

territoires

T e r r i t o i r e s e n m o u v e m e n t

Les systèmes productifs locaux

La **documentation** Française



DATAR

Les systèmes productifs locaux

Paulette Pommier,

Chargée de mission à la DATAR

Avec la collaboration de Marianne Boilève

Collection dirigée par Nicolas Sokolowski,
animée par Alain Marciano et Muriel Thoin.

Nos remerciements vont aux différents chercheurs et responsables publics qui ont contribué à formaliser la notion de SPL et qui, par leur participation aux groupes de travail réunis à la DATAR, autour du Délégué et de Jean-Pierre Aubert, président de la commission nationale SPL, en ont permis la concrétisation sur le terrain.

En application de la loi du 11 mars 1957 (art.41) et du Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992, toute reproduction partielle ou totale à usage collectif de la présente publication est strictement interdite sans autorisation expresse de l'éditeur. Il est rappelé à cet égard que l'usage abusif et collectif de la photocopie met en danger l'équilibre économique des circuits du livre.

INTRODUCTION3**Chapitre 1****UN MODE D'ORGANISATION DES PME EFFICACE5**

QUE RECOUVRE LA NOTION DE SPL ?5

UN CONCEPT NOURRI PAR LE SUCCÈS
DES DISTRICTS INDUSTRIELS ITALIENS8

LA RELANCE DES SPL EN FRANCE8

LES ENJEUX POUR L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE10

Chapitre 2**LES CARACTÉRISTIQUES DES SPL13**

TYPOLOGIE DES SPL13

Les SPL de type « district industriel italien »14

Les SPL technologiques15

Les SPL gravitant autour d'une ou plusieurs grandes entreprises
« donneurs d'ordre »16

Les SPL « émergents »17

LES ACTEURS DES SPL18

L'acteur clé : l'entreprise18

L'acteur tactique : la structure d'animation19

L'acteur stratégique : le producteur de matière grise20

L'acteur partenaire : la région21

L'acteur politique : l'État22

Quelle place pour les grands groupes industriels
« donneurs d'ordre » ?23

LA LOCALISATION DES SPL24

Chapitre 3**LES FONCTIONS D'UN SPL29**

DÉFINIR UNE STRATÉGIE COLLECTIVE31

MUTUALISER LES INVESTISSEMENTS PRODUCTIFS
ET LES APPROVISIONNEMENTS31

PARTAGER DES COMPÉTENCES ET DES FORMATIONS32

DÉVELOPPER DES ACTIONS COMMERCIALES ET PROMOTIONNELLES COMMUNES.....	32
INNOVATION ET VEILLE TECHNOLOGIQUE.....	34
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	35
CRÉER DES SOCIÉTÉS DE PRODUCTION COMMUNE	36

Chapitre 4

COMMENT FAIRE VIVRE UN SPL ?	37
LES DIFFÉRENTES PHASES DE CRÉATION D'UN SPL	38
LE FINANCEMENT ET LES AIDES PUBLIQUES.....	40
ÉLABORER UNE CULTURE COMMUNE	42
QUELQUES QUESTIONS POUR ÉLARGIR LA RÉFLEXION SUR LES SPL	44
Les financements : comment en adapter les conditions à un collectif d'entreprises ?	44
Toutes les activités ont-elles vocation à être concentrées ?	45
La prise de contrôle : comment éviter la destruction d'une chaîne de valeur en cas de prise de contrôle par un investisseur extérieur ?	46
Les nouvelles technologies de communication : que devient la notion de proximité ?	47
Vers un label SPL ?	47

CONCLUSION.....49

ANNEXES.....51

PORTRAITS DE SPL	52
LES DISTRICTS INDUSTRIELS ITALIENS.....	61
SPL ET CLUSTERS, D'UN CONTINENT À L'AUTRE.....	67

BIBLIOGRAPHIE.....70

CONTACTS.....73

GLOSSAIRE.....77

« Des régions qui gagnent », « La localisation des avantages compétitifs », « Des territoires pour apprendre et innover », « Les sucres lents de la compétitivité ». Ces slogans, titres d'ouvrages d'économie ou de géographie, de parution récente, pointent un phénomène décrit et analysé un siècle plutôt par l'économiste anglais Alfred Marshall mais dont l'ampleur s'est fortement accrue récemment qui est l'émergence à l'échelle planétaire, de régions à l'activité spécialisée, très dynamiques et attractives. Silicon Valley et Détroit aux USA, le souk des teinturiers à Marrakech, Bangalore pour l'informatique en Inde, la Vallée de l'Arve en France pour le décolletage... Les exemples de territoires connus pour leur spécialisation et leur dynamique d'entreprise abondent et leur liste ne cesse de s'enrichir.

Ces « clusters » anglo-saxons, « districts industriels » italiens ou « systèmes productifs locaux » (SPL) français tirent leur avantage concurrentiel de leur capital humain pris dans son ensemble. Dans la compétition mondiale, sont en effet mieux armées les régions qui encouragent les processus d'apprentissage, de coopération, de partenariat et qui misent sur leurs spécificités, créant pour les entreprises un environnement adapté.

Sortant d'une époque où elle concevait l'aménagement du territoire comme essentiellement basé sur des principes distributifs, la Datar a saisi l'opportunité de ces effets de la globalisation pour construire de nouvelles approches de développement pour les territoires et soutenir la diffusion des SPL. Si ces derniers correspondent en France à des réalités anciennes, ils traduisent en même temps cette nouvelle donne du développement régional.

C'est de façon très pragmatique que la Datar a choisi de faire partager cette vision des nouvelles économies-territoires. D'expériences en expériences, notamment grâce au programme européen ADAPT-Feder (dont l'objet était de stimuler les coopérations entre entreprises sur des territoires de proximité), de recherches en confrontations avec des experts et des universitaires, ce concept, qui n'a certes pas encore atteint sa pleine maturité, a été proposé aux acteurs de terrain et aux responsables publics. Non sans susciter la réserve de certains, convaincus que les exemples étrangers, italiens notamment, n'étaient pas adaptés à notre pays et à nos traditions culturelles.

L'approche expérimentale a débuté par le lancement de deux appels à projets. Leurs résultats étaient destinés à alimenter la réflexion politique. Sur 202 réponses reçues, 96 dossiers ont été retenus, aussi différents par la taille (d'une dizaine à cinq cents entreprises), le domaine d'activité (productions artisanales, technologies innovantes...) que par les contenus de la démarche. Preuve des réalités diverses que recouvre aujourd'hui la notion de SPL et dont un tour d'horizon s'impose.

Un mode d'organisation des PME efficace

Que recouvre la notion de SPL ?

En dépit des multiples visages des systèmes productifs locaux, chercheurs et acteurs de terrain s'accordent sur une même définition : il s'agit d'une organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendances constitué d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail (entreprises de production ou de services, centres de recherche, organismes de formation, centres de transfert et de veille technologique, etc.).

Schéma d'un système productif local



W = Structure d'appui et d'animation

Pour qu'une telle organisation réponde à l'appellation de SPL, elle doit réunir au moins trois conditions :

► une concentration géographique des entreprises – souvent de petites tailles – et de la production ;
Le Choletais rassemble plus de 200 entreprises de la chaussure dans un rayon de 30 km.

► une spécialisation poussée autour d'un métier et/ou d'un produit ;

Le pôle d'Aix-Rousset (Bouches-du-Rhône) représente 30 % de la microélectronique française.

► des coopérations se traduisant par une mutualisation des moyens, des outils et des savoir-faire mis œuvre par les PME-PMI d'une même branche ;
Le pôle hydraulique et mécanique d'Albert (Somme) a ouvert un centre de formation pour faciliter ses recrutements.

Loin de témoigner d'un archaïsme local, le SPL s'inscrit dans le mouvement actuel où les activités économiques s'organisent à la fois en réseaux planétaires et en communautés locales. Sa vocation est

« Le fait de vivre et travailler à l'intérieur d'une aire géographique limitée occasionne des contacts répétés et des contrats informels, ce qui favorise la confiance et la communication... Par comparaison avec une localisation quelconque, les clusters peuvent présenter encore plus d'avantages pour l'innovation et la croissance de la productivité que pour la productivité immédiate ».

Michael E. Porter (*On Competition* 1998).

d'amener les entreprises à travailler différemment afin de résister et, mieux encore, de prendre part à la compétition mondiale. Comme Alfred Marshall un siècle plus tôt, Michael Porter a montré les avantages pour les entreprises à être regroupées dans une même région. La proximité leur apporte des sources de productivité (économies externes) et stimule l'innovation.

Si chaque entreprise du SPL accepte de devenir le maillon d'une chaîne, l'ensemble a des chances de peser bien plus lourd sur le marché planétaire qu'une simple juxtaposition de performances individuelles.

Cette logique de fonctionnement ne va pas de soi. Elle suppose une coopération réelle et durable entre les entreprises, coopération qui se traduit généralement par une intensité de liens formels *et* informels, matériels *et* immatériels, marchands *et* non marchands. Concrètement, cela peut prendre différentes formes telles que :

- des regroupements d'entreprises autour d'un ou de plusieurs projets fédérateurs destinés à accroître leurs compétences, leurs capacités d'innovation et d'anticipation pour affronter les marchés ;
- des coopérations interentreprises sur des actions de promotion à l'export, d'innovation, de formation, de communication ou de transfert de savoir-faire ;
- des partenariats confirmés dans des structures d'appui aux entreprises associant celles-ci et des acteurs (publics) locaux ;
- des filiales pour produire ensemble à partir d'investissements communs.

« Il ne s'agit pas de produire à plusieurs ce qu'on faisait déjà chacun de son côté, mais bien de produire quelque chose de nouveau, de chercher des clients que l'on ne démarchait pas auparavant ou de développer des recherches pour aller plus loin ».

Bernard Reverdy,
Consultant, auteur d'un rapport sur les SPL pour la Datar (mars 2001)

Un exemple de coopération : Les Charpenteries de la Loire

L'association Inter Forêt-Bois (Loire) a convaincu cinq charpentiers de dépasser leurs rapports de concurrence pour mettre en commun des moyens. Les cinq entrepreneurs ont ainsi créé une SARL – les Charpenteries de la Loire – en vue d'acheter et de mettre en commun un centre d'usinage automatisé à commande numérique pour la taille du bois. Les entreprises sont parallèlement entrées dans une démarche de réflexion sur le développement de logiciels de conception et la création de produits inédits. Le nouvel équipement leur permettant de réaliser des gains de productivité en main-d'œuvre, elles recherchent maintenant de nouveaux débouchés pour doubler la production.

Un concept nourri par le succès des districts industriels italiens

Intéressés par la réussite des districts industriels italiens, version transalpine des SPL, les chercheurs français se sont penchés de près sur le phénomène. Comment expliquer en effet le succès de ces myriades de PME italiennes qui, concentrées sur des confettis géographiques, parviennent à représenter 51 % des exportations mondiales des carreaux de céramique ou 50 % de celui de la bijouterie ?

À l'origine de ces performances, se trouvent des grappes de petites et moyennes entreprises qui couvrent tout un cycle productif (de la recherche jusqu'au service après-vente). Organisées en réseau, activement soutenues par les institutions locales, ces entreprises parviennent à un très haut niveau de compétitivité grâce à un cocktail de pratiques fortement ancrées dans les mœurs de chaque acteur économique. Outre des relations sociales étroites (familiales, amicales, professionnelles...), ces entreprises ont développé une culture de la coopération, qu'elles combinent avec une grande capacité d'innovation et d'adaptation. Pour ce qui est des districts italiens, les entreprises font par ailleurs appel collectivement à des coordonnateurs de filière qui assurent des débouchés sur les marchés nationaux et mondiaux.

La relance des SPL en France

De la coutellerie de Thiers à l'horlogerie de Franche-Comté en passant par la soierie lyonnaise, la France est depuis longtemps riche de systèmes

« Dans les districts industriels on voit ce que Alfred Marshall appelait une atmosphère industrielle, phénomène lié à la compétence et à l'expérience professionnelle des travailleurs d'une industrie concentrée en un lieu donné. (On y observe) une pléthore d'innovations qui viennent de la base, favorisées par le « climat industriel » régnant dans les districts »
Claude Courlet,
(Réseaux d'entreprises, Regards sur les SPL-2001)

productifs locaux qui s'ignorent. L'histoire économique de la France d'avant la seconde révolution industrielle (1900) nous montre en effet des spécialisations par bassins d'emploi très fortement marquées : la dentelle de Calais, les couteaux de Thiers, les fruits confits d'Apt... autant d'activités traditionnelles qui ont subi les contre-coups des grandes concentrations industrielles.

Nombre d'entre eux représentent pourtant un véritable potentiel de développement économique pour les territoires qu'ils occupent. D'autres, de constitution plus récente, n'ont sans doute besoin que d'un « coup de pouce » pour émerger.

Soucieuse de réveiller et dynamiser ces systèmes entreprises, la Datar a engagé en 1997 une politique d'appui aux SPL. Son ambition : donner aux PME les moyens de dépasser leurs handicaps et d'enrichir leur offre en s'appuyant sur des ressources locales et des initiatives collectives. Le Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire (Ciadt) du 15 décembre du 1997 a officialisé cet objectif. Adoptant une démarche expérimentale qui ne vise pas à imposer un modèle conceptuel, la

Datar a choisi la formule de l'appel à projets. Le premier a été lancé en novembre 1998. Les 60 dossiers sélectionnés se sont vu attribuer 2,1 millions d'euros au titre du Fonds national d'aménagement et de développement du territoire (FNADT). Devant l'attente de structures dont le projet n'avait pu être finalisé dans les temps, la Datar a décidé de poursuivre la démarche. Un second appel à projets,

« Le retard de la France est dû avant tout au centralisme et au colbertisme industriel. Ce contexte, à l'évidence extrêmement favorable aux grands groupes industriels qui travaillent avec des ingénieurs issus pour la plupart de grandes écoles, sur de grands projets (Ariane, Concorde, TGV, nucléaire, etc.), pour de grands marchés, est extrêmement défavorable, en revanche, aux PME/PMI. L'histoire économique de notre pays montre que le colbertisme a affaibli les formes de districts industriels existantes aux XVIII^e et XIX^e siècles, en n'en laissant subsister que quelques-uns ».

