

Améliorer la compétitivité des PME dans l'économie mondiale :  
Stratégies et politiques

**Atelier 2**

**PARTENARIATS LOCAUX, AGGLOMERATIONS  
D'ENTREPRISES ET MONDIALISATION DES PME**

Conférence des ministres responsables des PME et ministres de l'industrie

Bologne, Italie, les 14-15 juin 2000

## **AVANT-PROPOS**

Ce document de référence a été préparé par Michael J. Enright et Ifor Ffowcs-Williams, en collaboration avec le Programme de développement économique et création d'emplois au niveau local (LEED) du Service du développement territorial de l'OCDE et sous sa tutelle. Le texte a également fait l'objet des commentaires substantifs de la part de Fabrizio Barca (Trésorerie italienne) et Thomas Andersson (Direction de la Science, de la Technologie et de l'Industrie de l'OCDE).

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION ET RESUME .....	3
Pourquoi les responsables politiques devraient-ils s'intéresser aux réseaux interentreprises et aux agglomérations? .....	3
Principes généraux.....	4
1. Mondialisation et territorialisation.....	7
1.1. La mondialisation de l'activité économique .....	7
1.2. La territorialisation de l'avantage concurrentiel .....	7
1.3. Causes de la territorialisation.....	9
1.4. Mondialisation et territorialisation : résoudre le paradoxe .....	12
1.5. Les effets de la mondialisation sur l'évolution des agglomérations d'entreprises .....	12
2. Initiatives de développement d'agglomérations d'entreprises .....	14
2.1. Dysfonctionnements du marché et stratégies d'agglomération .....	15
2.2. Éléments communs des stratégies d'agglomération .....	17
2.3. Différences entre les stratégies d'agglomération.....	18
2.4. Considérations de gouvernement.....	22
2.5. Exemples d'initiatives d'agglomération .....	23
3. Les meilleures pratiques des initiatives de développement d'agglomérations .....	26
3.1. Conception d'ensemble .....	26
3.2. Lignes directrices pour les initiatives de développement d'agglomérations .....	27
3.3. Étapes spécifiques d'un processus de développement d'agglomération idéal.....	30
4. Mise en réseau des entreprises.....	31
4.1. Les objectifs et les avantages des réseaux .....	31
4.2. Exemples de programmes de réseaux d'entreprises .....	32
4.3. Éléments communs des programmes de mise en réseau des entreprises.....	33
4.4. Le rôle des pouvoirs publics dans les programmes de mise en réseau .....	34
BIBLIOGRAPHIE.....	35

### Encadrés

Encadré 1. Lignes directrices pour les politiques d'agglomération et de réseaux d'entreprises.....	5
--	---

## INTRODUCTION ET RESUME

1. Ce document a pour sujet les phénomènes d'agglomérations et de réseaux d'entreprises, les avantages concurrentiels qu'ils apportent à leurs membres et la définition d'une politique générale à leur sujet. Ces formes d'organisation et les politiques qui s'y rattachent sont examinées dans un contexte d'intégration croissante des marchés des biens, des services, des capitaux et de la main-d'œuvre. Des perspectives différentes sont exposées - notamment l'analyse économique des mesures qui devraient être mises en œuvre, ainsi que le point de vue des acteurs concernés par la pratique quotidienne de cette politique.

2. La mondialisation et la tendance des entreprises de secteurs apparentés à s'implanter et à travailler à proximité les unes des autres sont désormais des forces dominantes qui déterminent le développement économique. La mondialisation s'avère compatible avec la territorialisation d'avantages concurrentiels dans des secteurs et des activités divers. Un nombre croissant de collectivités territoriales et de gouvernements nationaux se tournent vers des politiques basées sur les agglomérations d'entreprises, suivant l'exemple de régions prospères dont les économies sont basées sur des groupes d'entreprises territorialisées, et en réponse à la nécessité de s'adapter à la concurrence mondiale (une agglomération d'entreprises regroupe des entreprises dont les activités sont apparentées. Elle peut contenir un petit ou un grand nombre d'entreprises, ainsi que des proportions différentes de petites et de grandes entreprises. Certaines agglomérations, à l'instar de nombreux districts industriels italiens, se composent essentiellement de PME). De telles politiques se sont largement répandues dans les économies développées et en voie de développement, dans les régions centrales et périphériques, et dans des nations ainsi que des régions qui ont des conceptions très différentes du rôle de l'état dans le développement économique.

### **Pourquoi les responsables politiques devraient-ils s'intéresser aux réseaux interentreprises et aux agglomérations?**

3. L'appartenance à une agglomération ou à un réseau est susceptible d'améliorer la productivité, le rythme de l'innovation et les performances concurrentielles des entreprises. Les agglomérations et les réseaux permettent aux petites entreprises de conjuguer les atouts de la petite taille et divers avantages de la grande échelle. Une politique en faveur des agglomérations et des réseaux peut aider les PME à saisir les opportunités et à relever les défis associés à la mondialisation. Pour l'essentiel, la politique des agglomérations fournit un cadre propice au dialogue et à la coopération entre les entreprises, le secteur public (particulièrement aux niveaux de gouvernement local et régional) et les organisations non gouvernementales. Ces échanges peuvent générer une coopération qui accroît l'efficacité des entreprises – initiatives de marketing conjoint, création d'associations de garantie mutuelle de crédit, élaboration et parrainage communs de formations, répartition plus efficace du travail entre les entreprises, etc. De tels échanges peuvent également améliorer la qualité des politiques et des actions des pouvoirs publics (par exemple en ce qui concerne la formation, la dissémination d'information et la fourniture d'infrastructures). Dans un contexte de mondialisation, les réseaux interentreprises promettent, notamment, de donner aux petites entreprises la capacité de concurrencer les plus grandes à armes égales. Les réseaux ouvrent aux entreprises la possibilité de s'engager sur la voie de l'apprentissage accéléré, basé sur les échanges entre pairs. Ils peuvent faciliter la reconfiguration des relations avec les fournisseurs et offrir de nouvelles possibilités pour gagner en efficacité, grâce à l'action collective. A l'instar des agglomérations, les réseaux

ouvrent la voie d'une spécialisation accrue des petites entreprises, créant des économies potentielles d'échelle et d'envergure. Bien que tous les réseaux ne doivent pas être concentrés sur une même zone géographique, leur existence sous une forme ou une autre est généralement déterminante pour les avantages concurrentiels dont jouissent les membres d'une agglomération d'entreprises.

### *Principes généraux*

4. Bien que nombreux programmes de développement d'agglomérations d'entreprises partagent des similitudes spécifiques, la base industrielle ciblée, le niveau de gouvernement concerné, la nature de l'intervention publique –et même la compréhension de la notion d'agglomération- varient souvent. Par conséquent, des approches divergentes peuvent se retrouver sous la dénomination de politique « d'agglomération ». Cette diversité complique la définition de « meilleures pratiques ». Il s'avère néanmoins possible d'identifier un ensemble de grandes lignes directrices.

5. Les lignes directrices de la politique des agglomérations d'entreprises doivent partir du principe que le gouvernement favorisera le développement d'agglomérations existantes et émergentes, au lieu d'essayer de les créer *ex nihilo*. Une politique qui chercherait à développer des groupes d'entreprises entièrement nouvelles dans des secteurs choisis peut s'avérer très coûteuse et très risquée, servir d'écran pour des formes démodées d'orientation industrielle et générer une concurrence destructrice, si de nombreuses régions appliquaient les mêmes politiques, destinées aux mêmes secteurs. Le développement des agglomérations suppose que les entreprises et les branches d'activités s'intègrent dans des systèmes plus vastes et interconnectés. L'intervention des pouvoirs publics ne peut que difficilement donner naissance à des systèmes aussi complexes. Aussi est-il préférable que le gouvernement joue un rôle indirect.

6. Un des éléments fondamentaux des lignes directrices ébauchées ici est que la politique des agglomérations devrait essentiellement aspirer à encourager les comportements de mise en réseau et de coopération entre les entreprises ainsi que des programmes et des investissements publics mieux ciblés. Ces programmes et ces investissements, à leur tour, ne devraient pas outrepasser les attributions traditionnelles des pouvoirs publics, qui consistent à rectifier les dysfonctionnements du marché et à fournir des biens publics. En d'autres termes, une politique des agglomérations devrait viser à fournir des services auxquels toutes les entreprises méritent d'avoir accès, qu'elles soient agglomérées ou non, mais d'une manière plus ciblée. Tandis que la politique des agglomérations devrait obéir la logique du marché, qui est censée nourrir toute politique destinée aux entreprises, la particularité du travail avec les agglomérations est qu'il peut y avoir, grâce à la proximité entre les entreprises et les institutions, davantage d'occasions de promouvoir (pour un coût relativement modéré) la collaboration interentreprises.

7. La politique des agglomérations –dans laquelle les autorités locales et régionales jouent un rôle essentiel – devrait cibler clairement les dysfonctionnements du marché et prendre en compte le fait que tel ensemble de mesures ne se révélera pas optimal dans toutes les circonstances. Au contraire, les programmes devraient être conçus en fonction des conditions économiques et sociales locales, afin de générer des approches différenciées qui conduiront à davantage de diversité et de prospérité pour toutes les régions.

8. L'encadré ci-dessous énumère des lignes directrices pour la politique des agglomérations d'entreprises et des réseaux interentreprises. Ces lignes directrices sont complétées plus loin (Sections 3 et 4) par une description plus détaillée des démarches pratiques et des questions à soulever lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques.

## **Encadré 1. Lignes directrices pour les politiques d'agglomération et de réseaux d'entreprises**

### *Politique de réseaux d'entreprises*

- Lancez de vastes campagnes d'information pour familiariser les entreprises avec le concept de mise en réseau. Il est important de susciter une demande informée pour des services de réseaux, dont les objectifs précis reflètent, de préférence, les forces du marché.
- Attendez-vous à ce qu'un certain degré de soutien financier soit requis –sous la forme de capital d'amorçage, d'études de faisabilité, d'activités de lancement et de couverture des coûts de coordination. Cependant, le financement devrait rester modeste et décroître au fur et à mesure que les participants s'engagent de manière plus formelle dans le réseau et en retirent des avantages.
- Prévoyez des délais réalistes : un engagement de 3-4 ans est généralement nécessaire pour un programme important de mise en réseau d'entreprises.
- Assurez-vous de la présence de coordinateurs de réseaux expérimentés. La création d'équipes de coordinateurs et la facilitation des échanges entre eux peuvent contribuer à entretenir leur efficacité et leur motivation.

### *Politique des agglomérations*

- Facilitez les partenariats locaux entre acteurs privés, ONG et différents niveaux de gouvernement, afin de parvenir à des accords sur les responsabilités individuelles (par exemple pour l'intervention d'investissements publics complémentaires à des concentrations correspondantes d'investissements privés).
- Laissez au secteur privé le soin de mener les initiatives d'agglomérations d'entreprises, tandis que le secteur public jouera un rôle de catalyseur.
- Là où cela est possible, faites coïncider les initiatives avec le niveau de gouvernement le plus approprié. Idéalement, cela correspond à l'envergure géographique de l'agglomération. Le niveau de gouvernement « adéquat » devrait avoir une influence substantielle sur les programmes et les dépenses en question.
- Il est généralement nécessaire d'établir certaines priorités parmi les agglomérations d'entreprises, en raison du caractère limité des ressources (parmi les critères de sélection pourraient figurer la capacité des actions de parrainage à générer de la valeur ajoutée ainsi que l'existence d'un noyau organisé d'acteurs dans l'agglomération). Il peut également s'avérer bénéfique de travailler avec un portefeuille d'agglomérations d'entreprises.
- Au départ, concentrez-vous sur des risques faibles et des rendements précoces. Il est utile de générer par la coopération, au commencement, des gains limités mais évidents. Au fil des succès, des activités à plus haut risque et à plus long terme peuvent être lancées.
- Ciblez les réelles défaillances du marché. L'identification et la compréhension de la manière dont, par exemple, la pénurie de biens publics et les carences de coordination entravent une agglomération d'entreprises précise peuvent révéler des domaines de coopération fructueuse entre le public et le privé ou entre les entreprises.

- Cherchez à pérenniser les avantages des agglomérations d'entreprises existantes ou embryonnaires en :
  - Facilitant l'accès des petites et des nouvelles entreprises aux biens immobiliers (étant donné les difficultés souvent dénoncées par les petites entreprises, et plus particulièrement les jeunes entreprises, lorsqu'elles tentent d'avoir accès à des biens immobiliers à usage professionnel). Cette facilitation peut revêtir des formes différentes, mais elle devrait essentiellement consister à influencer et à limiter le risque des investissements des entreprises en biens immobiliers.
  - Favorisant la mise en place d'associations de fournisseurs et de cercles d'apprentissage, ainsi que d'autres formes de collaboration rendues possibles par la proximité physique des entreprises (telles que les associations de garantie mutuelle de crédit).
  - Permettant la spécialisation et l'adaptation locale des liens entre les entreprises et les universités, y compris l'expérimentation de structures d'incitants destinées à encourager l'établissement de liens avec les entreprises.
  - Assurant une assistance technique et des services d'information efficaces. Il arrive que les marchés n'offrent pas suffisamment certains services aux entreprises ni certains types d'information, surtout aux petites entreprises. Les pouvoirs publics devraient pallier les défaillances du marché là où elles sont substantielles et chercher à susciter une réserve privée dès que possible.
  - Garantissant l'accès à des infrastructures, des communications et des transports spécialisés.
- L'investissement exogène peut contribuer à stimuler une agglomération d'entreprises. Si l'on aspire à attirer les investisseurs extérieurs, alors il convient de :
  - Faire disséminer par les agences de développement locales, régionales et nationales de l'information au sujet de l'agglomération d'entreprises – et de ses avantages territoriaux spécifiques – dans les milieux d'affaires d'une région ou d'un pays.
  - Concentrer les efforts de promotion sur les liens qui sont considérés comme les plus faibles au sein de l'agglomération (tels que la chaîne d'approvisionnement par des fournisseurs locaux).
- Envisagez de compléter la collecte et l'organisation des statistiques nationales en adoptant un cadre de référence qui illustrerait la concentration géographique de groupes d'entreprises liées entre elles. Les données assemblées selon la Classification type, par industrie, de toutes les branches d'activité économique (SIC) omettent la dimension des liens entre les entreprises d'une localité donnée qui appartiennent à différentes branches d'activité industrielle (ou de services).
- Soutenez les initiatives aux niveaux infranational et international qui visent à promouvoir la coopération entre les PME à l'intérieur d'agglomérations innovatrices et transnationales.
- Évaluez l'initiative tout au long du processus –et non seulement au début. De cette façon, l'évaluation peut contribuer à mesurer le progrès, à identifier des rectifications éventuellement nécessaires à mi-parcours et à concentrer les efforts sur la résolution des problèmes.
- Créez un mécanisme qui mettra un terme à l'initiative si elle ne produit pas de résultats, car les programmes ne seront pas tous couronnés de succès.

### **Agglomérations d'entreprises : une chose à ne pas faire**

- Les responsables politiques devraient s'abstenir de chercher à créer des agglomérations sectorielles d'entreprises entièrement nouvelles. Le marché devrait être sondé, à un certain degré, avant que des fonds publics substantiels ne soient consacrés à une agglomération d'entreprises. Cette pratique permet d'éviter des situations dans lesquelles des organismes infranationaux se concurrencent avec des stratégies identiques de développement d'agglomérations d'entreprises. De même, les initiatives d'agglomération ne devraient servir à mettre en œuvre une politique industrielle discriminatoire destinée à favoriser des « champions nationaux », des « secteurs d'avenir », etc.

## **1. Mondialisation et territorialisation**

9. Deux tendances apparemment contradictoires, la mondialisation de l'activité économique et la territorialisation des secteurs, ont attiré ces dernières années l'attention des universitaires, des professionnels et des responsables du développement économique. Tandis que la tendance à la mondialisation des branches d'activité économique et des entreprises pourrait sembler restreindre l'importance et les caractères distinctifs des régions (infranationales), le courant de territorialisation de certains secteurs et activités économiques paraît indiquer exactement l'inverse. Des mouvements simultanés de mondialisation et de territorialisation confrontent les gouvernements nationaux et régionaux à de nouveaux défis. Une des réponses à ces défis a été la prolifération spectaculaire de politiques de développement basées sur les agglomérations d'entreprises et de branches d'activité.

### **1.1. La mondialisation de l'activité économique**

10. La mondialisation de l'activité économique et des entreprises constitue une des tendances les plus importantes de l'économie mondiale. Poussée par une série de facteurs politiques, économiques et technologiques, l'activité économique internationale s'accroît sous toutes ses formes. Le commerce international augmente bien plus rapidement que la production mondiale depuis plusieurs décennies, tandis que les flux d'investissements directs à l'étranger se sont accrus plus vite encore que le commerce international. En 1996, les investissements directs à l'étranger ont atteint 3,2 trilliards USD dans le monde, tandis que le chiffre d'affaires des filiales étrangères, environ 7 trilliards USD, était supérieur de quelque 30% aux exportations mondiales.<sup>1</sup> Les placements étrangers ont également pris de l'importance. Rien qu'aux Etats-Unis, les valeurs étrangères à long terme détenues par les entités et les résidents privés étaient estimés à 1,1 trilliard USD au début de 1997.<sup>2</sup> Et enfin, les transactions internationales de devises –entre 1,8 et 2 trilliards USD par jour– éclipsent toutes les autres formes d'activité économique internationale.

