

UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL
FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES

**Contribution à l'analyse empirique
des processus de croissance endogène :
une approche méthodologique centrée sur
les entreprises, les régions et les territoires**

THÈSE

présentée à la Faculté de droit et des sciences économiques pour
obtenir le grade de docteur ès sciences économiques

par

Jean-Philippe Rudolf

NEUCHÂTEL
2000

Monsieur Jean-Philippe Rudolf est autorisé à imprimer sa thèse de doctorat
ès sciences économiques intitulée « *Contribution à l'analyse empirique des
processus de croissance endogène : une approche méthodologique centrée
sur les entreprises, les régions et les territoires* ».

Il en assume seul la responsabilité des opinions énoncées.

Neuchâtel, le 4 novembre 1999.

Le Doyen
de la Faculté de droit
et des sciences économiques

Pierre Wessner

TABLE DES MATIERES

<i>Avant-propos</i>	1
<i>Introduction générale</i>	3
<i>Positionnement théorique et méthodologique</i>	9

PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE DE REFERENCE

<i>Introduction</i>	29
---------------------------	----

Chapitre 1. Théorie néo-classique de la croissance : le modèle de référence	31
1.1. Bref historique des théories de la croissance	32
1.2. Le modèle de Solow	34
1.2.1. Modèle élémentaire sans progrès technique	36
1.2.2. Modèle avec progrès technique	42
1.3. Implications théoriques du modèle de Solow	44
1.4. Limites de la théorie néo-classique	46

Chapitre 2. Renouvellement théorique : les modèles de croissance endogène	51
2.1. Filiation et enjeux théoriques	53
2.2. Conditions d'obtention d'une croissance soutenue	55
2.3. Rendements d'échelle croissants, équilibre concurrentiel et phénomènes d'«externalité»	57
2.4. Modèles théoriques de croissance endogène	59
2.4.1. Modèles fondés sur les effets d'apprentissage	61
2.4.1.1. Le premier modèle de Romer	62

2.4.1.2. Les modèles de Lucas.....	65
2.4.2. Modèles fondés sur les activités de recherche.....	72
2.4.2.1. Le second modèle de Romer.....	74
2.4.2.2. Le modèle d'Aghion et Howitt.....	78
2.5. Implications des modèles de croissance endogène.....	79
2.5.1. La connaissance, facteur accumulable endogènement.....	79
2.5.2. Séparation de l'équilibre de marché et de l'optimum social.....	80
2.5.3. Accroissement des écarts de développement.....	82
2.6. Apports et limites des modèles de croissance endogène.....	84

Chapitre 3. Signification méthodologique : l'entreprise, ses ressources, sa stratégie au cœur du problème.....

3.1. Les ressources à l'origine de la rente et du profit.....	91
3.2. Le savoir tacite, fondement de l'avantage compétitif.....	94
3.3. Capacité des entreprises à traverser des temps longs.....	96
3.4. Déterminants de la compétitivité des entreprises à la lumière des modèles de croissance endogène.....	99
3.4.1. La maîtrise de la chaîne de valeur ajoutée.....	101
3.4.2. La connaissance approfondie de la structure du secteur économique.....	103
3.4.3. Le choix d'une stratégie compétitive pertinente.....	107
3.4.4. Un comportement orienté sur l'amélioration et l'innovation permanente.....	111
3.4.5. L'aptitude à accumuler le savoir tacite et à le partager.....	113
3.4.6. La capacité à développer, combiner et intégrer des compétences génériques.....	116
3.4.7. L'attention apportée au développement du capital humain et du capital social.....	123
3.4.8. La mise en place d'une structure organisationnelle favorisant l'apprentissage collectif.....	128
3.4.9. La capacité à produire des «biens collectifs».....	136
3.5. Implications de la théorie appliquée à l'entreprise.....	137
3.5.1. Le management, une variable culturelle et endogène.....	137
3.5.2. Concilier les «temps courts» de réaction aux «temps longs» d'accumulation.....	141
3.5.3. Passer d'une conception du changement par rupture à celle de continuité.....	144
3.6. Mise en perspective.....	147

Chapitre 4. Capacité de contribution des territoires à la croissance endogène	149
4.1. Croisement «Entreprises-Territoire» : les «externalités» au coeur du problème	150
4.2. La contribution des facteurs d'environnement à la croissance des entreprises	153
4.2.1. Les facteurs de production	155
4.2.2. Les conditions de la demande locale	157
4.2.3. Les réseaux territoriaux et les «clusters»	158
4.2.4. La concurrence locale	161
4.3. La contribution des acteurs institutionnels à la compétitivité des entreprises	163
4.4. Implications de la théorie au niveau des régions et des territoires	167
4.4.1. La dotation initiale en ressources intangibles	167
4.4.2. La capacité des agents à apprendre et à intégrer	168
4.4.3. Le système territorial de production, «espace stratégique» des entreprises	170
4.4.4. L'affirmation des spécificités territoriales et de la concurrence	172
Chapitre 5. Approche théorique complémentaire : la dynamique endogène des «systèmes territoriaux de production»	175
5.1. Théories traditionnelles du développement régional	176
5.1.1. Théorie de la base exportatrice	177
5.1.2. Théorie des pôles de croissance	179
5.1.3. Théories du développement inégal : l'analyse centre-périphérie et la division spatiale du travail	183
5.1.4. Mise en œuvre de politiques économiques fondées sur l'exogène	185
5.1.5. D'une logique exogène à une logique endogène	188
5.2. Renouveau théorique : les «districts industriels» et les «milieux innovateurs»	190
5.2.1. Les «districts industriels»	191
5.2.2. Les «milieux innovateurs»	196

SECONDE PARTIE : LA RECHERCHE EMPIRIQUE

<i>Introduction</i>	205
Chapitre 6. Méthodologie et outils d'analyse	207
6.1. Objectifs de la recherche empirique.....	208
6.2. Limites des approches méthodologiques traditionnelles	210
6.3. L'analyse stratégique comme méthode de recherche	212
6.4. Rôle des anticipations rationnelles dans le comportement des acteurs	214
6.5. La technique des interviews comme moyen d'information	217
6.6. Outils d'analyse	220
Chapitre 7. Processus de croissance endogène : le cas de deux régions industrielles	223
7.1. Description des deux régions d'étude	224
7.1.1. Le canton de Neuchâtel (Suisse)	224
7.1.2. Le Ripollès catalan (Espagne)	225
7.2. Essai de typologie des entreprises	227
7.2.1. Type 1 : les entreprises «leaders»	228
7.2.2. Type 2 : les entreprises «intégrées»	236
7.2.3. Type 3 : les entreprises «suiveuses» & «attentistes»	240
7.3. Perceptions des facteurs d'environnement	248
7.3.1. Le canton de Neuchâtel	249
7.3.2. Le Ripollès catalan	255
7.4. Des perceptions au diagnostic des conditions de contexte	262
7.4.1. Le canton de Neuchâtel	263
7.4.2. Le Ripollès catalan	270
7.5. Conclusion : une dynamique endogène insuffisante	274
Chapitre 8. Processus de croissance endogène : impact d'un site de production exogène sur les acteurs endogènes	279
8.1. Objet d'analyse : « <i>alpha</i> », site de production exogène.....	280
8.2. Essai de typologie des entreprises prestataires	281
8.2.1. Prestataires de type 1	283
8.2.2. Prestataires de type 2	288
8.2.3. Prestataires de type 3	291
8.2.4. Prestataires de type 4	294

8.3. Contribution d'«alpha» à la croissance de ses prestataires.....	296
8.3.1. Prestataires de type 1.....	296
8.3.2. Prestataires de type 2.....	300
8.3.3. Prestataires de types 3 & 4.....	302
8.4. Perception des facteurs d'environnement.....	305
8.4.1. Les conditions de contexte liées au site de production «alpha».....	305
8.4.1.1. Les attentes de départ ou la mise en cohérence stratégique.....	305
8.4.1.2. Les changements internes à «alpha».....	308
8.4.2. Les conditions de contexte liées à l'environnement local.....	314
8.5. Des perceptions au diagnostic des conditions de contexte.....	317
8.5.1. «Alpha», un marché d'emprisonnement.....	318
8.5.2. «Alpha», des marchés soumis à forte concurrence.....	320
8.5.3. «Alpha», des contradictions internes difficilement surmontables.....	322
8.5.4. «Alpha», une source d'incertitude et d'instabilité.....	324
8.5.5. La rupture de la cohérence stratégique.....	324
8.6. Eléments de conclusion.....	335
CONCLUSION GENERALE.....	327
Annexe : guide d'entretien.....	337
Bibliographie.....	343

AVANT-PROPOS

Arrivé au terme de ma thèse et en me remémorant les différentes étapes qui ont jalonné son parcours, je mesure la chance qui m'a été donnée de vivre et de réaliser une expérience aussi enrichissante tant sur le plan professionnel - meilleure compréhension du monde des entreprises soumises à des environnements toujours plus complexes, instables et compétitifs - que sur le plan personnel - meilleure compréhension du vécu, des motivations, des attentes des différents acteurs que j'ai eu l'occasion de rencontrer au cours de mes recherches effectuées en Suisse, en Espagne et en France.

Aussi est-ce avec un sentiment de vive reconnaissance que j'adresse aujourd'hui mes remerciements chaleureux à toutes les personnes qui ont mis à ma disposition, avec générosité, leur temps, leurs compétences et expérience et leurs encouragements, à savoir :

- Monsieur Denis Maillat, professeur d'économie régionale à l'Université de Neuchâtel, dont j'ai été un de ses assistants durant 5 ans et par qui j'ai été amené à faire la connaissance du professeur Claude Michaud. Je dois à Monsieur D. Maillat de m'avoir rendu sensible aux processus de développement endogène des régions, cela dans un esprit de confiance et d'autonomie vivement apprécié ;
- Monsieur Claude Michaud, professeur d'économie à l'INSEAD (Fontainebleau), sans qui la rédaction finale de ma thèse n'aurait certainement pas vu le jour. A travers ses conseils, ses exigences et ses encouragements, Monsieur C. Michaud m'a donné l'opportunité de m'initier à une méthodologie d'analyse centrée sur le comportement stratégique, organisationnel et cognitif des dirigeants d'entreprises et qui, au fil du déroulement de mes recherches, m'a donné sa confiance et son amitié. Je suis également reconnaissant au professeur C. Michaud de m'avoir ouvert les portes du Centre Européen d'Education Permanente (CEDEP/INSEAD) à Fontainebleau. Depuis près de six ans, le CEDEP et toute son équipe m'accueillent régulièrement et me donnent la possibilité de travailler dans un cadre chaleureux où il fait bon vivre, un endroit propice à la réflexion, à l'échange d'idées et de

points de vue et à l'apprentissage. Enfin, je remercie le CEDEP/INSEAD d'avoir financé une partie de mes recherches ainsi que la prise en charge de l'impression de ma thèse ;

- tous les chefs d'entreprises qui ont bien voulu m'accueillir, parfois durant de longues heures, dans un climat d'ouverture et de dialogue constructif. Sans leur concours, rien n'eût été possible ;
- Monsieur Jean Mory, ancien rédacteur adjoint de l'Express de Neuchâtel, qui a relu ma thèse et dont les précieux conseils m'ont été très utiles.

Pour terminer, je tiens à rendre un hommage posthume à mon père, Monsieur Claude Rudolf, instituteur et directeur d'institution d'enfants, grâce auquel j'ai été, depuis l'enfance, sensibilisé à l'importance de l'éducation, à la transmission des connaissances et des valeurs comme vecteurs au développement, à l'enrichissement et à l'épanouissement de chaque personne, enfant/adulte, tant sur le plan privé que professionnel.

Jean-Philippe Rudolf

INTRODUCTION GENERALE

Ce travail de thèse est le résultat d'un choix initial : celui de l'économique et du «business» comme terrain de recherche et d'application ; celui de la théorie de la croissance endogène comme cadre conceptuel de référence ; celui de l'entreprise comme sujet d'observation et variable d'action.

La croissance économique¹ constitue un phénomène relativement récent (Madison, 1991) : la richesse par habitant produite chaque année dans les pays européens n'a véritablement augmenté qu'à partir du premier quart du XIX^e siècle. Pendant près d'un millénaire (500-1400), l'économie de ces pays a connu une période de stagnation quasi totale. Ce n'est qu'à partir du XV^e siècle que la croissance est véritablement apparue. Ainsi, entre 1400 et 1820, la production moyenne par habitant a augmenté au rythme lent de 0,2% par an. Une première rupture importante s'est produite à la fin du XVIII^e siècle avec l'avènement de la première révolution industrielle : entre 1820 et 1950, la croissance s'est considérablement accélérée, passant à un rythme annuel de 1,2%.

Une seconde rupture est intervenue au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Les efforts de reconstruction, les besoins immenses de consommation ont rapidement fait repartir la croissance. A partir des années cinquante, cette dernière est devenue durablement forte et très régulière jusqu'au milieu des années septante. Ces deux caractéristiques ont été observées pratiquement dans tous les pays industrialisés. L'année 1974 a marqué le début d'une nouvelle période de ralentissement économique sous l'effet de l'augmentation du prix de l'énergie. Enfin, la période 1980-1995 a vu se succéder tantôt des périodes de croissance relativement forte tantôt des phases de récession, voire de déclin.

¹ La croissance économique se définit comme l'augmentation soutenue et régulière, pendant une ou plusieurs périodes longues, du *Produit Intérieur Brut réel* par habitant (PIB_r). Exprimée généralement à l'échelle d'un pays, elle est une mesure de la richesse par habitant créée par les facteurs de production traditionnels (travail, capital physique).