Jean-Louis Guigou, Délégué à l'aménagement du territoire et à l'action régionale, (Réseaux d'entreprises, Regards sur les SPL-2001)



lancé en novembre 1999, a permis de retenir 36 nouveaux dossiers. 1,5 millions d'euros supplémentaires leur ont été attribués.

La sélection de dossiers qui étaient présentés aussi bien par des structures publiques que privées, s'est effectuée à partir de quatre critères principaux :

- le nombre d'entreprises concernées et leurs perspectives de développement ;
- la qualité du partenariat local et le caractère durable des coopérations entre entreprises ;
- les « externalités positives » produites par le tissu local au bénéfice des entreprises (nouvelles formes de relation, environnement favorable à l'initiative économique, effet d'entraînement sur d'autres secteurs ou entreprises...) ;
- les retombées en termes de production et d'emploi.

Ces deux appels à projets ont fait l'objet d'une première évaluation fin 2000. Pour encourager l'internationalisation de ces groupes de PME, la Datar a lancé courant 2001 une opération pilote en faveur de « partenariats transnationaux entre SPL ». Quatorze projets ont été sélectionnés et 305 000 euros leur ont été attribués pour l'établissement de relations avec les PME et acteurs territoriaux des pays tiers, situés en dehors de l'Europe des quinze.

Les enjeux pour l'aménagement du territoire

Les systèmes productifs locaux ne sont pas seulement un moyen de développement privilégié pour les entreprises. Ils constituent également un atout fondamental pour l'essor ou la revitalisation des territoires. Ils permettent de maintenir ou redyna-

miser le tissu économique local. Les études montrent ainsi, selon les secteurs, des croissances plus rapides de l'emploi ou une meilleure résistance à la chute de l'emploi industriel. Du fait de leur mode d'organisation, les SPL peuvent aisément faire preuve de réactivité, voire d'une importante capacité d'anticipation.

Les effets bénéfiques en termes d'emploi de l'organisation en SPL sont mesurables dans nombre de bassins d'emplois correspondant à des SPL. Le taux de chômage se chiffrait, par exemple, à 5,7 % dans le Choletais en mars 2001, taux à mettre en rapport avec celui de l'ensemble des Pays de la Loire (8 %). Malgré des fermetures (Gep, Polygones) et des licenciements dans les grands groupes de la chaussure, équivalents à 3 000 pertes d'emplois en deux ans, une évolution positive de l'emploi a été possible. Ceci s'explique grâce à une forte dynamique entrepreneuriale, emblématique des SPL, et à une diversification du tissu industriel existant. Selon les données UNEDIC, le taux de spécialisation de la zone d'emploi passe ainsi de 18,5 % à 12,2 % de 1987 à 1998, alors que les créations d'entreprises progressent.

Dans la Vallée de l'Arve, autre exemple où l'organisation en SPL a eu des effets bénéfiques, le taux de chômage atteint 4 %, chiffre équivalent à celui des districts italiens. Entre 1987 et 1998, l'emploi salarié y progresse de 10 000 à 14 600 emplois dans son secteur de spécialisation, le décolletage. De même la création d'entreprises dans son ensemble évolue positivement, par essaimage, et traduit une bonne coordination des activités productives.

L'évolution de l'emploi dans les SPL des appels à projets est dans l'ensemble meilleure que celle des secteurs correspondants au niveau national.

L'organisation en SPL semble donc favoriser la création d'emplois et leur maintien. Par ailleurs, dans les secteurs en difficulté, les pertes s'avèrent inférieures aux moyennes nationales. La reprise de l'activité y est plus rapide et plus riche en terme d'emplois.

Les SPL permettent aussi d'ancrer les activités sur le territoire et de freiner, voire d'éviter, les délocalisations. Grandes ou petites, les entreprises, en effet, s'attachent aux territoires où elles trouvent ou développent des ressources spécifiques qu'elles

transforment à leur profit. La manière dont s'échangent les informations ou s'élaborent des réponses face à un défi, les liens qui s'établissent entre centres de matière grise (instituts de recherche, centres techniques...) et entreprises, l'implication naturelle de responsables publics sont autant de facteurs déterminants de la qualification d'un territoire dans l'économie d'aujourd'hui qui privilégie les « infrastructures » immatérielles. Cet atout est directement lié à la souplesse d'organisation des SPL. Ceux-ci peuvent engendrer la sédentarisation des entreprises nomades autour de pôles d'intérêt ou d'excellence. Expressions d'espaces vécus, les SPL sont également, de fait, parties prenantes de la recomposition des territoires. Acteurs institutionnels et acteurs économiques construisent dans ces nouveaux espaces recomposés (pays, agglomérations) des projets porteurs de développement et d'emploi basés sur des savoir-faire et des réseaux denses d'interdépendance.

« Tout ce petit monde s'observait sans se parler et parvenir à trouver de réelles solutions.

Ce cloisonnement entre le monde de l'entreprise et les autres acteurs du territoire est sans doute une des raisons qui peut expliquer le retard pris en France dans le développement des clusters.

Aujourd'hui, avec l'émergence des systèmes productifs locaux, nous assistons à une évolution qui voit les élus locaux devenir des partenaires à part entière et ne plus se cantonner à une attitude attentiste ou passive ».

Jean-Pierre Bel, président du club des districts industriels français (Congrès mondial des SPL, Paris, 23-24 janvier 2001)

Les caractéristiques des SPL

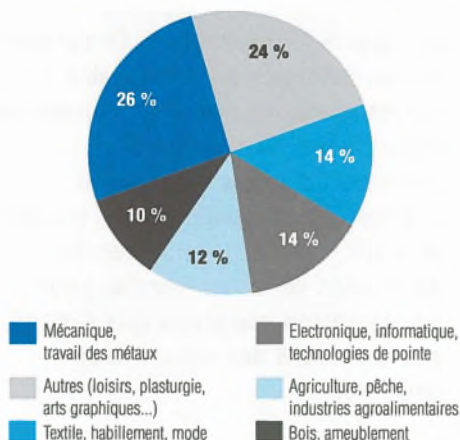
Les appels à projets de la Datar ont mis en évidence les principales caractéristiques des SPL. Tournés vers l'innovation, ils réunissent un ensemble d'acteurs allant des entreprises aux collectivités locales en passant par des organismes de formation ou de recherche. Leur implantation géographique répond, par ailleurs, à des raisons bien précises.

Typologie des SPL

Les SPL se déclinent dans toutes les sphères de l'activité économique française, notamment dans les secteurs innovants : multimédia, numérique, électronique, biotechnologie... Cependant l'analyse des 96 SPL retenus dans le cadre des appels à projets de la Datar fait ressortir une prépondérance des secteurs industriels traditionnels : mécanique, textile, bois-ameublement, agroalimentaire. Les projets eux-mêmes présentés par les animateurs de ces SPL sont toutefois nettement orientés vers l'innovation technique (utilisation des nouvelles technologies de l'information, combinai-

son de technologies, traçabilité...) ou organisationnelle (pour constituer une offre globale ou une force de vente commune...).

Répartition par secteurs d'activité des SPL actifs, identifiés par la Datar (novembre 2001)



Qu'ils aient ou non reçu un appui financier de la Datar, les SPL français peuvent être classés en quatre grandes familles.

Les SPL de type « district industriel italien »

Installés dans des zones industrialisées de longue date ou dans certaines grandes métropoles, ces SPL reposent en général sur un artisanat ou un savoir-faire traditionnel local. Ils se caractérisent par une présence diffuse sur le territoire de PME très liées entre elles par une même « culture » (voire par des

attaches familiales ou amicales) ainsi que par des dynamiques endogènes de développement et une collaboration étroite entre la communauté locale et les entreprises.

Bien que partageant une identité forte autour d'un même produit depuis sept siècles, les couteliers de Thiers (Puy-de-Dôme) ne travaillaient pas ensemble en dehors des questions de sous-traitance. La chambre de commerce et d'industrie de Thiers, la chambre de métiers et la direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (Drire) leur ont donc proposé de répondre à l'appel à projets et de se constituer en SPL (représentant 260 entreprises et 3000 emplois) en vue de promouvoir leurs productions et de mettre sur pied un système de veille collective. Un site Internet a déjà vu le jour. Il présente les industriels du bassin et leurs produits, permet des comparaisons et livre les contacts utiles.

Les SPL technologiques

Essentiellement implantés en zone urbaine (région parisienne, Toulouse, Grenoble...), les SPL technologiques ressemblent aux districts industriels traditionnels. Les entreprises se concentrent autour d'une spécialité, entretiennent des rapports denses mais informels. La même logique de coopération-concurrence y est à l'œuvre. Mais à l'inverse des districts industriels, ils doivent leur développement à un « saut technologique », autrement dit à une rupture avec les savoir-faire locaux traditionnels. De plus, les liens qui unissent les acteurs ont pour origine des formations techniques communes et non une histoire sociale ou familiale partagée.

Le SPL de Grenoble a connu trois révolutions scientifiques et technologiques au cours de son histoire : celle de l'hydroélectricité, de l'énergie atomique et de l'électronique-informatique. Très tôt, les industriels ont compris qu'il était vital d'établir des relations étroites avec le monde des scientifiques. D'où l'émergence, au cours du XX^e siècle, d'une « atmosphère » et d'une culture techniques qui ont non seulement produit des générations de techniciens et d'ingénieurs mais aussi facilité les adaptations et les reconversions successives des industries locales.

Les SPL gravitant autour d'une ou plusieurs grandes entreprises « donneurs d'ordre »

La politique d'externalisation des grandes entreprises a renforcé le développement de SPL autour d'un ou plusieurs donneurs d'ordre. C'est le cas des fournisseurs gravitant autour du constructeur automobile Peugeot, à Montbéliard.

Afin d'éviter une dépendance trop forte par rapport à quelques donneurs d'ordre, certaines firmes incitent dans ces SPL leurs sous-traitants à trouver des contrats supplémentaires, comme à Saint-Nazaire. Encouragés par les Chantiers de l'Atlantique qui ne souhaitent pas représenter plus de 30 % du carnet de commande de leurs sous-traitants, une cinquantaine de PME du pôle marine de Saint-Nazaire ont adopté une organisation de SPL dans une triple optique : renforcer les coopérations interentreprises, doter le pôle d'une capacité d'anticipation et créer une dynamique de communication collective.

Plusieurs actions collectives ont déjà été menées, dont une réflexion prospective, une série d'études et la création d'un site Internet.

Les SPL « émergents »

Les entreprises de ces SPL en cours de consolidation n'ont pas encore développé de véritables coopérations. Elles se vivent encore comme concurrentes, leurs activités étant très proches. Cependant, sous l'effet d'un médiateur extérieur au réseau, elles sont encouragées à se regrouper pour échanger des expériences et des méthodes. La question des ressources humaines est un des thèmes abordés en premier. Ce n'est que dans un deuxième temps qu'elles s'associeront sur des questions de marché ou de recherche ou qu'elles mettront en œuvre des stratégies communes.

À Paris, dans le quartier du Sentier, le départ graduel des activités de la confection textile a libéré de vastes surfaces à des prix avantageux. Il n'en fallait guère plus pour attirer les start-up de l'Internet, séduites de surcroît par un réseau câblé haut débit installé pour les activités de la Bourse. En quelques mois, plusieurs centaines d'entreprises se sont installées, se diversifiant et multipliant leurs activités en fonction de la demande. Un type de développement intenable à long terme. Certaines de ces jeunes entreprises ont vu l'intérêt de se constituer en SPL, afin de mettre en place des stratégies communes, de réguler la concurrence et d'instaurer un dialogue avec les pouvoirs publics. Fin 2000, le SPL NET « nouvelles technologies et territoire » du Sentier pouvait s'enorgueillir d'une quarantaine de membres et d'un budget d'animation annuel près de 460 000 euros, dont un tiers de subventions publiques.

Les acteurs des SPL

Cinq types d'acteurs principaux sont à l'œuvre dans tout SPL.

L'acteur clé : l'entreprise

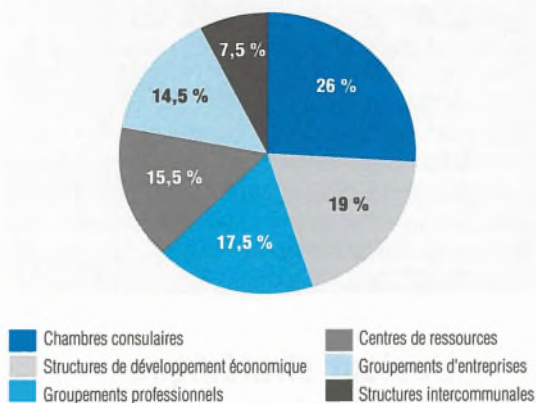
Les entreprises sont au cœur des SPL. Si les systèmes productifs locaux mettent en scène une pléiade d'acteurs très divers et notamment des acteurs publics ou para-publics, la constitution d'un SPL ne peut reposer sur la seule volonté politique des élus locaux. Il convient d'abord et avant tout que les PME-PMI du territoire concerné soient motivées et impliquées directement et activement.