### **1.2. La territorialisation de l'avantage concurrentiel**

11. L'intérêt pour les groupes d'entreprises territorialisées appartenant à des secteurs connexes s'est accru avec l'accélération de la mondialisation. Cela est dû à des exemples de réussite tels que les « agglomérations d'entreprises » que l'on trouve dans des régions prospères ou en croissance, en contradiction avec les modèles de développement économiques qui reposent sur les grandes entreprises et sur l'ubiquité inhérente au phénomène de mondialisation<sup>3</sup>. Des agglomérations régionales<sup>4</sup> peuvent être

<sup>1</sup> CNUCED (1997)

<sup>2</sup> Fonds Monétaire International (1997)

<sup>3</sup> Enright (1991, 1996, 2000) et Storper (1992)



observées dans les districts industriels de l'Italie ou de l'Espagne du nord, les agglomérations de métallurgie et de machines-outils en Allemagne, en Suisse et dans le Midwest américain, les agglomérations de haute technologie de la Silicon Valley, la Route 128, Cambridge, et Sophia Antipolis, les cités de grandes entreprises telles que Ludwigshafen, Toyota City, et Seattle (Boeing et Microsoft), les capitales de la mode Paris et Milan, et les centres urbains de services aux entreprises de Hong Kong, New York et Londres.<sup>5</sup> L'émergence d'agglomérations peut même être observée dans des activités que l'on n'imaginerait pas sujettes au phénomène d'agglomération. L'état d'Omaha pour la télévente, le Dakota du Sud pour le traitement des opérations par cartes de crédit, L'Irlande pour le traitement des données des services financiers, Sydney pour le traitement des données, Bangalore pour les logiciels et les services informatiques, et Manille pour la saisie de données ne sont que quelques exemples de territorialisation d'activités mobiles que l'on imagine davantage quitter un endroit donné pour se décentraliser plutôt que de se concentrer en un lieu. Le fait que même de telles activités « sans attaches » aient démontré des tendances à l'agglomération illustre la puissance du phénomène.<sup>6</sup>

12. Les grandes entreprises multinationales qui contribuent à la mondialisation contribuent également au processus d'agglomération. Dans de nombreux secteurs, tels que le cinéma, l'industrie pharmaceutique et les services financiers, ainsi que dans des activités telles que le design automobile, la conception de composants électroniques et la recherche en biotechnologie, les multinationales sont en train d'accroître réellement la concentration géographique de l'activité économique. Les centres de la finance et de la gestion, tels que New York, Londres et Tokyo, semblent consolider leur influence. La plupart des institutions financières occidentales ont installé leurs quartiers généraux de la région Asie Pacifique à Hong Kong ou Singapour. Des banques allemandes achètent des banques d'affaires britanniques, mais déménagent ensuite vers Londres le siège de leurs activités de banquier d'affaires. Entre-temps, les groupes pharmaceutiques européens développent des activités de biotechnologie dans des agglomérations biotechnologiques américaines. Des producteurs asiatiques de semi-conducteurs conçoivent leurs puces dans la Silicon Valley et les constructeurs automobiles internationaux dessinent des prototypes en Californie du sud. Dans chaque cas, les décisions d'entreprises multinationales ont renforcé des agglomérations préexistantes.<sup>7</sup>

13. Bien que le phénomène des agglomérations n'atteigne pas dans toutes les branches d'activité, ni même la plupart d'entre elles (en fait, le profil géographique des divers secteurs varie considérablement), il constitue une partie importante du paysage économique. Par exemple, on estime qu'il existe aux Etats-Unis environ 380 agglomérations d'entreprises, dont les activités recouvrent une large gamme de sous-secteurs. Ensemble, elles emploient quelque 57% de la main-d'œuvre américaine et génèrent environ 61% de la production du pays.<sup>8</sup> En 1994, les districts industriels locaux assuraient environ 30% de l'emploi et 47% des exportations en Italie. Plus particulièrement, on retrouve des agglomérations d'entreprises dans les régions prospères d'Italie du nord et du centre, le Bade-Wurtemberg et la Bavière en Allemagne méridionale, Londres et la région autour de l'autoroute M4 dans le sud du Royaume-Uni, le nord de Sydney en Australie et bien d'autres.

---

<sup>4</sup> Dans ce document, le terme région sera utilisé dans son acception de région infra-nationale –à l'intérieur d'une Nation- plutôt que de région supranationale –qui englobe plusieurs Nations- sauf si cela est clairement spécifié.

<sup>5</sup> Enright et autres (1997), Saxenian (1994), Conejos et autres (1997), Becattini (1989), Brusco (1992), Goodman et Bamford (1989), et Pyke et autres (1992)

<sup>6</sup> Enright (2000)

<sup>7</sup> Dunning (2000), Enright (2000), et OCDE (1995).

<sup>8</sup> See Rosenfeld in OECD (1996).

### 1.3. Causes de la territorialisation

14. En règle générale, la mondialisation tendra à favoriser la concentration plutôt que la dispersion de l'activité économique lorsque ses éléments moteurs ont plus d'impact sur le marketing que sur la production<sup>9</sup>. Des raisons économiques et sociologiques, ainsi que le potentiel innovateur de la territorialisation, figurent parmi les éléments qui favorisent le phénomène.

#### 1.3.1. Economiques et sociologiques

15. Parmi les raisons économiques de la concentration géographique de certaines branches d'activité figurent la présence de ressources naturelles rares, les économies d'échelle dans la production, la proximité des marchés, la concentration de la main-d'œuvre, la présence de fournisseurs locaux d'intrants ou d'équipement, des infrastructures partagées, de faibles coûts de transaction et d'autres externalités localisées. Les ressources naturelles rares et les économies d'échelle importantes sont les causes les plus simples –et peut-être les moins intéressantes– de la territorialisation. Le Québec dispose par exemple de ressources hydroélectriques substantielles, qui sont consommées par l'industrie de l'aluminium. Des économies d'échelle se réalisent dans la production des moteurs de gros porteurs et des grandes cellules d'avions civils, ainsi que dans l'industrie chimique ; elles conduisent à l'installation d'un nombre limité de grands sites à forte rentabilité. La proximité des marchés a contribué, entre autres, à l'implantation de l'industrie du textile à Prato et dans la région de Kyoto, de l'industrie pharmaceutique dans le New Jersey et des secteurs des ventes aux enchères ou de l'assurance à Londres. Quand bien même la proximité des consommateurs ne serait pas forcément un avantage, dans un monde doté de systèmes de transport efficaces, elle peut s'avérer avantageuse pour des produits difficiles à transporter ou qui exigent une interaction étroite et constante avec les clients.

16. La concentration de la main-d'œuvre, la présence locale de fournisseurs d'intrants ou d'équipement et l'infrastructure partagée constituent des avantages indirects de l'offre et des économies propres à l'agglomération. La concentration de la main-d'œuvre, qui permet soit une meilleure spécialisation –et donc davantage d'efficacité– ou qui améliore la fluidité du marché du travail, peut être un des éléments moteurs de la territorialisation. Les grandes concentrations de travail associées à l'industrie du cinéma dans la région de Los Angeles, par exemple, permettent aux producteurs de réunir la main-d'œuvre adéquate pour chaque film. De même, la présence locale de fournisseurs les rend plus aisément et efficacement accessibles aux entreprises. Ceci vaut pour les branches d'activité où les entreprises sont leurs propres principaux consommateurs (comme la chimie ou certains services financiers) ou dans des secteurs où la nature des intrants et des équipements évolue rapidement. Les infrastructures partagées offrent des avantages supérieurs à ce que pourrait obtenir une seule entreprise. Les services de fret à Hong Kong et Singapour, l'industrie chimique sur la côte américaine du Golfe du Mexique, les industries agro-alimentaires et horticoles aux Pays-Bas ainsi que la plupart des centres touristiques jouissent d'infrastructures partagées.

17. La territorialisation peut contribuer à réduire le coût des transactions, y compris le coût de négociation et de suivi des contrats. Lorsque les fournisseurs et les clients sont situés les uns près des autres, les coûts de négociation et de suivi peuvent être réduits. Cela se vérifie si l'information est transmise par le truchement de contacts personnels, si les coûts de communication s'accroissent avec la distance ou si la qualité de la communication diminue à cause de la distance. En outre, certaines branches d'activité territorialisées mettent en place des contrats et des mécanismes de transaction normalisés qui

---

<sup>9</sup> La logique qui sous-tend l'existence d'agglomérations régionales et la territorialisation en général a été étudiée par bon nombre d'auteurs, remontant jusqu'à Weber (1929) et Marshall (1920a, 1920b) et y compris Enright (1991), Krugman (1991), et Doeringer et Terkla (1996).

réduisent le coût des négociations. C'est le cas des marchés financiers, des agglomérations d'entreprises textiles en Italie ou au Japon, ainsi que des agglomérations agricoles néo-zélandaises.

18. Par ailleurs, la crainte de sanctions ou d'effets négatifs sur la réputation peut limiter le comportement opportuniste des partenaires de transactions au sein d'une agglomération.<sup>10</sup> Les analyses sociologiques indiquent que les similitudes culturelles, la cohésion d'une communauté, l'interdépendance des entreprises locales, les interactions répétées et la familiarisation permettent aux entreprises d'estimer que leurs partenaires ne se conduiront pas de façon opportuniste. Cette confiance peut faciliter le fonctionnement fluide des agglomérations fragmentées composées de nombreux participants.<sup>11</sup> Comparés à des configurations dispersées ou à une entreprise isolée, l'agglomération de l'offre et les faibles coûts de transaction donnent donc une meilleure fluidité et un éventail plus large de structures. Par conséquent, elle facilite l'adaptation des agglomérations d'entreprises à des conditions de marché qui évoluent rapidement.<sup>12</sup>

### 1.3.2. *Genèse et développement des agglomérations d'entreprises*

19. Bien que les études existantes proposent énormément d'explications pour le développement des agglomérations d'entreprises, elles ne nous disent généralement pas pourquoi des agglomérations précises sont apparues dans des régions spécifiques. La raison pour laquelle certaines agglomérations se sont développées à proximité de ressources naturelles peut être claire, mais on comprend moins aisément pourquoi des branches d'activité qui dépendent moins de telles ressources se sont installées à des endroits précis. De nombreuses agglomérations se sont développées à partir de facteurs locaux, d'une demande locale ou de la présence d'une industrie connexe. Un contexte naturel précis a contribué au développement initial de l'industrie de la coutellerie à Solingen, en Allemagne, (présence de minerai de fer, de bois pour les fonderies et d'énergie hydraulique), des tailleurs de pierre à Carrare, en Italie (dépôts de marbre), et de l'industrie de la soie dans l'ouest du Japon (proximité de la Chine, climat humide et constant). Les concentrations de compétences ont joué un rôle important pour l'établissement des activités électroniques et biotechnologiques dans les régions de la baie de San Francisco et de Boston, ainsi que pour le secteur optique à Rochester et Wetzlar en Allemagne. La demande locale spécifique a suscité la mise en place de l'industrie des machines d'emballage à Bologne, des machines de tissage en Suisse orientale et des équipements industriels d'automatisation autour de Turin. La proximité de villes de marché a contribué au développement initial de l'industrie textile de Prato et de la coutellerie à Solingen. D'autres branches d'activités, telles que l'industrie pharmaceutique à Bâle et la fibre de carbone au Japon, se sont développées au départ d'industries connexes (la teinturerie et les fibres synthétiques, respectivement).<sup>13</sup>

20. Les éléments moteurs qui contribuent à la poursuite du développement des agglomérations d'entreprises ne correspondent pas forcément à ceux qui ont conféré à l'endroit son avantage initial. La création de compétences propres au secteur, le développement de réseaux de fournisseurs et d'acheteurs ainsi que la pression concurrentielle locale qui a contraint les entreprises à innover ont encouragé la croissance de beaucoup d'agglomérations régionales, même après la disparition des avantages initiaux de l'agglomération. Les avantages naturels de Solingen se sont amoindris lorsque l'électricité a remplacé l'énergie hydraulique, lorsque le charbon a remplacé le bois dans les fonderies et lorsque l'offre d'acier de haute qualité s'est généralisée. Dans la deuxième moitié du vingtième siècle, la compétence de la main-d'œuvre de Solingen et la focalisation de la région sur l'industrie de la coutellerie étaient bien plus déterminants pour son succès que les atouts naturels. A l'origine, Carrare exportait son marbre, mais elle

---

<sup>10</sup> Comme cela est décrit par Scott (1986), Enright (1991, 1996), et Lundvall (1993).

<sup>11</sup> Harrison (1992), Piore et Sabel (1984), Sabel (1992), Becattini (1989), Best (1990), Staber et autres (1996), et Chandler et autres (1998)

<sup>12</sup> Enright (1995)

<sup>13</sup> Enright (1991)

dispose maintenant d'une industrie prospère où l'on importe, l'on taille et l'on réexporte des pierres du monde entier. La compétence spécialisée des tailleurs de pierre de Carrare fait plus que compenser le coût de l'importation et de la réexportation de lourds blocs de pierre. De même, les compétences des scientifiques et des techniciens de Bâle présentent aujourd'hui un avantage bien plus important pour l'industrie pharmaceutique locale que la proximité du secteur local des colorants.

21. La structure de certaines agglomérations peut également induire un taux élevé de création d'entreprises. La spécialisation interentreprises permet aux entrepreneurs individuels de se concentrer sur une petite phase de la production dans une branche d'activité donnée. En d'autres termes, le faible degré d'intégration verticale des entreprises appartenant à une agglomération peut également abaisser les barrières à l'entrée pour les nouveaux entrepreneurs. Par ailleurs, comme les agglomérations regroupent souvent de nombreux acheteurs et vendeurs dans diverses parties de la chaîne de production, l'incitation à innover est forte, tandis que les conditions propices à l'innovation sont souvent réunies. Un environnement fertile pour l'innovation par la création d'entreprise est donc constitué.<sup>14</sup>

### 1.3.3. *Performance innovatrice dans les agglomérations d'entreprises*

22. La croissance et la pérennité des agglomérations régionales d'entreprises résultent des pressions, des incitants et des capacités d'innovation générés par le contexte local. Ceux-ci permettent à certaines agglomérations régionales de l'emporter sur des concurrents dispersés. La performance innovatrice, à son tour, découle des investissements innovateurs, du potentiel technologique et de l'efficacité ainsi que de la concentration de l'activité innovatrice. Les investissements dans les activités innovatrices, quant à eux, sont une conséquence des incitants à l'innovation et de la possibilité de s'approprier les gains de l'innovation, qui dépendent tous deux du degré de rivalité et de la structure qui caractérisent le marché. L'efficacité de l'activité innovatrice est une fonction de la compétence et des connaissances des chercheurs, des dirigeants d'entreprises et de la main-d'œuvre, de l'information à laquelle ils ont accès et de la capacité des entreprises à transposer les innovations sur le marché. L'orientation de l'activité innovatrice est également affectée par les opportunités et les problèmes perçus au sein d'un secteur.<sup>15</sup> Chacun de ces éléments peut être influencé par la territorialisation.

23. Les études sur l'innovation soulignent l'importance de la communication informelle, non planifiée, personnelle et verbale.<sup>16</sup> C'est précisément pour ce type de communication que la concentration géographique présente un avantage unique, même à l'époque des communications rapides et des systèmes d'information. La concentration géographique des entreprises, des fournisseurs et des acheteurs que l'on retrouve dans de nombreuses agglomérations raccourcissent le temps de réaction aux idées nouvelles et aux innovations. Ceci s'avère particulièrement important pour les produits et les services qui se développent par un processus itératif entre les producteurs et les consommateurs, ou dans des secteurs où soit les fournisseurs, soit les consommateurs sont des sources importantes de nouveaux produits et de nouveaux services. La proximité de fournisseurs locaux spécialisés a été déterminante pour la performance innovatrice des fabricants de céramiques de Sassuolo, de l'industrie électronique de Silicon Valley, du secteur gazier et pétrolier écossais, de l'industrie optique de Wetzlar et de beaucoup d'autres.<sup>17</sup> En outre, les agglomérations régionales attirent souvent des acheteurs externes exigeants qui apportent des informations au sujet des demandes nouvelles du marché. Par exemple, des acheteurs du monde entier se rendent dans les agglomérations du textile, de l'habillement et de la chaussure dans le nord de l'Italie et à Hong Kong.