Depuis la nuit des temps, le monde s'affirme sous le signe de l'instabilité et de l'inégalité, se partageant structurellement entre pays/régions riches et pauvres (Braudel, 1985). Le rapport mondial sur le développement humain, présenté pour le compte du Programme des Nations unies pour le développement (Pnud, 1996), observe que, depuis 1980, la croissance économique s'est manifestée de façon spectaculaire dans une quinzaine de pays². Parallèlement, les écarts de revenus par tête entre les diverses nations ont tendance à s'accroître au fil du temps : les pays nantis deviennent toujours plus riches et les pauvres régressent. Entre 1960 et 1989, le fossé entre les deux humanités s'est creusé : la part du revenu mondial acquise par le cinquième supérieur de la population mondiale est passée de 70% à 83%, celle obtenue par le cinquième inférieur tombant de 2,3% à 1,4%. Enfin, le processus de mondialisation en cours profite le plus souvent à la croissance des pays forts : entre 1960 et 1990, les pays les plus pauvres ont vu leur part dans les échanges mondiaux passer de 4% à moins de 1%.

Au niveau infranational, les évolutions en cours sont, elles aussi, passablement contrastées. Entre la région européenne la plus pauvre (l'Épire, Grèce ; 51'100 FF PIB/hab) et la plus riche (Hambourg, Allemagne ; 230'400 FF PIB/hab), le rapport va de 1 à 4,5, selon une étude de l'Insee basée sur les PIB par région en 1994 (Hannoun et Lelong, 1998). On y constate l'importante disparité des richesses en Europe que cachent les statistiques nationales sur lesquelles on raisonne habituellement. Si, depuis quinze ans, les inégalités entre les pays européens ont chuté, les inégalités régionales se sont, au contraire, accrues. La représentation géographique des régions les plus riches ressemble à un croissant qui part de Londres pour arriver à Barcelone, en passant par la Hollande, la Belgique, l'Allemagne, la Suisse et l'Italie du Nord (Puga, 1998).

La géographie industrielle connaît également des bouleversements profonds. Des régions entières, sévèrement touchées, voient des pans complets de leurs patrimoines industriels s'effondrer. «Les performances industrielles des régions sont d'autant plus mauvaises que celles-ci sont fortement industrialisées et qu'elles le sont depuis longtemps» (Aydalot, 1985, p.160). En Suisse, l'Arc jurassien a longtemps été l'une des régions industrielles les plus dynamiques sous l'effet conjugué de l'essor historique de

² Au cours de la période 1960-1990, la palme de la croissance revient sans conteste aux pays du Sud-Est asiatique (Corée du Sud (7,4%), Singapour (6,3%), Hongkong (6,2%), Taïwan (6,1%), Japon (5,4%)). En l'espace d'une seule génération, ces pays ont plus que quintuplé leur produit réel par tête. Simultanément, 17 pays ont enregistré des taux de croissance négatifs durant la même période. Une majorité appartient aux continents africain et sud-américain et compte déjà parmi les plus pauvres de la planète (Barro et Sala-i-Martin, 1995).

l'horlogerie et de l'industrie des machines. Au début des années soixante-dix, l'émergence de l'électronique dans la fabrication de montres et l'apparition de nouveaux concurrents ont remis en question la cohérence et l'organisation territoriale de la filière horlogère traditionnelle³ : certains segments ont ainsi disparu, entraînant la fermeture d'un nombre important d'ateliers de production. En moins de dix ans (1970-1980), l'emploi industriel a diminué de 29,6%, représentant quelque 44'500 emplois qualifiés ; durant la même période, ce ne sont pas moins de 34'000 habitants qui ont quitté la région, soit 5% de la population résidente (Rudolf, 1986).

En Espagne, le Ripollès, fortement industrialisé dans les activités textiles et sidérurgiques, a aussi été l'une des régions les plus développées de Catalogne. La libéralisation du commerce international et la pression de la concurrence des pays à bas salaires ont contraint plusieurs dizaines de filatures et de forges à fermer faute de compétitivité suffisante. En France, le textile roannais, première activité industrielle et fleuron de l'économie locale dans les années soixante-dix, s'affaiblit régulièrement depuis quinze ans. Suite à la défaillance d'une centaine de PME en l'espace de dix ans, les effectifs du secteur sont passés de 15'000 salariés en 1985 à 10'000 aujourd'hui (Beau, 1996). De manière analogue, Romans, capitale française de la chaussure de luxe, a perdu la moitié de ses effectifs (passés de 3'000 à 1'500) en quinze ans. Depuis 1980, trois entreprises, spécialisées dans le moyen de gamme et employant plus de 700 personnes, ont ainsi disparu. La Wallonie, autrefois la région riche de Belgique, est aujourd'hui largement dépassée par la Flandre. Enfin, au Royaume-Uni, Liverpool, Manchester et Glasgow ont été les premières zones à bénéficier de la révolution industrielle. Elles sont demeurées, pendant des décennies, parmi les régions les plus prospères d'Europe. Aujourd'hui, un déclin durable s'y est installé. Pourquoi ?

Après des années de croissance ininterrompue, un certain nombre d'entreprises, spécialisées dans des secteurs manufacturiers traditionnels, n'ont pas suffisamment réussi à adapter et à renouveler leurs avantages compétitifs à la nouvelle donne de l'économie mondiale. Elles n'ont pas compris suffisamment tôt que la compétition économique avait fondamentalement changé, que la stabilité relative des marchés et des technologies n'existait plus, que l'incertitude et la complexité du monde étaient devenues des données incontournables. Elles ont trop longtemps continué à fonctionner sur un mode d'organisation ne correspondant plus aux nouvelles logiques de production et de marchés. Handicapées par un passé

³ A titre d'exemple, O. Crevoisier (1991) illustre fort bien la profondeur des transformations qu'a engendré pour l'industrie horlogère suisse l'avènement de la montre à quartz.

industriel finalement paralysant, elles ont vu leur compétitivité se réduire progressivement, faute d'avoir pu anticiper et incorporer suffisamment tôt les technologies émergentes, tout comme les formes d'organisation et les systèmes de mentalité et de valeurs que requièrent les nouveaux modes de production. Certains territoires ont ainsi été soumis au double jeu des nouvelles contraintes du système international : celui des marchés et des mutations technologiques (OCDE, 1996)⁴.

Cette évolution a eu pour conséquence de déstructurer des ensembles industriels territorialisés, dont la cohérence et l'organisation avaient été à l'origine de leur réussite économique. Une grande partie de ce qui avait constitué, pendant longtemps, les références culturelles et la légitimité des régions industrielles s'est trouvé remis en cause en quelques années. Le passage d'un monde relativement stable, à incertitude et complexité limitées, à des univers dynamiques, instables et hypercompétitifs a donc conduit à redistribuer spatialement, parfois brutalement, les activités économiques au profit de régions souvent plus développées et mieux diversifiées. Contrairement à ce que l'on croyait, les disparités socio-économiques ont à nouveau tendance à s'accroître (OEPR, 1992). Ces processus de divergence des économies régionales contribuent non seulement à renverser les hiérarchies régionales traditionnelles et à accroître les tensions sociales, mais ils participent également à la remise en cause de la cohésion nationale. Les enjeux sont donc considérables !

Cette déformation des paysages industriels a été à la base du présent travail. Elle pose la question de l'origine des mécanismes de croissance, de stagnation et de déclin des entreprises comme des régions. Elle interroge la théorie économique et soulève un certain nombre de questions importantes. Qu'est-ce qui fait vivre ou décliner une entreprise ou une région ? Comment expliquer que certains territoires entrent en crise après des années de prospérité ? Comment expliquer que certaines régions se développent, alors que d'autres déclinent ? Comment expliquer que des espaces, au départ relativement analogues sur le plan de la taille, du niveau de population, de la superficie, de la dotation de facteurs de production connaissent des rythmes de croissance différents ? Pour quelles raisons les écarts de développement et les inégalités socio-économiques entre zones riches et pauvres s'accroissent-ils ? Comment passer d'une logique de croissance qui ne soit plus fondée

⁴ Les observations démontrent que ce sont surtout dans les branches à forte « intensité de travail » que les emplois ont littéralement fondu sous la double pression des améliorations de productivité et des transferts de fabrication dans les pays émergents.

exclusivement sur des actifs ou des impulsions exogènes⁵, mais qui s'appuie davantage sur la mobilisation de ressources endogènes - territoriales - spécifiques ?

Les questions, suggérées ici à titre illustratif, restent encore, pour la plupart, sans réponse conceptuelle convaincante. Pourtant, elles sont parmi les plus importantes en économie, tant la croissance suscite la richesse alors que la régression engendre la pauvreté et la dislocation des tissus sociaux. Rarement la réalité a correspondu aux trajectoires théoriques attendues. L'explication tient, en partie, au fait que les modèles traditionnels n'incorporent pas suffisamment de paramètres intangibles, difficilement quantifiables, non parfaitement saisis, résultant du comportement et du vécu stratégiques, organisationnels et cognitifs des agents économiques, en particulier des chefs d'entreprise. Or, avant de réfléchir aux types d'actions concrètes capables d'impulser des processus de changement dont l'accumulation peut déboucher sur des transformations profondes, il paraît nécessaire d'améliorer notre compréhension des phénomènes réels de la croissance, tant au niveau des entreprises qu'à celui des territoires.

C'est pourquoi la recherche de nouvelles voies d'action demande un investissement de réflexion sur les mécanismes de survie, de déclin et de développement économique. A cette fin, nous avons

- fait le pari de l'endogène et du «micro» : l'entreprise, ses ressources, sa stratégie, son organisation est au cœur des mécanismes de croissance endogène ;
- appuyé le cadre théorique de notre recherche sur les principaux modèles de croissance endogène ;
- tenu compte, outre le comportement des acteurs micro-économiques, du rôle du collectif et de l'horizontal - ou spécificités territoriales - sur la dynamique de croissance des entreprises et de leur espace de localisation ;
- utilisé une méthodologie et des outils d'analyse relevant de la sociologie des organisations, de l'économie et du «business» ;
- expérimenté un mode d'investigation et de recueil de l'information différent, centré sur les systèmes de perception du réel, les anticipations et le vécu organisationnel des chefs d'entreprise ;

⁵ Une variable est dite exogène lorsque sa valeur n'est pas déterminée par les caractéristiques internes d'un modèle théorique. Dans le cas inverse, la variable est dite endogène (Diulio, 1982).

- testé le cadre théorique retenu à travers la réalisation d'une recherche empirique auprès d'une quarantaine d'entreprises localisées dans le canton de Neuchâtel (Suisse), le Ripollès catalan (Espagne) et en Ardèche (France).

Comprendre l'état et les potentiels de développement d'un territoire, respectivement ses dysfonctionnements, commence donc par une analyse serrée des entreprises qui s'y trouvent. A partir d'une meilleure approche cognitive des chefs d'entreprise, de leur système de causalité, de leurs perceptions, de leurs attentes et anticipations, notamment quant aux états et aux développements «normaux» de la société où ils vivent, nous avons tenté de comprendre les sources - endogènes, exogènes - de leur dynamisme ou de leur manque de compétitivité. Parallèlement, nous nous sommes intéressé de près à la nature des relations que chaque entreprise entretient avec son environnement de proximité. Celui-ci est-il perçu comme un espace pertinent (observation, pression, soutien, etc.) utile à leurs activités ou, au contraire, comme un endroit peu dynamique et peu stimulant ?

Le positionnement de notre thèse ne se situe ni dans un ajout purement théorique, ni dans un travail exclusivement empirique. Son inspiration, plus exactement son origine, réside dans la théorie des catastrophes où l'ambition est de conférer aux situations considérées une certaine intelligibilité (Thom, 1991).

Notre ambition ? Nous avons cherché à prendre appui sur le renouvellement théorique de la croissance à long terme pour essayer de mieux comprendre, de manière empirique, comment les chefs d'entreprise observés vivent les conditions de la croissance endogène et comment ils perçoivent leur environnement de proximité dans cette optique. Une meilleure compréhension des conditions de la croissance endogène devrait rendre possible de (re)donner aux acteurs des «cartes cognitives» améliorées leur permettant d'imaginer ensemble les voies pertinentes de l'action. Enfin, notre objectif est également de suggérer et de tester une approche analytique différente capable plus généralement de combler le fossé entre la vision macroéconomique de la croissance et l'approche microéconomique, organisationnelle et territoriale.

POSITIONNEMENT THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

L'observation du réel indique que le modèle néo-classique de la croissance à long terme et le paradigme⁶ de l'espace polarisé sont désormais en panne. Ils se trouvent dépourvus de réponse face aux mutations nouvelles qu'il n'ont pas su envisager ou anticiper. Niant l'espace ou la spécificité des territoires, ils ont montré leurs limites tant explicatives qu'opérationnelles. La sortie de cette impasse conceptuelle conduit à remettre en cause le cadre théorique dominant de la croissance économique et de l'espace. Le renouvellement intervenu à partir du milieu des années quatre-vingt tente d'y participer en proposant deux approches différentes : la première, la «*théorie de la croissance endogène*», constitue un prolongement et un approfondissement de l'analyse néo-classique de la croissance ; la seconde, l'analyse mésoéconomique en termes de «*systèmes territoriaux de production*» (STP), dépasse le paradigme de l'espace polarisé. Ces dernières démontrent les conditions d'obtention d'une dynamique de croissance endogène auto-entretenu et supportée par les conditions d'environnement ou le «milieu». D'exogènes, les sources de la croissance sont, à présent, internes au système économique et résultent principalement du comportement individuel et collectif des acteurs économiques, politiques et sociaux.

Dès la fin du XVIII^e siècle, l'Homme et la science économique se sont attachés à fournir une explication théorique au problème de la croissance à long terme et du développement économique. Ainsi, en vertu de l'hypothèse de concurrence pure et parfaite, le modèle d'inspiration néo-classique décrit la dynamique de l'économie comme un phénomène naturel et automatique résultant exclusivement de variables exogènes : l'augmentation de la population active et le «trend» du progrès technique. L'espace y est considéré, par hypothèse, comme neutre et homogène. Les ressources

⁶ La notion de paradigme désigne une avancée majeure de la connaissance, reconnaissable à ses effets de synergie, de fertilisation croisée entre science et technologie et à son influence sur la quasi totalité des activités économiques (Dosi, 1982 ; Freeman and Perez, 1988).

externes issues de l'environnement des agents économiques n'ont donc aucune influence sur le niveau et le rythme de la croissance. Ne dépendant ni de comportements microéconomiques, ni de spécificités territoriales, le taux de croissance est, dans ces conditions, exogène au système économique qui le produit. L'analyse néo-classique éprouve ainsi de grandes difficultés à expliquer véritablement l'origine de la croissance. Elle ne fait que démontrer mécaniquement les conditions d'apparition de l'équilibre et de l'optimum macroéconomique. Parallèlement, elle a longtemps entretenu l'espoir que la croissance allait subir un coup de frein dans les pays riches et se développer automatiquement dans les pays pauvres, en vertu de l'hypothèse de convergence des économies nationales. Cela ne s'est pas produit ! Pourquoi ?