Le nombre d'entreprises constituant un SPL est variable (600 dans la Vallée de l'Arve, une soixantaine dans l'association Parfums-Cosmétiques de la région Centre). Le nombre et la taille des groupements d'entreprises impliquées dans chaque projet porté par un SPL sont là encore différents d'un SPL à l'autre. Pas de SPL en effet sans les groupements d'entreprises autour de projets précis qui peuvent d'ailleurs avoir une durée de vie éphémère en fonction de l'objectif fixé : prospector un marché nouveau, s'associer sur un projet de recherche, organiser une formation pour des salariés, participer à une action de veille technologique. Les groupements d'entreprises qui réclament un engagement fort de leurs participants ainsi que de la confiance et de la réciprocité dans les rapports, mobilisent en général une poignée d'entreprises (dix à vingt).

L'acteur tactique : la structure d'animation

De la structure émanant de la collectivité territoriale (agence de développement, syndicat intercommunal...) au groupement professionnel en passant par les chambres consulaires, toutes ces structures ont vocation à remplir une fonction d'accompagnement et d'animation. Mais l'expérience montre qu'il faut surtout chercher à favoriser l'engagement et la participation des entreprises.

Répartition des structures porteuses des SPL retenus dans les appels à projets de la Datar



C'est à cette fin que certaines structures publiques passent progressivement le relais à des structures privées représentant les entreprises. L'association « Mecanic Vallée », dans l'Aveyron et le Lot, a ainsi pris le relais des actions initiées par l'ADIMAC (Association pour le développement industriel et économique du Massif Central et du Centre), l'un des huit commissariats à l'industrialisation et au

développement économique (réseau associatif réunissant l'État, les collectivités locales et les entreprises sur lequel s'appuie la Datar).

Les acteurs pouvant accompagner un SPL

- Les chambres consulaires : chambres de commerce et d'industrie, chambres de métiers, chambres d'agriculture, groupements inter-consulaires ;
- Les groupements d'entreprises : associations d'entreprises, clubs d'entreprises ;
- Les groupements professionnels : union ou fédérations d'industriels d'une filière, chambres syndicales d'industrie d'un secteur, des métiers d'une corporation, union de producteurs, fédérations de coopératives ;
- Les centres de ressources techniques : technopôles, pôles technologiques, Centre régional d'innovation et de transfert de technologie (CRITT) ;
- Les structures de développement économique : associations de développement économique local, comité d'expansion, agences de développement ;
- Les structures intercommunales : syndicats mixtes, communautés de communes, communautés d'agglomération, structures intercommunales d'un pays.

L'acteur stratégique : le producteur de matière grise

Un SPL qui ne se renouvelle pas est un SPL condamné. Adaptation aux nouvelles technologies mais aussi des matières utilisées, renouvellement des produits, des designs, de l'organisation productive... l'évolution doit être permanente et généralisée. La petite dimension des unités de production

et la densité des relations entre celles-ci représentent des atouts indéniables. Mais pour que l'inventivité soit dans le milieu et réponde aux besoins du développement local, les effets de la proximité avec les foyers d'innovation et de matière grise doivent jouer à plein. D'où l'importance de ces organismes susceptibles de produire ces « externalités positives » qui enrichissent le territoire et apportent des ressources scientifiques et technologiques d'une importance stratégique pour les entreprises, tels que la formation d'une main-d'œuvre adaptée, la recherche appliquée, les transferts de technologie etc. Parmi ces structures : les instituts de recherche, les centres techniques industriels, les lycées professionnels, les universités ou encore les organismes de formation. Certaines peuvent temporairement jouer le rôle d'animateur du SPL.

L'acteur partenaire : la région

Les conseils régionaux s'impliquent progressivement, notamment sur le plan financier. Le Nord-Pas-de-Calais, la Franche-Comté et Midi-Pyrénées mènent ainsi une politique de soutien très affirmée. Les conseils régionaux jouent également un important rôle en liaison avec les services déconcentrés de l'État dans la mesure où ces derniers ont, non seulement pour mission d'évaluer les politiques en faveur des SPL, mais aussi d'informer et de faire émerger de nouvelles initiatives de SPL. Les conseils économiques et sociaux régionaux participent parfois à cet effort de détection et d'appui aux SPL. C'est le cas en Midi-Pyrénées.

Enfin, certains SPL retenus dans le cadre de l'appel à projets de la Datar s'inscrivent dans des démarches plus vastes de contractualisation initiées par les conseils régionaux à l'égard des territoires, tels que les « Contrats de progrès » en Franche-Comté.

L'acteur politique : l'État

L'État définit une politique d'appui aux SPL. Celle-ci fait l'objet d'une concertation au sein de la Commission nationale SPL qui a pris le relais d'un comité de pilotage constitué de représentants de l'État, de régions, d'experts, d'universitaires, de représentants de SPL. Cette Commission, composée des représentants de la Datar et de plusieurs départements ministériels, remplit aujourd'hui une fonction de pilotage et de suivi de cette politique. Elle peut initier sous sa responsabilité des pro-

Les services de l'État impliqués dans la politique de SPL aux côtés de la Datar

- la Direction de l'action régionale et de la petite et moyenne industrie (secrétariat d'État à l'Industrie)
- la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (ministère de l'Emploi et de la solidarité)
- la Direction de l'espace rural et de la forêt et la Direction des politiques économiques et internationales (ministère de l'Agriculture et de la pêche)
- la Direction des relations économiques extérieures (secrétariat d'État au Commerce extérieur)
- la Direction des entreprises commerciales, artisanales et de services (secrétariat d'État aux PME)
- la Direction de la technologie (ministère de la Recherche)

grammes innovants tels que le programme de partenariats transnationaux entre SPL ou l'appui à la formation des salariés des SPL et leur apporter des financements provenant du Fonds national d'aménagement et de développement du territoire (FNADT section locale).

Quelle place pour les grands groupes industriels « donneurs d'ordre » ?

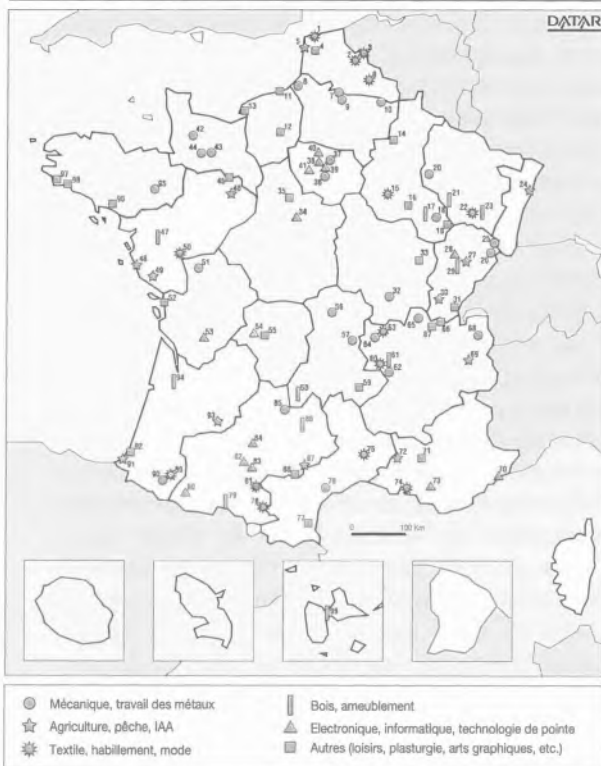
Pour que l'on puisse parler de système productif local, les entreprises doivent disposer d'une certaine autonomie par rapport à leurs donneurs d'ordre. C'est pourquoi la plupart d'entre elles refusent, dans un SPL, tout rôle de simple sous-traitant et cherchent de nouveaux débouchés. Elles s'assurent ainsi une indépendance économique qui les protège contre des revers de conjoncture ou des mutations négatives. Le cas du SPL habillement de Castres illustre bien cette volonté.

Pour enrayer le déclin de l'industrie textile du Tarn, une coopérative d'entreprises, Griffés'Sud, a été créée en 1996 avec l'aide d'Agate, l'agence tarnaise de développement. Sa mission : sortir les entreprises du simple rôle de sous-traitant ou de fabricants de produits semi-finis et leur donner une expérience de relation avec le client final. Comment ? En cherchant à valoriser l'ensemble des savoir-faire traditionnels locaux, à étendre la chaîne de valeur locale et à encourager le jeu des complémentarités aux différents stades de la production (création, transformation, production et vente). Après des débuts prometteurs et l'ouverture d'une boutique virtuelle sur Internet, Griffés'Sud a

signé en 1999 un contrat de licence avec l'ancien pilote automobile Henri Pescarolo pour la confection d'une gamme complète de vêtements et d'accessoires pour hommes. Un succès transformé depuis avec la création de plusieurs gammes à image forte et aux marges confortables.

La localisation des SPL

Les Systèmes Productifs Locaux identifiés par la DATAR et actifs (en novembre 2001)



NORD-PAS-DE-CALAIS

1. Dentelle (Pays de Calais)
2. Textile (Roubaix)
3. Textile de maison (Roubaix)
4. Faïencerie (Desvres)
5. Pêche (Boulogne-sur-Mer)
6. Broderie (Cambrai)

PICARDIE

7. Mécanique (Région d'Albert)
8. Métaux (Le Vimeu)
9. Maintenance industrielle
(Ham, Peronne)
10. Métallurgie-Équipements auto
(La Thiérache)

HAUTE-NORMANDIE

11. Flaconnage verrier
(Vallée de la Bresle)
12. Pharmacie (Le Vaudreuil)
13. Activité portuaire (Le Havre)

CHAMPAGNE-ARDENNE

14. Équip. Champagne
(Reims, Eprenay)
15. Textiles sport loisirs (Troyes)
16. Emballage
(Champagne-Ardenne)
17. Bois, meuble (Haute-Marne)
18. Métaux (Nogent)
19. Vannerie (Fay-Billot)

LORRAINE

20. Mécanique (Meuse)
21. Bois, meuble (Lorraine)
22. Textile (Remiremont)
23. Bois, meuble
(Saint-Dié, Abreschviller)

ALSACE

24. Agroalimentaire (Strasbourg)

FRANCHE-COMTÉ

25. Mécanique (Belfort)
26. Automobile (Grand Est)
27. Salaison (Massif du Jura)
28. Microtechniques (Besançon)
29. Bois, meuble (Thise)
30. Fromage (Lons le Saulnier)
31. Lunetterie (Morez)

BOURGOGNE

32. Mécanique (Montceau-les-Mines)
33. Emballage (Dijon)

CENTRE

34. Plasma laser (Centre)
35. Parfums, cosmétiques (Chartres)

ILE-DE-FRANCE

36. Mécatronique (Vitry, Ivry)
37. Mécanique (Pantin, Meaux)
38. Multimédia (Montreuil)
39. Net Economie (Le Sentier)
40. Biomédical (Bobigny)
41. Optique Vallée (Plateau de Saclay)

BASSE-NORMANDIE

42. Métaux (Bocage Virois)
43. Mécanique (Flers)
44. Quincaillerie (Tinchebray)

PAYS DE LA LOIRE

45. Plasturgie (Alençon)
46. Rillettes (Le Mans)
47. Génie naval
(Nantes, Saint-Nazaire)
48. Produits de la mer (Vendée)

- 49. Brioche (Vendée)
- 50. Textile, habillement, chaussures (Choletais)

POITOU-CHARENTES

- 51. Mécanique (Bressuire)
- 52. Nautisme (La Rochelle)
- 53. Pôle de l'image (Angoulême)

LIMOUSIN

- 54. Chaîne graphique (Haute-Vienne)
- 55. Porcelaine (Limoges)

AUVERGNE

- 56. Mécatronique (Montluçon)
- 57. Coutellerie (Thiers)
- 58. Bois (Aurillac)
- 59. Plasturgie (Sainte-Sigolène)

RHONE-ALPES

- 60. Textile, santé (Saint-Etienne)
- 61. Charpente, bois (Loire)
- 62. Mécanique (Sud Loire)
- 63. Textile (Roanne)
- 64. Mécanique (Roanne)
- 65. Carrosserie (Bourg-en-Bresse)
- 66 et 67. Plasturgie (Oyonnax)
- 68. Décolletage (Vallée de l'Arve)
- 69. Fromage (Beaufort)

PROVENCE-ALPES-COTE-D'AZUR

- 70. Télétravail (Sophia-Antipolis)
- 71. Céramique (Lubéron)
- 72. Bigarreaux (Apt)
- 73. Microélectronique (Aix, Rousset)
- 74. Mode, textile (Marseille)

LANGUEDOC-ROUSSILLON

- 75. Textile (Cévennes)
- 76. Métaux (Biterrois)
- 77. Nautisme (Têt Méditerranée)

MIDI-PYRÉNÉES

- 78. Textile (Lavelanet)
- 79. Forêt, bois, papier (Couserans, Comminges)
- 80. Equip. électronique (Tarbes)
- 81. Textile (Olmes, Montagne Noire)
- 82. Santé (Toulouse)
- 83. Electronique embarquée (Toulouse)
- 84. Electronique (Montauban)
- 85. Mécanique (Sud-Ouest, Massif Central)
- 86. Bois, meubles (Aveyron)
- 87. Salaison (Lacaune)
- 88. Granit (Sidobre)

AQUITAINE

- 89. Textile (Bassin de l'Adour)
- 90. Mécanique (Bassin de l'Adour)
- 91. Jambon (Bayonne)
- 92. Surf (Littoral Sud Aquitain)
- 93. Fraises, tomates (Lot-et-Garonne)
- 94. Bois (Val de Garonne)

BRETAGNE

- 95. Automobile (Ouest Atlantique)
- 96. Engins de loisirs (Pays de Vannes)
- 97. Emballage (Quimper)
- 98. Construction navale (Concarneau)

GUADELOUPE

- 99. Bois (Guadeloupe)

L'implantation géographique d'un SPL ne relève pas du hasard. De nombreux SPL se sont créés là où se trouvaient des matières premières, des sources d'énergie ou une main-d'œuvre rurale abondantes. Plus récemment ce sont les agglomérations qui ont vu naître près de leurs universités les SPL technologiques (Paris, Toulouse, Marseille...). Les SPL spécialisés dans l'industrie agroalimentaire sont fortement représentés en Bretagne et en Vendée, ceux de la mécanique et la métallurgie en Île-de-France, dans le Nord et l'Est ainsi que dans la région lyonnaise, tandis que ceux de l'électricité-électronique sont plutôt concentrés en Rhône-Alpes et dans les métropoles du Sud-Ouest.