---

14. OCDE (1998).

<sup>15</sup> Enright (1991)

<sup>16</sup> Utterback (1974), Saxenian (1994), et Enright (1998)

<sup>17</sup> Russo (1985) et Enright (1991)

24. Les agglomérations deviennent souvent dépositaires de compétences et de capacités liées à des industries précises, qui contribuent au processus d'innovation.<sup>18</sup> Au fil du temps, la connaissance s'accumule, les compétences se transmettent de l'un à l'autre et la connaissance propre à la branche d'activité devient accessible à tous au sein de l'agglomération. Les gens de talent, qu'ils soient du cru ou qu'ils viennent de l'extérieur, dans certains cas, sont attirés dans l'agglomération. Les agglomérations d'entreprises de Prato ou de Biella et le Japon occidental pour le textile, celles de Murano pour le verre et celle de Genève pour les montres de luxe se sont bâties sur des siècles d'expérience. De même, les agglomérations pharmaceutiques de Bâle et du New Jersey, les agglomérations aérospatiales à Los Angeles et dans le sud de Paris, les agglomérations chimiques autour d'Osaka et dans la région du Rhin, ainsi que d'autres, attirent des personnes de talent du monde entier.

25. Les agglomérations régionales permettent souvent de focaliser les investissements et les nouvelles activités économiques. Les organisations professionnelles locales fournissent des études des marchés étrangers. Les autorités locales contribuent souvent à la mise en place d'une infrastructure spécifiquement conçue pour l'industrie. Les universités locales offrent des programmes de recherche et de formation spécifiques. De tels investissements ont un effet de levier sur ceux que les entreprises destinent à leurs activités innovatrices. En outre, les agglomérations régionales peuvent proposer des fournisseurs, des informations et des modèles qui créent un environnement favorable pour la création d'entreprises innovatrices par essaimage. En fait, de nombreuses agglomérations se sont essentiellement développées par l'essaimage. L'origine de bien des producteurs de machines d'emballage dans la région de Bologne remonte à une seule entreprise, comme c'est le cas de plusieurs producteurs d'optiques à Wetzlar, de plusieurs fabricants de machines-outils de Piacenza et de pratiquement tous les producteurs de semi-conducteurs dans la Silicon Valley.<sup>19</sup>

#### **1.4. Mondialisation et territorialisation : résoudre le paradoxe**

26. Les nombreux exemples d'agglomération régionale démontrent que même dans un contexte de mondialisation de la concurrence et de l'activité économique, les avantages concurrentiels peuvent être territorialisés. Bien entendu, le paradoxe apparent n'en est pas réellement un. La mondialisation peut avoir pour conséquence la dispersion géographique de l'activité économique, mais elle permet aussi à des entreprises et à des régions dotées de gisements spécifiques d'avantages concurrentiels d'exploiter ces avantages à une échelle géographique plus vaste, souvent –mais pas toujours- aux dépens d'autres régions. Tant que les éléments moteurs de la mondialisation évolueront plus rapidement que ceux qui influencent les gisements territoriaux d'avantages concurrentiels, les économies se distingueront davantage les unes des autres, au lieu de commencer à se ressembler. Les tendances à la mondialisation et à la territorialisation confèrent davantage, plutôt que moins, d'importance à « l'endroit » –plus précisément aux attributs qui déterminent si un endroit profitera ou souffrira des tendances à la mondialisation et à la territorialisation - parmi les causes du bien-être économique d'une région.<sup>20</sup>

#### **1.5. Les effets de la mondialisation sur l'évolution des agglomérations d'entreprises**

27. Les agglomérations d'entreprises évoluent avec le temps. Cette évolution est généralement influencée par les modifications du contexte concurrentiel, le progrès technologique, les exigences du

---

<sup>18</sup> Marshall (1920a) a indiqué que les membres de telles communautés discutent des nouvelles évolutions du secteur, les améliorent et les conjugent avec d'autres idées.

<sup>19</sup> Saxenian (1994) et Enright (1991)

<sup>20</sup> Enright (1993), Enright (2000), et Scott (1998)

marché et les stratégies des entreprises.<sup>21</sup> L'impact de la mondialisation et l'évolution de l'organisation des agglomérations régionales d'entreprises présentent un intérêt particulier.

28. Une des conséquences évidentes de la mondialisation est l'accroissement de la concurrence internationale. Les agglomérations de petites et moyennes entreprises situées dans des économies développées font face à une concurrence accrue des pays en développement, au fur et à mesure que les produits arrivent à maturité, que la technologie est plus largement accessible et que les entreprises recherchent des lieux de production à moindre coût. A un certain moment, dans divers secteurs, les avantages de la proximité peuvent être occultés par des facteurs de coûts inhérents au cycle de vie normal d'un produit. Cela implique que les agglomérations doivent être en permanence à la recherche d'avantages d'un ordre supérieur.

29. Un autre élément consiste en la mondialisation de l'agglomération elle-même. Ceci peut revêtir différentes formes. La plus simple est la croissance des exportations de biens de consommation finale produits à l'intérieur de l'agglomération. Ceci a pour conséquence l'entretien, voire même le renforcement des relations existantes au sein de l'agglomération. Une autre forme de mondialisation porte sur l'accroissement des exportations des fournisseurs de l'agglomération en biens d'équipement et en produits intermédiaires. Cela peut conduire à la détérioration des relations à l'intérieur de l'agglomération, où les producteurs de biens de consommation verraient leurs fournisseurs « armer l'ennemi ». Dans les secteurs où la majeure partie du savoir-faire est contenue dans les composants (tels que les ordinateurs personnels) ou dans les biens d'équipement (tels que les semi-conducteurs) ; la « concurrence créée » peut être importante. Dans le secteur des dalles en céramique, les principaux concurrents de l'agglomération d'entreprises de Sessuolo ont utilisé de l'équipement italien pour améliorer leurs positions sur le marché mondial. Dans de telles situations, les avantages ou les pertes nettes de l'agglomération dépendront de la taille des gains des fournisseurs d'intrants et d'équipement par rapport aux pertes des producteurs de biens de consommation.

30. Une troisième forme de mondialisation des agglomérations se réalise lorsque des producteurs de biens de consommation commencent à importer des composants ou de l'équipement, voire même sous-traitent des activités de production. Benetton et Ikea ont créé des réseaux internationaux de sous-traitance qui comportent des activités de production loin de leurs agglomérations de base. De telles initiatives peuvent, en fait, accroître la prospérité de l'économie locale. Taiwan Province de Chine et Hong Kong ont vu leurs agglomérations de fabrication légère se décentraliser vers la Chine continentale ou d'autres lieux d'Asie. Dans le cas de Hong Kong, la décentralisation de la vaste majorité des activités de fabrication a eu pour conséquence de multiplier par huit à dix la production contrôlée par les entreprises de Hong Kong au cours des deux dernières décennies. Il en a résulté une économie bien plus prospère que cela n'aurait été le cas autrement.<sup>22</sup>

31. Un autre type de mondialisation met en jeu d'importants investissements directs à l'étranger, destinés à la desserte de ces marchés par les producteurs de biens de consommation ou les fournisseurs de produits intermédiaires ou de biens d'équipement. Dans certaines agglomérations d'entreprises, telles que les centres de services financiers et de services aux entreprises de New York et de Londres, de tels investissements à l'étranger améliorent la position d'ensemble de l'agglomération d'origine. Dans d'autres agglomérations, telles que les industries pharmaceutiques allemande, suisse et américaine, cela améliore la position concurrentielle des entreprises locales et soutient la croissance des activités de gestion, de finance, de recherche et de développement dans l'agglomération d'origine. Certaines agglomérations se mondialisent par le biais d'investissements simultanés de plusieurs de ses composantes. Les fabricants automobiles japonais, par exemple, ont eu tendance à reproduire leurs agglomérations d'origine à l'étranger en incitant leurs principaux fournisseurs à construire des unités de production près de leurs

---

<sup>21</sup> Enright (1995)

<sup>22</sup> Enright et autres (1997)

usines étrangères –les entreprises en première ligne donnant ainsi à leurs fournisseurs la possibilité de s'internationaliser.

32. Les modifications de l'organisation industrielle d'une agglomération impliquent des changements dans le nombre, le type et la puissance relative des entreprises de l'agglomération. Avec le temps, de nombreuses agglomérations de petites et moyennes entreprises se sont consolidées en une seule ou quelques entreprises dominantes. Parmi les exemples que l'on peut citer figurent l'agglomération automobile dans le sud de l'Allemagne, les industries chimiques et pharmaceutiques de la région du Rhin et les fabricants d'équipements médicaux autour de Munich. A Turin, la vingtaine de producteurs de machines-outils et de biens d'équipement qui fournissaient FIAT dans les années soixante et soixante-dix se sont progressivement réunies pour former Comau, la filiale d'automation industrielle de FIAT, au début des années quatre-vingts. Une seule entreprise, Mandelli, a absorbé une grande partie de l'agglomération de producteurs de machines-outils autour de Piacenza, par sa croissance interne et externe, dans les années quatre-vingt-dix.

33. Bien que la consolidation et la concentration de nombreuses agglomérations se soient intensifiées avec le temps, certaines adoptent un comportement inverse. L'industrie textile de Prato est partie d'une configuration verticale intégrée dominée par quelques entreprises, au milieu du vingtième siècle, pour se désintégrer en une configuration fragmentée vers la fin des années soixante-dix. En règle générale, l'évolution des agglomérations répond à des modifications technologiques, commerciales, organisationnelles et stratégiques. Dans de nombreux cas, il s'agit de réactions à des tendances de l'économie sur lesquelles les pouvoirs publics ont relativement peu d'influence. Ces tendances, cependant, illustrent les divergences possibles entre les intérêts publics et privés, ce qui devrait être pris en compte dans les initiatives de développement des agglomérations.

34. L'impact de la mondialisation et de la consolidation sur les agglomérations régionales peut créer un certain nombre de dilemmes politiques. Les gouvernements peuvent tenter de maintenir les entreprises locales au courant des évolutions mondiales qui influencent ou révolutionnent leurs secteurs. Ils peuvent apporter leur soutien à la formation, ce qui permet d'améliorer les compétences des techniciens et des gestionnaires. Cependant, il faut comprendre que les économies évoluent. L'aide indirecte ne devrait pas prendre la forme de subventions contraires aux réalités économiques.

35. Les gouvernements hésitent généralement à soutenir les agglomérations qui se mondialisent, lorsqu'ils ont l'impression que les effets positifs de leur action se manifesteront ailleurs. De même, les gouvernements répugnent à voir des fonds publics se concentrer sur une seule ou un petit nombre d'entreprises. L'activité économique tend toujours à migrer vers les endroits et les formes d'organisation les plus favorables. Les autorités politiques ne peuvent – et ne doivent - pas y changer grand chose directement, si ce n'est s'assurer que la concurrence est maintenue au sein du secteur concerné. Si un gouvernement craint que son aide aux agglomérations profite à des zones différentes ou sera concentrée sur une seule ou un petit nombre d'entreprises, il doit alors remettre à plat le soutien qu'il apporte aux entreprises et intégrer de telles préoccupations dans ses décisions de fourniture de biens et de services publics.

## **2. Initiatives de développement d'agglomérations d'entreprises**

36. Le lien entre la mondialisation et la territorialisation décrit plus haut indique qu'au fur et à mesure que l'activité économique se mondialise, la nature des économies locales prend de l'importance au sein du processus de développement. Par conséquent, il existe un intérêt grandissant pour les politiques de soutien des agglomérations. Au cours de la dernière décennie, des douzaines de régions, d'états, de provinces, de villes et de collectivités locales ont mis en place des programmes de développement basés sur des agglomérations d'entreprises. Les pratiques vont des initiatives privées spontanées de bas en haut jusqu'aux interventions centralisées. En Amérique du nord, de nombreux états et provinces des Etats-Unis,

du Canada et du Mexique ont pris des initiatives en ce sens. En Amérique Latine, des initiatives d'agglomération ont été entreprises en Argentine, au Brésil, au Chili, en Colombie, au Costa Rica, au Guatemala, au Nicaragua et au Venezuela. En Europe, cela a été le cas en Allemagne, en Autriche, en Belgique, au Danemark, en Espagne, en Finlande, en France, en Grèce, en Irlande, en Italie, en Norvège, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Dans la région Asie-Pacifique, des projets ont été mis en œuvre en Australie, en Malaisie, en Nouvelle-Zélande et à Singapour. En Afrique, le Maroc, l'Afrique du Sud et le Sénégal étaient parmi les premiers à lancer des programmes d'agglomération des entreprises. En outre, des organisations multilatérales, telles que l'OCDE, l'ONUDI, la Banque Mondiale, la CNUCED, la Commission européenne ainsi que d'autres envisagent et utilisent les stratégies d'agglomération en tant qu'outils de développement local et régional.

## 2.1. *Dysfonctionnements du marché et stratégies d'agglomération*

37. Les initiatives publiques en faveur des agglomérations d'entreprises devraient être motivées par des références aux dysfonctionnements du marché. Bon nombre de dysfonctionnements du marché peuvent revêtir de l'importance pour les agglomérations de PME, comme notamment *l'insuffisance de biens publics* et *les défaillances de coordination*. Les dysfonctionnements qui affectent plus généralement les petites et moyennes entreprises, notamment dans l'offre de biens immobiliers à usage professionnel ou de certains services techniques et financiers, peuvent également être importants.

38. *Les biens publics*, tels que l'enseignement, la formation, l'infrastructure et certains types de recherche peuvent ne pas être fournis en suffisance par le marché. Il s'agit d'un dysfonctionnement classique du marché, que tous les gouvernements tentent de pallier par des moyens publics (ou des partenariats avec le secteur privé). Les petites et moyennes entreprises, cependant, sont confrontées à un défi particulier dans ce domaine. Les petites et moyennes entreprises dispersées ont souvent des difficultés à formuler leurs besoins avec suffisamment de cohérence et de portée pour que les autorités réagissent. Par conséquent, des équipements publics qui pourraient profiter à des agglomérations entières d'entreprises restent inexistantes. De plus, les petites et moyennes entreprises éprouvent souvent des difficultés à articuler et à expliciter une réponse aux « défauts » publics (des éléments contraignants pour des groupes entiers d'entreprises) qui peuvent résulter des politiques ou des réglementations. Dans beaucoup de cas, les petites et moyennes entreprises n'ont pas accès à l'information concernant les technologies, les marchés, les concurrents, les nouveaux fournisseurs ou les partenaires potentiels. De telles entreprises manquent souvent des ressources nécessaires pour se tenir informées au sujet de tout ce qui est pertinent pour leurs activités. En outre, pour certaines informations, l'offre privée peut faire défaut – surtout là où la non-exclusion de l'information est renforcée par la simple proximité des acteurs dans une agglomération.

39. *Les défaillances de coordination* se produisent lorsque l'information est disponible et comprise, mais n'est pas transposée en action, parce que les acteurs disparates ne parviennent pas à s'organiser pour agir de concert. Les petites et moyennes entreprises éprouvent souvent des difficultés à organiser des activités conjointes. La capacité ou la confiance nécessaires pour agir de concert leur fait peut-être défaut. Même dans le cas contraire, il est souvent difficile de trouver un forum et un coordinateur neutre pour soutenir la coordination interentreprises. Dans beaucoup de cas, des avantages communs potentiels ne se matérialisent tout simplement pas.

40. Il peut également s'agir de problèmes liés à la fourniture privée de *biens immobiliers à usage professionnel*, surtout pour les entreprises nouvelles. Les investisseurs immobiliers sont souvent réticents face au risque que comportent les propositions d'entreprises inconnues. Aux yeux des promoteurs immobiliers privés, la valeur comptable d'un actif revêt de l'importance tant du point de vue du bilan que dans la perspective de la revente du bien. Par conséquent, les promoteurs exigent souvent des futurs locataires un niveau d'engagement prohibitif (par exemple la présentation de comptes audités pour les années précédentes qui affichent des bénéfices supérieurs au loyer annuel, des garanties ou une année de



loyer d'avance). Peu de nouvelles entreprises disposent d'actifs suffisants à déposer en garantie, même s'ils ont de bons plans d'entreprise approuvés par des financiers externes. Et par définition, elles ne peuvent pas encore avoir fait leurs preuves. Même dans des environnements économiques dynamiques, il peut exister des difficultés inhérentes à la fonction de propriétaire/gérant de sites pour PME – les actifs étant plus probablement réservés à des bureaux et à des habitations.<sup>23</sup>

41. Dans certains cas, la fourniture privée de certains services aux entreprises a été qualifiée de problématique. Les raisons pour cela peuvent être liées au fait que de nombreuses petites entreprises ne disposent pas d'une répartition interne du travail suffisante afin d'être en mesure de développer en leur sein des compétences spécialisées pour certaines fonctions. Elles devront donc faire appel à des fournisseurs externes pour certains de ces services. Parce que le volume de services demandé est souvent réduit, et que certains de ces services sont eux-mêmes indivisibles, il arrive que le marché ne génère suffisamment d'offres de substitution pour les compétences dont manquent certaines petites entreprises. Des cas anecdotiques suggèrent que des services efficaces d'extension dans une branche d'activité peut être importante, mais cela reste rare. Si le marché pour certains services aux entreprises ne fonctionne apparemment pas bien, une réglementation appropriée destinée à encourager leur fourniture par le secteur privé sera souvent préférable à un service public.