Le débat sur l'origine de la croissance économique se retrouve également en économie spatiale et sa traduction en terme de politique économique, l'économie régionale. Le mode traditionnel de représentation de l'espace économique reflète un modèle de croissance qui privilégie une accumulation de type «extensif» (Pecqueur, 1986). Le développement est ramené à une logique d'intégration/extension qui impose aux territoires une dynamique qui leur est étrangère. Longtemps, l'espace économique a été considéré comme une distance qui engendre des coûts ; leur minimisation a ouvert la voie à une théorie de la localisation optimale des activités de production. Or, l'existence de disparités de coûts, donc de prix, à l'intérieur d'un espace donné conduit à créer des espaces hiérarchisés (villes/campagnes, centre/périphérie) entre lesquels existe un déséquilibre structurel. Cette représentation de l'espace a pour conséquence de gommer les spécificités des territoires qui apparaissent comme autant d'obstacles à la rationalisation des localisations dans un espace conçu comme homogène.

Les déséconomies consécutives à la croissance et la montée du phénomène urbain ont fait glisser le discours vers une remise en cause de l'espace homogène pour lui substituer une analyse des inégalités. L'espace économique ne saurait être ramené à une collection d'unités élémentaires. Il est, au contraire, polarisé en ce sens que des forces centrifuges et centripètes y sont à l'œuvre, traduisant des rapports de pouvoir (Perroux, 1955). Si l'espace est constitué de pôles qui attirent l'activité de production, il doit alors être possible de créer des pôles là où il n'y en a pas pour procéder à un rééquilibrage des localisations. L'espace devient «contenu plan», c'est-à-dire un territoire sur lequel on projette des politiques de réallocation/relocalisation d'activités productives. Sur la base d'une rationalité purement économique, la gestion de ces inégalités se fait centralement. La spécificité des territoires s'en trouve, là aussi, évacuée puisque l'«aménageur» est extérieur au territoire qu'il aménage.

Les approches macroéconomiques traditionnelles ont donc du mal à expliquer les sources réelles de la dynamique économique, sinon en termes globaux. Les mécanismes de croissance et de développement ne répondent qu'imparfaitement aux variables macroéconomiques usuelles. Si la stabilité socio-politique d'un pays, l'attraction externe de succursales de multinationales ou le développement d'infrastructures collectives est effectivement important pour l'attractivité et le développement d'une région, il n'est pas établi qu'il y ait une causalité systématique ou automatique. Si l'explication fondée sur les effets de monopole ou sur une mise en compétition trop rapide des pays moins développés conserve une certaine pertinence, elle est insuffisante pour comprendre pourquoi certains espaces ont tendance à régresser. Les processus de déclin nécessitent une explication plus « efficace » que les mono-industries, des salaires trop élevés, une monnaie sur-évaluée ou des taux d'intérêt élevés (Porter, 1990). D'autres mécanismes sont à rechercher, à analyser et à comprendre.

Les voies de la réflexion macroéconomique ont également abordé le problème du passage de la théorie à l'action de manière insatisfaisante. Elles débouchent sur des propositions d'action tellement générales qu'il est difficile de leur accorder beaucoup de crédibilité quant aux résultats à en espérer. En restant essentiellement extérieures aux acteurs, les mesures prises génèrent difficilement, dans le long terme, des processus endogènes de recomposition territoriale. Enfin, les approches traditionnelles peinent à trouver des variables d'action pertinentes permettant aux acteurs de surmonter par eux-mêmes - endogènement - les inégalités et autres dysfonctionnements. Pour ces raisons, les recherches empiriques actuelles s'orientent sur d'autres types d'analyses, plus microéconomiques, organisationnelles et territoriales, qui intègrent, à côté de l'économie, des disciplines comme la sociologie, l'ethnologie, l'histoire et la science politique.

1. Cadre théorique de référence

Lors d'une première étape, nous avons repris l'analyse néo-classique de la croissance à long terme (Solow, 1956) afin d'en présenter son contenu, ses implications théoriques et ses insuffisances. Le dépassement de ce cadre conceptuel nous a amené à considérer la tentative de renouvellement théorique formulée par la «Nouvelle Macroéconomie Classique» (NMC). Au modèle de la croissance venant de ressources ou d'impulsions exogènes s'est substitué une nouvelle logique - endogène - dans laquelle la croissance résulte de la mise en valeur de ressources intangibles historiquement constituées (connaissances, savoir-faire, compétences, mentalité, culture, histoire...) à l'intérieur des entreprises et d'un cadre géographique donné. Enfin, le débat sur l'«exogénéité» ou l'«endogénéité» des sources de la croissance se retrouve également en économie spatiale. C'est pourquoi, il a été nécessaire d'intégrer la logique horizontale des territoires à notre analyse.

a) Théorie de la croissance endogène

En proposant une explication de la croissance moins contraignante que celle de Solow, la théorie de croissance endogène attribue le rôle moteur de la dynamique économique à une ressource intangible particulière : la «connaissance». N'étant pas soumise à la décroissance de sa productivité marginale, elle peut s'accumuler théoriquement de manière illimitée. Cette spécification technique ouvre la voie à l'obtention d'une croissance auto-entretenue dans le long terme. La dynamique économique est ainsi expliquée par l'accumulation continue de ressources intangibles, ces dernières étant visualisées comme un ensemble d'informations concrètes, de connaissances tacites, de technologies, de formules explicites, de savoirs non codifiés, de compétences et savoir-faire spécialisés, de «tours de main» individuels ou collectifs acquis sur le lieu de travail par apprentissages collectifs ou expérimentations.

Etant de l'information et du savoir, la connaissance peut être plus ou moins parfaitement appropriable par l'agent qui la produit ou la possède. En cas d'appropriation parfaite, elle conduit à l'obtention de rendements d'échelle croissants dans la production au niveau de chaque firme, hypothèse incompatible avec celle de concurrence pure et parfaite. Pour éviter cet écueil théorique - traumatisant pour l'équilibre walrassien -, les auteurs assimilent la connaissance à un bien partiellement libre, c'est-à-dire à un bien imparfaitement appropriable. A ce titre, elle circule librement et se diffuse théoriquement à l'ensemble de la collectivité qui peut se l'approprier sans

coût. La connaissance est alors source d'«externalités»⁷ positives, donc de croissance.

Le recours - habile - aux économies externes permet de rendre croissants les rendements d'échelle, non plus à la hauteur de chaque firme individuelle, mais *au niveau global*, ce qui est plus conforme à l'équilibre concurrentiel. Ainsi considérée, la notion d'«externalité» permet de réintroduire le niveau territorial dans l'analyse de la croissance. De même, la concentration géographique de nombreuses entreprises concurrentes et/ou complémentaires entretenant des relations étroites et suivies encourage et facilite la diffusion d'informations concrètes, la circulation des individus et des savoir-faire via le marché du travail, la création d'un réservoir de main-d'oeuvre qualifiée... Grâce à ces phénomènes d'«externalité» positive, les agents retirent des avantages de localisation qui leur permettent potentiellement de renforcer leur capacité compétitive.

L'«externalité» provient fondamentalement de la difficulté qu'a un agent de restreindre totalement l'usage d'une information, d'un savoir ou d'une compétence privée. Celui-ci se diffuse inévitablement aux autres agents qui peuvent théoriquement en bénéficier gratuitement. En revanche, si une entreprise puise une partie de ces ressources cognitives de l'extérieur de sa région d'origine et qu'elle se les approprie intégralement, l'économie externe et le gain à l'échange seront inexistants, limitant ainsi toute possibilité de croissance endogène. Enfin, l'importance de ces phénomènes varie selon la dimension et la cohérence de l'économie territoriale dans laquelle ils s'exercent. Notre recherche empirique s'est justement attachée à évaluer ce type d'effets dans chacune des régions «auscultées», ainsi que leur impact sur les entreprises qui y sont localisées.

Dans le cadre conceptuel de la croissance endogène, quels sont les agents économiques qui, dans une région, occupent une position stratégique par leur capacité à générer, à améliorer et à renouveler ce type de ressources intangibles ? La réponse donnée par les modèles théoriques est double. Ce sont :

- les entreprises privées à travers l'investissement en capital physique (Romer, 1986) et les processus d'apprentissage par la pratique (Lucas, 1988) ;
- les centres de recherche et de formation, à condition que les savoirs produits par ces institutions soient utilisables - compatibles - par les

⁷ L'«externalité» se définit comme un ensemble d'interactions sociales se situant dans une relation hors marché (Cornes and Sandler, 1986). Chaque individu, ou chaque agent, peut ainsi bénéficier gratuitement de certains avantages.

hommes d'entreprise (Lucas, 1988 ; Romer, 1990 ; Aghion et Howitt, 1990).

Or, cette distinction est purement théorique dans la mesure où les activités de formation, d'innovation et de recherche sont toujours plus étroitement intégrées aux activités de production (Arrow, 1962 ; Nonaka, 1991). En d'autres termes, un processus de croissance endogène repose essentiellement sur des variables intangibles créées, combinées, améliorées et régénérées dans le cadre d'une organisation productive, l'entreprise. C'est pourquoi, ces dernières peuvent être considérées, par hypothèse, au coeur de tout débat sur les processus de croissance et sur la problématique du développement inégal. En conformité avec les modèles de croissance endogène, nous désignerons par «entreprise» toute organisation créatrice de valeur ajoutée, active dans le secteur marchand de l'économie (industrie, service) et exportatrice.

A la différence du modèle néo-classique de référence qui présente la croissance économique comme un processus exogène et «automatique», la théorie de la croissance endogène considère ce développement comme un *phénomène économique* résultant du comportement stratégique, organisationnel et cognitif des chefs d'entreprises. Le taux de croissance de l'économie évolue alors à un rythme endogène qui dépend des choix d'allocation de ressources rares décidés par eux. Sur le plan théorique, l'innovation principale a été de démontrer la manière d'éviter l'annulation de la croissance à long terme sans recourir à une variable exogène. D'où l'hypothèse de rendements croissants dans la production et au niveau global. La représentation d'une croissance soutenue et l'«endogénéisation» du changement et du progrès technique constituent donc le point de passage obligé de tous les modèles de croissance endogène.

b) Signification méthodologique de la théorie : l'acteur «chef d'entreprise» opérateur du développement local

Les entreprises, en tant qu'agents économiques, retrouvent une place prépondérante dans l'analyse économique. Acteurs centraux, elles sont devenues incontournables quand il s'agit de création de valeur ajoutée, d'emplois réels, d'innovation et de croissance soutenable. A travers le comportement stratégique, organisationnel et cognitif de leurs dirigeants, ce sont elles qui «fabriquent» les moteurs endogènes de la croissance. Sur le plan méthodologique, la théorie de la croissance endogène les place au coeur des processus de développement, de stagnation et de déclin économique. Cette lecture théorique de la croissance endogène rejoint l'analyse de

M. Porter (1990), pour qui le problème de la compétitivité des nations et des territoires se vit et se résout essentiellement à travers les entreprises et leurs modes d'organisation et d'insertion territoriale.

Dans des économies largement ouvertes et de plus en plus imbriquées les unes aux autres, où la compétition est devenue globale, ce sont les acteurs de l'entreprise qui identifient les besoins sur les marchés, produisent et vendent des biens et services, maîtrisent les conditions d'efficacité, innover, investissent, recherchent à l'extérieur des ressources stratégiques dont ils ont besoin, participent à la formation de leur personnel, mettent en mouvement les acteurs potentiels du changement, projettent la région à l'extérieur et importent, outre des produits/services, des informations, des connaissances ou des comportements inédits. Ce sont eux qui détiennent probablement les clés du processus de création réelle, allant au-delà de la seule exploitation de ressources externes. De leurs capacités d'anticipation, d'adaptation et d'innovation permanente, leur vitesse de réaction, leur habileté à s'appuyer sur des actifs existants ou à tirer parti des ressources de leur environnement, ils sont en mesure d'imprimer une dynamique territoriale dont les effets peuvent théoriquement se propager, par contagion, à l'ensemble des agents.

L'hypothèse de départ repose donc sur l'idée que la dynamique de développement des territoires est essentiellement fondée sur la présence d'entreprises dynamiques, actives sur des marchés exigeants, capables de générer des connaissances nouvelles, de produire des informations concrètes, créant des richesses qu'elles exportent, aptes de suivre un processus d'auto-développement et ayant leurs centres nerveux et décisionnels à l'intérieur du système territorial. Jusqu'à un passé récent, certains économistes avaient eu tendance à oublier que les sentiers de la croissance et de la création de richesses dépendaient avant tout de la compétitivité d'entreprises actives dans des secteurs à haute valeur ajoutée, ainsi que de la capacité des individus à créer de nouvelles activités/produits/services à fort contenu de connaissances et de compétences.

Si les entreprises sont impliquées dans un ensemble de relations économiques et sociales nouées avec leur environnement, elles ne sont en rien des «acteurs»⁸ au sens sociologique du terme. Les acteurs, ce sont les chefs d'entreprise et ceux qui les entourent. Parce qu'ils sont dotés de capacité d'analyse et d'action, la théorie de la croissance endogène les considère comme les *acteurs directs* de la création, de l'amélioration et du renouvellement des ressources intangibles à l'origine de la croissance. Cela

⁸ Terme sociologique impliquant la maîtrise par les hommes, ou les groupes sociaux qui les spécifient, de leur propre destinée ou histoire (Crozier, Friedberg, 1977).

nous conduit, avec d'autres (Rousier, 1987), à les placer au premier rang des acteurs du développement local. Dans cette optique, le bien-être et la prospérité d'une population n'échoient pas en héritage ; ils se créent et se régénèrent en permanence à travers le comportement stratégique, organisationnel et cognitif des hommes d'entreprises. Ces considérations ont pour conséquence de réintroduire l'*«art du management»* dans la théorie économique. A travers ses dirigeants, l'entreprise acquiert une autonomie décisionnelle et retrouve un réel pouvoir sur elle-même. Anticipation, réactivité, adaptation et innovation permanente, flexibilité, motivation sont ainsi devenues des instruments de navigation par temps incertain essentiels à leur survie économique.