Ce lien étroit entre activité et territoire vaut également pour les SPL émergents. C'est le cas notamment de CIEL (Coopération interentreprises sur les engins de loisirs en milieu naturel), un SPL situé à Vannes (Morbihan) spécialisé dans la construction d'engins de loisirs en milieu naturel. Son objectif : faire du pays de Vannes un lieu idéal pour produire et tester de nouveaux articles tels que des planches à voile ou des kayaks. De la même manière, le Sentier à Paris, fief historique de la confection textile, s'est récemment reconverti en pépinière de start-up de l'Internet.

Fait plus rare, le SPL peut aussi avoir une origine purement exogène au territoire. C'est le cas du SPL microélectronique d'Aix-Marseille. La création *ex nihilo* de ce système productif local résulte d'une décision publique visant à faciliter l'implantation d'entreprises dans le cadre de la reconversion du bassin minier de Gardanne. À la première implantation d'Eurotechnique en 1979 (reprise peu après par le groupe Thomson) succéda une vague

de créations par essaimage et l'arrivée d'activités complémentaires : fournisseurs de machines, d'équipements et des sous-traitants.

Par ailleurs, la majeure partie des SPL (80 %) a une extension géographique qui se limite à un bassin d'emploi. Mais beaucoup finissent par s'articuler sur des territoires plus vastes que leur bassin d'origine. Ainsi PerfoEst, fournisseur de PSA, est un SPL qui regroupe 112 entreprises réparties sur les régions Franche-Comté, Lorraine et Alsace. Le SPL Metaladour couvre, quant à lui, deux bassins, celui de Pau dans les Pyrénées-Atlantiques et celui de Tarbes dans les Hautes-Pyrénées.

Les fonctions d'un SPL

Dans un contexte de contraintes globales liées à la mondialisation de l'économie, les entreprises doivent en permanence développer quatre facteurs de compétitivité fondamentaux : l'innovation, la qualité, la rapidité et la différenciation des produits. Encore faut-il qu'elles en aient la possibilité...

Les vocations d'un SPL à l'égard des entreprises :

- produire mieux et plus grâce à une division du travail entre entreprises ;*
- renforcer les synergies entre les entreprises et l'environnement scientifico-industriel ;*
- mieux gérer les ressources humaines et les autres facteurs de production ;*
- faciliter l'innovation et la veille collective ;*
- offrir de nouvelles opportunités de marché.*

Grâce à son mode de fonctionnement, le SPL conduit à des rapprochements qui consolident les réseaux interentreprises. Les liens tissés passent par la mise en œuvre de coopérations donnant aux PME les moyens d'accroître leurs performances et de s'armer face à une concurrence mondiale en constante évolution. Ces liens conduisent également les entreprises à mieux connaître leurs points forts et leurs points faibles.

Les coopérations interentreprises s'inscrivent dans des champs d'intervention extrêmement vastes et peuvent prendre des formes très diverses : mise en commun de ressources et de compétences, achats groupés, création de structures commerciales communes etc. Elles permettent aux entreprises de répondre localement à une multitude de défis posés par la concurrence et la mondialisation, tout en leur permettant de conserver leur identité et leur liberté d'entreprendre.

Définir une stratégie collective

Engagé pour favoriser l'émergence ou la structuration d'un SPL, le diagnostic « Territoire-métier » permet d'appréhender les éléments de la chaîne de valeur présents sur le territoire et, sur ces bases, d'envisager les axes de développement du territoire et les bases des partenariats à construire.

Après avoir créé un véritable esprit de « club d'entreprise » avec ses règles de coopération et de solidarité, le Club Alliance Métaux pour le développement industriel du Biterrois (CAMDIB) a effectué un diagnostic sur les capacités des entreprises et sur les opportunités de marchés. Résultat : des projets de production (tels que la fabrication à plusieurs d'une pale d'éolienne...) et des projets d'investissements communs.

Mutualiser les investissements productifs et les approvisionnements

Afin de valoriser leur savoir-faire commun et de réaliser des économies d'échelle, par nature réservées aux grandes entreprises, les entrepreneurs s'associent pour réduire les coûts de développement de certains projets : achats et utilisations de matériel, achats de matières premières, de logiciels ou de prestations, actions de prospection communes...

En Lorraine, le Réseau Meuse Mécanique vise à mettre en commun des moyens techniques, humains et commerciaux. Les premières actions collectives ont consisté en recrutements, investisse-

ments en matériel, recherche de nouveaux produits et rapprochements pour des achats en commun.

Partager des compétences et des formations

Qualité, savoirs scientifiques ou technologiques, environnement, sécurité alimentaire... Nombreux sont les domaines où les entreprises ont besoin de personnels qualifiés ou de connaissances qu'elles n'ont pas les moyens de financer à titre individuel. D'où l'intérêt de s'associer pour embaucher ou pour former.

En 1999, les industriels du Pôle hydraulique et mécanique d'Albert (Somme) ont lancé l'idée d'une école professionnelle. L'Éducation nationale n'étant pas en mesure de « qualifier » la main-d'œuvre dont le Pôle a besoin, une alliance a été conclue avec Aérospatiale, qui dispose d'un établissement industriel important à proximité et forme des « compagnons » dans son propre lycée professionnel. C'est ce lycée privé qui hébergera le centre de formation du Pôle.

Développer des actions commerciales et promotionnelles communes

Ces actions connaissent un développement plus ou moins important selon le degré d'évolution du SPL et l'implication de ses membres. Elles vont donc de l'implication la moins contraignante (annuaires des

compétences présentes dans les entreprises, logos collectifs, site Internet, stands communs sur les salons...) à des engagements beaucoup plus hardis comme la prospection à l'export ou la création d'une marque collective.

En Haute-Marne, le Pays vannier regroupe une soixantaine d'artisans vanniers oséiculteurs dont l'objectif est de mener une démarche qualité (labellisation et marque collective). Les entreprises envisagent également de lancer des emballages de produits phare à base de vannerie.

À la Roche-sur-Yon, le SPL Brioche de Vendée a réuni 70 entreprises allant de l'artisan au grand distributeur autour d'un projet visant à obtenir l'Indication géographique protégée (IGP), sorte de label de qualité. Les producteurs ont ainsi financé collectivement les études et les analyses nécessaires pour obtenir ce label.

Forte d'une première expérience réussie, l'association Performance 2010 qui réunit une centaine d'entreprises du SPL automobile d'Ille-et-Vilaine, prévoit une deuxième mission export à destination du Brésil. Un planning de rendez-vous individuels a été mis au point par un consultant spécialisé sur la zone, selon les besoins exprimés par les industriels intéressés. Ces missions déboucheront sur des relations de partenariat avec des donneurs d'ordre brésiliens ce qui permettra de renforcer la performance de la filière en tirant parti des avantages compétitifs respectifs des deux régions.

En Auvergne, le SPL de Thiers a monté un site Internet qui fonctionne comme une véritable vitrine de la coutellerie française. De toutes les opérations développées dans le cadre du SPL, celle-ci est la plus appréciée des entreprises.

Innovation et veille technologique

Ce type de coopération peut débiter par de simples actions de veille collective et aboutir à des missions communes plus complexes, telles que des commandes à des laboratoires d'essai ou de certification. Certains SPL, plus développés que d'autres, engagent des processus d'innovation et de recherche en mutualisant des équipes ou en créant des ressources technologiques spécifiques. Les organismes de recherche et de formation (lycées professionnels, universités, instituts de recherche...) localisés sur le territoire sont fréquemment sollicités pour participer à la réalisation de ces projets.

À Orléans (Loiret), le Centre de ressources technologique Plasma Laser (électronique) prévoit une coopération interentreprises sur des actions de savoir-faire et de soutien industriel dans le domaine de la découpe laser et des nouvelles sources à rayon X. Il s'agit d'effectuer un transfert de technologie du laboratoire aux entreprises avec l'aide de financeurs institutionnels : Agence nationale de valorisation de la recherche (ANVAR), direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRRT) et de capital-développeurs afin de diversifier les activités des entreprises du SPL.

Dans le cadre de son développement, le SPL Pôle halieutique à Boulogne-sur-Mer (Pas-de-Calais) entretient des relations étroites avec l'ensemble des instituts de recherche locaux. Ceux-ci ont proposé des objectifs aux syndicats professionnels. Deux thèmes principaux ont été retenus : la sécurisation de la filière et la valorisation des sous-produits de la pêche. Plusieurs actions expérimentales sont en

cours sur les questions de traçabilité, de qualité et de normalisation (avec en perspective la définition d'un cahier des charges pour une marque collective). Les conclusions de ces travaux seront ensuite diffusées auprès des entreprises du SPL.

Gestion des ressources humaines

Les savoir-faire et les compétences sont deux facteurs essentiels pour la compétitivité des entreprises. Mais les fluctuations du marché les poussent à rechercher des formules permettant l'adaptation au volume des carnets de commande. C'est pourquoi nombre d'entre elles font appel à des sociétés intérimaires.

En facilitant les groupements d'employeurs, les SPL offrent des solutions qui présentent un intérêt à la fois pour les entreprises et pour les salariés. Les groupements d'employeurs permettent en effet aux PME d'employer temporairement mais régulièrement des personnels qualifiés et habitués à leur organisation. Ces personnels bénéficient, pour leur part, d'un seul contrat de travail et d'une garantie de localisation stable de leur emploi.

En outre, à la différence des entreprises qui recourent à l'intérim, celles qui sont membres d'un groupement d'employeurs se sentent responsables de la bonne gestion de ces personnels, de l'entretien et de l'amélioration de leurs compétences ainsi que de la capitalisation de leur expérience.

L'association Groupement pour l'emploi (GEM) rassemble 24 industriels du textile sur Roanne (Loire). Il emploie 42 personnes qui « tournent »

d'une entreprise à l'autre. La formation y est très présente puisqu'elle représente en moyenne un quart de leur temps de travail. De fait, les salariés possèdent jusqu'à deux ou trois qualifications, ce qui leur permet d'intervenir sur différents postes dans les entreprises.

Créer des sociétés de production commune

Le système traditionnel où l'entrepreneur développait seul son produit tend à disparaître. Dans de nombreux secteurs (automobile, aéronautique, construction navale, médical...), les donneurs d'ordre attendent des PME des réponses groupées car leur offre porte sur des ensembles complexes de pièces déjà assemblées. Face à ces nouvelles exigences des constructeurs, les PME doivent apprendre à travailler ensemble. Ces associations peuvent se traduire par la création d'une société filiale commune.

À Belfort (Franche-Comté), une trentaine d'entreprises se sont associées pour créer Mécatem, une société destinée à présenter à des donneurs d'ordre une offre complète en matière de conception et de réalisation de machines spéciales (mécanique, usinage, robotique). Armée d'une équipe de prospecteurs et d'ingénieurs, cette société est chargée de faire connaître le savoir-faire local, de prospecter des marchés et de signer des contrats que les entreprises du SPL ne pourraient honorer seules. Par la suite, les entreprises pensent externaliser vers Mécatem d'autres fonctions transversales (bureau d'études, montage...).

Comment faire vivre un SPL ?

Créer voire dynamiser un SPL est une opération complexe. Même favorables, un diagnostic et une volonté politique ne suffiront pas généralement à enclencher un processus durable de coopération. Tous les tissus industriels ne sont d'ailleurs pas propices à l'émergence de cette forme d'organisation. En effet, pour qu'un SPL existe, il faut d'abord que les entreprises – en nombre significatif – se découvrent un intérêt commun qui leur permette d'envisager des actions communes autour de leur métier. Et ce n'est qu'une fois tombée l'appréhension de s'associer que la démarche de constitution pourra être activement entamée, notamment avec le soutien des pouvoirs publics.

Les différentes phases de création d'un SPL

Aucune « démarche type » n'a pour le moment été formalisée. Sans doute ne doit-elle d'ailleurs pas l'être, tant sont décisives les particularités de chaque situation locale. Cependant, l'étude des SPL suivis dans le cadre de la politique en cours, permet d'établir des analogies entre les différentes pratiques.

Voici, dans un ordre qui n'est pas immuable, les étapes-clés que l'on retrouve le plus souvent :

« Il est nécessaire que les entrepreneurs définissent leur métier ou leur activité leader et ce n'est qu'ensuite que pourront être mises en place des actions commerciales communes et, pourquoi pas, avec un commercial commun, car il faut chercher à externaliser en mutualisant certaines fonctions. Dans bien des cas, c'est un pool d'entreprises qui pourra prendre le marché. Une va faire la mécanique-soudure, l'autre l'usinage, la troisième le câblage et une quatrième, peut-être, l'assemblage. Il faut avoir suffisamment de liberté d'esprit pour dire : ça, je vais le passer aux amis ».

M.Doyen, président du pôle hydraulique et mécanique d'Albert (colloque sur les SPL, Toulouse, 21 juin 1999).

Déclencher

Il s'agit de convaincre les entreprises de l'intérêt d'un travail en commun et de leur faire prendre conscience des bénéfices qu'elles pourraient tirer en se constituant en SPL (participation à des économies externes avec notamment l'organisation de formations communes, nouvelles opportunités de marché, etc.).