42. La proximité physique des acteurs au sein d'une agglomération ouvre des possibilités pour une approche coopérative dans certains domaines décrits comme des défaillances du marché. Par exemple, les programmes de garantie mutuelle de crédit, très usités dans de nombreux districts industriels italiens, visent à faciliter l'accès des entreprises munies de projets viables à des crédits bancaires dont ils seraient autrement exclus (essentiellement à cause d'une insuffisance de garanties). Ils fonctionnent grâce à la constitution, par les membres d'une association, d'une garantie commune pour l'emprunt d'un seul emprunteur. Un des avantages de telles associations est que l'évaluation du risque peut être effectuée de manière plus efficace par des membres d'une association qui travaillent dans un même secteur, tandis que la pression du groupe peut encourager le remboursement.

43. Relativement peu de programmes d'agglomérations d'entreprises identifient explicitement les dysfonctionnements du marché. La nature des « biens publics » n'est pas toujours examinée en détail non plus. La légitimité des politiques de promotion des agglomérations au profit des petites et moyennes entreprises, par exemple, est rarement remise en question, même si l'expérience internationale indique qu'à peine dix pour cent environ des PME participent aux programmes d'aide publique d'une circonscription administrative donnée.<sup>24</sup> Dans de tels cas, à moins que ces dix pour cent n'aient un impact décisif sur l'économie régionale, les programmes qui comportent ne fut-ce que de faibles niveaux d'aide publique directe fournissent, en fait, des biens et des services privés plutôt que publics.

44. Le manque d'identification explicite des dysfonctionnements du marché que les programmes de développement d'agglomérations d'entreprises sont censés pallier laisse la porte ouverte aux chasseurs d'allocations et à la récupération politique. Les programmes d'agglomérations sont parfois considérés comme des nouvelles sources potentielles de largesses gouvernementales. Un danger connexe est que le genre de coopération qui permet à une agglomération de parler d'une seule voix lors de l'élaboration de la politique économique régionale peut également être utilisée pour demander une protection ou des aides qui outrepassent la fourniture de biens publics. Il est clair que les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle vital par la fourniture d'information, d'enseignement, de formation, la facilitation de l'accès aux biens immobiliers et à l'infrastructure ainsi qu'en contribuant à établir des mécanismes de coopérations pour les entreprises locales, mais les défaillances dans ce domaine devraient être identifiées et résolues de manière explicite.

---

<sup>23</sup> Voir "Good Practice in Business Incubation: A Synopsis of the Presentations and Debates at the International Conference held in Albi, France, October 14<sup>th</sup> and 15<sup>th</sup> 1999". OCDE Programme LEED/SOFIREM, à paraître.

<sup>24</sup> Comme cela a été observé dans l'UE par Thomas (1995)

## 2.2. *Éléments communs des stratégies d'agglomération*

45. Les stratégies de développement d'agglomérations présentent généralement un certain nombre d'éléments communs. Beaucoup sont orientées vers les petites et moyennes entreprises. Bien qu'ils n'aient pas de lien spécifique avec les agglomérations, les efforts destinés à *améliorer l'environnement général des entreprises*, par la révision de la politique fiscale, l'examen des réglementations, la réduction des coûts des services, la rationalisation de l'administration et le maintien d'un contexte favorable aux affaires, font souvent partie des politiques de développement des agglomérations. C'est également le cas des efforts destinés à *fournir de l'information et des données* sur les tendances des entreprises et de l'économie ainsi que de l'information et des données propres à certaines agglomérations, telles que des données sur les marchés, des informations au sujet des consommateurs et des concurrents ainsi que des informations sur l'évolution technologique.

46. La plupart des autorités publiques, du moins dans les économies avancées, fournissent *une infrastructure, un enseignement et une formation* de base. Dans les programmes d'agglomération, ces investissements sont généralement orientés vers les infrastructures, l'enseignement et la formation requise par l'agglomération. Cela peut comprendre des équipements de traitement des effluents pour certaines industries (le cuir en Catalogne), des fournitures spécifiques d'eau (l'électronique en Malaisie) ou d'électricité (la métallurgie au Venezuela) et des installations portuaires (les chargeurs de Singapour) ou aéroportuaires (les horticulteurs aux Pays-Bas). Il peut s'agir de programmes spéciaux d'enseignement et de formation en informatique (Bangalore), en cinéma (Los Angeles), en science des matériaux (Sassuolo), en viticulture (Napa Valley) et en électronique (Taiwan Province de Chine), entre autres. L'objectif est de fournir une infrastructure, des compétences et des capacités qui peuvent être une source d'avantage concurrentiel local.

47. Les programmes de développement des agglomérations ont eu recours à divers moyens afin de favoriser *la mise en réseau des entreprises et la coopération interentreprises*. Certains programmes s'appuient sur l'établissement de liens informels par des présentations, des listes de références, des associations professionnelles, ainsi que d'autres mécanismes. Des programmes plus formels, tels que ceux qui ont été mis en œuvre par le Canada, l'Australie, la Nouvelle Zélande, le Royaume-Uni et la Finlande, ont ajouté un élément d'agglomération aux projets pilotes lancés au Danemark et en Norvège, grâce auxquels les petites et moyennes entreprises pouvaient obtenir une aide publique afin de créer des réseaux et développer des activités de coopération. (voir Section 4).

48. Dans plusieurs régions, les gouvernements ont consenti des investissements afin de *fournir des services aux entreprises*, qui vont de la recherche fondamentale aux études de marché, en passant par les essais de matériaux, le conseil en processus d'entreprise, la comptabilité et l'archivage ainsi que le conseil en gestion. L'objectif est de fournir des services dépendants de la taille ou de l'expérience, que les petites et moyennes entreprises ne peuvent pas générer ou financer elles-mêmes. Les exemples les plus connus sont les "centres de vrais services" gérés localement dans le nord de l'Italie, les Fondations Steinbeis en Allemagne ainsi que les services de développement des entreprises et de la production associés à certaines universités d'état aux Etats-Unis. Ces centres fournissent des services tels que la recherche et le développement contractuels, la recherche technique, les essais de matériaux et la formation en gestion, entre autres. Bien que ces organismes soient souvent constitués à l'aide de fonds publics, plusieurs d'entre eux s'autofinancent partiellement ou entièrement.

49. De nombreux organismes infranationaux ont cherché à développer des *technopoles*, un terme générique qui recouvre des initiatives variées, allant des incubateurs technologiques aux parcs scientifiques, voire à des agglomérations plus larges (voir les actes à paraître de la Conférence de mai 1998 à Modène sur les politiques régionales d'innovation). De tels programmes étaient fondés sur l'attente que le rapprochement d'entreprises de secteurs « de haute technologie » débouche sur des avantages économiques et sur le désir de valoriser commercialement les résultats de la recherche scientifique et

technologique. Les technopoles ne sont généralement pas consacrées à un secteur spécifique, mais réunissent au contraire une gamme d'entreprises que l'on considère comme étant à forte intensité technologique. En fait, il n'y a pas nécessairement de liens dans une chaîne de production entre des entreprises de haute technologie installées à proximité les unes des autres et travaillant dans différents secteurs. Dans ce cas, les synergies interentreprises peuvent être faibles.

50. Bon nombre d'entités actives dans le domaine de la promotion du développement des agglomérations se sont engagées dans des activités que l'on qualifiera au mieux de *création de communautés*. Les communautés qui sont capables de développer un sens de l'objectif partagé, qui travaillent pour le bien commun, qui partagent des informations et qui engendrent la confiance mutuelle entre entreprises tendent à être plus performantes que les autres.<sup>25</sup> Cette constatation a influencé les programmes de développement d'agglomérations en Amérique du Nord (dans des endroits tels que l'Arizona, Austin, le Chihuahua, la Floride, la Caroline du Nord, Silicon Valley et le Québec) et en Europe (en Allemagne, en Italie et en Espagne, par exemple), où l'on a tenté de mettre en place des institutions destinées à favoriser la création de communautés. De tels efforts sont confrontés au risque que les institutions qui fonctionnent bien à un endroit précis peuvent être très difficiles à reproduire ailleurs.

51. Enfin, les initiatives d'agglomération considèrent généralement *l'évaluation et l'amélioration des politiques et des programmes publics* comme un objectif important. L'idée est de faire de l'agglomération un outil d'évaluation pour déterminer si certaines politiques entravent le développement du secteur privé ainsi que pour améliorer la fourniture et l'orientation des services publics.

### 2.3. *Différences entre les stratégies d'agglomération*

52. Bien que bon nombre de programmes de développement des agglomérations aient des éléments en commun, il existe des différences qui sont rarement soulignées. Par exemple, les programmes de développement d'agglomérations se différencient selon le niveau de gouvernement impliqué, selon la nature du tissu industriel, ainsi que selon la nature de l'intervention du gouvernement. Il est intéressant de noter que des gouvernements d'obédiences politiques très différentes ont mis en œuvre des politiques de promotion des agglomérations. Aux États-Unis, tant des états conservateurs, démocrates que centristes l'ont fait. En Europe, des gouvernements de toutes tendances adoptent des stratégies d'agglomération. Les gouvernements nationaux et locaux de pays aussi divers que l'Australie, la Nouvelle Zélande, la Malaisie et Singapour ont mis en œuvre des stratégies de développement des agglomérations. Vu cette diversité, il n'est pas étonnant que le « développement des agglomérations » puisse avoir une signification différente d'un endroit à l'autre.

#### 2.2.1. *Différences entre les niveaux de gouvernement impliqué*

53. Les initiatives d'agglomération diffèrent selon le niveau de gouvernement impliqué.

- *Gouvernements locaux et régionaux.* Dans les grandes économies développées, la plupart des initiatives d'agglomération de ces dernières années ont été menées par les autorités locales ou régionales. L'avantage d'agir à ce niveau réside en leur meilleure connaissance des conditions locales et leurs réponses mieux adaptées aux événements locaux, en comparaison avec les gouvernements nationaux. Les activités des autorités infranationales reflètent par ailleurs la déconcentration politique de certains états.

---

<sup>25</sup> Comme l'ont observé Scott (1998), Putnam (1993), Rosenfeld (1995), et Cooke et Morgan (1994).

- *Gouvernements nationaux.* Dans les pays développés plus petits et dans la plupart des pays en développement, les gouvernements nationaux jouent un rôle prépondérant dans les initiatives de développement des agglomérations, surtout là où les autorités locales ou régionales ne disposent pas du pouvoir nécessaire pour former une réelle contrepartie face au secteur privé. Dans bon nombre de pays, ce sont des initiatives nationales qui lancent les agglomérations d'entreprises. Lorsque la centralisation des décisions constitue la norme, beaucoup de décisions relatives aux agglomérations sont prises au niveau national.
- *Institutions gouvernementales supranationales.* L'émergence d'initiatives transfrontalières d'agglomérations d'entreprises soutenues par des institutions gouvernementales supranationales, essentiellement l'Union européenne, est un phénomène relativement récent. Les efforts d'optimisation de l'industrie du scooter de l'UE en sont un exemple.

54. Idéalement, le niveau de gouvernement le plus approprié est celui qui correspond à l'envergure géographique de l'agglomération d'entreprises concernée. Les gouvernements avec des attributions géographiques plus étendues sont souvent incapables de se concentrer suffisamment sur les besoins des agglomérations d'entreprises locales. A l'inverse, des autorités dont les compétences sont moins étendues que l'envergure de l'agglomération d'entreprises ne seront vraisemblablement pas en mesure d'avoir la vue d'ensemble nécessaire au développement de l'agglomération d'entreprises. Le niveau optimal de gouvernement (et des institutions associées) dépend également des capacités existantes et des structures de gouvernement. Le niveau de gouvernement "adéquat" devrait exercer une autorité ou une influence substantielle sur les programmes et les dépenses concernées. Cependant, ce n'est pas par hasard que dans beaucoup de pays industrialisés et dans quelques pays en développement, les *gouvernements locaux ou régionaux* ont tendance à prendre l'initiative pour le développement des agglomérations. Les décisions d'investissements adaptés à l'économie locale sont souvent meilleures lorsqu'elles sont prises par des fonctionnaires locaux présents sur place plutôt que par des fonctionnaires qui peuvent se trouver loin. Dans les pays où les autorités locales et régionales sont faibles ou inexistantes, des agents locaux ou localement responsables des gouvernements nationaux peuvent s'avérer nécessaires afin d'assurer la réussite d'une initiative.

### 2.3.2. *Origine du tissu industriel*

55. Les programmes de développement des agglomérations d'entreprises peuvent se concentrer sur l'expansion et l'approfondissement du tissu économique local ou attirer des activités d'entreprises étrangères - ou une combinaison des deux.

- *Les stratégies d'agglomération organique* visent à étendre et à approfondir le tissu économique d'une région par l'identification des agglomérations locales et la promotion de leur développement grâce à l'amélioration des flux d'information, l'intensification de l'interaction entre les entreprises locales, l'élimination des goulets d'étranglement des infrastructures, le développement des ressources humaines et la promotion de la coopération interentreprises. La plupart des programmes américains, espagnols, italiens, autrichiens et néo-zélandais, entre autres, font partie de cette catégorie.
- *Les stratégies d'agglomération par transplants* cherchent à constituer des agglomérations en attirant des entreprises extérieures et en développant ou en attirant des fournisseurs ainsi que des entreprises connexes. Certaines de ces stratégies ressemblent aux stratégies traditionnelles de promotion des investissements aujourd'hui discréditées, tandis que d'autres ont recours aux agglomérations pour cibler des secteurs qui sont bien adaptés à l'économie locale. Elles peuvent être affinées afin de favoriser l'établissement de liens entre les investisseurs étrangers et les

entreprises locales. L'Irlande, l'Ecosse, le Pays de Galles, le nord de l'Angleterre, la Malaisie, certaines régions du Mexique, entre autres, ont eu recours à ce type de stratégie.<sup>26</sup>

- *Les stratégies hybrides* se manifestent lorsque les programmes d'agglomération organique comportent une recherche active d'investisseurs extérieurs, ou lorsqu'une stratégie de transplants a suffisamment de succès pour créer une masse critique d'équipements et d'entreprises implantées localement, qui peuvent être engagées dans des programmes plus organiques. Aux États-Unis, le Massachusetts, l'Arizona et d'autres ont ajouté la promotion des investissements étrangers à leurs programmes organiques. En revanche, Singapour et l'Irlande ont attiré une masse suffisante de filiales de sociétés étrangères dans certaines agglomérations pour les utiliser en tant que base de développement.

56. Chaque stratégie comporte ses avantages et ses inconvénients. Les stratégies organiques, parce qu'elles s'appuient sur les caractéristiques du contexte local, peuvent promouvoir des avantages spécifiques qui sont difficiles à reproduire. Cependant, elles supposent l'existence d'un tissu industriel solide sur lequel l'ont peut construire, ce qui n'est pas le cas dans beaucoup de régions. Les stratégies des transplants peuvent contribuer au développement rapide d'une économie régionale, mais sont limitées par les ressources disponibles afin d'attirer les investisseurs et sont confrontées au risque de fermeture des unités de production mal implantées. Les stratégies hybrides, bien qu'elles soient peut-être intrinsèquement souhaitables, peuvent avoir pour conséquence la confusion et la concurrence des politiques destinées aux entreprises locales et étrangères. La solution optimale dépendra du tissu économique existant et des capacités institutionnelles des localités et des régions en question.

### 2.3.3. *Comment les pouvoirs publics sélectionnent les agglomérations*

57. Les programmes de développement des agglomérations d'entreprise peuvent également se différencier selon le processus d'identification et de sélection des agglomérations qui bénéficient d'un soutien.<sup>27</sup> Le Greater Tucson Strategic Economic Development Plan, par exemple, identifie 24 cibles industrielles (au niveau de la classification SIC à quatre chiffres), qui appartiennent toutes aux catégories de l'optique, des technologies environnementales, de l'aérospatial, des bio-industries, des services à distance, des logiciels et de l'information. Ces agglomérations ont été identifiées en ayant recours à une série de critères détaillés, qui comprend le taux de croissance du secteur, l'effet multiplicateur, la création d'emplois et les revenus potentiels, l'adaptation aux ressources locales, des éléments environnementaux, les liens avec les fournisseurs locaux, la contribution à la qualité de la vie et les synergies avec les institutions ainsi que les entreprises locales.<sup>28</sup>

58. D'autres programmes ne sont pas orientés aussi précisément. Selon un gouvernement, « les secteurs prioritaires sont caractérisés par une dépendance importante des investissements en R&D, une production à valeur ajoutée, une main-d'œuvre qualifiée, des actifs de propriété intellectuelle et des exportations mondiales. Ils bénéficient de fortes marges et d'une croissance importante, mais seulement s'ils identifient et desservent des nouveaux marchés, s'ils développent et appliquent des technologies nouvelles, s'ils attirent et développent des ressources humaines et si leur niveau de qualité est de classe mondiale ». <sup>29</sup> A aucun moment ne mentionne-t-on ici l'adéquation à l'économie ou à l'environnement

---

<sup>26</sup> Voir Legendijk et Charles (1999), par exemple.