Les déterminants réels de la compétitivité des entreprises ont donc passablement évolué ces dernières années, sous la pression de la concurrence, des marchés et de l'évolution technologique. Autrefois basés sur des actifs physiques (ressources naturelles, équipements de production, technologies, etc), ils reposent, aujourd'hui, de plus en plus sur la capacité des sociétés à se constituer des ressources intangibles - ou invisibles - peu accessibles et difficilement reproductibles par les concurrents existants ou potentiels. Les actifs-clé d'une firme, sa stratégie, son organisation, sa culture, son approche «managériale», constituent, dès lors, des facteurs de vraie différenciation. Ils sont à même d'expliquer pourquoi certaines entreprises travaillant dans un même secteur d'activité, localisées à proximité les unes des autres, confrontées aux mêmes conditions de marché et de concurrence, aux mêmes conditions-cadre nationales et locales, connaissent des trajectoires d'évolution radicalement différentes.

c) Prise en compte de la logique territoriale

Jusqu'ici, nous avons raisonné comme si les entreprises existaient indépendamment de tout cadre géographique, institutionnel, culturel ou historique. Or, aucune organisation productive n'existe uniquement pour elle-même, sans attaches territoriales fortes, sans responsabilités locales, sans origine. Elle remplit nécessairement des fonctions économiques et sociales et elle ne les exerce que dans la mesure où ces dernières correspondent à des attentes de la société qui l'entoure (Friedberg, 1988).

La relation entre l'entreprise et son (ou ses) environnement(s) est une question déjà ancienne. La théorie des avantages comparatifs qui structure le commerce international en fonction de dotations en facteurs de production en est une illustration. De même, le débat sur l'influence des cultures locales, des coutumes, des religions, des systèmes de mentalité des peuples illustre la

connexion entre l'entreprise et l'espace où elle se développe. Le basculement actuel des hiérarchies spatiales fait apparaître l'importance de l'environnement du producteur, en un mot le territoire, comme variable explicative de la croissance et comme catalyseur de ressources intangibles. Cette relation, longtemps négligée par une vision «verticale» du développement trop exclusivement macroéconomique, se justifie aujourd'hui dans la mesure où les dynamiques industrielles ne peuvent plus s'expliquer exclusivement par l'action de facteurs exogènes.

Or, vouer une attention particulière aux territoires revient à reconnaître que beaucoup de problèmes régionaux, d'opportunités, de comportements, de ressources proviennent de l'espace. «(...) l'espace n'est plus, comme pour les néo-classiques, une machine à intégrer, à égaliser et à uniformiser : il est au contraire la base de l'inégalité technique, économique et sociale» (Aydalot, 1985, p.112). De par leur spécificité, certains espaces peuvent se révéler plus stimulants et performants que d'autres pour les entreprises qui y sont localisées. Le brassage continu de personnes qualifiées via le marché du travail, un esprit de compétition sain entre producteurs, une clientèle exigeante et sophistiquée, des modes de vie diversifiés, des fournisseurs fiables, une culture technique ancrée territorialement, une coutume d'épargne importante, la confiance dans l'investissement industriel poussent les agents économiques à s'améliorer ou à se surpasser et encouragent les initiatives privées. De façon analogue, la valeur du système éducatif, de formation et de recherche, surtout lorsqu'il débouche sur des capacités utilisables et assimilables par l'industrie, représente un avantage comparatif non négligeable.

Chaque territoire est, ou a été, un lieu de dialogue, d'échange, de pression, de vie sociale et culturelle plus ou moins prononcé. Pour les entreprises qui y sont établies, il peut représenter un «*espace stratégique de référence*», c'est-à-dire un lieu de consolidation (financière, technique, scientifique, stratégique), un endroit où se construisent les fondements de l'avantage compétitif, où s'élaborent et se prennent les décisions stratégiques, où se localisent les chaînons décisifs de la chaîne de valeur ajoutée, où se développent et se partagent les savoir-faire, où s'édifient les systèmes de mentalité et de valeurs communément partagées. Dans ce sens, la région, le territoire représente un espace producteur et d'échange possible d'«externalités» réciproques, de développement de ressources communes à plusieurs entreprises et de création de valeur ajoutée. Inversement, la faiblesse des relations horizontales à l'intérieur d'un espace donné est étroitement associée à la pauvreté du collectif et à un déficit cognitif important. Ainsi, quand un territoire cesse d'être perçu comme un espace

producteur d'«externalités», un lieu d'interactions sociales et de foisonnement intellectuel, il devient stratégiquement et économiquement dépendant de l'extérieur. Il se transforme alors en un appendice manufacturier appliquant des directives, des normes et des technologies élaborées ailleurs (Michaud, 1990).

Tableau 1 : Déterminants de la compétitivité territoriale

	Facteurs d'environnement «forts»	Facteurs d'environnement «faibles»
Entreprises «compétitives»	<i>Territoires en croissance ; Processus de croissance endogène</i>	<i>Territoires en déclin ; Processus de délocalisation</i>
Entreprises «non compétitives»	<i>Territoires en rattrapage ; Processus d'attraction externe</i>	<i>Territoires en panne ; Processus de stagnation</i>

Source : C. Michaud et J.-Ph. Rudolf, 1995.

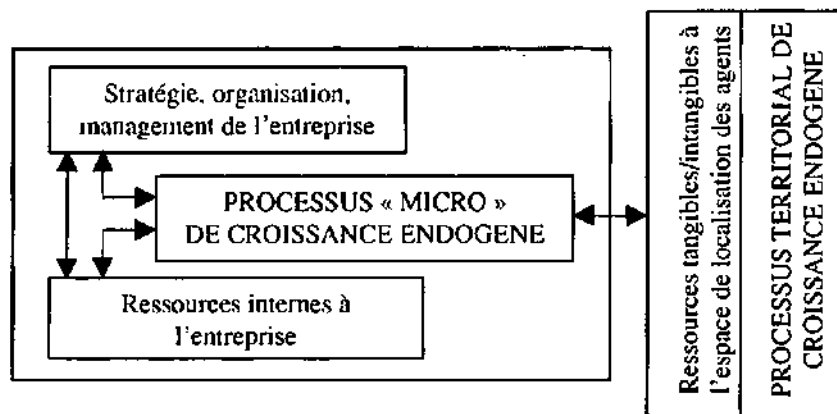
Ces observations démontrent l'importance et la nécessité de relier l'entreprise à son environnement territorial si l'on veut approcher les mécanismes réels de la croissance économique. C'est pourquoi, nous avons tenté d'appliquer le cadre théorique de la croissance endogène à celui de la région⁹. Des entreprises, nous sommes ainsi remontés au niveau territorial pour tenter de mieux comprendre comment, à ce niveau, et à quelles conditions peut s'enclencher une dynamique de croissance endogène. Il ressort de notre analyse que la compétitivité d'un territoire se situe au croisement des conditions de contexte propres à ce territoire - ou facteurs d'environnement - et des entreprises qui y sont localisées (cf. tableau 1).

⁹ La notion de région est des plus ambiguës. «Aux Etats-Unis, elle est très floue, l'échelon de l'Etat fonctionnant modérément comme tel, (...). En France et en Allemagne, elle définit des ensembles territoriaux considérables, (...), aptes à se décentraliser encore d'un échelon. En Suisse, le canton n'est pas forcément une région, même s'il représente l'unité de défense d'intérêt la plus fréquente» (Rossel, 1994, p.26). Pour notre part, la région correspond à un découpage administratif et politique, délimité par des frontières géographiques reconnues, régi par un pouvoir institutionnalisé et doté d'une certaine autonomie décisionnelle et financière. Elle rassemble des individus présentant des caractères plus ou moins marqués d'homogénéité (économique, culturelle et historique). Même si le découpage spatial est souvent artificiel et critiquable, elle présente le cadre le plus aisé à manier. Enfin, elle est opérationnelle dans la mesure où elle se prête au recueil d'informations statistiques.

Les districts industriels de la «Troisième Italie» constituent un exemple caractéristique de processus de croissance endogène. Ils conjuguent simultanément des entreprises compétitives, fortement exportatrices, capables d'anticiper les besoins latents des consommateurs, d'identifier les marchés porteurs, d'améliorer et de renouveler en permanence leurs produits/services, et des facteurs d'environnement forts (ouverture d'esprit, goût pour le commerce et la technique, culture de concurrence/coopération, savoir-faire spécifiques, fluidité du marché du travail...). Inversement, un territoire en déclin conjugue simultanément des facteurs d'environnement faibles avec des entreprises fragiles.

La figure 1 résume schématiquement le double mécanisme de croissance endogène aux niveaux microéconomique et territorial. Chacun des rectangles représente un groupe de variables à définir et à identifier empiriquement.

Figure 1 : Le double processus de croissance endogène «Entreprise/Territoire»



Source : J.-Ph. Rudolf, 1997.

L'analyse des relations entre individus, la prise en compte des ressources territoriales intangibles, l'importance des phénomènes d'«externalité», les références à l'histoire, aux valeurs et à la culture locale, permettent de rejoindre les préoccupations du Groupe de recherche européen sur les milieux innovateurs (GREMI). S'inscrivant dans une approche mésoéconomique de l'espace, ce courant de recherche considère les territoires comme des écosystèmes, c'est-à-dire des milieux de vie ou des

espaces vécus (Perrin, 1984). La notion d'écosystème renvoie à l'émergence d'un «niveau particulier d'organisation de la production qui n'est ni microéconomique ni macroéconomique et qui constitue des systèmes industriels localisés et ouverts» (Pecqueur, 1986, p.20). L'étude renouvelée de ces systèmes a débouché sur la notion de «système territorial de production» (STP). Celui-ci s'articule autour de trois entités: l'appareil de production, le marché du travail et l'appareil scientifique (recherche-formation liée à la technologie) (Maillat, Crevoisier et Vasserot, 1992).

Les relations humaines directes tissées entre les différents acteurs du STP forment des réseaux dans lesquels circulent de l'information, du savoir-faire et des compétences. L'intensité et l'inbrication de ces réseaux déterminent la cohérence du tissu industriel et sa capacité d'adaptation. Le STP ne correspond donc pas à une délimitation administrative reconnue par des frontières, mais déborde généralement ce cadre pour couvrir une zone géographique plus étendue. Il est davantage que la simple juxtaposition d'unités de production. Les entreprises sont engagées avec d'autres partenaires dans un jeu social local dans lequel les positions de chacun ne peuvent être expliquées seulement par la nature du processus de production ou par le type des produits ou des marchés (Raveyre et Saglio, 1984). L'Arc jurassien suisse constitue un exemple de STP «construit par l'histoire, l'activité, la culture et le dynamisme de ses habitants», auquel correspond un sentiment fort de solidarité et d'appartenance à une communauté de destin vivante (Crevoisier, 1995, p.2).

Les travaux réalisés par le GREMI développent ainsi une analyse territorialisée de l'innovation en mettant en évidence le rôle du STP, et plus spécifiquement celui du «milieu» (Maillat et Perrin, 1992 ; Maillat, Quevit et Senn, 1993). «L'innovation est alors la création d'un milieu, elle est le fruit de l'inventivité du milieu et répond au besoin de développement local. (...). Aussi avancée que soit l'innovation, elle ne peut réussir que si elle repose sur des éléments de continuité avec l'expérience acquise dans le milieu» (Courtlet, Pecqueur et Soulage, 1993, p.12). Dans ce cadre d'analyse, les territoires n'apparaissent plus comme des supports passifs de localisation de succursales de grandes entreprises, mais comme des milieux dynamiques propices à l'innovation et à l'action des agents locaux.

Bien que d'inspiration théorique différente, l'approche de la croissance endogène et l'analyse en termes de systèmes territoriaux de production/milieux innovateurs s'intéressent à la même problématique : les conditions de déclenchement d'un processus de croissance et de développement endogène à l'intérieur d'un espace ou d'un système territorial de production. Dès lors, leurs conclusions se rejoignent sur de nombreux

points. Toutes deux fournissent une explication très proche de l'existence d'une dynamique endogène supportée par les facteurs d'environnement ou le milieu. Parallèlement, elles s'appuient sur des variables explicatives relativement similaires, à savoir :

- des entreprises dynamiques, performantes et exportatrices considérées comme un des moteurs de la croissance endogène ;
- des acteurs locaux (autorités, administration, associations socio-professionnelles, institutions de formation/recherche), en particulier leur rôle de support et de soutien aux activités économiques ;
- des ressources territoriales intangibles (savoir-faire, systèmes d'organisation, identité culturelle, système de valeurs et de mentalité, histoire...) ;
- des phénomènes d'«externalité» issue de la production, de la transmission et de l'appropriation imparfaite de ressources intangibles ;
- des effets de foisonnement/excitation générés par l'intensité des interactions économiques et sociales à l'intérieur du système territorial de production.

2. Cadre méthodologique : une approche microéconomique, organisationnelle et cognitive

La validation empirique des modèles de croissance endogène nécessite une connaissance très fine des ressources intangibles, des comportements et des processus à l'origine de la dynamique économique. Or, la difficulté à rendre compte et à évaluer des phénomènes d'«externalité», des faits sociaux ou d'une dimension historique - par nature invisibles - vient du fait que les sources d'informations usuelles, de type quantitatif et statistique, sont très largement inadéquates. Les bases de données existantes sont généralement parcellaires, insuffisamment larges et profondes. Dès lors, la formalisation théorique de la croissance endogène se prête peu à la mesure empirique traditionnelle, faute d'informations suffisamment disponibles et fiables.