Analyser

Une fois les entreprises acquises à l'idée, un premier diagnostic territorial sur le bassin peut être utilement établi. Cet « état des lieux » vise à faire le point sur les spécificités de l'agglomération productive : les savoir-faire locaux, les complémentarités, les insuffisances dans la chaîne de valeur etc. Il permet aussi d'envisager le rôle du milieu et la nature des partenariats qui pourront se nouer.

Construire

Vient ensuite un travail précis d'identification du positionnement concurrentiel des entreprises, de leur stratégie et de leurs compétences particulières. Prises de contacts et visites d'entreprises permettent alors de construire un premier réseau de relations. Cette opération est souvent suivie d'une étude stratégique, étude qui esquisse des axes de travail communs et des synergies potentielles entre entreprises.

Fédérer

Ces préalables posés, une réunion de concertation entre institutionnels, représentants d'entreprises et entreprises-leaders peut être organisée autour de thèmes fédérateurs très concrets. Il s'agit, dès ce stade, de rendre tangibles aux chefs d'entreprises les avantages de la démarche. C'est là que seront jetées les bases d'un programme d'actions collectives, validé au cours de ces réunions.

Passer à l'action

Partant de ce socle commun, les nouveaux partenaires peuvent commander des études de faisabilité pour les projets retenus et s'efforcer d'en estimer les résultats attendus. Si les perspectives leur conviennent, un programme de coopération sera échafaudé. La phase de contractualisation peut alors être engagée. Pour clore cette phase préparatoire, il est courant de mettre en place un comité de pilotage dont la mission est d'assurer le suivi et l'évaluation des coopérations à venir.

Le financement et les aides publiques

Que le SPL soit émergent ou non, son lancement, ainsi que son animation par la suite, implique des coûts :

- au moment du montage : études, organisation de réunions, frais de structure, emploi d'un chargé de mission... ;

- dans l'accompagnement des projets : dépenses d'organisation, de formation, mise en place de premiers services et moyens communs, évaluations, ...

L'ensemble de ces coûts varie d'un projet à l'autre. Pour les SPL émergents qui, par définition, ne disposent pas de structures d'appui équipées, ni de diagnostic préliminaire, le montant de la phase de préparation-montage est généralement estimé entre 45 000 et 75000 euros. Pour les SPL déjà constitués, les dépenses de montage des projets sont bien inférieures : entre 15000 et 30000 euros en moyenne. Mais les projets souvent ambitieux sont plus coûteux. Quant aux phases d'accompagnement du projet, les charges sont fonction de l'ambition affichée.

Dans tous ces cas, où trouver les sources de financement nécessaires ? Les entreprises ne pouvant subvenir seules à de telles dépenses, les animateurs de SPL doivent faire appel à des partenariats extérieurs, publics ou privés.

Les sources de financement pour le démarrage d'un SPL

• Sources socio-économiques :

– contributions des entreprises, des syndicats professionnels et des chambres consulaires

• Sources publiques françaises :

– section locale ou section générale, selon la nature des projets, du Fonds national d'aménagement et de développement du territoire (FNADT) ;

– financements des contrats de plan État-Région dont ceux des volets territoriaux (contrats de pays, contrats d'agglomération...) ;

– aides ministérielles pour les actions collectives sectorielles gérées par des services déconcentrés de l'État tels que les DRIRE et les DRTEFP ;

– lignes budgétaires de développement économique des collectivités territoriales ;

• Sources publiques européennes :

– Fonds européen de développement régional (FEDER) ;

– Fonds social européen (FSE).

L'étude, après un ou deux ans de réalisation, des différents dossiers de SPL présentés dans le cadre des appels à projets de la DATAR montre que le financement public de cette fonction d'animation représente 60 % du total. Elle indique également l'apport minoritaire de la DATAR (via le Fonds national d'aménagement et de développement du territoire – FNADT) par rapport aux autres contributions publiques.

Financiers, autres que la Datar, des 40 SPL ayant achevé leur plan de financement fin 2000

Financiers	Nombres de SPL concernés
Europe	12
État (autre que Datar)	14
Régions	24
Départements	13
Communes et structures intercommunales	8
Chambres consulaires	10
Organismes publics et autres	4

Élaborer une culture commune

Si la création d'un SPL est une affaire complexe, c'est aussi – et peut-être surtout – parce que les mentalités constituent des freins redoutables. Plus habitués à conserver jalousement leurs secrets de fabrication qu'à promouvoir des actions communes, les chefs d'entreprise ont en effet du mal à penser « échange » et « mutualisation. D'où la nécessité d'abattre le mur de méfiance qui sépare les entrepreneurs pour faire naître chez eux le sentiment d'une culture commune, destinée à résoudre collectivement les problèmes de chacun (financement, recherche, sous-traitance, formation...). Comment y parvenir ? En inaugurant de nouvelles

Le SPL de la Vallée de la Bresle, un exemple réussi de pédagogie de la coopération

« Confiance, compétence, convivialité. » Telle une formule magique, ces trois mots résument la méthode mise au point par Seine Maritime Expansion, le comité d'expansion du département pour lancer le SPL verrier de la vallée de la Bresle.

Spécialisées dans le moulage ou le parachèvement des flacons de parfum, la plupart des entreprises travaillaient à l'origine pour une poignée de grosses verreries, qui les mettaient en concurrence. De fait, lorsque le comité d'expansion a proposé une organisation coopérative inspirée des SPL, l'idée a été accueillie plutôt fraîchement. « Au départ, les industriels se considéraient tous comme des concurrents, voire des ennemis. Ils ne se parlaient pas », se souvient Catherine Cornillot, chef de projet de Seine Maritime Expansion.

Il a donc fallu les convaincre de s'unir pour faire front face aux donneurs d'ordre, tout en maintenant de bonnes relations avec ces derniers. Un exercice délicat. Réunion plénière, groupes de travail, dîners..., le comité d'expansion n'a pas ménagé ses efforts pour motiver ses troupes. « Mais le véritable point de départ de la coopération a été le voyage que nous avons organisé en Allemagne et en Tchéquie. Là, nos chefs d'entreprise ont appris à se connaître ! », témoigne Catherine Cornillot.

De retour dans la vallée de la Bresle, les initiatives ont fleuri : salon commun, association pour trouver de nouveaux marchés à l'export, partage de commerciaux, site Internet, accords de coopération avec un centre de recherche... Aujourd'hui, l'idée de travailler ensemble est si bien acceptée que les entreprises se déchargent les unes sur les autres en cas d'afflux de commandes.

formes de collaboration et en développant une véritable pédagogie de la coopération, comme cela s'est produit par exemple dans la Vallée de la Bresle (Haute-Normandie).

Quelques questions pour élargir la réflexion sur les SPL

Les financements : comment en adapter les conditions à un collectif d'entreprises ?

Il est fréquent que les entreprises d'un même SPL cherchent à se grouper pour investir dans un équipement commun ou obtenir une prime. Mais ni l'État ni les banques ne sont encore habitués à traiter avec un groupement. Le financement bancaire conjoint pose notamment un réel problème de responsabilité et de solidarité en cas d'échec du projet. La réponse trouvée par les entreprises est souvent de monter une SARL, solution parfois fragile car les banques exigent de l'ancienneté pour accorder des financements ou bien un actionnaire majoritaire de référence pour négocier. Il s'agit donc de réfléchir aux moyens de créer des outils et des garanties spécifiques aux SPL, voire des formules de financements groupés ou des modalités de cautionnement collectif. La Caisse des dépôts et

consignations a engagé une réflexion sur ce sujet. Elle se traduira, dès 2002, par des modalités d'appui financier adapté à la particularité des groupements d'entreprises.

Toutes les activités ont-elles vocation à être concentrées ?

Théoriquement, les chances de croître d'un SPL pourraient être mesurées à sa capacité à concentrer sur son territoire une part de plus en plus importante de l'activité, nationale au moins, de son secteur. Or toutes les activités ne montrent pas la même propension à se concentrer. Un lien a pu être établi avec la qualification des emplois. Les études montrent en effet que plus sa main d'œuvre est qualifiée, plus l'activité a tendance à s'agglomérer géographiquement. En revanche, les activités qui montrent une moindre tendance à se concentrer sont soit des activités employant une main d'œuvre peu qualifiée soit des activités qui trouvent un intérêt à s'intégrer à des pôles agglomérés sur des filières plus complètes. Les activités liées à l'emballage par exemple ont tendance à se rapprocher de SPL de productions alimentaires (en Bretagne notamment). Ceci montre les limites d'une action volontariste en matière de SPL.

La prise de contrôle : comment éviter la destruction d'une chaîne de valeur en cas de prise de contrôle par un investisseur extérieur ?

Lorsqu'un grand groupe entre dans le capital d'une entreprise appartenant à un SPL, il le fait souvent dans des situations de succession. Il apporte de l'argent frais et donc contribue au développement de l'entreprise. En contrepartie, le groupe cherche à capter les compétences de la PME et, s'il s'agit d'un groupe étranger, en profite pour mieux s'implanter sur le marché national ou européen. Son intérêt ne sera pas toujours de conserver cette entreprise en activité sur le site du SPL. L'inquiétude devant l'altération de la cohérence du SPL que provoque ces prises de contrôle est vive, au sein de celui-ci.

Il est donc vital pour le SPL de savoir maîtriser l'entrée subite de capitaux extérieurs par le biais d'une veille stratégique, économique et technologique autour des territoires. Faut-il réglementer ? Certains acteurs des SPL en émettent l'idée. Mais la majorité estime que c'est aux partenaires locaux de tout mettre en œuvre pour garder leurs entreprises, en adoptant une stratégie offensive et en créant l'environnement favorable à ces PME, généralement fleurons du secteur.

La prise de contrôle : comment éviter la destruction d'une chaîne de valeur en cas de prise de contrôle par un investisseur extérieur ?

Lorsqu'un grand groupe entre dans le capital d'une entreprise appartenant à un SPL, il le fait souvent dans des situations de succession. Il apporte de l'argent frais et donc contribue au développement de l'entreprise. En contrepartie, le groupe cherche à capter les compétences de la PME et, s'il s'agit d'un groupe étranger, en profite pour mieux s'implanter sur le marché national ou européen. Son intérêt ne sera pas toujours de conserver cette entreprise en activité sur le site du SPL. L'inquiétude devant l'altération de la cohérence du SPL que provoque ces prises de contrôle est vive, au sein de celui-ci.

Il est donc vital pour le SPL de savoir maîtriser l'entrée subite de capitaux extérieurs par le biais d'une veille stratégique, économique et technologique autour des territoires. Faut-il réglementer ? Certains acteurs des SPL en émettent l'idée. Mais la majorité estime que c'est aux partenaires locaux de tout mettre en œuvre pour garder leurs entreprises, en adoptant une stratégie offensive et en créant l'environnement favorable à ces PME, généralement fleurons du secteur.

Les nouvelles technologies de communication : que devient la notion de proximité ?

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) apparaissent désormais comme un outil favorisant les échanges et la capitalisation d'expériences, tout en permettant de nouveaux rapports aux clients. Mais les transformations qu'elles engendrent dans l'organisation des économies et des sociétés modifient par essence l'importance et la notion même de proximité. En effet, le monde entier est désormais à portée d'un « clic » de souris. Mais les NTIC ne peuvent remplacer ni la rencontre physique, qui permet de « voir » la qualité de ce qui est proposé, ni la proximité culturelle chère aux acteurs des SPL. Par ailleurs, le commerce reposant essentiellement sur la confiance, les relations commerciales auront longtemps encore besoin de la relation face-à-face. Les SPL doivent donc considérer Internet comme un outil (conquête de nouveaux marchés par exemple) et comme un nouveau rapport à l'espace. Plutôt que comme une menace.

Vers un label SPL ?

Il y a en France un paradoxe. Tous les élus et les acteurs économiques locaux se réclament de la décentralisation, mais revendiquent simultanément un signe de reconnaissance au niveau national. La « labellisation » des projets SPL par la Datar est ainsi curieusement plus recherchée que les crédits

FNADT (Fonds national pour l'aménagement et le développement du territoire), relativement limités, il est vrai par rapport aux sommes en jeu dans les contrats de Plan État-Région ou les DOCUP.

Ici, la clé du paradoxe se trouve dans l'image de marque qu'apporte au territoire cette reconnaissance SPL. Faire connaître à l'extérieur ses savoir-faire, ses niches d'excellence, c'est faire connaître ses atouts dans la compétition qui se joue entre les territoires à l'échelle mondiale pour attirer investisseurs, capitaux, main d'œuvre, infrastructures... L'appellation SPL est alors perçue comme l'affichage vis à vis de l'extérieur de ses avantages comparatifs. Elle procède d'une stratégie de communication ciblée dont les territoires ont besoin aujourd'hui dans l'économie globalisée.

Conclusion

Les sceptiques à l'égard des SPL et de l'action initiée par la Datar qui jugeaient bon de répéter que le modèle italien des districts industriels n'était pas transposable à la France et qu'une politique nationale en la matière était vouée à l'échec avaient à la fois tort et raison.

Raison de considérer que faire naître des comportements d'acteurs davantage fondés sur la coopération ne relevait pas de l'exercice du pouvoir politique et que vouloir enfermer cette action dans le cadre de lois et de décrets n'aurait servi qu'à traduire une ambition démesurée et éloignée du réel.

Mais ils avaient tort de négliger l'évolution profonde des comportements des acteurs économiques et de ceux qui les représentent.