<sup>27</sup> Voir Rosenfeld (1995), Massachusetts Technology Collaborative (1997), Gouvernement du Québec (1997), Conejos et autres (1997), De Bresson et Hu (1999), Hauknes (1999), et Spielkamp et Vopel (1999) pour des exemples.

<sup>28</sup> Greater Tucson Economic Council (1996)

<sup>29</sup> British Columbia Ministry of Employment and Investment (1997)

locaux, qui aurait pourtant une influence importante sur la réussite des programmes. La liste des industries ciblée par la Malaisie comporte plusieurs pages. A la fin d'une longue liste de secteurs éligibles pour des aides, le gouvernement de Calgary ajoute que « si votre entreprise ne fait pas partie de l'un de ces secteurs, cela ne signifie pas que vous apporter un soutien ne nous intéresse pas ». <sup>30</sup> Les « agglomérations » définies par certaines initiatives en tant que « services marchands aux entreprises », « ingénierie », « technologie », « agglomération basée sur la connaissance » et « agglomération de services publics » ne sont pas vraiment des agglomérations d'entreprises. <sup>31</sup>

59. La caractéristique la plus frappante des agglomérations sélectionnées dans les programmes de développement est leur similitude. Une sélection au hasard indique que les « services aux entreprises » ont été sélectionnés par l'Alberta, la Colombie Britannique, le Chihuahua, le Connecticut, la Malaisie, le Massachusetts, New York, le New Jersey, l'Irlande du Nord, Singapour, le Tennessee, et le Pays de Galles ; « l'électronique » par l'Alberta, Austin, l'Autriche, la Californie, le Chihuahua, l'Irlande, la Malaisie, le Massachusetts, l'Irlande du Nord, l'Oregon, l'Ecosse, Singapour, l'Australie du sud, le Tennessee et le Pays de Galles ; les « technologies de l'information » par l'Alberta, l'Arizona, la Colombie Britannique, Cairns, la Californie, le Connecticut, Hunter, l'Irlande, la Malaisie, le Massachusetts, North Tyneside, L'Irlande du Nord, l'Ecosse, l'Australie du sud, le Québec, et le Pays de Galles. Les « télécommunications » par l'Alberta, l'Arizona, l'Autriche, la Californie, le Connecticut, la Finlande, Hunter, le Massachusetts, Ottawa, l'Ecosse, Singapour, la Suède et le Pays de Galles ; Les « industries médicales et biomédicales » par l'Alberta, Austin, la Colombie Britannique, Cairns, la Californie, le Connecticut, le Massachusetts, New York, le New Jersey, l'Irlande du Nord, l'Ecosse, le Tennessee et le Pays de Galles. Ces dernières se distinguent de la « pharmacie et biotechnologie » retenue par l'Arizona, la Colombie Britannique, la Californie, le Connecticut, Hunter, l'Irlande, la Malaisie, le Massachusetts, La Caroline du Nord, l'Oregon, Otago, la Pennsylvanie, le Québec et le Pays de Galles. Les « industries environnementales » jouissent d'une popularité similaire.

60. En dépit de la variété des procédés utilisés pour identifier les agglomérations susceptibles de recevoir des aides, les similitudes des résultats sont surprenantes. La répétition de certaines « agglomérations » soulève la question de savoir combien de programmes s'appuient sur une réelle connaissance des agglomérations d'entreprises et de la manière dont elles peuvent faciliter le développement économique.

#### 2.3.4. *Les types d'agglomérations et le dosage des politiques*

61. Les agglomérations d'entreprises peuvent varier énormément, selon de nombreux critères. Ceux-ci comprennent : *la portée géographique*, *l'étendue* (la dimension horizontale du secteur), *la profondeur* (la dimension verticale du secteur), *l'étendue de l'activité*, (de nombreuses ou peu d'activités de la chaîne de création de valeur sont-elles réalisées à l'intérieur de l'agglomération ?), *la capacité d'innovation*, *la position concurrentielle*, *l'organisation industrielle* et le *gouvernement des transactions*, entre autres. Un exposé complet au sujet de chacun de ces critères dépasserait le cadre de ce document. <sup>32</sup> Les agglomérations se différencient également en fonction de leur niveau de développement - c'est-à-dire la mesure dans laquelle l'agglomération se renforce et se réalise elle-même. Le dosage optimal des mesures, ainsi que leurs chances de succès, varient selon le type d'agglomération. Par exemple, la politique optimale pour des agglomérations très localisées, étendues, profondes, très actives, dotées de fortes capacités d'innovation et de bonnes positions concurrentielles, dominées par des petites et moyennes entreprises dont les transactions s'effectuent dans le cadre de relations à long terme, sera très différente de celle qui

<sup>30</sup> Calgary Economic Development Authority (1997)

<sup>31</sup> Northern Ireland Growth Challenge (1997) et Cap Breton (1995)

<sup>32</sup> Un analyse plus complète se trouve dans Enright (2000).

serait appropriée pour une agglomération dispersée, étroite, peu profonde, dotée d'une capacité d'innovation limitée et d'une mauvaise position concurrentielle, avec des transactions effectuées dans le cadre de relations hiérarchiques. De même, la politique optimale destinée à une agglomération en activité sera différente de celle qui s'appliquera à une agglomération latente ou potentielle. L'absence de caractérisation exhaustive de l'agglomération à laquelle s'adresse une initiative peut mener à une mauvaise mise en œuvre de pratiques qui auraient pu être couronnées de succès dans un autre type d'agglomération d'entreprises.

62. Une des difficultés de l'analyse des agglomérations est l'inadéquation des classifications statistiques conventionnelles. Un éventail plus large que les Classifications types, par industrie, de toutes les branches d'activité économique (SIC) est nécessaire afin de mesurer l'étendue d'une agglomération. L'agglomération rurale de Christchurch, en Nouvelle Zélande, par exemple, est active dans le secteur de la téléphonie mais englobe également des entreprises d'ingénierie, des plasturgistes, des fabricants électroniques, des producteurs de logiciels et des avocats spécialisés en droit des brevets. Les données SIC conventionnelles sous-estiment la taille des agglomérations d'entreprises, car certains services sont particulièrement difficiles à incorporer. En effet, certaines agglomérations, (dans le secteur des aliments organiques, par exemple) ne seront probablement identifiées par aucune SIC.

#### **2.4. *Considérations de gouvernement***

63. Les considérations de gouvernement sont cruciales pour le succès des initiatives d'agglomération et des organismes d'agglomérations d'entreprises. En ce qui concerne les initiatives d'agglomération, il est important qu'elles soient déterminées par la demande et le marché, plutôt que par l'offre et la politique. Cela requiert tout au moins une collaboration étroite avec le secteur privé, ainsi que, dans la mesure du possible, une certaine adéquation des initiatives au marché.

64. Il existe beaucoup de types différents d'organismes d'agglomérations. Certains sont des agences publiques, tels que les offices du développement de gouvernements locaux. D'autres sont des organisations privées, telles que les associations sectorielles ou patronales ou les chambres de commerce. D'autres encore sont des partenariats public-privé ou des organisations autonomes indépendantes. Quelle qu'en soit la forme, ces organismes remplissent généralement des fonctions spécifiques, du moins dans les agglomérations qui fonctionnent bien. Ils fournissent un forum pour l'interaction et la coopération entre les entreprises, une interface entre les entreprises de l'agglomération et le gouvernement ainsi que des mécanismes pour l'interaction entre les entreprises et d'autres institutions de soutien, telles que les universités, les centres de recherche et les institutions financières. Pour ces organismes, les systèmes de gouvernement appropriés dépendront de leur nature. Les organismes publics doivent rendre des comptes tant au gouvernement qu'à la population, tout en fournissant un soutien et des services utiles à l'agglomération en question. Cela signifie que l'existence d'un conseil d'administration ou d'un conseil consultatif issu du secteur privé est souhaitable. Idéalement, les partenariats mixtes seront constitués en entités autonomes sous la surveillance conjointe des secteurs privé et public.

65. La fourniture de services de soutien aux agglomérations d'entreprises engendre des défis de gouvernement particuliers. Un organisme public, privé ou mixte ne commencera sans doute à offrir de tels services que si le marché ne les fournit pas encore en quantité suffisante - ou à un prix adéquat. Si les services fournis s'avèrent valables, alors le secteur privé sera disposé à les payer. Ceci suggère un schéma selon lequel une institution pourrait fournir certains services dans un cadre public ou mixte jusqu'à ce qu'ils s'autofinancent. La question se pose alors de maintenir ce service à l'intérieur de l'organisme de soutien ou de privatiser la totalité de l'organisme d'agglomération. Si les entreprises sont disposées à payer pour les services, il y a de bonnes raisons pour qu'ils soient fournis dans un contexte concurrentiel par le secteur privé. Si les entreprises ne sont pas disposées à les payer une fois que l'existence de ces services a été bien établie, on peut alors douter de leur utilité. Quant à l'institution de soutien elle-même, le maintien d'une composante publique est justifié tant qu'il existe des services plus modernes et plus sophistiqués qui seraient utiles à l'agglomération, mais qui ne sont pas fournis par le marché.

#### *2.4.1. Interaction avec les institutions d'enseignement et de formation*

66. Un certain nombre d'agglomérations d'entreprises de renommée internationale se sont développées autour d'institutions d'enseignement supérieur et de formation technique. Outre le fait qu'elles facilitent l'accès à la recherche et à la formation, ces institutions peuvent contribuer de manière substantielle à la création d'un prestige, au recrutement de diplômés hautement qualifiés et à l'accès à l'information. La présence de centres d'apprentissage technique peut également avoir pour conséquence que les entrepreneurs qui se lancent dans des projets de haute technologie se sentiront moins à l'écart et pourront rencontrer plus souvent des interlocuteurs (tels que des directeurs de banques) au courant des problèmes auxquels ils sont confrontés.

67. De nombreuses permutations institutionnelles sont envisageables lorsqu'il s'agit de l'interaction des entreprises locales avec les universités et les institutions de formation. Les mécanismes de partenariat entre les universités et le secteur privé peuvent par exemple recouvrir un éventail allant des allocations et bourses jusqu'aux contrats de recherche ciblés, en passant par la coopération dans la recherche et les accords de consortiums, ainsi que les programmes de formation, de mobilité et de mise en réseau. Le but opérationnel de tels partenariats consiste souvent à promouvoir la commercialisation et la diffusion des technologies, la création d'entreprises par essaimage et le soutien d'objectifs stratégiques de recherche.<sup>33</sup>

68. Plusieurs universités ont créé leurs propres activités de capital risque afin de faciliter l'exploitation commerciale de la recherche, souvent en liaison avec un incubateur d'entreprises. Dans de tels cas, le personnel ou les autorités universitaires peuvent se livrer à des arbitrages entre les investissements de ressources dans les activités académiques ou dans le développement d'entreprises. De tels arbitrages peuvent par exemple porter sur la répartition des ressources entre la recherche fondamentale et les travaux appliqués liés à d'éventuelles applications commerciales.

69. Un élément essentiel sera la flexibilité de la collaboration entre les établissements d'enseignement et de formation et les entreprises voisines, notamment en ce qui concerne le développement en commun de cours et de programmes d'études (les programmes nationaux peuvent être trop lents à changer et s'avérer inadaptés aux besoins spécifiques d'une agglomération d'entreprises particulière), la répartition des profits issus des entreprises communes ou les formes de partenariat dans la recherche et le développement.

#### *2.5. Exemples d'initiatives d'agglomération*

70. Une description exhaustive des initiatives de développement d'agglomérations d'entreprises dépasserait de loin le cadre de ce document, mais un aperçu des différentes méthodes peut s'avérer utile.

71. Aux Etats-Unis, l'état et les gouvernements locaux jouent un rôle prépondérant. Dans plusieurs cas, les autorités ont créé un processus qui a été repris par le secteur privé. En Arizona, par exemple, une commission mise en place par le Gouverneur a lancé un processus qui vise à identifier les agglomérations dans les universités de l'état et à réunir les acteurs privés pertinents. Des organismes d'agglomération ont ensuite été constitués afin d'évaluer et de répondre aux contraintes ainsi qu'aux opportunités auxquels était confrontée chaque agglomération. Ces organismes en sont venus à incorporer des membres d'un ensemble précis de branches d'activité économique, de fournisseurs, de consommateurs, de consultants et d'universités. Bien que le capital d'amorçage soit initialement fourni par le gouvernement, par la suite, la croissance et le développement des organismes d'agglomération ont été essentiellement dirigés et financés

---

<sup>33</sup> Voir 'Public/Private Partnerships in Science and Technology: An Overview', Groupe de travail sur la politique de l'innovation et de la technologique, Direction de la science, de la technologie et de l'industrie, OCDE, Novembre 1998.



par le secteur privé. Des initiatives similaires ont été lancées par les pouvoirs publics locaux et des groupes d'entreprises dans les états de Californie, de New York, du Minnesota, d'Oklahoma et d'Oregon, entre autres.<sup>34</sup>

72. En Italie, la pratique courante des autorités locales ou régionales consiste à travailler avec les organisations professionnelles et des organismes locaux tels que des institutions financières, des centres de recherche et des universités.<sup>35</sup> Plusieurs gouvernements régionaux, notamment ceux d'Emilie-Romagne de Lombardie et de Toscane, disposent de départements ou de fonctionnaires clés qui se consacrent au développement des agglomérations d'entreprises. Les universités locales, les instituts de recherche, les centres de services et les organismes financiers contribuent au processus. Leur rôle a également été déterminant pour la création et le développement d'organisations spécifiques qui identifient et répondent aux contraintes et aux problèmes des agglomérations d'entreprises. Lumetel, un organisme d'agglomération de métallurgistes à Lumezzane, par exemple, a été lancé par le gouvernement local en collaboration avec une banque régionale.

73. En Espagne, les initiatives d'agglomération ont essentiellement démarré au niveau régional. En Catalogne – le principal exemple –, le gouvernement a travaillé avec un consultant local pour évaluer les opportunités et les menaces auxquelles étaient confrontées les agglomérations d'entreprises locales et pour développer des stratégies susceptibles d'améliorer leur position concurrentielle. Un important effort de recherche a porté sur la position concurrentielle de l'agglomération catalane. Ensuite, des voyages d'étude ont été organisés pour familiariser les dirigeants avec les meilleures pratiques en vigueur ailleurs et on s'est efforcé de réunir les participants dans un organisme d'agglomération capable d'actions collectives. Des services de soutien et des institutions telles que les instituts de recherche, les universités et les organismes financiers régionaux sont intervenus lorsque cela s'est avéré nécessaire.<sup>36</sup>

74. Au Royaume-Uni, les initiatives de développement d'agglomérations émanent généralement des agences ou des organismes de développement local. En Ecosse, Scottish Enterprise a mis au point une approche par le haut en sélectionnant un certain nombre d'agglomérations que l'on allait promouvoir pour attirer les investissements extérieurs et auxquelles on destinait des programmes de mise en réseau, ainsi que des aides à la recherche et à la formation. Au Pays de Galles, le Welsh Development Agency a consenti des efforts similaires afin d'attirer des usines de sociétés étrangères et ensuite développer un tissu de fournisseurs locaux pour les alimenter. En Irlande du Nord, une initiative privée liée aux agences gouvernementales locales et financée par les pouvoirs publics a identifié un ensemble plutôt diffus d'agglomérations susceptibles de bénéficier d'un soutien. Le défaut de gouvernements régionaux en Angleterre explique l'absence de focalisation claire sur les programmes de développement des agglomérations. Cependant, certaines zones, comme le Nord de l'Angleterre, ont lancé des initiatives locales.<sup>37</sup>

75. Les pays nordiques ont mis au point leur propre approche en ce qui concerne les agglomérations d'entreprises. Au Danemark, plusieurs études basées sur une méthodologie d'agglomérations ont influencé la politique économique. En Finlande, cette approche a eu pour conséquence une mutation, où l'on s'est détourné de politiques basées sur les subventions et la protection des industries pour évoluer vers un recentrage sur les conditions d'ensemble propices au développement des agglomérations. Cette approche a non seulement influencé la politique économique, mais aussi la politique scientifique, technologique, ainsi

---

<sup>34</sup> Rosenfeld (1995)

<sup>35</sup> Voir Pyke et autres (1992) et Goodman et Bamford (1989), par exemple.