De plus, les informations fournies par les approches macro-économiques éprouvent bien des difficultés à répondre à certaines questions : comment s'opère la transmission d'informations et de connaissances entre les individus, au sein des firmes et entre celles-ci ? A quelles conditions, les interactions entre acteurs font-elles émerger un «surplus social» de compétence ? Par quels canaux passe l'influence des biens et des services publics sur la productivité des organisations ? etc. Ces insuffisances cognitives rendent, dès lors, difficile toute vérification empirique de la

théorie de la croissance endogène. Les tentatives réalisées jusqu'ici se sont heurtées à un double problème : soit, les modèles théoriques sont obligés de s'appauvrir sur le plan mathématique pour être vérifiés à partir des informations disponibles ; soit, ils s'y refusent et deviennent difficilement utilisables sur le plan empirique pour les raisons citées plus haut.

Afin de pallier ces insuffisances, nous avons recouru à un mode d'investigation et de recueil d'informations différent basé sur la technique des interviews personnalisés et approfondis. La démarche suivie, de type microéconomique, organisationnel et cognitif, a consisté à aller saisir les informations - qualitatives - recherchées directement auprès des entreprises, à écouter leurs responsables et à considérer leurs ressources intangibles, leur système organisationnel, les potentiels/contraintes liés à leur environnement de proximité à travers leurs yeux et leurs lunettes. C'est ainsi que l'approche méthodologique¹⁰ et de recueil de l'information proposée se distingue des méthodes traditionnelles d'analyse macroéconomique par le fait

- qu'elle s'intéresse en priorité aux acteurs microéconomiques - les chefs d'entreprise - en prise directe avec les réalités de terrain. Revenir aux acteurs signifie prêter attention aux espaces de jeu, aux zones d'incertitude, aux rationalités, aux ensembles de contraintes et de ressources, aux systèmes de régulation qui pèsent sur eux (Crozier et Friedberg, 1977). Ces aspects ont été souvent négligés lors de l'élaboration de certaines mesures de politique régionale ;
- qu'elle n'est pas une étude statistique. Les informations qui ont été recherchées et traitées se fondent, au contraire, sur le vécu, les représentations, les perceptions et les anticipations que les chefs d'entreprise ont de leur organisation et de leur environnement de proximité et global. Dans ses activités quotidiennes, tout acteur se réfère constamment à une structure cognitive (croyances, représentations, attentes, connaissances, informations...) de la société dans laquelle il vit. En fonction d'un contexte qu'il perçoit, d'un résultat qu'il attend et de règles du jeu qu'il ressent, il définit sa stratégie, anticipe, décide et agit. Dès lors, toute politique économique qui ne prendrait pas en compte ces représentations rencontrerait des difficultés à passer à l'action. C'est pourquoi, nous avons essayé de comprendre le point de vue et la perception de chacun des chefs d'entreprise rencontrés. Une analyse attentive des acteurs peut ainsi faire espérer

¹⁰ La méthodologie d'analyse est inspirée des travaux de Jean-Claude Thoenig (INSEAD) et de Claude Michaud (INSEAD) réalisés dans le cadre d'un mandat du gouvernement italien portant sur l'analyse des potentialités de développement économique de la Sicile.

l'identification d'espaces de jeux et de canaux de changement et d'évolution (Michaud et Thoenig, 1992) :

- qu'elle tente de pallier, en partie tout au moins, aux difficultés que les méthodes d'analyse de type statistique et économétrique éprouvent à rendre compte des variables qualitatives. Les informations fournies par notre approche ont la particularité d'être à la fois vivantes, concrètes et placées dans leur contexte. Elles constituent l'amorce d'un premier diagnostic, à partir duquel il devient possible d'apprécier les potentiels, respectivement les dysfonctionnements, de croissance et de développement endogène des entreprises et des territoires observés. Elles permettent enfin de porter un regard externe sur les individus, les entreprises et les institutions locales qui participent collectivement à la dynamique de croissance, de stagnation ou de déclin de l'espace considéré.

3. Contributions attendues de la thèse

La contribution théorique de notre thèse est de nous être appuyé sur les nouvelles pistes théoriques de la croissance à long terme - la théorie de la croissance endogène - et de les avoir associées aux travaux effectués par le GREMI. Le cadre conceptuel retenu se justifie par le fait qu'il fournit des clés de lecture différentes de celles des théories et modèles antérieurs et qu'il nous ouvre un mode d'investigation et d'analyse empirique différent. Sur le plan empirique, notre contribution est de présenter les résultats d'une recherche de terrain menée dans le canton de Neuchâtel (Suisse), le Ripollès catalan (Espagne) et en Ardèche (France). Cette recherche revêt, à nos yeux, une importance particulière. En voici les raisons :

- premièrement, notre démarche a tenté de soumettre le cadre conceptuel retenu à des tests empiriques dans différentes régions. Les trois enquêtes réalisées ont cherché à vérifier, *à travers les entreprises*, l'hypothèse de croissance endogène et les conditions d'obtention d'un tel processus. Dans ce but, nous avons interviewé une quarantaine de dirigeants et observé, de l'intérieur, leur fonctionnement et leur mode d'insertion territoriale. Notre attention s'est focalisée, en particulier, sur les processus de création, de diffusion, d'amélioration et de régénération des ressources cognitives, ainsi que sur la nature des ressources externes - issues de leur environnement de proximité - « internalisées ». Nous avons ainsi tenté d'identifier l'origine - endogène/exogène - de l'avantage concurrentiel de chaque société auditionnée.

La relation «*Entreprises-Territoire*» permet de déterminer en quoi un espace territorial donné fournit ou non un cadre pertinent à la croissance endogène des entreprises qui s'y trouvent. Parallèlement, nous avons regardé en quoi les sociétés «auscultées» participent, à leur tour, à la production locale de ressources cognitives pertinentes et appropriables sans coût par les autres agents économiques (phénomènes d'«externalité» croisée). Ces études approfondies ont servi à la fois d'application du cadre théorique et d'induction pour le compléter ;

- deuxièmement, l'objectif recherché a été de montrer que la méthodologie d'enquête utilisée n'est pas liée à un espace déterminé, mais qu'elle peut s'appliquer de façon générale à tout territoire. Le caractère opérationnel de la méthodologie peut représenter une approche complémentaire aux méthodes de vérification empirique traditionnelles basées sur l'analyse économétrique et statistique, puisqu'elle entre dans un détail comportemental, organisationnel et cognitif que les approches macroéconomiques ont des difficultés à saisir. En ce sens, elle précède, en amont, la formalisation du cadre théorique que l'on cherche à établir et permet, en aval, de tester les résultats et la validité de la modélisation initiale ;
- troisièmement, ce type d'analyse permet d'identifier les facteurs d'environnement de proximité, les situations concrètes, les processus et les acteurs potentiels qui, dans une région, occupent une position stratégique du point de vue de leurs capacités d'évolution et de développement. Cette possibilité d'établir un diagnostic relativement précis des conditions de contexte laisse espérer une meilleure capacité d'action dans le cadre, notamment, d'une stratégie régionale visant à établir un «*engineering*» du développement local ;
- quatrièmement, enfin, l'analyse empirique est à l'origine du présent travail de thèse, à la suite notamment du mandat «*Neuchâtel up !*» réalisé sous la direction du Professeur Denis Maillat¹¹ en 1993 et de ma rencontre avec le Professeur Claude Michaud¹² au cours de cette même étude.

Dans cette perspective, notre thèse constitue une contribution modeste mais convaincue aux processus de croissance endogène des entreprises et des

¹¹ Professeur d'économie régionale et de démographie, Directeur de l'Institut de recherches économiques et régionales (IRER), Université de Neuchâtel (Suisse).

¹² Professeur d'économie à l'INSEAD (Institut européen d'administration et des affaires) et Directeur général du Centre européen d'éducation permanente (CEDEP), Fontainebleau (France).

systèmes territoriaux de production. Elle se singularise par sa volonté de mieux appréhender un phénomène macroéconomique - *la croissance* - à la lumière de réalités, de perceptions et de problèmes microéconomiques. Elle se caractérise également par le fait d'avoir établi un va-et-vient continu entre les nouvelles tendances théoriques de la croissance et du développement territorial et l'analyse empirique. La confrontation de la théorie à la réalité vécue des chefs d'entreprise nous a finalement permis de soulever des pistes de réflexion quant à la contribution des acteurs locaux - en particulier les institutions régionales - à la croissance endogène des entreprises.

4. Plan de lecture

Le présent ouvrage comprend deux parties - la première théorique, la seconde empirique -, huit chapitres et une conclusion générale.

La *première partie* a pour but de fixer le cadre théorique de notre recherche. Elle propose un décor général d'analyse des processus de croissance et de développement aux niveaux des entreprises, des régions et des territoires. Dans un premier temps, nous avons repris les explications traditionnelles fournies par la théorie néo-classique de la croissance à long terme (*chapitre 1*). L'analyse critique que nous en avons faite nous a permis, dans un deuxième temps, d'introduire le renouvellement théorique apparu au milieu des années quatre-vingt avec la théorie de la croissance endogène (*chapitre 2*). S'inscrivant dans la continuation de l'analyse néo-classique, ce dépassement constitue le cœur théorique de cette première partie. Cependant, notre ambition n'a pas été de nous immiscer dans le débat théorique actuel, ni de «discuter» le bien-fondé des hypothèses retenues, mais plutôt de nous appuyer sur les «nouvelles» variables explicatives pour les transposer, dans un troisième temps, au niveau microéconomique (*chapitre 3*) et mésoéconomique (*chapitre 4*). Cette tentative de rendre opérationnelle la modélisation théorique au plan empirique de l'entreprise et de la région nous a permis de dégager un certain nombre d'enseignements capables d'éclairer une nouvelle manière d'aborder le management d'entreprise et la politique régionale. Enfin, dans un quatrième temps, nous avons établi un lien entre la théorie de la croissance endogène et les nouvelles dynamiques territoriales regroupées autour des notions de «districts industriels» et de «milieux innovateurs» (*chapitre 5*).

La *seconde partie* indique comment le cadre conceptuel de la première partie peut servir de référence à l'analyse qualitative d'un système territorial de production - en termes de potentialités et de dysfonctionnements -, ainsi

qu'à l'évaluation des forces et des faiblesses des entreprises appartenant à celui-ci. Nous avons cherché à comprendre, d'une part, comment se construisent, à l'intérieur de chacun d'eux, les mécanismes de la croissance endogène et, d'autre part, comment les conditions de contexte locales influencent leur capacité compétitive. Dans cette perspective, nous commençons par décrire la démarche méthodologique suivie et les outils d'analyse utilisés lors de notre recherche empirique (*chapitre 6*). La présentation des résultats des trois enquêtes de terrain réalisées constitue le cœur de cette seconde partie (*chapitres 7 & 8*). Bien que n'ayant pas un caractère de vérification empirique au sens économétrique du terme, il n'en demeure pas moins que notre analyse empirique permet d'éclairer la contribution des ressources intangibles - internes et externes aux entreprises - aux mécanismes de croissance et de développement endogène. Elle contribue également à mieux comprendre pour quelles raisons deux entreprises ou deux territoires en apparence similaires peuvent connaître des trajectoires de croissance et de développement fort divergentes.

Enfin, la *conclusion générale* confronte les résultats empiriques obtenus au cadre théorique de la croissance endogène. Elle laisse en suspend un certain nombre d'interrogations non encore résolues auxquelles des recherches ultérieures pourraient tenter de répondre.

Première partie

LE CADRE THEORIQUE DE REFERENCE

INTRODUCTION

Les processus de la croissance macroéconomique ont fait l'objet, depuis une quarantaine d'années, d'une volonté de compréhension et d'explication aboutissant à des modélisations parfois fort abstraites et techniques. Aujourd'hui comme hier, le coeur du débat théorique se situe dans les sources ou les déterminants réels - *exogènes, endogènes* - de la dynamique économique et dans la manière d'obtenir une croissance auto-entretenu dans le long terme. Dans cette perspective, les nouvelles pistes théoriques de la croissance constituent, sans nul doute, une innovation importante dans la compréhension de ces mécanismes. Or, comme toute connaissance, toute théorie «nouvelle» se fonde sur des faits et des explications antérieures, selon un processus cumulatif se déployant dans le temps de manière progressive et continue. C'est ainsi que la théorie de la croissance endogène puise une large part de ses idées dans des courants plus anciens de la pensée économique : néo-classiques et hétérodoxes.

Cette première partie est divisée en cinq chapitres. Le premier reprend, en la commentant, l'explication théorique néo-classique de la croissance à long terme. Le deuxième chapitre présente le renouvellement et l'approfondissement de ce cadre conceptuel opéré dès le milieu des années quatre-vingt, à savoir *la théorie de la croissance endogène*. Bénéficiant des progrès endogènes de la connaissance et les «externalités» qui y sont associées, l'économie croît à un taux théoriquement constant, voire croissant, et son niveau résulte du comportement individuel et/ou collectif des acteurs, en particulier des chefs entreprises. C'est pourquoi, nous les plaçons au coeur de tout débat sur les processus de croissance endogène et de développement inégal. C'est une des significations méthodologiques que nous retirons de la théorie de la croissance endogène. Le chapitre trois y est consacré.

Le quatrième chapitre reprend les mécanismes théoriques de la croissance endogène exposés au chapitre deux pour les appliquer, cette fois-ci, au niveau territorial. L'enjeu de la démarche est de démontrer, d'une part, que la spécificité des ressources locales exerce une influence - positive/négative - sur le niveau de compétitivité des entreprises et, d'autre

part, que la dynamique de croissance endogène d'un système territorial de production repose sur les variables et les mécanismes identifiés au niveau microéconomique. Enfin, le cinquième chapitre établit un lien entre la théorie de la croissance endogène et les recherches théoriques/empiriques effectuées par le GREMI. Après avoir souligné le caractère essentiellement exogène des processus de développement décrits par les analyses spatiales traditionnelles, nous présenterons, à titre illustratif, la dynamique endogène des systèmes territoriaux de production à travers les concepts des «*districts industriels*» et des «*milieux innovateurs*». Bien qu'issus d'approches théoriques différentes, ces deux courants conceptuels décrivent le mécanisme de la croissance économique à partir de mécanismes essentiellement endogènes.