« Prêts à sacrifier une partie de leur indépendance pour la conquête de nouveaux marchés, de petits réseaux d'affaire fleurissent dans les SPL au fur et à mesure que naît la confiance développée collectivement », constate Bernard Reverdy, l'évaluateur pour la Datar de la politique conduite à l'égard des SPL. Cette mutation qui puise sa source dans un réflexe d'adaptation, voire de survie, devant l'irruption de nouvelles façons de produire et d'être dans la compétition explique la large adhésion autour des SPL.

Cependant, pour capitaliser ces acquis, il reste à l'État à faire évoluer ses outils et ses pratiques. Il lui faut par exemple, pour accompagner ce mouvement, adapter des outils aujourd'hui conçus pour des entreprises individuelles. Il est encore difficile de faire accepter que l'innovation et la recherche ne soient pas des démarches strictement individuelles, conduites par une entreprise et une seule. C'est aussi par une territorialisation plus marquée de son action qu'il apportera sa contribution au développement des externalités, ces sources de productivité que les entreprises puisent dans le territoire. C'est à cette recherche de cohérence que doivent s'employer sans relâche les différents niveaux d'autorités publiques.

Annexes

La Cité de l'Initiative (Roubaix) : pionnière des SPL textile

Le versant nord de la métropole lilloise entretient depuis plus d'un siècle une forte tradition industrielle liée au textile. Mais la série de crises qui a touché ce secteur, a entraîné la fermeture de bon nombre d'usines. En 1991, sept entreprises façonnrières, refusant la « fatalité », décident de s'associer pour mieux répondre aux exigences du marché, notamment à celles de la vente par correspondance. Première initiative : l'achat en commun d'un matériel de conception assistée par ordinateur qu'aucune des sept PME ne peut s'offrir seule. L'idée de ce SPL avant l'heure séduit et, peu de temps après, une véritable pépinière d'entreprises voit le jour.

À l'heure actuelle, la Cité de l'Initiative regroupe plus d'une quarantaine de PME, toutes installées dans un même quartier de Roubaix. Outre le partage du matériel, le SPL propose de nombreux services à l'ensemble de ses adhérents : atelier de réalisation, montage de prototypes, extension de la démarche qualité, mise en place de formations et surtout véritable stratégie de communication. Cette dernière est constituée d'un ensemble d'outils très performants (plaquettes, vidéo, journal trimestriel, site Internet...) qui présentent l'éventail des ressources du réseau ainsi que les compétences et la complémentarité des entreprises. Ce pôle commun de communication a notamment permis aux bénéficiaires d'accroître leur notoriété et de conquérir de nouveaux marchés. De fait, le chiffre d'affaires global des entreprises de la Cité est aujourd'hui de 29 millions d'euros. Quant à l'emploi, il a augmenté de 100 % de 1995 à 2001 chez les entreprises impliquées les premières dans la démarche.

SPL de Tinchebray (Orne) : un exemple réussi de partenariat avec les élus locaux

Tinchebray, capitale historique de la quincaillerie, travaille le fer depuis l'époque gallo-romaine. Aujourd'hui le SPL dédié à cette activité regroupe onze entreprises (618 emplois) spécialisées dans le petit outillage de jardin (80 % de la production nationale) et la quincaillerie du bâtiment (25 % de la production nationale).

Soumises à une concurrence mondiale de plus en plus forte, les entreprises avaient essayé de se regrouper. En vain : les rivalités avaient toujours été les plus fortes. Jusqu'au jour où, encouragés par les élus, les entrepreneurs se sont convaincus de l'intérêt de mutualiser leurs énergies, leurs compétences et leurs ressources. Soutenu par les 12 établissements publics de coopération intercommunale, les 138 communes et les 11 conseillers généraux du pays du Bocage ornaïs, le projet de SPL ainsi élaboré a été retenu par la Datar.

À l'origine, l'ambition du SPL consistait à développer une marque commune et à mettre en place une norme qualité. Les premiers résultats de la collaboration ont porté sur la co-traitance des contrats et la mise en place de démarches commerciales collectives (salons, prospection en Allemagne et en Italie). Motivées par ces premiers succès, les entreprises ont ensuite esquissé des perspectives de développement : achat en commun d'une machine, démarche qualité ISO 9001, veille technologique, action commune pour réduire les coûts de transport. Le territoire a lui aussi été gagnant puisque la dynamique inter-entreprises a été prise en compte lors de l'élaboration de la charte du pays du Bocage.

SPL Textile-habillement-chaussures de l'Adour (Aquitaine) : la culture de réseau valorisée

Dans le bassin de l'Adour, le secteur textile-habillement-chaussures est constitué essentiellement de PMI familiales. Si certaines souffrent des effets de la mondialisation, d'autres sont sur un créneau haut de gamme souvent spécifique à la région et à l'environnement mer-montagne.

Deux associations animaient le bassin en aidant les entreprises à développer leurs investissements immatériels (formation, transferts technologiques, actions de veille). En 1994, Adour Compétitivité reprend le flambeau et, malgré la faiblesse de ses moyens, parvient à faire émerger une véritable culture de réseau. Son but : faire connaître les productions locales, mettre en relation et lancer des actions avec des prestataires extérieurs.

Forte de 350 membres, l'association organise des groupes de travail et invite ses chefs d'entreprises à réfléchir sur trois thèmes : l'innovation, les nouvelles techniques d'information et de communication (NTIC) et le commerce. Le succès de la démarche ne se fait pas attendre, notamment sur le plan commercial. Entre autres exemples, trois sociétés ont décidé de mettre en commun leurs forces de ventes, chaque réseau de vendeurs présentant ses produits et ceux des deux entreprises associées.

Le rôle de l'opérateur a ici été primordial : il a su amener et faire accepter une méthode, puis créer un climat de confiance propice à l'émergence des idées. La démarche a d'ailleurs été si appréciée que d'autres entreprises adhérentes à Adour Compétitivité souhaitent désormais lancer de nouveaux SPL.

Pôle hydraulique et mécanique d'Albert (Somme) : les petits pas forment les grands projets

Spécialisé de longue date dans les activités mécaniques et le travail des métaux (construction de machine-outil, de vérins, de monte-charges...), le bassin industriel d'Albert (40 entreprises, 2000 emplois) s'essouffle au début des années 90. Les entreprises sont sous-capitalisées et les innovations quasi inexistantes. Si rien n'est fait, le déclin est inéluctable. Soutenues par des partenaires institutionnels (Drire, CCI...), une quinzaine d'entreprises décident alors de réagir. En juillet 1993, elles fondent le Pôle hydraulique et mécanique d'Albert (PHMA).

L'association, qui regroupe à présent 26 entreprises dont un important donneur d'ordres non monopolistique, propose toutes les six semaines des réunions d'information avec des personnalités extérieures. Des groupes de réflexion se forment sur l'environnement, la coopération industrielle, les achats groupés... Très vite, le PHMA propose de mettre en place des actions très concrètes : création d'un logo, d'une charte graphique et d'une signalétique d'entreprises. Grâce à cette stratégie des petits pas, les industriels apprennent peu à peu à travailler ensemble et à penser « mise en réseau ». Une charte est élaborée ainsi qu'une plaquette qui révèle les savoir-faire et les capacités de production du Pôle. Une étape supplémentaire est franchie lorsque les employeurs décident de se regrouper pour embaucher un ingénieur ISO 14 000 afin d'engager une démarche qualité en matière environnementale.

Ces premières collaborations ayant fait leur preuve et les entreprises rencontrant des problèmes de main-d'œuvre récurrents, le Pôle se lance alors dans la mise en place d'une école professionnelle afin de répondre

aux évolutions de la demande. Vingt-trois jeunes sont formés en alternance sur le pôle d'Albert depuis la rentrée 99.

Groupement pour l'Emploi Roanne (Rhône-Alpes) : partager c'est gagner

L'implantation de l'industrie textile à Roanne date du XIX^e siècle, lorsque les soyeux lyonnais ont commencé à délocaliser une partie de leur production. Les secteurs les plus représentés sont la fabrication d'étoffes à maille et de pull-overs ainsi que le tissage du coton et de la soie. Le bassin roannais regroupe 5 % de l'emploi textile en France, soit 5000 personnes environ. L'idée du Groupement pour l'EMPloi (GEM) est née du besoin de fidéliser des personnels qualifiés tout en répondant à des impératifs de flexibilité, les pics d'activités étant très différents selon les entreprises. Les premiers recrutements interviennent en février 1998. Des formations professionnelles sont alors engagées, le personnel arrivant au GEM sans qualification textile. En octobre 1998, 26 salariés sont embauchés, la plupart sous des contrats aidés par l'État. Quelques mois plus tard, le Groupement propose quatre-vingts modules de formation, validés par l'Éducation nationale.

En novembre 2000, le GEM compte 25 entreprises adhérentes, partageant toutes des savoir-faire relativement proches. Pour un coût identique à celui d'emplois intérimaires, celui-ci met à leur disposition 42 salariés qui possèdent deux ou trois qualifications leur permettant de s'adapter à des postes relativement divers et de conserver, d'une mission sur l'autre, la mémoire du travail à effectuer.

La souplesse et l'efficacité du système sont telles qu'employeurs et salariés s'estiment chacun gagnant. Les premiers en raison de gains de productivité importants, les seconds parce qu'ils bénéficient d'un

contrat de travail à long terme. Une réussite qui sert de modèle : les industriels textile du bassin voisin de Tarare ont demandé à leurs collègues de Roanne d'installer une antenne du GEM sur leur territoire.

Cluster Glisse (Aquitaine) : un SPL qui surfe sur les métiers de la glisse

Disposant de faibles ressources naturelles, le littoral sud de la côte atlantique est resté à l'écart de l'essor industriel jusqu'à ce que ses déferlantes deviennent sources d'un développement inattendu : celui des métiers de la « glisse ». Depuis le début des années soixante-dix en effet, les activités locales se sont dans un premier temps concentrées autour du surf, puis sur l'ensemble du marché de la glisse.

La filière est aujourd'hui tirée par quelques leaders internationaux du vêtement et de l'équipement (Quicksilver, Oxbow...). Mais ces grands groupes, tournés vers la création et la diffusion de leurs produits, entretiennent peu de liens avec les PME voisines. Généralement artisanales, ces dernières sont surtout spécialisées dans la fabrication de planches de surf. Très créatifs, ces « shapers » sont peu équipés, très isolés et soumis à de fortes concurrences, interne et externe. Aussi la chambre régionale de métiers les a-t-elle incitées à s'associer.

Forte d'une vingtaine d'adhérents (sur une trentaine d'artisans recensés), l'association Artisans Shapers Aquitaine a commencé par lancer des études de marché et des actions de promotion commerciale. Les entreprises ont également cherché à mutualiser un certain nombre de moyens, en particulier pour les achats, la gestion des stocks ou la recherche de nouvelles méthodes de production.

Phénomène intéressant, ce « cluster » n'est pas réductible au seul regroupement des artisans shapers : il faut l'élargir aux industriels et distributeurs du surfwear,

aux associations organisant des stages et des hébergements sur la côte basque ou encore aux entreprises sous-traitantes (sérigraphie par exemple).

SPL Microélectronique d'Aix-Marseille (Provence-Alpes-Côte d'Azur) : histoire d'une reconversion hardie et réussie

La création *ex nihilo* d'un système productif tourné vers la microélectronique est née d'une décision publique à la fin des années 70. Il s'agissait de faciliter l'implantation d'entreprises à Rousset (près d'Aix en Provence) dans le cadre de la reconversion du bassin minier de Gardanne. Comment ? En utilisant les primes d'aménagement et de reconversion pour installer de nouvelles activités dépendant à l'époque essentiellement de la commande publique (télécommunication). La première entreprise fut une usine de composants électroniques, reprise peu après par Thomson. Durant les années 80, une série de crises menaça le pôle naissant, du fait du faible ancrage des activités développées. Mais cette évolution en accordéon a simultanément provoqué une dynamique d'essaimage, les professionnels quittant Thomson pour monter leur propre entreprise. Le développement de ces nouveaux établissements fut très rapide, investissements et recrutements croissant de pair grâce au dynamisme de trois gros donneurs d'ordres.

Mais au début des années 90, une nouvelle crise a secoué le pôle. Deux grandes entreprises ont connu des difficultés. Les collectivités publiques et les PME ont réagi en créant le CREMSI (Centre régional d'études de microélectronique sur silicium), une association regroupant quatre grands groupes, une vingtaine de PME, des acteurs institutionnels et universitaires. Des programmes de recherche coopératifs avec les universités et les grandes écoles de la région ont été lancés ainsi que des services ressources (actions collectives marketing, répertoire de compétences...). En 1997, une deuxième struc-

ture – PROMES – a été créée. Sa mission : promouvoir l'ensemble de la filière, consolider les partenariats entre les collectivités locales et les chefs d'entreprise et répondre collectivement à des appels d'offres.

Les résultats ne se sont pas faits attendre : grâce aux investissements des grands groupes et à ces nouvelles combinaisons productives, le département des Bouches-du-Rhône devait représenter 10 % de la microélectronique française fin 2001.

SPL filière bois (Aurillac) : l'environnement, agent de ralliement

La filière-bois qui est la première activité économique du bassin d'Aurillac, compte plus d'un tiers de l'emploi total. L'essentiel (environ 1000 emplois) est représenté, non par l'exploitation forestière ou la transformation première (sciage, rabotage, fabrication de panneaux, de charpentes...), mais par la fabrication d'objets, notamment de meubles. Le système productif aurillacois est donc basé sur la spécialisation d'entreprises plutôt que sur une chaîne de valeur.

Au départ, une poignée d'entreprises ont voulu se regrouper pour monter un projet de séchoir à bois. L'idée a été soutenue localement par les associations d'insertion et de promotion du recyclage du bois. L'implication du district d'Aurillac (aujourd'hui transformé en communauté d'agglomération) a ensuite permis l'octroi d'aides publiques.