<sup>36</sup> Conejos et autres. (1997)

<sup>37</sup> Legendijk et Charles (1999)

que l'enseignement. Au Danemark et en Norvège, les pouvoirs publics ont eu recours à des programmes de mise en réseau pour favoriser les liens entre les petites et moyennes entreprises.<sup>38</sup>

76. Ces dernières années, les Pays-Bas ont engagé des études approfondies sur les agglomérations d'entreprises. Elles ont été intégrées directement dans la politique et les programmes gouvernementaux, essentiellement basés sur des efforts destinés à améliorer les capacités technologiques des entreprises néerlandaises. Le gouvernement néerlandais a identifié trois motivations pour ses politiques d'agglomération : les dysfonctionnements du marché et les externalités, les rendements de la recherche et du développement qui sont plus importants pour la société que pour les entreprises privées et la possibilité de répondre à des besoins privés grâce à la recherche financée par l'état. Des approches spécifiques portaient sur l'amélioration des conditions économiques d'ensemble, les politiques de coordination de réseau, et le recours aux marchés publics pour stimuler le développement des agglomérations. L'accent a été mis sur l'amélioration des capacités de l'économie locale plutôt que sur le choix du vainqueur en tant que tel.<sup>39</sup>

77. L'analyse des agglomérations est une composante importante de la conception autrichienne de la politique économique élaborée. Des politiques spécifiques portent sur la promotion des liens entre les instituts de recherche et le secteur privé, sur la réduction des barrières réglementaires et gouvernementales qui entravent l'innovation, la promotion de certaines agglomérations et la création de centres de compétence. Dans l'ensemble, ces efforts sont considérés comme une manière de réfléchir à la politique économique, plutôt que comme un ensemble de mesures spécifiques pour chaque contexte. L'accent a été mis sur des séries de programmes coordonnés relativement modestes.<sup>40</sup>

78. En Nouvelle Zélande, des initiatives d'agglomération ont été entreprises par les autorités locales, notamment à Wellington, Auckland et Christchurch. Certains gouvernements locaux en Australie, surtout dans les régions d'Adélaïde, de Cairns et de Hunter Valley, ont également mis en place des initiatives d'agglomération d'entreprises. La tendance a été de partir de la base, d'identifier des groupes d'entrepreneurs intéressés et de lancer une réflexion sur la manière dont les participants pourraient améliorer leurs performances en agissant ensemble. Des réunions facilitées ont permis d'identifier les contraintes, les possibilités d'entreprendre ainsi que les infrastructures essentielles ou les services de soutien qui seraient nécessaires. A terme, la sélection revenait aux membres des agglomérations eux-mêmes – ceux qui étaient les plus motivés ayant tendance à déterminer le programme d'ensemble. Bien que beaucoup de groupes aient reçu des fonds publics pour financer des études, la facilitation et les services de secrétariat, certains sont parvenus à s'autofinancer. En Nouvelle Zélande, la faiblesse relative des gouvernements locaux a entravé certaines initiatives.

### 2.5.1 *Travaux de l'OCDE sur les agglomérations et les réseaux*

79. Ces dernières années, l'OCDE a entrepris plusieurs études ainsi que des initiatives pratiques concernant les agglomérations et les réseaux d'entreprises. La première publication importante de l'OCDE sur ces thèmes était *Réseaux d'entreprises et développement local*, datant de 1996 et basée sur les actes d'une Conférence organisée par le Programme Développement économique et création d'emplois au niveau local (LEED) (qui fait partie du Service du développement territorial de l'OCDE). Le principal intérêt du Programme LEED pour les agglomérations réside en leur contribution au développement local. En octobre 1999, le Programme LEED a co-fondé et pris le secrétariat du Club international des agglomérations d'entreprises locales, une organisation centrale qui regroupe des associations nationales de

---

<sup>38</sup> Drejer et autres (1999) et Rouvinen et Ylä-Anttila (1999)

<sup>39</sup> Roelandt et autres (1999)

<sup>40</sup> Peneder (1999)

districts industriels (telles que les associations française et italienne de districts industriels) ainsi que d'autres organismes importants engagés dans des initiatives d'agglomération. En outre, le Programme LEED a soutenu la coopération internationale entre les régions industrielles, en aidant par exemple des représentants de l'agglomération de la chaussure de la région de Marche, en Italie à étudier, sur place, l'agglomération de la chaussure de Leon, au Mexique. Le Programme LEED entreprend en ce moment des travaux similaires en Europe centrale et orientale pour le compte de la BERD et de l'Initiative centreeuropéenne (ICE). Ces travaux résulteront en une conférence importante, qui se tiendra à Trieste au printemps 2001. D'autres activités de l'OCDE dans ce domaine portent sur les agglomérations d'entreprises de haute technologie [OECD (1999), *Boosting Innovation : The Cluster Approach*], et le rôle des agglomérations dans le développement régional (voir les actes à paraître de la Conférence de mai 1998 à Modène sur les politiques régionales de l'innovation).

### **3. Les meilleures pratiques des initiatives de développement d'agglomérations**

80. Les travaux d'évaluation de l'incidence des diverses politiques de développement d'agglomérations révèlent qu'en moyenne, on estime que la politique gouvernementale n'a pas beaucoup contribué au succès des agglomérations existantes. Les données fournies par des experts de 160 agglomérations dans le monde<sup>41</sup> montrent qu'en moyenne, on estime qu'aucune, parmi le vaste éventail des politiques examinées, n'a eu ne fut-ce qu'une influence modérée sur le succès concurrentiel des agglomérations de l'échantillon. Cette constatation peut s'expliquer par une série de raisons. Une de ces explications est que les politiques d'agglomération ne sont apparues que récemment et qu'elles prendront du temps avant de produire leurs effets. Une autre est que ces politiques se sont révélées moins importantes que d'autres caractéristiques de l'agglomération. Davantage de travail doit encore être consacré à l'analyse de ces résultats. Cela dit, les travaux indiquent que l'on doit prendre avec circonspection les déclarations au sujet des effets spectaculaires des politiques de développement des agglomérations.

81. Malgré ces réserves, un certain nombre de caractéristiques des agglomérations d'entreprises et des initiatives d'agglomération donnent un aperçu du processus général et idéal de développement d'une agglomération. Cela comprend une conception d'ensemble du développement des agglomérations (Section 3.1), une série de lignes directrices pour les initiatives de développement des agglomérations (3.2), et les étapes spécifiques de la promotion du développement des agglomérations d'entreprises (3.3).

#### **3.1. Conception d'ensemble**

82. Le développement des agglomérations implique que l'on mette l'accent sur les liens entre les entreprises, entre les secteurs, et entre les entreprises et les organismes de soutien. Les entreprises et les secteurs sont considérés comme des parties d'un ensemble plus vaste, plutôt que comme des agents isolés. Pour les gouvernements, cela a plusieurs conséquences. La première est qu'il est très difficile, pour les pouvoirs publics, de créer des systèmes aussi complexes par le biais de l'intervention. Cela suggère de conférer un rôle indirect au gouvernement. Le secteur public agirait pour soutenir les institutions qui créent les compétences et les capacités conçues pour répondre aux besoins des agglomérations et tenterait de répondre à certaines contraintes spécifiques (qu'elles soient causées par des dysfonctionnements du marché ou de l'état), qui empêchent l'exploitation des liens interentreprises ou entre les entreprises et les institutions.

83. Le développement des agglomérations suppose également que l'on comprenne le tissu économique existant et que l'on construise sur cette base. Une telle approche devrait conduire les régions à s'appuyer sur leurs caractéristiques uniques pour développer des économies distinctes, au lieu de mener les

---

<sup>41</sup> Réunies dans le cadre d'un programme de recherche en cours par Enright

mêmes politiques en faveur des mêmes secteurs que d'autres gouvernements. Beaucoup d'initiatives d'agglomération visent des secteurs identiques avec des politiques relativement similaires. Il est peu probable que tous ces efforts seront couronnés de succès.

### 3.2. *Lignes directrices pour les initiatives de développement d'agglomérations*

84. Avoir une *vision claire des objectifs de l'initiative* est essentiel. Les choix politiques dépendront des buts ultimes de l'exercice. Ils doivent être spécifiés au départ. Cela ne signifie pas que les objectifs ne peuvent pas évoluer avec le temps. Par exemple, les objectifs peuvent être redéfinis sur la base d'échanges d'information entre les acteurs locaux et les pouvoirs publics, ou sur la base d'informations glanées pendant le contrôle des initiatives.

85. Les décideurs politiques devraient *s'abstenir de chercher à bâtir des agglomérations sectorielles d'entreprises entièrement nouvelles*. Le marché devrait être sondé avant que des ressources publiques importantes ne soient consacrées à une agglomération. L'accent devrait être mis sur la consolidation d'agglomérations existantes ou embryonnaires. Adopter cette méthode pourrait aussi contribuer à éviter des situations où des entités infranationales se font concurrence avec la mise en œuvre de stratégies de développement d'agglomérations identiques. *Les initiatives d'agglomération ne devraient pas être utilisées pour mettre en œuvre une politique industrielle discriminatoire destinée à favoriser des "champions nationaux" ou des "secteurs d'avenir"*

86. *Le secteur privé devrait diriger les initiatives de développement des agglomérations, tandis que le secteur public jouerait un rôle de catalyseur* (par exemple en favorisant les réseaux interentreprises, en garantissant l'accès à l'infrastructure et à la communication, en disséminant de l'information, en soutenant les services de formation et d'enseignement, etc.). Les initiatives d'agglomération peuvent notamment servir à évaluer la qualité des politiques et des programmes gouvernementaux lorsqu'il s'agit de soutenir le développement du secteur privé. Le gouvernement devrait *s'engager en faveur de la création d'agglomérations et non en faveur de certaines agglomérations*. Dans beaucoup de cas, les gouvernements s'engagent à aider des agglomérations précises au lieu de soutenir le processus de formation des agglomérations. Cela crée des situations fâcheuses, où il est difficile d'écarter des agglomérations auxquelles le secteur privé ne veut pas ou ne peut pas participer.

87. *Des critères sensés devraient être utilisés pour identifier les agglomérations jugées prioritaires* au sein d'une économie. Cela s'impose notamment à cause de la limitation des ressources. Ces critères pourraient notamment inclure : la capacité de l'autorité de parrainage à créer de la valeur ajoutée, l'existence d'un noyau organisé d'acteurs et le potentiel de création d'emplois. Enright (2000) suggère que l'on intervienne dans une série de différents types d'agglomérations (toutes les initiatives d'agglomération ne démarreront pas rapidement) et que le processus de sélection ne soit pas politisé. Le but est de permettre aux agglomérations qui fonctionnent d'étendre leurs positions, d'aider les agglomérations latentes à mettre en place les liens nécessaires à leur développement, de contribuer à générer des membres supplémentaires dans les agglomérations potentielles et, par ailleurs, d'éviter de soutenir les fausses agglomérations. Bien que des méthodes d'identification des agglomérations relativement sophistiquées aient fait leur apparition,<sup>42</sup> à l'intérieur d'une région, des méthodes statistiques et d'entretiens personnels<sup>43</sup> relativement simples suffisent en général.

88. Admettez qu'*il n'y a pas de modèle unique*. Les agglomérations se différencient selon plusieurs critères, y compris l'étendue géographique, l'étendue sectorielle, l'organisation du secteur et la capacité

---

<sup>42</sup> Comme celles qui ont été utilisées par De Breson et Hu (1999) et Hauknes (1999)

<sup>43</sup> Comme dans Rosenfeld (1995)

d'innovation. Des initiatives et des politiques bien adaptées à un type d'agglomération ne seront pas forcément optimales pour les autres. Une analyse appropriée permet d'identifier les agglomérations qui pourraient s'ériger en concurrentes ou en références. Les politiques et les programmes conçus pour atteindre des objectifs et des types d'agglomérations précis auront plus de chances d'être efficaces. De même, les structures institutionnelles, les systèmes de gouvernement et la tendance des gouvernements à coopérer varient énormément d'une région à l'autre. Les politiques qui sont optimales dans un contexte se révéleront peut-être inopportunes dans d'autres.

89. *Ayez recours aux analyses pour instaurer un sens de l'urgence dans l'esprit des participants.* Les participants aux initiatives d'agglomération ne surmonteront sans doute pas leur réticence à coopérer en l'absence d'avantages clairs. Il est souvent conseillé de présenter une analyse de commande aux participants avec des informations concernant leur position face à leurs concurrents d'autres régions ainsi que des idées afin d'améliorer leur position. L'analyse devrait également décrire la nature de l'agglomération dans plusieurs de ses dimensions, les types d'agglomérations qui existent et les références pertinentes. La formation des participants clés est souvent le mieux assurée par le recours à des experts externes expérimentés. Les personnes venant de l'extérieur ne sont généralement pas gênées par les conventions ni la politique interne qui peuvent prévaloir au sein d'une agglomération.

90. *Au départ, concentrez-vous sur des risques faibles et des rendements précoces.* Il est peu probable que dès le début, une initiative pourra répondre immédiatement, avec succès, aux problèmes les plus complexes auxquels font face les agglomérations d'entreprises. En revanche, il est utile, au départ, de générer par la collaboration des gains limités, mais évidents. Cela permettra aux participants d'apprendre à se connaître et de percevoir l'intérêt du processus. Rosenfeld (1995) rapporte l'exemple d'une agglomération d'entreprises de l'habillement en Caroline du Nord, dont la première initiative a été de négocier une réduction de tarif par l'achat groupé de liaisons téléphoniques à longue distance. Dans la même veine, une initiative d'agglomération d'entreprises de tourisme en Afrique du Sud a dégagé des gains précoces en négociant une réduction des primes d'assurances et des commissions sur les paiements par cartes de crédit –et même en créant leur propre équipe d'entretien de la voirie. Même si elles paraissent mineures, de telles avancées peuvent être essentielles pour la constitution des organismes d'agglomération et l'instauration de la confiance mutuelle.

91. *Là où cela est possible, faites coïncider les initiatives avec le niveau de gouvernement le plus approprié.* Les zones géographiques couvertes par les agglomérations d'entreprises varient énormément et ne coïncident pas toujours avec le découpage politique. Une agglomération peut être aussi étroite qu'une simple rue d'antiquaires, un alignement de fast-food ou, à l'autre extrême, peut s'étendre au-delà des frontières politiques. L'agglomération du cinéma néo-zélandais de Wellington, par exemple, s'étend sur cinq régions, tandis que l'Allemagne méridionale et la partie germanophone de la Suisse ont en commun de nombreuses agglomérations. Idéalement, le niveau approprié de gouvernement est celui qui correspond à l'étendue de l'agglomération. Les gouvernements avec des attributions géographiques plus étendues sont souvent incapables de se concentrer suffisamment sur les besoins des agglomérations d'entreprises locales. A l'inverse, des autorités dont les compétences sont moins étendues que l'envergure de l'agglomération d'entreprises ne seront vraisemblablement pas en mesure d'avoir la vue d'ensemble nécessaire au développement de l'agglomération. Le niveau de gouvernement adéquat devrait avoir une influence significative sur les programmes et les dépenses en question.

92. *Les initiatives devraient faciliter l'établissement de partenariats locaux entre les acteurs privés, les ONG et les différents secteurs et niveaux de l'administration.* Il est essentiel de faire monter les bons acteurs à bord. Beaucoup d'initiatives de développement d'agglomérations d'entreprises trébuchent parce que des acteurs importants choisissent de ne pas y participer. Au début d'une initiative, il convient de ratisser plutôt large, pour que des groupes pertinents puissent s'identifier, se choisir et agir selon leurs intérêts communs. Les deux étapes de ce processus –commencer par une approche d'inclusion pour ensuite

démêler l'ensemble afin de dégager des groupes avec des intérêts similaires- sont importantes. Le gouvernement peut apporter la neutralité nécessaire à la réunion d'un large éventail de participants.

93. *Ciblez les réelles défaillances du marché.* Les initiatives qui visent des dysfonctionnements spécifiques du marché sont les plus susceptibles d'apporter des avantages à l'agglomération d'entreprises. L'identification et la compréhension de la manière dont, par exemple, la pénurie de biens publics et les carences de coordination entravent une agglomération d'entreprises précise peuvent permettre d'identifier des domaines de coopération fructueuse entre le public et le privé ou au sein du secteur privé. Mettre l'accent sur le ciblage des défaillances du marché instaure une discipline qui réduit le risque que les initiatives ne soient captées par des intérêts politiques ou que les initiatives publiques ne s'égarerent dans des domaines qu'il est préférable de réserver au marché.

94. *Créez un organisme d'agglomération.* Les avantages qui peuvent être obtenus par la collaboration ne seront probablement pas créés ni maintenus sans une structure qui l'institutionnalise. Les organisations patronales, les chambres de commerce, les associations professionnelles et d'autres réseaux souples doivent être incorporés, mais ne doivent pas forcément être installés au commandes, car ils exercent une mission de représentation spécifique. Les organisations existantes souffrent trop souvent d'inertie, avec des responsables qui se sentent menacés par le changement et qui ont pour activité principale la prestation de services de lobbying au profit des membres. En outre, la zone géographique couverte par ces associations est généralement trop étendue –souvent nationale- tandis que l'activité ou le secteur concerné est trop étroit pour correspondre à des initiatives d'agglomération.