Remarque finale : la théorie de la croissance endogène, comme toute théorie du champ socio-économique, est par nature une simplification, voire une déformation du réel. Aucune modélisation ne peut prétendre rendre compte de la multitude et de l'interdépendance des mécanismes explicatifs de la croissance. La croissance réelle est en effet déterminée par de nombreux facteurs microéconomiques, macroéconomiques et territoriaux. Dès lors, si la théorie est utile pour améliorer notre compréhension des phénomènes socio-économiques et orienter la politique économique, il faut se garder de la considérer comme définitive et absolue. Elle fait l'objet d'ajustement, de renouvellement continus en fonction, notamment, des époques, des régimes, des idéologies... Cet avertissement devait, nous semble-t-il, être rappelé ici.

THEORIE NEO-CLASSIQUE DE LA CROISSANCE : LE MODELE DE REFERENCE

Ce chapitre précise le cadre conceptuel de référence dont sont issues les théories récentes de la croissance à long terme. L'analyse néo-classique représente un *corpus* théorique dont les éléments-clé sont la forme de la fonction de production macroéconomique - de type *Cobb-Douglas* -, la décroissance des productivités marginales des facteurs de production, la constance des rendements d'échelle dans la production et la substitution des facteurs travail/capital. Le positionnement néo-classique est de raisonner au «*steady state*», c'est-à-dire en situation d'équilibre permanent et optimum. Par hypothèse, les agents économiques sont supposés savoir optimiser, le vouloir et le pouvoir.

Ainsi, dans le modèle de Solow, la croissance économique y est décrite comme résultant exclusivement de *variables exogènes* : l'augmentation de la population active et le «*trend*» du progrès technique. L'espace est y considéré, par hypothèse, comme neutre et homogène. Dès lors, la dynamique de l'économie ne provient ni du comportement individuel et collectif des agents économiques, ni de l'attitude des acteurs institutionnels, ni des spécificités territoriales. Dans ces conditions, le mécanisme de la croissance se résume à un phénomène macroéconomique purement mécanique non basé sur les systèmes de connaissances privées. Enfin, les ressources externes provenant de l'environnement immédiat des agents n'ont, par hypothèse, aucune influence sur le rythme de la croissance économique.

1.1. Bref historique des théories de la croissance

Avant de présenter le modèle néo-classique de référence, il nous paraît utile de rappeler succinctement l'explication qu'ont donnée les économistes classiques anglais de la croissance économique. A. Smith (1776) et D. Ricardo (1819), les pères fondateurs de l'économie politique moderne, ont posé les premiers jalons d'une théorie de la croissance. Ils la considèrent comme le fruit de l'accumulation du capital, c'est-à-dire de la quantité des instruments («moyens de production produits», selon Smith) à la disposition des travailleurs. L'augmentation de la richesse par tête provient alors de celle du capital par tête. Ils partagent cependant une vision plutôt pessimiste du long terme : destinée à disparaître progressivement et à s'annuler dans un «état stationnaire», la croissance est éphémère. La raison ? la décroissance des rendements marginaux dans l'agriculture.

La dynamique de la baisse de productivité n'est donc pas absente chez les classiques mais, à aucun moment, A. Smith ne fait explicitement allusion à la baisse de la productivité marginale du capital. Or, cette dernière constitue, chez les néo-classiques, le pivot central expliquant le processus d'épuisement de la croissance. Bien que raisonnant en économie agricole, des intuitions contenues dans l'analyse classique permettent cependant d'anticiper un dépassement de la faiblesse de l'état stationnaire, dépassement que l'on retrouve dans la théorie de la croissance endogène. La plus importante, immortalisée par le célèbre exemple de la manufacture d'épingles (Smith, 1776), réside dans l'idée que l'augmentation de la division du travail - ou la spécialisation des tâches - à l'intérieur d'une organisation productive constitue une source de gains de productivité. Décomposer les opérations ou les gestes, les simplifier, les rationaliser, les répéter sans cesse permettent de supprimer les temps morts, de réduire les délais de production, d'augmenter la dextérité de chaque travailleur, etc. Il s'agit non seulement de l'habileté à mener une opération donnée, mais aussi de la capacité à inventer des techniques et des outils plus spécialisés et plus performants. «Au passage, Smith intègre dans le stock de capital, aux côtés des équipements, «les habitudes acquises et utiles de tous les membres de la société», annonçant la notion moderne de «capital humain»» (Guellec et Ralle, 1995, p.29), notion fondamentale de la théorie de la croissance endogène. Enfin, la division du travail entre firmes indépendantes, liées par le marché, est également invoquée par A. Smith comme source d'améliorations de la productivité.

Malgré la pertinence de ces premières intuitions, A. Smith n'a pas intégré l'analyse de la division du travail à son schéma de croissance tel qu'il transparaît dans *«La Richesse des nations»*. Le progrès technique reste

cantonné dans une position périphérique ; il n'est invoqué que pour éloigner la perspective de l'état stationnaire. Ainsi, Ricardo ne s'intéresse qu'aux effets du machinisme sur l'emploi. La machine est vue comme destructrice d'emploi, substituant le capital au travail, et non comme une source de gains de productivité. Ce sont donc les effets à court terme du progrès technique qui sont examinés et non les effets à long terme, contrairement aux thèses néo-classiques.

Plus près de nous, les travaux de F. Ramsey (1928), A. Young (1928) et J. Schumpeter (1912, 1942) fournissent également plusieurs ingrédients de base aux nouvelles théories de la croissance à long terme (rendements marginaux décroissants, recherche d'un équilibre dynamique, relation entre revenu par tête et taux de croissance de la population, effets du progrès technique sur la spécialisation du travail, sur les procédés de production et sur les nouveaux produits/services, incitation à l'innovation technologique). D'un strict point de vue chronologique, la théorie contemporaine de la croissance remonte à F. Ramsey (1928) qui, en avance sur son temps, appliqua les conditions d'optimisation intertemporelle des ménages à la théorie de la croissance. «*Ramsey's intertemporally separable functions is as widely used today as the Cobb-Douglas production function. The economics profession did not, however, accept or widely use Ramsey's approach until the 1960s*» (Barro and Sala-I-Martin, 1995, p.10).

Il faudra attendre les années cinquante et soixante pour que les développements théoriques connaissent un véritable essor. Cette période a constitué «*l'âge d'or*» de la théorie de la croissance qui a toujours été l'un des domaines privilégiés de l'analyse néo-classique. Le contexte de croissance forte et régulière de cette période a incité R. Solow (1956), T. Swan (1956) et J. Meade (1961)¹³ à expliquer les différences constatées dans les rythmes de croissance des économies de marché. Le modèle de base élaboré par R. Solow (1956) allait jouer un rôle central de pivot : il a non seulement connu des développements théoriques nombreux et souvent sophistiqués (systèmes matriciels, équations différentielles...), mais également suscité de nombreux travaux tant dans l'étude empirique des déterminants de la croissance que du côté des prolongements théoriques du modèle de base (prise en compte du progrès technique, optimisation des régimes de croissance, modèles à générations de capital...).

¹³ R.M. Solow, «*A Contribution to the Theory of Economic Growth*», *Quarterly Journal of Economics*, February 1956 ; T.W. Swan, «*Economic Growth and Capital Accumulation*», *Economic Record*, November 1956 ; J.E. Meade, «*A Neo-Classical Theory of Economic Growth*», Allen and Unwin, 1961.

«Les modèles, alors conçus pour répondre au souci d'évaluer correctement les facteurs de la croissance économique, n'étaient pas considérés comme aptes à fournir une théorie complète. Chacun visait plutôt à bien poser le cadre dans lequel un trait particulier de la réalité devait être analysé» (Malinvaud, 1993, p.173). L'analyse néo-classique a néanmoins buté sur deux groupes de difficultés, les unes concernant la formalisation théorique, les autres la pauvreté de l'information factuelle et la faiblesse des preuves économétriques. Dès la fin des années soixante et pour des raisons difficilement explicables, la théorie de la croissance en général, néo-classique en particulier, a soudainement interrompu «sa progression, alors que les questions en suspens et les problèmes irrésolus semblaient encore fournir une matière de recherche appréciable. La théorie néo-classique (...) s'est ainsi mise en sommeil sans avoir levé les insuffisances des modèles centraux autour desquels elle s'était structurée» (London, 1991, p.212).

Durant les années soixante-dix et jusqu'au milieu des années quatre-vingt, les recherches théoriques macroéconomiques se sont focalisées essentiellement sur les fluctuations conjoncturelles et les cycles économiques de courtes périodes. «*Major contributions included the incorporation of rational expectations into business-cycle models, improved approaches to policy evaluation, and the application of general equilibrium methods to real business-cycle theory*» (Barro and Sala-i-Martin, 1995, p.12).

Enfin, au milieu de la décennie 1980, sous l'impulsion initiale de P. Romer (1986) et de R. Lucas (1988), la théorie néo-classique de la croissance à long terme a fait l'objet d'un profond renouvellement et d'un nouveau «boom» avec l'apparition des modèles de croissance endogène, «*endogenous growth models*». Dans ce cadre conceptuel, le phénomène de la croissance provient de la présence d'un mécanisme - basé sur les connaissances - qui empêche l'annulation de la productivité marginale des facteurs de production en l'absence de progrès technique exogène. N'étant pas soumise à la décroissance de sa productivité marginale, la «connaissance» peut théoriquement s'accumuler de manière illimitée. Elle ouvre ainsi la voie à une croissance soutenue dans le temps et auto-alimentée par l'action des agents et les phénomènes d'«externalité» provenant de leur environnement de proximité et global.

1.2. Le modèle de Solow

Dans un article publié en 1956, R. Solow présentait un modèle de croissance simple qui allait donner naissance à l'analyse néo-classique de la croissance à long terme. Son objectif ? Présenter un modèle où il est possible

d'obtenir un processus de croissance auto-entretenu stable. Dans son approche originale, R. Solow, bien que fidèle à la lignée des classiques, démontre que la dynamique de croissance d'une économie (exprimée par la croissance des variables *par tête*) est transitoire. En longue période, le taux de croissance relatif est appelé à s'annuler en raison de la décroissance des productivités marginales des facteurs de production traditionnels (KL). L'obtention d'un processus de croissance soutenu du produit par tête est rendu possible en incorporant un «trend» régulier de progrès technique exogène au modèle théorique de base. Pour rappel, une variable est dite exogène lorsque sa valeur est déterminée en dehors du champ de l'économie. Dans ce cas, le taux de croissance ne dépend ni de l'intervention des agents économiques, ni de leur comportement. Dès lors, il n'y a rien dans l'analyse néo-classique qui puisse expliquer le processus d'accumulation du capital physique de l'intérieur du modèle, de façon endogène. La croissance économique est ainsi considérée comme exogène, c'est-à-dire comme un fait à la fois naturel, automatique et régulier (Artus, 1993).

Pour parvenir à cette conclusion, R. Solow intègre des idées issues de la formalisation de l'équilibre général de L. Walras. Dès la fin du XIX^e siècle, Walras élabore un modèle qui tente d'expliquer comment un équilibre général peut se dégager spontanément sur tous les marchés soumis à concurrence pure et parfaite. Suivant par-là la tradition classique, le modèle néo-classique s'inscrit également dans une logique d'offre, où les producteurs jouent un rôle prépondérant : les entreprises créant des richesses distribuent des revenus (salaires, profits) qui permettront d'acheter les produits créés. Tout accroissement de l'offre induit alors un accroissement équivalent de la demande, de sorte que l'offre est toujours égale à la demande. Au niveau global, il ne peut exister de crises de surproduction. L'équilibre sur tous les marchés est, dès lors, toujours réalisé. Dans ces conditions, les décisions prévues (*ex ante*) d'épargne et d'investissement coïncident à tout instant. Le problème de la coordination des agents économiques est d'emblée résolu et le plein emploi des facteurs de production assuré.

Une des questions majeures auxquelles les économistes néo-classiques se sont intéressés a été de savoir comment passer d'une situation éloignée de l'équilibre (en supposant qu'un changement de goût ou de technologie ait perturbé l'équilibre antérieur) à un nouvel équilibre par des mécanismes automatiques ? Ce questionnement les conduit à préciser les mécanismes d'ajustement dynamique à l'équilibre et à accroître les contraintes de définition du modèle permettant à celui-ci de converger vers un équilibre stable. «Dans la démarche qui consistait à faire passer la théorie walrassienne du cadre statique de l'équilibre général au cadre dynamique de la croissance,

il était important que soient scrupuleusement respectées les hypothèses walrassiennes standards» (London, 1991, p.212). R. Solow conserve donc tout à la fois l'environnement concurrentiel, le comportement de «*price-taker*» des producteurs, les rendements d'échelle constants dans la production, la convexité des techniques ou encore les mécanismes d'incitation dans une économie décentralisée. L'adoption de ces hypothèses de comportement implique que l'optimum des agents économiques coïncide nécessairement avec l'optimum collectif ou social, ce qui constitue une des «*vertus*» du modèle. En revanche, leur réalisme est très contestable.

1.2.1. Modèle élémentaire sans progrès technique

Dans sa version de base *sans progrès technique*¹⁴ *exogène*, le modèle de Solow décrit un monde où il existe un seul bien servant à la fois à la production et à la consommation. Il est engendré par lui-même et par une certaine quantité de travail selon une technique de production donnée. La production agrégée d'une économie est alors représentée par une fonction de production macroéconomique reliant le niveau de la production Y aux deux facteurs de production traditionnels (K, L).

$$(1) \quad Y_t = F(K_t, L_t, t)$$

où le facteur K représente le stock de capital physique résultant de l'accumulation de capital au cours du temps ; le facteur L correspond au travail identifié par le volume de population active du pays : il est sensé croître à un taux *exogène* constant n ; l'indice t représentant le temps. Par hypothèse, l'état de la technologie, ou le progrès technique, est supposé constant à travers le temps. Il fera néanmoins l'objet de développements théoriques ultérieurs (cf. 1.2.2).