Cette première collaboration a débouché sur un second projet collectif et innovant : la collecte des déchets-bois pour alimenter en énergie le séchoir et, à plus long terme, la prise de conscience collective (entreprises et élus) de l'utilisation possible de ces déchets comme source d'énergie pour d'autres établissements. Des études sont ainsi en cours pour installer des chaudières à bois dans les bâtiments publics de l'agglomération (le centre nautique par exemple).



Pour les industriels, le développement de ce type de projet collectif est intéressant à double titre. D'une part, il permet d'amortir plus facilement certains coûts (stockage, transport et mise en décharge des déchets bois...), de l'autre il résout le problème des obligations liées à la loi sur les déchets ultimes.

Les districts industriels italiens

Les districts industriels italiens sont constitués d'entreprises et d'organismes (privés et publics) opérant dans des secteurs spécialisés et travaillant en collaboration étroite au niveau local. Maillons essentiels de l'industrie italienne, puisqu'ils regroupent 45 % de son industrie manufacturière, ils assurent 1/3 des exportations.

D'une manière générale, trois critères permettent de les distinguer :

- l'intégration verticale au sein d'un espace géographique délimité, celui d'un même district ;
- la présence d'une communauté définie par des liens économiques et socioculturels, marquée par un fort esprit entrepreneurial ;
- un système complexe de relations, tant formelles qu'informelles, dans un milieu où les acteurs pratiquent la confiance vigilante et sont tenus d'observer les règles du jeu collectif, ce qui permet de diminuer les coûts de transaction.

Les districts industriels dans la vie économique italienne

La répartition géographique des districts en Italie est irrégulière, au profit d'une forte concentration dans le Centre et le Nord (Emilie-Romagne, Toscane, Marches, Vénétie, Lombardie). On constate également, de façon moindre, leur présence dans le Piémont, en Ligurie et au Levant (Pouilles et Basilicate).

La compétitivité des districts a permis de forger le concept de « Troisième Italie ». À une opposition Nord industrialisé / Sud agricole se substitue alors une perspective plus nuancée de l'Italie, prenant en compte ces regroupements d'entreprises très spécialisées. Quelques districts voient d'ailleurs le jour dans le Mezzogiorno.

Les districts sont au nombre de deux cents environ. Leurs secteurs d'activité et leur taille sont divers. Ils sont tout d'abord implantés dans les secteurs traditionnels du « Made in Italy » (biens de consommation tels que le textile, le cuir, la bijouterie, la lunetterie ; bien d'équipement pour la maison comme le mobilier et le carrelage). S'y ajoutent plusieurs districts dans la mécanique (de la robinetterie à la machine-outil) et quelques districts agroalimentaires (Jambon de Parme). Plus récemment, d'autres districts se sont créés dans des secteurs de pointe comme le biomédical (Mirandola), l'électronique (Gênes), l'environnement (Ravenne), la logistique (Malpensa), etc. Grâce à cette diversité, ces regroupements d'entreprises sont responsables d'une grande partie des excédents commerciaux italiens, les deux tiers entre 1970 et 1990. Ils réussissent à conquérir des parts de marché enviables. Castelfreddo représente ainsi 40 % des exportations mondiales de collants, Sassuolo détient 40 % de celles de la céramique, Como 26 % de celles de la soie...

District	Secteur	Superficie Km ²	Nombre d'entre- prises	Nombre d'emplois	Chiffres d'affaires Mds euros	Export. Mds euros	% Export./ CA	% de l'exporta- tion mondiale
Belluno (Vénétie)	Lunetterie	-	930	11 200	1, 16	0, 87	75	17,6
Biella (Piémont)	Laine	477	1800	28000	3, 87	1, 29	30	14
Prato (Toscane)	Textile	409	7 400	44 000	4, 18	2, 76	66	19,6
Sassuolo (Emilie- Romagne)	Carreaux	183	200	22 000	3, 62	1, 74	48	39,2

Source : Club des Districts Industriels Italiens et, pour la superficie, ISTAT

Pourquoi ce succès des districts industriels ?

Plusieurs facteurs expliquent que ces regroupements de petites et moyennes entreprises aient pu gagner des parts de marché significatives au niveau mondial, à l'instar de Montebelluna qui assurait, en 1998, 75 % de la production mondiale de bottes de ski. L'importance de la communauté en constitue le dénominateur commun.

Les districts s'organisent ainsi grâce à des réseaux, tant formels qu'informels, marqués par un vif esprit d'initiative. Cet esprit d'entreprise peut être relié à plusieurs héritages : un très ancien artisanat de qualité organisé en réseau, le métayage permettant un partage du temps entre l'agriculture et une activité artisanale, la tradition de l'entreprise familiale, des initiatives d'entrepreneurs audacieux, l'indépendance des communes. Prato, ville spécialisée dans le textile et l'industrie mécanotextile, existe depuis le Moyen Âge. Aujourd'hui, quelques districts font appel à de la main d'œuvre immigrée (main d'œuvre asiatique à Prato), d'autres misent sur les délocalisations partielles de la production. Mais le taux de chômage en Italie du Nord demeure à un niveau exceptionnellement bas, autour de 6 à 7 %.

Les districts industriels italiens s'appuient sur les *consorzi*. Cette formule juridique regroupe les entreprises d'un même district et leur permet d'atteindre des objectifs collectifs en matière de formation, d'export, etc. N'étant pas isolée, l'entreprise de petite taille peut prétendre à de remarquables performances. Cas particulier, le *consorzio fidei* permet à un groupe d'entrepreneurs d'obtenir des financements plus importants, à des taux préférentiels, auprès de banques locales.

L'intégration verticale est fréquente dans la plupart des districts, où se pratique la division du travail. On trouve sur place l'ensemble d'une filière, de la concep-

tion à la mise sur le marché des produits. Cette organisation est alors assurée par des coordinateurs de filière (personnes, entreprises, agences spécialisées) qui rationalisent les chaînes de valeur.

Le faible engagement de l'État à l'égard des districts industriels n'a pas empêché leur essor. Ce n'est que lorsque l'efficacité de leur formule a été largement reconnue que les pouvoirs publics centraux ont élaboré des outils pour soutenir et encourager les districts. Principales entités accompagnant les districts : les communes (conseillées par les comités de districts) et les régions.

Nouveaux défis des districts italiens

L'innovation est un enjeu pour le développement des districts, puisqu'elle permet d'anticiper les évolutions de marché et de les positionner dans les niches les plus rentables. Cette capacité d'adaptation a fait la fortune des districts. Les nouvelles technologies de l'information représentent une nouvelle source d'innovation pouvant améliorer la mise en relation des entreprises entre elles, fournisseurs ou clients. Mais encore faut-il maîtriser cette technologie et savoir en faire bon usage.

La reprise d'entreprises d'un district par des grands groupes est un deuxième facteur de changement. Certains délocalisent leurs fonctions productives de base et encouragent le positionnement des PME sur du haut de gamme. Or, même si les multinationales contribuent souvent à organiser la chaîne de valeur et permettent de nouveaux essaimages, leur arrivée peut déstructurer l'organisation industrielle existante.

En conclusion, même si la transférabilité des districts italiens pose parfois problème, car leur liaison à des valeurs locales et à une histoire commune sont indéniables, des leçons ont pu être tirées de cette coopération entre entreprises complémentaires sur un même territoire. Des systèmes semblables existent d'ailleurs dans la plupart des régions du monde.

Des *clusters* en nouvelles technologies de la Silicon Valley ou de Bangalore au système productif local dans la verrerie de la Vallée de la Bresle et au district de la bonneterie de Castelfreddo, bien des différences peuvent être mises en avant. Mais ces entreprises fortement compétitives ne puisent-elles pas leur énergie dans une même démarche partenariale et concurrentielle ?

SPL et clusters, d'un continent à l'autre

Kastoria, cluster de la fourrure

Kastoria et Siatista, en Grèce à la frontière avec l'Albanie, assurent 30 % de la production mondiale des fourrures pleine peau finie et semi-finie. La quasi-intégralité de cette production est exportée.

Le travail des peaux remonte au XIII^e siècle. Dès le XVI^e siècle, les fourreurs ont développé des réseaux de distribution en Allemagne, en France, en Grande-Bretagne puis plus tard aux États-Unis. L'activité est restée artisanale et manuelle jusqu'au XIX^e siècle avec traitement et assemblage des peaux à la main. En 1894, avec l'arrivée des premières machines à coudre, l'activité est devenue industrielle.

Le savoir-faire ancestral s'est maintenu : les peaux qui sont importées du Canada, des États-Unis, de la Russie sont d'une qualité reconnue au niveau international. Elles sont travaillées par 25 000 salariés dans 4 000 ateliers. Approvisionnements et distribution des vêtements de peaux et fourrures bénéficient d'un remarquable réseau à l'international.

Bangalore, capitale indienne de la high-tech et de la sous-traitance internationale

Située à 1 000 km au sud de Bombay, dans l'État du Karnataka, Bangalore occupe plus de 30 000 personnes dans l'industrie de l'informatique. Cette ville a attiré en vingt ans les plus grandes compagnies mondiales de l'informatique et du logiciel qui y ont installé une base, à côté des firmes indiennes performantes comme Infosys, Micro Land, Wipro Infotech.

L'explication ? Une situation géographique et climatique certes appréciée, mais surtout un système éducatif très performant.

Au XIX^e siècle, Bangalore est un centre de recherche déjà reconnu pour ses établissements de formation scientifique. Au début du XX^e siècle, le maharaja Shri Krishnajara Wodeyar IV offre cent hectares à Jamsetij Tata, fondateur du groupe éponyme, qui fonde l'Indian Institute of Science en 1909. À l'image de Stanford pour la Silicon Valley, l'institut a joué un rôle pivot en attirant l'élite scientifique indienne. Aujourd'hui, 10 % des ingénieurs diplômés en Inde sortent des écoles de Bangalore.

Comme dans tous les clusters informatiques, les effets de la récente crise mondiale se sont faits sentir mais à Bangalore on reste optimiste. De l'avis général cette crise sera salubre et les entreprises les plus solides résisteront.

Vallée de Sinos, SPL brésilien de la chaussure

Avec une production de 350 000 paires de chaussures par jour, la Vallée de Sinos, au Brésil dans l'État de Minas Gerais, est sûrement l'un des principaux clusters de la chaussure au monde.

500 entreprises locales de fabrication de chaussures y coopèrent avec une centaine de tanneurs de la Vallée de Sinos, 200 fournisseurs de pièces détachées, 700 ateliers domestiques et une cinquantaine de petits constructeurs de machines outils.

Les collaborations interentreprises au niveau horizontal sont très développées : les échanges, la répartition des commandes, la diffusion d'informations et les recherches d'innovation se font par le biais des nombreuses associations commerciales, sectorielles, culturelles, auxquelles participent activement les chefs d'entreprises.

Automobile cluster Steiermark (Styrie - Autriche)

Ce cluster bénéficie d'une renommée internationale, qui lui a valu d'être désigné « Supplier of the year » par General Motors.

C'est dans un contexte de reconversion industrielle que le gouvernement de la province de Styrie, les organisations professionnelles et les organismes de recherche économique ont recherché la filière d'activité locale la plus porteuse en terme de développement économique local. L'existence d'entreprises leaders dans le secteur « équipement automobile » et le constat d'un marché européen à fort potentiel ont incité les décideurs locaux à contribuer à l'émergence de ce cluster.

Animé par les entreprises leaders, les 170 PME qui en font partie mutualisent des actions de veille stratégique et de communication, de conseil en management.

Cette synergie interentreprises a permis une croissance de 92 % de la production entre 1995 et 2000 ainsi que la création de quelque 3000 emplois sur la région. Les PME membres ont su dynamiser leur stratégie internationale. Plusieurs d'entre elles ont acquis la certification ISO 9000.

Textes officiels

- Circulaire 6 mai 1998 du Délégué à l'aménagement du territoire et à l'action régionale, aux préfets de région et de département, relative à l'appel à projets sur les systèmes productifs localisés et coopérations interentreprises.
 - Circulaire du 20 avril 1999 du Délégué à l'aménagement du territoire et à l'action régionale, aux préfets de région et de département, relative aux résultats et suites de l'appel à projets sur les SPL
 - Circulaire du 29 mars 2001 du Délégué à l'aménagement du territoire et à l'action régionale, aux préfets de région et de département, relative aux orientations de la politique 2001 à l'égard des SPL.
- Les ouvrages et articles évoquant les SPL sont multiples. La liste ci-dessous ne saurait donc être exhaustive.