95. Le développement des agglomérations d'entreprises pourrait nécessiter la création d'une nouvelle forme d'organisation autonome et dynamique, propre à l'agglomération. Il est souvent plus aisé de repartir à zéro avec de nouvelles formes de gouvernement, une concentration géographique plus précise et une assise correspondant à une agglomération plutôt qu'à un secteur. Une fois qu'elle est en fonction, cette nouvelle organisation peut être intégrée aux structures existantes. De telles organisations nécessitent des dirigeants engagés, la participation active de représentants adéquats des secteurs public et privé et un secrétariat dévoué afin de traiter les affaires courantes. Entre autres, il est important d'attirer des nouveaux acteurs dans le processus afin d'étendre le groupe dont pourront émerger de nouveaux dirigeants. Le mécanisme de gouvernement optimal de tels organismes dépendra de leur nature, mais il sera probablement préférable de le faire mettre en œuvre par un comité qui représente tant le secteur privé que le secteur public et dont les activités sont totalement transparentes pour toutes les parties concernées. Une flexibilité suffisante doit être maintenue afin de changer la composition et les dirigeants de l'organisme si cela s'avère nécessaire.

96. *Concentrez-vous sur la création de systèmes institutionnels et de systèmes de soutien pour l'agglomération.* Les systèmes de soutien - institutionnels et autres – ont généralement une grande longévité et peuvent générer plus d'avantages que ceux qui étaient prévus initialement. Les initiatives d'agglomération devraient chercher à bâtir les institutions et les systèmes de soutien adaptés à leurs activités. Ceci inclut la constitution de capacités nouvelles dans les associations professionnelles, les organisations de travailleurs, les institutions financières, les centres de recherche, les universités et les écoles, les prestataires de services techniques ainsi que les organes et les ministères concernés au sein du gouvernement. Dans de nombreux cas, cela ne signifie pas que des fonds supplémentaires sont requis, mais qu'il faut mieux cibler les investissements afin de profiter davantage à l'économie locale.

97. *Les initiatives devraient faciliter la spécialisation des entreprises qui collaborent entre elles.* La spécialisation et la division du travail amplifient le gisement d'avantages concurrentiels qui découle de la participation aux agglomérations et aux réseaux –parce qu'il génère des économies d'échelle et de périmètre. Ceci peut permettre à des petites entreprises de profiter simultanément des avantages d'une petite et d'une grande taille. Les initiatives devraient éviter d'entraver une telle spécialisation.

98. *Favorisez la mise en place d'associations de fournisseurs et de cercles d'apprentissage, ainsi que d'autres formes de collaboration rendues possibles par la proximité physique des entreprises (telle que des associations de garantie mutuelle de crédit).*

99. *Autorisez la spécialisation et l'adaptation locale des liens entre les entreprises et les universités, y compris l'expérimentation de structures d'incitants destinés à encourager l'établissement de liens avec les entreprises*

100. *Envisagez l'aménagement du territoire de manière à renforcer les agglomérations émergentes en facilitant l'accès des entreprises nouvelles et petites aux sites. Cette « facilitation » peut revêtir des formes différentes, mais elle apporte une réponse à des difficultés souvent dénoncées par les petites entreprises, et plus particulièrement les jeunes entreprises, lorsqu'elles tentent d'avoir accès à des biens immobiliers à usage professionnel. Le rôle des autorités devrait essentiellement consister à influencer et à limiter le risque des investissements professionnels en biens immobiliers.*

101. Les investisseurs extérieurs peuvent contribuer à la stimulation d'une agglomération. Outre la stimulation de la demande, de nouveaux liens entre fournisseurs et clients peuvent être créés. L'investisseur externe peut également disposer de produits et/ou de méthodes de fabrication supérieures, qui peuvent alimenter les techniques de production d'autres entreprises de l'agglomération. *Si l'on cherche à attirer l'investissement exogène dans une agglomération, alors on peut encourager les agences de développement locales, régionales et nationales à disséminer de l'information au sujet de l'agglomération et de ses avantages territoriaux spécifiques.* La promotion des investissements peut être orientée vers les liens à l'intérieur de l'agglomération considérés comme les plus faibles (par exemple, la chaîne d'approvisionnement par les fournisseurs locaux).

102. *Envisagez de compléter la collecte et l'organisation des statistiques nationales en adoptant un cadre de référence qui illustrerait la concentration géographique de groupes d'entreprises liées entre elles.* Les données assemblées selon la Classification type, par industrie, de toutes les branches d'activité économique (SIC) omettent la dimension des liens entre les entreprises d'une localité donnée qui appartiennent à différentes branches d'activités industrielles (ou de services). Des données concernant les agglomérations pourraient être utiles pour la promotion des investissements.

103. *Évaluez l'initiative tout au long du processus –et non seulement au début.* L'évaluation peut contribuer à mesurer le progrès, à identifier les rectifications nécessaires en milieu de parcours et à concentrer les efforts sur la résolution des problèmes. Par ailleurs, l'étalonnage par rapport à des agglomérations similaires permet de galvaniser l'activité pour atteindre un niveau supérieur de projets (une visite collective dans une autre agglomération peut constituer une occasion d'apprendre ensemble et contribuer à la formation d'un esprit d'équipe).

104. *Créez un mécanisme qui mettra un terme à l'initiative si elle ne produit pas de résultats.* Toutes les initiatives ne seront pas couronnées de succès. Toutes les initiatives ne seront pas en mesure de réunir les secteurs privé et public ou d'attirer le soutien du secteur privé. Dans de tels cas, il vaut mieux mettre fin à un programme plutôt que de continuer à y consacrer des ressources qui seraient plus utiles ailleurs. Le nombre d'initiatives auxquelles on a mis un terme ne devrait pas être considéré comme un signe d'échec, mais plutôt comme un signe que des objectifs doivent être atteints afin d'assurer la pérennité du soutien.

### **3.3. *Étapes spécifiques d'un processus de développement d'agglomération idéal***

105. Sur la base des lignes directrices qui précèdent, le processus d'agglomération idéal peut être décrit comme suit :

- *Définition* des objectifs d’ensemble et de la portée géographique des initiatives de développement.
- *Initiation* du processus de développement de l’agglomération par des dirigeants des secteurs public et privé.
- *Identification* des caractéristiques économiques propres à une agglomération et une région.
- *Définition des priorités*, car les ressources ne sont pas illimitées.
- *Création* des entités privées et publiques ainsi que des systèmes de soutien et détermination de leur rôle par rapport aux agglomérations individuelles.
- *Obtention d’information* sur l’état des agglomérations, leurs marchés, leurs technologies, leurs concurrents et leurs liens, ainsi que sur les structures de gouvernement et les ressources de la région.
- *Formation* de groupes clés d’individus sur le thème des besoins des agglomérations, de l’état des agglomérations, du potentiel des agglomérations et des avantages potentiels de l’interaction et de la coordination.
- *Installation* de l’organisme d’agglomération adéquat pour surveiller le processus.
- *Emergence* de dirigeants qui font avancer le processus.
- *Investissement/investissement mixte* en biens publics, tels que l’infrastructure, la formation et la recherche avancée.
- *Coordination* des activités publiques et privées pour améliorer la compétitivité.
- *Evaluation* des objectifs, du rôle des participants, de la progression, du rendement et des résultats.
- *Institutionnalisation* des mécanismes qui ont fait leurs preuves.
- *Répétition* du processus afin de générer des avantages supplémentaires ou *Arrêt*.

#### **4. Mise en réseau des entreprises**

##### **4.1. Les objectifs et les avantages des réseaux**

106. Les entrepreneurs qui développent et entretiennent des liens avec d’autres entrepreneurs ont tendance à être plus performants que ceux qui ne le font pas. Un réseau est un groupe d’entreprises qui utilisent des ressources communes afin de coopérer dans le cadre de projets communs.<sup>44</sup> Les réseaux d’entreprises peuvent revêtir des formes différentes et viser différents objectifs. Certains sont structurés et formels, disposant même de leur propre personnalité juridique (c’est le cas des “consortia” italiens). D’autres sont informels, quand, par exemple, des groupes d’entreprises échangent des idées ou élaborent

---

<sup>44</sup> Ces définitions se basent sur Akoorie (1998), Ceglie, Clara et Dini, (1999), Enright (2000), Ffowcs-Williams (1996a) et Porter(2000).



des formes de coopération élargies. Certains visent l'échange général d'information, tandis que d'autres répondent à des objectifs plus précis (tels que des projets communs d'exportation). Les réseaux souples réunissent généralement davantage d'entreprises que les réseaux rigides ; ils sont ouverts à tous ceux qui répondent à des exigences minimales (telles que le paiement d'une cotisation annuelle). Des réseaux en sont arrivés à intégrer des accords avec des organismes de recherche, des institutions d'enseignement et de formation ainsi que les pouvoirs publics. Les réseaux rigides poursuivent des objectifs plus commerciaux, en intégrant un nombre limité d'entreprises présélectionnées, parfois étroitement liées de manière formelle par une société commune ou une alliance stratégique.

107. Les réseaux peuvent favoriser l'apprentissage accéléré. De plus, l'apprentissage entre pairs –que permet le réseau- est le mode d'apprentissage de prédilection de nombreuses petites entreprises. En outre, afin d'innover, les entrepreneurs sont souvent contraints de reconfigurer leurs relations avec leurs fournisseurs –ce que peut faciliter le réseau. Les réseaux peuvent également permettre le partage de coûts fixes et l'exploitation d'économies d'échelle dérivées d'actions collectives (telles que les achats groupés d'intrants). De fait, un des éléments moteurs de certains réseaux est qu'en répartissant le travail entre les entreprises, ils leur permettent d'atteindre une taille efficace dans des phases précises de la production ou du marketing, ce qui en fait des concurrentes efficaces d'entreprises plus grandes.

108. Les réseaux ne doivent pas nécessairement être concentrés dans une zone géographique. Une fois que la confiance est établie entre les participants et que les objectifs stratégiques font l'objet d'un accord, le dialogue opérationnel peut être facilité par les moyens électroniques. Cependant, même les réseaux « virtuels » exigent des interfaces personnelles, surtout dans la phase initiale. Les réseaux, particulièrement entre les entreprises d'une chaîne de production, sont des composants essentiels de toute agglomération d'entreprises (bien que les agglomérations intègrent généralement davantage de participants qu'un réseau).

#### **4.2. Exemples de programmes de réseaux d'entreprises**

109. Le premier programme important de mise en réseau des entreprises a débuté au Danemark en 1989. La Norvège s'est ensuite inspirée de cette expérience pour élaborer une intervention de « seconde génération ». Ensuite, le Canada, l'Australie et la Nouvelle Zélande ont adopté des pratiques issues de ces deux expériences. Ces trois pays, ainsi que la Norvège, ont formalisé l'échange ouvert d'information entre eux. La Norvège mise à part, ces programmes n'ont guère fait l'objet d'évaluations. Au Danemark, de 1989 à 1993, près de 1000 réseaux ont été constitués dans le cadre d'un programme financé par le Ministère de l'industrie et mis en œuvre par L'Institut danois de la technologie. La mise en réseau était facilitée par une équipe de coordinateurs de réseaux compétents et par des moyens financiers considérables. Par conséquent, la coopération interentreprises est devenue une réelle option pour de nombreuses entreprises danoises. Cependant, beaucoup de réseaux ont disparu lorsque le financement public a cessé.

110. Le programme le plus important et le plus durable de mise en réseau des entreprises s'est déroulé en Norvège. De 1990 à 1998, un soutien a été apporté à 700 projets de réseaux concernant quelque 2700 entreprises, essentiellement des PME. Une équipe de consultants était disponible afin de faire office de coordinateurs –et le financement public était considérable. Cependant, une analyse formelle –mais peut-être étroite- des résultats du programme n'a pas révélé d'amélioration significative des performances des entreprises.

111. Le Programme de réseaux d'entreprises australien, financé par AusIndustry, s'est déroulé entre 1994 et 1998 ; il a eu recours tant à des coordinateurs indépendants qu'à des salariés. Cependant, la plupart des 400 réseaux créés, englobant 1200 entreprises, résultaient du travail des coordinateurs indépendants, plus actifs. Tandis que certains réseaux ont réuni des entreprises locales, beaucoup –essentiellement ceux qui étaient orientés vers l'exportation – intégraient des entreprises installées dans une zone géographique plus large. Un des objectifs de ce programme de démonstration était d'encourager les entreprises à collaborer dans des domaines appropriés. Certaines entreprises, qui se sont rencontrées pour la première

fois dans le cadre du Programme de réseaux, ont établi des relations commerciales de sous-traitance ou de partenariat.

112. L'initiative canadienne de réseaux d'entreprises, qui était opérationnelle entre 1995 et 1998, a créé 30 réseaux en suivant de près l'exemple norvégien. Une coalition d'organisations professionnelles, dirigée par la Chambre de commerce du Canada, a géré le programme. La coalition n'a pas encore préparé de rapport final. Outre les réseaux créés dans le cadre de ce programme, des initiatives de mise en réseau sectorielles et provinciales ont été développées au Canada. Certaines précédaient le programme national, qui en a stimulé d'autres. Par exemple :

- La British Columbia Trade Development Corporation a créé avec succès environ 18 réseaux d'entreprises orientés vers l'exportation.
- Le gouvernement de l'Alberta a créé Flexnets Alberta, avec des réseaux d'entreprises dans les secteurs manufacturier, des ressources naturelles et de l'environnement.
- Le gouvernement du Québec a créé un programme de réseaux d'entreprises par le truchement de l'université de Laval.
- Agriculture Canada a apporté son soutien à environ 25 réseaux orientés vers le marketing et l'exportation, essentiellement dans le secteur des spécialités alimentaires.

113. Divers réseaux d'entreprises se sont également constitués avec succès sans aide gouvernementale. Ils vont de programmes à participation élargie tels que l'Ottawa Carleton Manufacturing Managers Network –qui réunit quelque 80 entreprises de l'agglomération de haute technologie d'Ottawa- à des réseaux rigides d'entreprises entre constructeurs d'habitations rurales qui exportent des kits d'assemblage vers le Japon.

114. L'expérience néo-zélandaise de réseaux d'entreprises a débuté à la fin des années quatre-vingts avec la création de Groupes d'action conjointe orientés vers l'exportation, par le Trade Development Board néo-zélandais. Une trentaine de ces réseaux souples sont actuellement opérationnels et réunissent généralement les grands exportateurs de chaque secteur. Dans de nombreux cas, les dirigeants des entreprises participantes ne s'étaient jamais rencontrés. Le programme Hard Business Network a été conduit en 1994 en mettant l'accent sur les PME et a été développé l'année suivante avec l'octroi d'une formation de coordinateur à quelque 150 consultants indépendants. Les contacts et la confiance établis par le biais des réseaux souples ont par la suite facilité la création de réseaux rigides. Plus de 100 réseaux étaient en voie de création quand, en 1998, le budget destiné aux PME qui finançait partiellement le travail des coordinateurs a été supprimé. La coordination de réseaux a par conséquent cessé d'être une activité rentable pour la plupart des consultants indépendants. Un programme plus restreint, intitulé Export Networks, se poursuit sous la houlette du Trade Development Board.

Il existe dans le monde de nombreuses autres initiatives de mise en réseau -certains bénéficient de l'assistance d'agences multilatérales. Le programme PROFO au Chili par exemple, qui bénéficie du soutien de l'ONUDI, a créé approximativement 450 réseaux de PME.

#### **4.3. *Éléments communs des programmes de mise en réseau des entreprises***

115. La plupart des programmes ont favorisé la spécialisation des participants et l'installation d'équipements communs. Bon nombre de ces programmes allaient de pair avec des activités de promotion destinées à familiariser les milieux d'affaires avec le concept de réseau. Généralement, ces programmes sont orientés vers les PME et –souvent- vers l'exportation. Le processus comporte communément trois étapes. Il débute souvent par l'identification des entreprises qui ont des intérêts communs, leur réunion et

l'étude de la faisabilité du réseau envisagé. L'élaboration d'un plan d'entreprise s'ensuit, avant la mise en œuvre. De nombreux réseaux emploient des coordinateurs formés ou accrédités. Dans certains cas, on a eu recours à des projets pilotes pour tester le concept de réseau et affiner le résultat avant de procéder à la mise en œuvre au niveau national. En général, l'agence de parrainage apportait un soutien financier plafonné pour chaque réseau, essentiellement afin de subventionner la rémunération du coordinateur. De nombreux réseaux réunissaient des entreprises similaires installées à proximité les unes des autres, mais un nombre important, surtout ceux qui étaient fortement orientés vers l'exportation, reliaient des entreprises issues d'une zone plus vaste. Tous les programmes ont cherché à modifier les attitudes vis-à-vis de la collaboration ; cela s'est reflété ensuite par l'établissement de liens entre les entrepreneurs ou des représentants des entreprises, qui étaient moins formels ou qui allaient au-delà de la portée des programmes eux-mêmes.

116. Il existe peu d'évaluations systématiques des initiatives de mise en réseau. Tous les programmes revendiquent d'avoir réussi à faire adopter le concept de coopération et d'avoir commencé à modifier le comportement des entreprises. Certaines données d'évaluation indiquent que les réseaux constitués autour d'objectifs restreints et spécifiques tendaient à avoir davantage d'impact sur les performances des entreprises.