Cette fonction de production nous dit que l'accroissement des quantités de facteurs (K, L) provoque, toutes choses égales par ailleurs, une hausse de la production globale Y . Elle est dite *néo-classique*, si elle satisfait aux propriétés suivantes (Barro and Sala-I-Martin, 1995) :

- les *dérivées partielles premières* sont continues, positives et décroissantes. Cette spécification implique que les rendements marginaux (productivité marginale) de chacun des deux inputs (K, L), pris séparément, sont décroissants. Sous l'hypothèse cruciale de

¹⁴ Le progrès technique a pour conséquence d'augmenter le volume de la production pour un même niveau d'inputs (K, L).

convexité des techniques, le capital voit sa productivité marginale décroître au fur et à mesure de son accumulation :

- *les rendements d'échelle sont constants dans la production (homogénéité de degré 1)*. Les rendements d'échelle sont constants dans la production quand les coûts moyens à long terme restent constants au fur et à mesure que la production s'accroît. L'échelle désigne ici la taille de l'entreprise mesurée par son volume de production. De façon analogue, les rendements d'échelle constants s'obtiennent quand tout accroissement multiplicatif des deux facteurs de production donne lieu à une augmentation proportionnelle de la production: par exemple, si les quantités de travail et de capital doublent, la production double également. Cette propriété est importante dans la mesure où elle permet de préserver l'hypothèse standard de concurrence pure et parfaite :
- *les conditions d'Inada sont remplies*, à savoir que, sans capital, il n'y a pas de production possible ($f(0)=0$) ; la production n'est pas bornée ($f(\infty)=\infty$) ; la productivité marginale du capital tend vers l'infini lorsque celui-ci tend vers zéro ($f'(0)=+\infty$) ; l'efficacité marginale du capital est nulle quand son niveau est infini : il y a alors saturation ($f'(\infty)=0$) ;
- *les facteurs de production sont substituables* : une même production peut être atteinte grâce à différentes combinaisons possibles de capital et de travail. Solow lève ainsi l'hypothèse de rigidité de la technique de production que R.F. Harrod (1951) et J. Von Neumann 1945-56) retenaient. Or, c'est justement la possibilité de substituer les facteurs de production - ou la flexibilité des techniques de production - qui conduit, par ajustements successifs, à l'équilibre général ;
- *la technologie de production est constante* : la fonction de production néo-classique représente de manière très simplifiée l'état des techniques de production à un instant donné, signifiant par-là l'absence de progrès technique.

Ces propriétés sont importantes dans la mesure où elles permettent à l'équilibre d'exister, d'être unique et stable à long terme. Le processus de croissance en économie fermée, représentée par l'évolution du stock de capital physique, dépend de la décision d'épargne des agents économiques. Dans la mesure où le capital est homogène au produit, ils ont à faire un choix dans l'utilisation de celui-ci : soit le consommer immédiatement, soit l'investir. Le taux d'épargne est alors une variable *endogène* supposée constante dont le niveau dépend de la plus ou moins grande impatience des agents à consommer aujourd'hui. Hors dépréciation du capital physique,

l'évolution du stock de capital physique (dérivée première par rapport au temps), s'écrit :

$$(2) \quad dK/dt = Y - C$$

où C est la consommation du bien final, donc de capital. De façon équivalente, l'investissement prévu est égal à l'épargne prévue ($I=S$). Le niveau de la consommation est, quant à lui, déterminé en fonction du taux d'épargne β :

$$(3) \quad C = (1-\beta) \cdot Y$$

Le processus de croissance dépend alors de la variation du stock de capital, elle-même dépendante du produit global Y qui, à son tour, dépend du niveau du stock de capital K . En d'autres termes, c'est le ré-investissement d'une fraction du revenu qui permet la croissance du stock de capital et de la production globale. Or, l'accroissement du capital par tête ne peut être que transitoire en raison de l'hypothèse standard des rendements marginaux décroissants des facteurs. Plus la quantité de capital physique installé dans l'économie s'accroît (relativement à la main-d'oeuvre), moins une quantité supplémentaire de capital produira de bien final (capital). La productivité marginale du capital tend alors à devenir nulle interrompant, ainsi, l'accumulation du capital. En dehors de toute variation de la technologie ou du progrès technique, la croissance finit par s'arrêter automatiquement. L'économie atteint un régime d'équilibre stable («*steady state*») caractérisé par la constance des grandeurs par tête. L'investissement additionnel ne sert qu'à renouveler le stock de capital physique existant. La représentation du modèle sans progrès technique exogène la plus généralement utilisée repose sur une fonction de production macroéconomique de type Cobb-Douglas (1928)¹⁵.

$$(4) \quad Y = K^{\alpha} \cdot L^{1-\alpha}$$

où α et $1-\alpha$ représentent la part de la production attribuée respectivement au capital et au travail. On parle aussi d'élasticité de la production par rapport au stock de capital et à l'emploi total (Abraham-Frois, 1991). En d'autres termes, l'accumulation du capital, respectivement du travail, contribue à la croissance du PIB proportionnellement à leur part respective, identifiée par α et $1-\alpha$. Ces paramètres sont compris entre 0 et 1 en situation de concurrence pure et

¹⁵ C'est en 1928 que l'économiste américain P. Douglas aidé par le mathématicien C.W. Cobb a tenté, pour la première fois, une détermination empirique de la fonction de production macroéconomique dans l'industrie de transformation américaine, en tentant de relier la production globale Y aux facteurs de production utilisés, le stock de capital K et la force de travail employée L . Cette fonction de production satisfait aux propriétés de la fonction de production néo-classique présentées précédemment.

parfaite. Or, comme les facteurs de production sont rémunérés, en longue période, à leur productivité marginale, α et $1-\alpha$ représentent également la part des revenus du capital (profits) et du travail (salaires) dans le revenu national.

A partir de cette fonction de production, R. Solow décrit le comportement dynamique de l'économie à long terme en supposant que la population active croît à un rythme *exogène* constant n . L'accumulation du capital *par tête* s'écrit alors de la façon suivante :

$$(5) \quad (dk/dt)/k = \beta k^{\alpha-1} - n$$

où k représente le capital par tête K/L et β le taux d'épargne. Si l'économie possède un régime de croissance du capital par tête à un taux constant, on obtient alors en dérivant par rapport au temps :

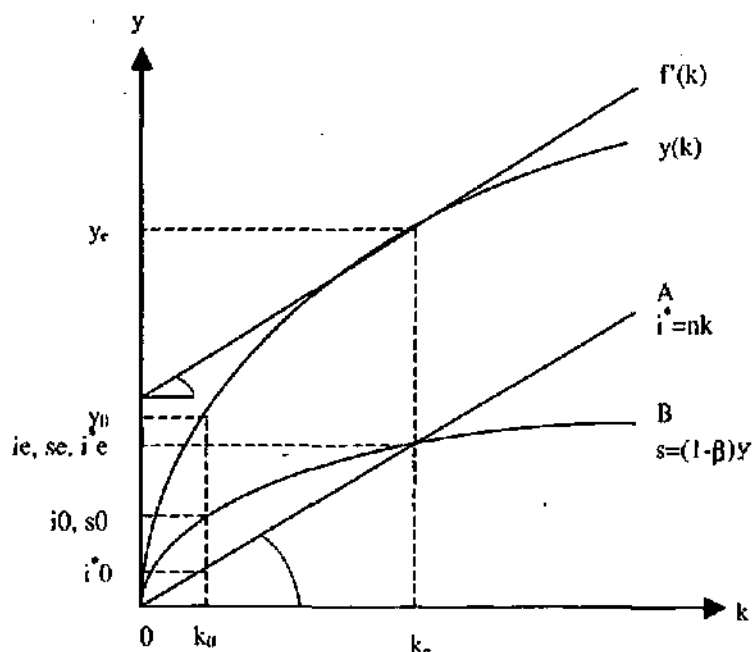
$$(6) \quad 0 = \beta(\alpha-1) \cdot (dk/dt)/k$$

Comme α est strictement inférieur à 1 et que β est différent de zéro, $(dk/dt)/k$ est égal à zéro. Le seul taux de croissance par tête que peut posséder une telle économie est donc nul. Ce résultat est tout à fait en accord avec les principes d'incitation qui sont au coeur de la théorie néo-classique. «La croissance se manifeste par l'accumulation du capital, laquelle fait baisser le rendement de celui-ci car les facteurs sont rémunérés à leur productivité marginale, ce qui diminue l'incitation à investir autant que la contribution au capital à la croissance. Ainsi, le mécanisme qui assure l'équilibre instantané des marchés - la décroissance des productivités marginales des facteurs - est aussi celui qui inhibe la croissance. Le modèle néo-classique est alors inapte à expliquer la croissance par les mécanismes sur lesquels il repose ; il ne peut y avoir de croissance soutenue et endogène» (Amable et Guellec, 1991, p.9). Autrement dit, la croissance ne correspondrait qu'à une phase transitoire de rattrapage économique. Une fois celui-ci achevé, elle disparaît ou s'affaiblit très fortement. C'est ainsi que pourrait s'expliquer la période de forte croissance qu'ont connue l'Allemagne et le Japon au lendemain de la seconde Guerre mondiale (cf. 1.3).

Dans la figure 1-1 ci-après, les différents niveaux de capital par tête ($k=K/L$) sont représentés en abscisse. En ordonnée, on trouve les différents niveaux de production et de revenu par tête ($y=Y/L$). La courbe du produit par tête [$y=Y/L=f(k)$] est concave par rapport à l'origine, ce qui traduit l'hypothèse standard de la productivité marginale décroissante du capital. A population constante, la production par tête augmente avec le capital par tête, mais à un taux décroissant. Graphiquement, cela se traduit par la diminution de la pente de la tangente à la courbe du produit par tête au fur et à mesure que le capital par tête s'accroît. La droite OA indique le montant

d'investissements par tête nécessaire pour maintenir un niveau donné de capital par tête constant. Sa pente est égale au taux de croissance de la population active n .

Figure 1-1 : Ajustement vers un régime de croissance équilibrée à taux constant



Source : Barro et Sala-i-Martin, 1995, p.18.

Autrement dit, les nouveaux travailleurs doivent pouvoir disposer de moyens de production - outils de travail - pour maintenir le capital par tête constant, ce qui suppose que le capital croisse simultanément et dans les mêmes proportions que la main-d'oeuvre pour s'adapter à ses besoins. La courbe OB représente la fonction d'épargne par tête ($s = \beta y$). Enfin, la consommation par tête ($c = C/L$) est représentée par la différence verticale entre la fonction d'épargne par tête ($s = \beta y$) et la fonction de production par tête [$y = f(k)$]. Elle est égale à $(1-\beta)y$, où $(1-\beta)$ représente la propension moyenne à consommer.

Le processus d'ajustement de l'économie vers un régime de croissance équilibrée à taux constant est rendu possible par les variations de la

répartition du revenu, consécutivement aux hypothèses de substitution des facteurs de production et de flexibilité parfaite des prix. Dans le cas où le capital par tête est faible ($k_0 < k_c$), la productivité marginale du capital, respectivement le taux de profit, est élevée et le salaire réel des travailleurs est faible. Autrement dit, les techniques de production sont insuffisamment capitalistiques et l'économie est dans une phase de «*capital deepening*»: le taux de croissance du capital par tête est alors positif ($dk/dt > 0$), car un taux de profit élevé va inciter les producteurs à investir ce qui aura pour effet d'augmenter k_0 . Il en sera ainsi aussi longtemps que la courbe OB sera au-dessus de la droite OA . Mais, au fur et à mesure que le capital par tête s'accroît, la productivité du travail et le salaire réel des travailleurs vont augmenter et la productivité marginale du capital diminuer jusqu'à ce que l'économie atteigne un régime de croissance équilibrée au point k_c , soit à l'intersection de la droite OA et de la courbe OB .

A ce point, les variables absolues Y, C, K, L croissent au taux exogène n de la population active. Une fois atteint ce point d'équilibre, le niveau d'investissement i^* est tel que le capital par tête k est maintenu constant : $i^* = nk$. Cette valeur particulière de i est appelée «*capital widening level of investment*». Le mot «*widening*» signifie que le stock de capital «s'élargit» en valeur absolue, mais juste assez pour doter chaque nouveau travailleur d'un niveau d'équipement par tête comparable à celui dont disposent les personnes qui travaillent déjà. Graphiquement lorsque $k_0 = k_c$ est atteint, la pente de la tangente à la fonction de production $[f'(k)]$ est égale à la pente de la droite OA , soit n . Or, la pente de la tangente à $y(k)$ n'est autre que la productivité marginale du capital, laquelle est égale au taux de profit (intérêt). Le taux de profit réel est alors égal au taux de croissance de la population active. D'autre part, la consommation par tête ($y_c = s_c$) atteint son maximum lorsque le capital par tête est k_c . Pour s'en rendre compte, il suffit de constater que la distance verticale ($y_c - s_c$) est supérieure à toute autre combinaison possible.

L'économie a alors atteint, ce que les néo-classiques ont appelé, «*l'âge d'or*» : toutes les valeurs par tête sont constantes et toutes les valeurs absolues (stock de capital, consommation, production) croissent, de manière exogène, au taux constant de la population active n . L'économie se trouve ainsi sur un sentier de croissance équilibrée à taux constant. Si le capital s'éloignait de celui-ci à la suite d'un choc externe (destruction d'une partie du capital productif à la suite, par exemple, d'un tremblement de terre ou d'une guerre) il y retournerait automatiquement. A ce stade de la présentation du modèle de Solow, il est important de souligner que le taux de croissance à long terme de l'économie ne dépend ni des décisions, ni du comportement des agents économiques, mais exclusivement d'un facteur exogène au système

économique, la démographie. Cela signifie que les acteurs n'ont théoriquement aucune influence sur le rythme de la croissance économique, si ce n'est à court terme. Durant la période de transition, en effet, le taux d'épargne endogène influence positivement le rythme d'accumulation du capital physique. Mais une fois le sentier de croissance équilibrée atteint, la croissance ne dépend plus de l'effort d'épargne des agents.