Ouvrages et articles scientifiques

- Benko (G.) Lipietz (A.), *Les régions qui gagnent, Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF, avril 1992
- Benko (G.) Lipietz (A.), *La richesse des régions : la nouvelle géographie socio-économique*, Paris, PUF, 2000
- DATAR, *Réseaux d'entreprises et territoires, regards sur les systèmes productifs locaux*, La Documentation française, janvier 2001. Ouvrage collectif comprenant notamment les contributions de Claude Courlet, « Les systèmes productifs locaux : de la définition au modèle » et de Jean-Louis Guigou, « Les territoires-entreprises ».
- Marshall (Alfred), *Principles of economics*, Macmillan, 1890

- OCDE, *Réseaux d'entreprises et développement local, Compétition et coopération dans les systèmes productifs locaux*, Paris, OCDE, 1996
- Porter (Michael E.), *L'avantage concurrentiel des nations*, Interédition, 1993
- Regazzola (T.), *Microindustrialisation et plein emploi en Italie du Nord*, L'Espace géographique n° 1, 1^{er} trimestre 1999
- Veltz (P.), *Des territoires pour apprendre et innover*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, 1994
- Vidal (F.), *Les districts industriels italiens, un modèle de développement local exemplaire*, Futuribles n°256, septembre 2000

Actes de colloques, rapports

- CCE, DATAR, CFCE, *Des villages à la conquête du monde*, Actes du colloque du 23 mars 1999, les entreprises françaises dans la nouvelle géographie économique mondiale : quels enseignements tirer de ces pôles de spécialisation ?, Paris, CFCE/Librairie du commerce international, 1999
- DATAR, *Les systèmes productifs locaux, des modes spécifiques de développement économique territorial en France*, Actes du colloque du 21 juin 1999 à Toulouse-Labège, Paris : DATAR/ETD, 1999
- DATAR-OCDE, Actes (en français et anglais) du *Congrès mondial des SPL*, Paris, La Villette Cité des Sciences et de l'Industrie les 23 et 24 janvier 2001, Paris, DATAR/OCDE, mai 2001
- ETD, *SPL Pratique*, ETD, mai 2001
- Reverdy Bernard Consultant- Le Duc Michel Consultant, *Mission d'étude des effets induits par l'appel à projets sur les systèmes productifs locaux lancés par la DATAR*, Paris/Grenoble : B. Reverdy, M. Le Duc, 2001
- TECSA Consultants, Saget (F.) Debru (E.), *Identifications des opérateurs dans le cadre des systèmes productifs localisés en France*, Rapport final pour la Datar, janvier 1999

Articles de presse

- Declairieux (B.), « Travail en réseau : l'Italie montre la voie », *l'Entreprise*, n°156, octobre 1998
- « Analyse des systèmes productifs localisés, l'Atlas des régions (Tome 1) », *Les Échos*, avril 1999
- « Les systèmes productifs localisés de l'agro-alimentaire, l'Atlas des régions (Tome 2) », *Les Échos*, juin 2001
- Guigou (J.-L.), « Pourquoi vous devez vous intéresser aux SPL », *le MOCI*, n°1485, 15 mars 2001
- Marchand (N.), « Districts industriels : la voie de l'avenir ? », *Inter Régions* n°223, avril 1999
- Menard (B.), « L'émergence du territoire-entreprise », *Le nouvel Économiste*, n°1110, 4/09/1998

Périodique

- *SPL Info*, lettre électronique bilingue (français, anglais) sur les SPL, produite par la Datar, ETD et le Club des districts industriels, lancée à la suite du Congrès mondial des SPL organisé en janvier 2001 par la Datar et l'OCDE.

Contacts

Au niveau européen et international

- Commission Européenne, DG Regio, 200, rue de la Loi 1040 B Bruxelles, Jean-Pierre Berg, tél. : 00 322 295 19 07, Mèl : jean-pierre.berg@cec.eu.int
Jean-Marie Rousseau tél. : 00 322 295 32 39, Mèl jean-marie.rousseau@cec.eu.int
- Club des districts industriels italiens, Luciano Consolati, via Mazzini 92, 25 065 Lumezzane, Italie, tél. : 00 39 030 825 10 11,
Mél : consolati@lumetel.it, www.clubdistretti.it
- The Competitiveness Institute, Alberto Pezzi, Valles Technology Park, 08290 Barcelona, Espagne, tél. : 00 34 93 582 44 83,
Mél : competitiveness@competitiveness.org,
www.competitiveness.org

Au niveau national

- DATAR, Paulette Pommier, 1 avenue Charles Floquet, 75007 Paris, tél. : 01.40.65.12.34.,
Mél : paulette.pommier@datar.gouv.fr,
www.datar.gouv.fr
- Entreprises, territoires et développement (ETD), 5 rue Sextius Michel, 75015 Paris, tél. : 01.43.92.67.67.,
www.etd.asso.fr
- Club des districts industriels français, président Jean-Pierre Bel, 14 rue Jean Jaurès, 09300 Lavelanet, tél. : 05.34.09.80.80.
- Caisse des dépôts et consignations, Philippe Serizier, 137 rue de l'Université, 75007 Paris, tél. : 01 40 49 34 71,
Mél : philippe.serizier@decl.caissedesdepots.fr,
www.caissedesdepots.fr

Correspondants SPL dans chaque préfecture de région

ALSACE

– Cyrille Vincent, tél. : 03 88 25 92 20 (DRIRE),
tél. : 03 88 21 60 11 (SGAR),
Mél : cyrille.vincent@industrie.gouv.fr

AQUITAINE

– Jacques Brajon, tél. : 05 56 90 65 04,
Mél : jacques.brajon@aquitaine.pref.gouv.fr
– Paul Laffont (DRIRE), Alexandre Moulin, tél. :
05 56 00 04 11

AUVERGNE

– Gérard Durand, tél. : 04 73 34 91 39,
Mél : gerard.durand@industrie.gouv.fr

BOURGOGNE

– Cécile Philippot, tél. : 03 80 44 67 81,
Mél : cecile.philippot@bourgogne.pref.gouv.fr

BRETAGNE

– Marc Herubel, Tel : 02 99 02 17 05/06 86 81 88 33
(SGAR) tél. : 02 99 87 43 40 (DRIRE) Mél :
marc.herubel@industrie.gouv.fr

CENTRE

– Cecilia Tejedor, tél. : 02 38 81 46 44 (SGAR), tél. :
02 38 41 76 10 (DRIRE),
Mél : cecilia.tejedor@industrie.gouv.fr

CHAMPAGNE-ARDENNES

– Vincent Belrose, Tel : 03 26 26 12 60 (SGAR) tél. :
03 26 69 33 31 (DRIRE),
Mél : vincent.belrose@industrie.gouv.fr (DRIRE)

CORSE

– Thierry Clément, tél. : 04 95 29 99 09,
Mél : thierry.clement@corse.pref.gouv.fr

FRANCHE COMTÉ

– Jean Ribeille, Tel : 03 81 41 65 59 (DRIRE),
Mél : jean.ribeille@industrie.gouv.fr

– Philippe Leroy Tel : 03 81 25 12 79 (SGAR)

Mél : philippe.leroy@industrie.gouv.fr

ÎLE-DE-FRANCE

– Ivan Faucheux (DRIRE) Rose-Marie Ly Van Tu

tél. : 01 44 42 60 72 Mél : ivan.faucheux@mines.org

– Rosette Garic (SGAR) tél. : 01 44 42 63 66,

Mél : Rosette.GARIC@ile-de-France.pref.gouv.fr

LANGUEDOC-ROUSSILLON

– Cyril Madar, Tel : 04 67 61 69 46 / 69 01 (SGAR),

tél. : 04 67 69 70 48 / 70 35 (DRIRE)

Mél : cyril.madar@languedoc-roussillon.pref.gouv.fr

LIMOUSIN

– Bernard Redon, Tel : 05 55 11 61 10,

Mél : martine.fontaine@limousin.pref.gouv.fr

LORRAINE

– Jean Paul Smets, Michel Combe, tél. : 03 87 34 89

61/ 03 87 34 88 45, Mél : jp@smets.com,

Mél : michel.combe@lorraine.pref.gouv.fr

MIDI-PYRÉNÉES

– Stéphane Molinier Tel : 05 34 45 33 34 (SGAR),

tél. : 05 62 14 90 26 (DRIRE)

Mél : stephane.molinier@industrie.gouv.fr

– Lydie Riviere tél. : 05 34 45 33 35,

Mél : lydie.riviere@midi-pyrenees.pref.gouv.fr

NORD-PAS-DE-CALAIS

– Christian Rault, tél. : 03 20 30 57 85

Mél : christian.rault@nord-pas-de-calais.pref.gouv.fr

BASSE-NORMANDIE

– Eric Tardieu, tél. : 02 31 30 65 48 (SGAR) tél. :

02 31 46 50 00 (DRIRE) Mél : eric.tardieu@industrie.gouv.fr

HAUTE-NORMANDIE

– David Bouchoucha tél. : 02 32 76 51 80 (SGAR)

tél. : 02 35 52 32 20/18 (DRIRE)

Mél : david.bouchoucha@industrie.gouv.fr

– Chantal Riaux, Mél : chantal.rioux@industrie.gouv.fr

PAYS-DE-LOIRE

- Dominique Geffroy, tél. : 02 51 85 80 87 (DRIRE)
Mél : dominique.geffroy@industrie.gouv.fr
- Patrick Epicier, tél. : 02 51 85 80 56,
Mél : patrick.epicier@industrie.gouv.fr

PICARDIE

- Olivier De Guibert, tél. : 03 22 33 66 31 (DRIRE)
- Caroline Dupuit, collaboratrice, tél. : 03 22 33 84 30,
Mél : caroline.dupuit@picardie.pref.gouv.fr

POITOU-CHARENTES

- Christophe Jeanney, tél. : 05 49 88 95 75 (SGAR),
tél. : 05 49 38 30 20 (DRIRE)
Mél : christophe.jeanney@industrie.gouv.fr

PACA

- Mathieu Bonnet, tél. : 04 91 15 61 82 (SGAR) tél. :
04 91 83 63 73 (DRIRE)
Mél : mathieu.bonnet@paca.pref.gouv.fr

RHÔNE-ALPES

- Pauline Leclerc Glorieux, Laurence Digonnet,
collaboratrice, tél. : 04 72 61 67 17, Mél :
pauline.leclerc-glorieux@rhone-alpes.pref.gouv.fr ,
Mél : laurence.digonnet@rhone-alpes.pref.gouv.fr

GUADELOUPE

- M. Ledoux, M. Tussardi, tél : 05 90 38 03 47

MARTINIQUE

- Guy Longaygue, tél : 05 96 39 49 10

LA RÉUNION

- Jean Terazzi, tél : 02 62 92 41 06 (DRIRE), Mél :
jean.terazzi@industrie.gouv.fr

GUYANE

- Rose Aimée L'Inconnu, tél : 05 94 39 46 83

Glossaire

Agglomération d'entreprises : ce terme désigne un regroupement géographique d'entreprises, dans sa forme la plus lâche, sans liens de collaboration entre elles.

Chaîne de valeur : cette organisation industrielle regroupe les entreprises responsables des phases qui vont de la conception à la vente d'un produit (intégration verticale), soit au niveau global soit à une autre échelle géographique. Ainsi, à Biella, la fabrication de machines outils pour la fabrication de la laine va de pair avec la production textile.

Cluster : l'appellation anglaise, utilisée dans plusieurs pays, recouvre deux réalités. Elle peut désigner un secteur d'activité au niveau national comme en Thaïlande ou régional comme au Québec. Mais, dans sa définition stricte, le cluster renvoie à des entreprises d'un même secteur d'activité, fortement compétitives et avec un réel ancrage géographique. Ce terme a été largement diffusé dans les années 90, suite à la parution de l'ouvrage de Michael Porter, *L'Avantage Compétitif des Nations*.

Consorzio : en Italie, structure juridique qui permet aux entreprises de se regrouper (entre elles et avec d'autres entités) pour atteindre des objectifs sans but lucratif. Très facile à mettre en œuvre sur le plan administratif, le consorzio fait l'objet d'un enregistrement. Le consorzio fidei, favorisant des garanties de financement, est régi par un système légal particulier.

District industriel italien : le modèle italien a plusieurs spécificités, notamment son ancrage historique et la forte collaboration entre entrepreneurs qui puise dans un tissu de relations informelles. Grâce à leur

esprit entrepreneurial et leurs modes originaux de financement, ces regroupements géographiques d'entreprises dans un même secteur d'activité sont marqués par leur capacité d'adaptation aux évolutions des marchés et leurs faibles taux de chômage.

Externalités positives : il s'agit d'économies d'échelle externes, selon la définition de l'économiste Alfred Marshall. C'est-à-dire de gains de productivité obtenus sans investissement spécifique des entreprises, dans le cas présent grâce à leur regroupement en SPL et à l'action des pouvoirs publics.

Réseau d'entreprises : il concerne des entreprises travaillant en collaboration, mais n'implique pas de proximité géographique.

Structure porteuse : cette structure est légitimée par un projet spécifique et n'est pas nécessairement représentative de l'ensemble des entreprises du système productif local, qu'elle cherche pourtant à consolider. Il s'agit souvent d'une chambre de commerce ou d'une association.

Système productif local : adoptée par la Datar et officialisée lors d'un comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire en 1997, cette appellation désigne un groupement d'entreprises et d'institutions géographiquement proches et qui collaborent dans un même secteur d'activité. Elle est utilisée ailleurs qu'en France, par exemple au Brésil, où l'on distingue système productif local et système local d'innovation.

Aujourd'hui, les acteurs locaux occupent une place prépondérante dans la mise en œuvre des politiques d'aménagement du territoire. Dans le même temps, ces politiques s'enrichissent, se diversifient pour faire face à des enjeux de plus en plus complexes. Avec « Territoires en mouvement », la DATAR propose une collection de guides pratiques présentant aux acteurs de la recomposition des territoires, sous la forme d'informations simples, les connaissances leur permettant de se familiariser avec les politiques qu'ils sont chargés de mettre en œuvre.

« SPL », « cluster », « district industriel », autant de termes pour exprimer une même réalité, pour parler de ces organisations d'entreprises localisées dont la réussite dépend de la volonté de leurs acteurs, de leur spécialisation et du soutien apporté par leur environnement direct. A l'heure de la globalisation, ils prennent dans tous les pays, notamment en France, une importance croissante, donnant naissance à de nouvelles politiques publiques. Riche d'exemples concrets, cet ouvrage voudrait aider à la compréhension de ces formes d'organisations et en favoriser la diffusion.

La Documentation française
29, quai Voltaire 75344 Paris cedex 07
Tél. : 01.40.15.70.00
Télécopie : 01.40.15.72.30

Imprimé en France
Prix : 7€ / 45,92 F
DF : 5 6386-2
ISBN : 2-11-005045-4



9 782110 050458