117. Le coordinateur est un élément essentiel des programmes de mise en réseau. Les coordinateurs les plus efficaces sont le plus souvent indépendants et non salariés. Les coordinateurs efficaces étaient généralement déjà bien intégrés dans leur communauté avant d'occuper cette fonction. Toutefois, pour la majorité des coordinateurs, les activités de développement de réseaux ne sont pas profitables. Bien qu'il existe beaucoup d'exemples de constitution de réseaux sans l'intervention d'un coordinateur ni le soutien de l'état, l'impulsion initiale reste invariablement du ressort des autorités. En règle générale, la formation des réseaux a nécessité davantage de temps et d'efforts de la part du coordinateur que ce qui était prévu. Il est souvent plus aisé de constituer des réseaux avec des grandes entreprises qu'avec des PME. Ils se constituent mieux lorsqu'il s'agit d'exploiter un potentiel que lorsqu'il s'agit de rectifier une faiblesse.

118. Le cadre légal des réseaux doit être suffisamment flexible pour évoluer au fur et à mesure que la coopération s'intensifie. Certains réseaux ont été contraints de s'engager dans des accords formels afin d'attirer des financements. Bien que divers réseaux se soient effondrés lorsque le financement public s'est tari, comme cela a été le cas au Danemark, certains ont tout simplement maintenu un niveau réduit de coopération. L'arrêt d'un certain nombre de programmes de mise en réseau était aussi davantage la conséquence d'une alternance politique que de résultats insatisfaisants.

119. De nombreux réseaux auxquels on a fait référence ci-dessus ont été créés à l'intérieur d'agglomérations d'entreprises ou bien coïncidaient en partie avec elles, mais aucun n'était lié spécifiquement à une initiative de développement d'agglomération. Cependant, les réseaux – formels ou informels – constituent une part essentielle de l'avantage concurrentiel d'une agglomération d'entreprises.

#### **4.4. *Le rôle des pouvoirs publics dans les programmes de mise en réseau***

120. Le rôle des pouvoirs publics, défini sur la base des résultats des programmes de mise en réseau de cette dernière décennie, se décrit comme suit :

- La tâche principale des responsables politiques est de faciliter le processus de mise en réseau et de créer un contexte institutionnel qui favorise la formation de réseaux suscités par le marché ;
- De larges campagnes de communication sont requises pour faire adopter le concept par les milieux d'affaires. Créer une structure de réseau ou un modèle ne suffit pas. Il est au moins aussi important de créer une demande informée pour les services de mise en réseau ;

- Comme les changements de comportement peuvent prendre du temps, un engagement minimum de trois à quatre ans est requis pour un programme significatif de mise en réseau ;
- Le coordinateur est essentiel. Il n'est pas facile d'entretenir l'engagement et la motivation de cette personne, surtout si les gains financiers sont limités. La formation peut être un incitant important. La mise en place d'équipes de coordinateurs et la facilitation des échanges entre eux peut contribuer à soulager l'isolement que ressentent certains ;
- Un certain degré de soutien financier, sous la forme de capital d'amorçage, d'études de faisabilité, d'activités de démarrage et de couverture des coûts de coordination, est nécessaire pour les réseaux. Cependant, le financement devrait rester modeste et diminuer au fur et à mesure que les participants commencent à s'engager plus formellement dans le réseau et à en retirer des avantages ;
- Comme pour les initiatives d'agglomération des entreprises, l'évaluation s'avère essentielle afin d'optimiser les ressources et la gestion. Les gouvernements –locaux, régionaux et nationaux – consacrent généralement trop peu de ressources à l'évaluation systématique des programmes de mise en réseau.

## BIBLIOGRAPHIE

- Akooie, M.E.M. (1998), 'Research on Business Clustering and Networking in New Zealand', non publié document préparé pour le Porter Project Update.
- Ambriz, N. E. (1999), 'Clusters Promotion Programme in Mexico,' Présentation à la IIème Conference du Competitiveness Institute, Varese, Novembre 1999.
- Amin, A. et Thrift, N. (eds) (1994a), *Globalisation, Institutions, and Regional Development in Europe*, (Oxford : Oxford University Press).
- Amin, A. et Thrift, N. (eds) (1994b), 'Holding Down the Global,' in Amin et Thrift (1994a).
- Amin, A. et Thrift, N. (eds) (1994c), 'Living in the Global,' in Amin et Thrift (1994a).
- Arzeni , S. et Pellegrin, J-P., (1997) *Entreprenariat et développement local*, l'Observateur de l'OCDE, no204, février 1997/
- AusIndustry, Canberra (1995), Résultats de la conférence 'Business Networks, Business Growth', Sydney, Octobre.
- AusIndustry, Canberra (1997), 'How to Develop Business Networks', un manuel de développement autonome.
- Balestri, A. et Cavalieri, A., (2000), 'The Role of Regional and Local Economic Development Policies in Promoting the Internationalisation of Clusters and Industrial Districts: Lessons from Italian

Experiences'. Document présenté à la Conférence des 28 et 29 février 'Devolution and Globalisation: Implications for Local Decision-Makers', organisé conjointement par le Programme de développement de l'économie locale et de l'emploi de l'OCDE, Scottish Enterprise et la Glasgow Development Agency.

Becattini, G. (1989), 'Sectors and/or Districts: Some Remarks on the Conceptual Foundations of Industrial Economics', in Goodman et Bamford.

Best, M. (1990), *The New Competition*, (Cambridge, MA : Harvard University Press).

British Columbia Ministry of Employment and Investment (1997), 'Invest in B.C.!', (Victoria, BC : Gouvernement de Colombie Britannique).

Brown, P (2000), 'Evaluating the Impact of Geographic Location – Clustering – on the Marketing Activities of Individual Firms', thèse non publiée, Otago University.

Brusco, S. (1992), 'The Idea of the Industrial District: Its Genesis', in Pyke et autres

Calgary Economic Development Authority (1997), 'A Great Place to do Business', (Calgary : Calgary Economic Development Authority).

Cape Breton County Economic Development Authority (1995), *Economic Times*, 1.

Ceglie, Clara et Dini, (1999) 'Cluster and Network Development Projects in Developing Countries: Lessons Learned through the UNIDO Experience' in *Boosting Innovation, The Cluster Approach*, (Paris : OCDE).

Chandler, Jr, A. D., Sölvell, Ö., et Hagström, P. (eds) (1998), *The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organisation, and Regions*, (Oxford : Oxford University Press).

Chihuahua Now (1997), 'Locating Your Business in Chihuahua' (Chihuahua, Mexique : Chihuahua Now).

Conejos, J., Duch, E., Fontrodona, J., Hernández, J.M., Luzárraga, A., et Terré, E. (1997), 'Cambio Estratégico y Clusters en Cataluña', (Barcelone : Gestion 2000).

Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) (1997), *Rapport sur l'investissement dans le monde*, (New York : CNUCED).

Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) (1998), 'Promoting and Sustaining SMEs: Clusters and Networks for Development'. Document présenté à la réunion d'experts sur la constitution de groupements et de réseaux pour le développement des PME, Genève, 2-4 septembre 1998.

Cooke, P. et Morgan, K. (1994), 'Growth Regional Under Duress: Renewal Strategies in Baden Württemberg and Emilia-Romagna', in Amin et Thrift (1994a).

De Bresson, C. and Hu, X. (1999), 'Identifying Clusters of Innovative Activity: A New Approach and a Toolbox', in OCDE.

Dicken, P. (1992), *Global Shift* (2nd edition), (Londres : Paul Chapman).

- Dicken, P. (1994), 'Global-Local Tensions: Firms and States in the Global Space-Economy,' *Economic Geography*, 70, 101-28.
- Doeringer, P. B. and Terkla, D. G. (1996), 'Why Do Industries Cluster?', in Staber et autres
- Drejer, I., Kristensen, F. S. and Laursen, K. (1999), 'Studies of Clusters as the Basis for Industrial and Technology Policy in the Danish Economy', in OCDE.
- Dunning, J. H. (2000), 'Globalisation and the Theory of MNE Activity', in N. Hood et S. Young (eds), *The Globalisation of Multinational Enterprise Activity and Economic Development* (Londres : Macmillan).
- Econ, Oslo (1999), 'Evaluation of the Norwegian Business Network Programme' un memorandum.
- Enright, M.J. (1991), 'Geographic Concentration and Industrial Organisation,' Ph.D. Dissertation, Harvard University, disponibles par University Microfilms, Ann Arbor, Michigan.
- Enright, M.J. (1993), 'The Geographic Scope of Competitive Advantage,' in E. Dirven, J. Groenewegen, et S. van Hoof (eds), *Stuck in the Region?: Changing Scales of Regional Identity* (Utrecht : Netherlands Geographical Studies 155), 87-102.
- Enright, M.J. (1995), 'Organisation and Co-ordination in Geographically Concentrated Industries,' in D. Raff et N. Lamoreux (eds), *Co-ordination and Information: Historical Perspectives on the Organisation of Enterprise* (Chicago : University of Chicago Press).
- Enright, M.J. (1996), 'Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda', in Staber et autres.
- Enright, M.J. (1997), 'Hong Kong: The Interconnected Economy', document de travail de la University of Hong Kong.
- Enright, M.J. (1998), 'Regional Clusters and Firm Strategy', in Chandler et autres.
- Enright, M.J. (2000), 'The Globalisation of Competition and the Localisation of Competition: Policies Toward Regional Clustering,' in N. Hood et S. Young (eds), *The Globalisation of Multinational Enterprise Activity and Economic Development* (Londres : Macmillan).
- Enright, M.J. (2000), 'Regional Clustering: A Policy Perspective', préparé pour la réunion ministérielle de l'OCDE à Bologne
- Enright, M.J., Scott, E.E. et Dodwell, D. (1997), *The Hong Kong Advantage* (Hong Kong : Oxford University Press).
- Ffowcs-Williams I. (1996a), 'Hard and Soft Networks', *New Zealand Strategic Management*, Été.
- Ffowcs-Williams I. (1996b), 'Co-operating to Compete', *Australasian Agricultural Science Journal*, Nov-Déc.
- Ffowcs-Williams I. (1996c), 'Nouvelle -Zélande : L'internationalisation de la concurrence et l'émergence de réseaux', in *Networks of Enterprises and Local Development*, (Paris : OCDE).

- Ffowcs-Williams, I. (1997), 'Stimulating Local Clusters', document présenté au World Bank Workshop for Practitioners of Cluster Formation, Chihuahua, Mexique.
- Ffowcs-Williams I. (1997a), 'Upgrading Nelson, New Zealand's Seafood Capital', *Seafood New Zealand*, Juin.
- Ffowcs-Williams I. (1997b), 'Local Clusters and Local Export Growth', *New Zealand Strategic Management*, Été.
- Ffowcs-Williams I. (1998), 'Stimulating Local Clusters – the Local Growth Engines', *Australian and New Zealand Regional Science Association Journal*, Mai
- Goodman, E. et Bamford, J. (eds) (1989), *Small Firms and Industrial Districts in Italy*. (Londres : Routledge).
- Gouvernement du Québec (1997), *Répertoire des entreprises*, (Québec : Gouvernement du Québec).
- Greater Tucson Economic Council (1996), 'Greater Tucson Strategic Economic Development Plan' (Tucson : Greater Tucson Economic Council).
- Harrison, B. (1992), 'Industrial Districts: ,Old Wine in New Bottles?', *Regional Studies*, 26, 469-483.
- Hauknes, J. (1999), 'Norwegian Input-Output Clusters and Innovation Patterns', in OCDE.
- Fonds Monétaire International (1997), 'United States Introduces New Measures of its Portfolio Assets Abroad and U.S. Currency Flows', *Balance of Payments Statistics Newsletter*, V, 14-18, Décembre.
- Korhonen, K.J. (1996), 'Finland: A History of Networking', in *Networks of Enterprises and Local Development*, (Paris : OCDE).
- Krugman, P. (1991), *Geography and Trade*, (Cambridge : MIT Press).
- Legendijk, A. et Charles, D. (1999), 'Clustering as a New Growth Strategy for Regional Economies? A Discussion of New Forms of Regional Industrial Policy in the United Kingdom', in OCDE.
- Lundvall, B.A. (1993), 'Explaining Interfirm Co-Operation and Innovation: The Limits of the Transaction Cost Approach', in G. Grabher (ed), *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*, (Londres et New York : Routledge).
- Malaisie (1996), *Second Industrial Development Programme*, (Kuala Lumpur : Gouvernement de Malaisie).
- Marshall, A. (1920a), *Principals of Economics*, 8ème Edition, (Londres : Macmillan).
- Marshall, A. (1920b), *Industry and Trade*, 3ème Edition, (Londres : Macmillan).
- Massachusetts Technology Collaborative (1997), *Index of the Massachusetts Innovation Economy*, (Boston : Massachusetts Technology Collaborative).
- Morgan, K. (1996), 'Learning-by-interacting. Interfirm Networks and Enterprise Support', in *Local Systems of Small Firms and Job Creation* , (Paris : OCDE).

- Niels, N.C. (1993), 'Networks as a Goal and a Vehicle for Industrial Policy' in *Proceedings, Co-operation & Competitiveness Conference*, Lisbonne.
- Northern Ireland Growth Challenge (1997), *Cluster for Success*, (Belfast : Northern Ireland Growth Challenge).
- OCDE (1995), 'Local Economies and Globalisation', (Paris : OCDE).
- OCDE (1996) *Réseaux d'entreprises et développement local : compétition et coopération dans les systèmes productifs locaux*, (Paris : OCDE)
- OCDE (1998) « *Fostering Entrepreneurship* », (Paris : OCDE)
- OCDE (1999), « *Boosting Innovation: The Cluster Approach* », (Paris : OCDE).
- OCDE (1999), « *Business Incubation : International Case Studies* », (Paris : OCDE).
- Peneder, M. (1999), 'Creating a Coherent Design for Cluster Analysis and Related Policies: The Austrian 'TIP' Experience,' in OCDE.
- Pezzini, M. (2000), 'Existing Policy Dealing with Local Productive Systems of Small Firms', document de référence non publié, Service du développement territorial, OCDE.
- Piore, M. et Sabel. C. (1984), *The Second Industrial Divide*, (New York : Basic Books).
- Porter M.E. (2000), 'Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy', *Economic Development Quarterly*, Février 2000.
- Putnam, R. (1993), *Making Democracy Work*, (Princeton, N.J. : Princeton University Press).
- Pyke, F., Becattini, G. et Sengenberger, W. (eds), (1992), *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*, (Genève : International Institute for Labour Studies).
- Rabellotti, R. (1998), « Collective Effects in Italian and Mexican Footwear Industrial Clusters », *Small Business Economics*, 10, pp.243-262.
- Roelandt, T.J.A., den Hertog, P., van Sinderen, J. et van den Hove, N. (1999), 'Cluster Analysis and Cluster Policy in the Netherlands,' in OCDE.
- Rosenfeld, S.A. (1995), *Industrial Strength Strategies: Regional Clusters and Public Policy*, (Washington, D.C. : The Aspen Institute).
- Rosenfeld, S. et autres (2000), 'Clustering in Rural Areas', rapport préparé pour *TVA Rural Studies*.
- Rouvinen, P. et Ylä-Anttila, P. (1999), 'Finnish Cluster Studies and New Industrial Policy Making,' in OCDE.
- Rullani, E. (1998), « Riforma delle istituzioni e sviluppo locale », *Sviluppo Locale*, V, 8, pp. 5-46.
- Russo, M. (1985), 'Technical Change and the Industrial District: The Role of Interfirm Relations in the Growth and Transformation of Ceramic Tile Production in Italy', *Research Policy*, 14, pp. 329-343.



- Sabel, C. (1992), 'Studied Trust: Building New Forms of Co-operation in a Volatile Economy', in F. Pyke et. Sengenberger (eds), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration* (Genève : International Institute for Labour Studies).
- Saxenian, A.L. (1994), 'Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128', (Cambridge, MA : Harvard University Press).
- Scott, A.J. (1986), 'Industrial Organisation and Location: Division of Labour, the Firm, and Spatial Process', *Economic Geography*, 63, 214-231.
- Scott, A.J. (1992), 'The Collective Order of Flexible Production Agglomerations: Lessons for Local Economic Development Policy and Strategic Choice', *Economic Geography*, 68, 219-33.
- Scott, A.J. (1998), 'The Geographic Foundations of Industrial Performance', in Chandler et autres.
- Spielkamp. A. et Vopel, K. (1999), 'Mapping Innovative Clusters in National Innovative Systems', in OCDE.
- Staber, U.H., Schaefer, N.V. et Sharma, B. (eds) (1996), *Business Networks: Prospects for Regional Development*, (Berlin, New York : de Gruyter).
- Storper, M. (1992), 'The Limits to Globalisation: Technology Districts and International Trade', *Economic Geography*, 68, 60-96.
- Thomas, M. (1995), 'Business Support Services in Europe', *Welsh Economic Review*, 8, 1.
- Utterback, J. (1974), 'Innovation in Industry and the Diffusion of Technology', *Science*, 183, 658-662.
- Weber, A. (1929), *Theory of the Location of Industries*, (traduit par Carl J.. Friedrich), (Chicago : University of Chicago Press).