Or, les constatations empiriques démontrent à l'évidence que les implications théoriques de l'analyse de Solow ne se sont pas vérifiées au cours du dernier siècle. Si le modèle aboutit à la constance des variables par tête dans le long terme, comment expliquer que le Produit Intérieur Brut réel (PIB_r) par habitant des Etats-Unis ait été multiplié par 8,1 entre 1870 et 1990, passant de \$2'244 à \$18'258 (aux prix de 1985) (Barro et Sala-i-Martin, 1995) ? Cette évolution traduit un taux de croissance réel annuel moyen de 1.75% sur quelque 120 ans ! Comment expliquer également que le revenu réel par habitant ait quadruplé en Suisse et au Royaume-Unis, ait été multiplié par plus de huit en France et par 20 au Japon durant la même période ?

En moyenne, nous pouvons dire que nous sommes plus riches que nos parents qui, eux-mêmes, l'étaient davantage que nos grands-parents... Comment, dès lors, interpréter les divergences existant entre l'explication théorique de Solow et l'évolution économique constatée dans les principaux pays industrialisés ?

1.2.2. Modèle avec progrès technique

En réponse à cette interrogation, R. Solow arrive à la conclusion que la croissance des stocks de capital et de travail n'explique pas à elle seule la croissance réelle du PIB des pays industrialisés. Pour tenir compte des progrès de productivité, il lui est rapidement apparu indispensable de compléter la fonction de production macroéconomique en incorporant un troisième facteur, appelé «facteur résiduel» ou «tend de progrès technique». «La perte d'efficacité progressive de tout facteur entrant comme argument d'une fonction de production à rendements d'échelle constants implique qu'il est nécessaire d'introduire dans cette construction un élément exogène qui empêche l'extinction de la croissance» (Amable et Guellec, 1991, p.11). Le progrès technique est alors considéré comme une variable exogène et correspond à tout ce qui, à productivité constante de la main-d'oeuvre et de l'équipement productif, permet d'accroître la production globale.

Tableau I-1 : Estimation de l'importance du progrès technique, 1913 - 1987 (en %)

	Allemagne	France	GB	USA	Japon
PIB _t	3,0	2,8	2,0	3,0	5,1
Contribution des facteurs	1,4	1,2	1,2	2,2	3,3
Progrès technique	1,6	1,6	0,8	0,8	1,8

Source : M. Burda et C. Wyplosz, 1993, p.151.

La mesure du progrès technique est obtenue, comme le montre le tableau I-1, par la différence entre le taux de croissance réel annuel moyen du PIB et la contribution des facteurs capital et travail. Le résidu ainsi obtenu est sensé mesurer la croissance de la productivité globale des facteurs de production ou, en d'autres termes, l'amélioration de l'efficacité de la fonction de production (représentative de la technologie de production).

Ces chiffres montrent que le progrès technique expliquerait, selon les pays, entre un peu moins d'un tiers et un peu plus de la moitié de la croissance réelle moyenne du PIB. Les estimations faites par R. Solow sur les Etats-Unis indiquent, quant à elles, que 87% de la croissance constatée sur la période 1909-1949 seraient imputables au progrès technique. Certes, suivant les pays et les périodes, les chiffres varient. Cependant, on peut retenir que, dans tous les pays développés, il existe une tendance régulière de progrès technique. Afin de tenir compte de ces constatations empiriques, R. Solow a introduit, dans son modèle de base, une hypothèse de *progrès technique exogène* (ou autonome). En revanche, le modèle ne nous indique pas d'où il vient, qui le produit et comment il est financé.

La fonction de production macroéconomique se présente dès lors comme suit :

$$(7) \quad Y_t = F(K_t, L_t, A_t)$$

où A_t représente le progrès technique au temps t qui est sensé croître à long terme à un rythme exogène constant ($dA_t/dt = \mu > 0$). A_t n'est ni un facteur de production supplémentaire, ni le temps même qu'il se manifeste au cours de celui-ci. En fait, ce facteur rassemble tous les éléments qui contribuent à augmenter la production globale sans qu'il y ait accroissement proportionnel

des quantités des facteurs traditionnels (K, L). Il exerce un rôle à peu près identique sur l'accroissement de la production que celui de la population active dans le modèle sans progrès technique. Or, si la démographie détermine le nombre d'unités de travail disponible dans l'économie, le progrès technique affecte, quant à lui, positivement l'efficacité d'une unité de travail.

En recourant à la «dynamisation» de la fonction de production, il devient possible d'évaluer le rôle du progrès technique dans la croissance moyenne du produit global. En reprenant l'idée que le progrès technique représente une tendance positive à long terme, à la fois exogène et régulière, et en supposant qu'il vient en quelque sorte multiplier la production (raisonnement en «*shift*» et non sur les paramètres), la fonction de production macroéconomique de type Cobb-Douglas s'écrit :

$$(8) \quad Y_t = A_t \cdot K_t^\alpha \cdot L_t^{1-\alpha}$$

où α et $1-\alpha$ désignent les parts relatives du capital et du travail dans la croissance du produit global Y . En admettant que le progrès technique A_t croît à un taux exogène constant μ , le taux de croissance du produit par tête à l'équilibre g est alors non nul ($g > 0$) et il y a accumulation de capital au même taux g :

$$(9) \quad g = \mu(1-\alpha)$$

Ce résultat démontre que le progrès technique a deux effets sur le capital : d'une part, il accroît directement la productivité du capital de la valeur de μ ; d'autre part, il augmente le rendement du capital entraînant un flux d'investissement supplémentaire, donc de production, mesuré à partir du multiplicateur : $\{\alpha(1-\alpha)\} \cdot \mu$. Par addition avec μ , on retrouve la valeur du taux de croissance du produit par tête g . Ainsi, avec un taux de croissance du progrès technique de 3% ($\mu=0.03$) et une part du capital dans celle du produit global de 40% ($\alpha=0.4$), on obtient un taux de croissance du produit par tête de 5% ($g=0.05$). Au vu de ce résultat, il apparaît que «l'accumulation du capital est un résultat direct du progrès technique exogène, qui est bien la seule source de croissance» (idem, p.12). Or, en voulant conserver les hypothèses walrassiennes standards, les modèles d'inspiration néo-classique sont incapables d'engendrer une croissance soutenue et positive dans le long terme sans avoir recours à des variables exogènes.

1.3. Implications théoriques du modèle de Solow

Sur le plan théorique, l'analyse néo-classique de la croissance à long terme présente trois implications principales : la première est le caractère

transitoire de la croissance des variables par tête en l'absence d'une évolution positive des variables exogènes ; la deuxième est le *caractère exogène* de la croissance économique ; la troisième, enfin, est le processus de *convergence économique* qui peut apparaître comme une «réponse» théorique au problème du développement inégal. Le modèle montre en effet que «si deux économies ont le même taux d'épargne et diffèrent seulement par la richesse initiale en capital, l'économie pauvre en capital va croître plus rapidement que l'économie riche et elles vont tendre l'une et l'autre vers le même niveau de capital par tête et de produit par tête» (Muet, 1993, p.39).

Le mécanisme d'ajustement néo-classique permet de démontrer que toute disparité économique existant dans un pays à un moment donné se résout théoriquement sa propre disparition. Supposons, par exemple, une fonction de production à deux facteurs (K, L) et deux pays A et B . Admettons que A soit un pays riche et développé et que B soit pauvre. Le capital étant relativement plus abondant dans le pays A que dans celui de B , l'intensité de capital par tête (K/L) sera alors plus élevée dans le pays A . Or, un ratio de capital par tête élevé implique, compte tenu des hypothèses retenues, une productivité marginale du capital faible. Le taux de rémunération du capital investi sera alors plus élevé dans le pays B que dans A . Pour les mêmes raisons, la productivité marginale du travail sera plus élevée dans A que dans B . Les niveaux de salaires seront donc supérieurs dans A . Un déséquilibre macroéconomique apparaît puisque ni la productivité, ni la rémunération des facteurs de production ne sont identiques. Est-ce une situation stable ?

La théorie néo-classique répond par la négative, car les capitalistes et les travailleurs vont être incités, toutes choses égales par ailleurs, à se déplacer en direction du pays où ils peuvent percevoir une rémunération supérieure. En admettant que la mobilité des facteurs n'a pas de coût, les salariés du pays B vont aller dans A , où les salaires sont plus élevés et les capitalistes dirigeront leur capital (épargne) dans B , où le taux de profit est supérieur. Ce mouvement se poursuivra jusqu'à ce que les deux pays arrivent au même ratio capital/travail et au même revenu par tête. Le processus d'ajustement néo-classique conduit ainsi à égaliser les proportions de facteurs dans les deux pays, et, par là, leur taux de rémunération. Dès lors, si certains dynamismes se concentrent dans un pays plutôt que dans un autre, les seuls mécanismes de marché rétabliront théoriquement et automatiquement l'équilibre économique.

Cette propriété subsiste en présence de progrès technique exogène s'il peut être mis en œuvre uniformément dans les deux économies. Les faibles coûts d'importation des connaissances et de transmission du savoir devraient théoriquement permettre à tous les pays d'atteindre un jour ou l'autre le même

terme A, dans leur fonction de production. Ainsi devrait-on assister à terme à un processus de convergence - ou rattrapage «*catch-up*» - vers un même niveau de PIB réel par habitant. Les pays les plus pauvres enregistreraient alors des taux de croissance supérieurs à ceux des pays riches ce qui leur permettrait de combler progressivement leur retard de développement. En d'autres termes, la théorie nous enseigne que les pays croîtront d'autant plus rapidement qu'ils sont pauvres¹⁶ (Burda et Wyplosz, 1993).

1.4. Limites de la théorie néo-classique

Malgré ses efforts de formalisation des phénomènes de croissance, l'analyse néo-classique présente de nombreuses limites :

- le fait que le taux de croissance soit exogène et ne dépende ni des comportements individuels et collectifs des agents économiques (en matière d'investissement, de recherche et de formation), ni de l'intervention des acteurs institutionnels n'est pas convaincant. «*In the standard aggregate-production-function story on growth, organisational specificities of firms and countries are entirely absent*» (Dosi, 1992, p.32) ;
- elle ignore des variables collectives constituées territorialement à travers le temps : l'expérience montre que les conditions de contexte spécifiques à un territoire donné (ressources naturelles, savoir-faire, infrastructures, identité socio-culturelle, système de valeurs, histoire...) exercent une influence prépondérante sur la croissance économique ;
- une telle spécification de la croissance ne permet pas de rendre compte des écarts économiques croissants entre pays/régions riches et pauvres.

Le modèle d'inspiration néo-classique éprouve donc toutes les difficultés à expliquer véritablement les phénomènes de croissance réelle à long terme. Même s'il permet d'éviter techniquement l'annulation de la croissance des variables par tête à long terme, il ressemble plus à une description des mécanismes d'ajustement et de croissance qu'à une véritable théorie explicative. En fait, il ne fait que démontrer les conditions d'apparition de l'équilibre et de l'optimum macroéconomique. Il se caractérise par une logique où la règle est l'équilibre (unique) : toute perturbation au système économique engendre des «*feedback*» négatifs qui permettent à l'équilibre (Arthur, 1994). Le système économique est alors considéré comme achevé dès lors que se trouve atteint un équilibre stable.

¹⁶ Un raisonnement analogue peut être fait au niveau infranational, entre régions riches (centrales) et pauvres (périphériques) (Aydalot, 1985).

Parallèlement, l'analyse néo-classique n'apporte pas de réponse convaincante à cette question cruciale : d'où vient le progrès technique et à quelles lois obéit-il ? Le recours à un progrès technique exogène - qui semble tomber du ciel - est une solution insatisfaisante même si l'idée que le progrès joue un rôle important dans les processus de croissance est manifestement pertinente et non contestée. Ni son contenu, ni ses déterminants ne sont donc précisés. La croissance « n'est pas engendrée par le système économique lui-même, mais reste extérieure à celui-ci, comme exclue du champ de modélisation » (Amable et Guellec, 1991 ; p.12). Il n'y a rien qui puisse expliquer le phénomène de la croissance de l'intérieur du champ de l'économie, de façon endogène. L'analyse ne fait référence ni aux comportements des agents économiques, ni à l'intervention des acteurs institutionnels (pouvoirs publics, associations socio-professionnelles, institutions de formation, centre de recherche...), ni aux facteurs d'environnement. Il n'existe donc pas de mécanisme incitatif qui fasse du changement technique le résultat de choix et de décisions d'investissement effectués par les agents économiques.

Dès lors, le progrès technique n'est pas seulement exogène, mais il est aussi un *bien libre*. Cette propriété vient de la rémunération des deux facteurs de production à leur productivité marginale qui épuise le produit, ne laissant rien pour la rémunération de la production technologique. Cette conception s'accorde mal avec la microéconomie du changement technique et l'économie industrielle qui intègrent les investissements en recherche et en innovation dans le comportement concurrentiel des firmes. Pourtant les néo-classiques « ont toujours su que le progrès de la technologie dépendait d'efforts de recherche, eux-mêmes liés à des comportements économiques. Ils ont eu aussi conscience que l'offre de travail dépendait (qualitativement et quantitativement) de comportements économiques. Mais, cela n'était pas intégré dans leur modèle, ce qui est une faiblesse certaine » (Guellec et Ralle, 1995, p.39).

En outre, les néo-classiques considèrent l'espace comme neutre et homogène. Il est supposé ne refléter qu'une distance mesurée par les coûts de transport. Ainsi, deux espaces géographiques « ne sont différenciés que par la distance qui les sépare » (Aydalot, 1985, p.6). Leur logique est de traiter les territoires comme des unités économiques banales n'ayant pas de contenu propre. « Rien dans les hypothèses ne fait de ces modèles des théories à caractère spatial : ni facteurs de proximité ou de contagion, ni « externalités » d'agglomération, ni contenu propre de chaque unité déterminant un comportement spécifique » (idem, p.115). Ils éprouvent également des difficultés à intégrer des valeurs collectives historiquement constituées

(savoir-faire, culture, mentalité, solidarité spatiale...). Cette vision de l'espace ne correspond manifestement pas à la réalité : l'espace n'est ni homogène, ni neutre. Au contraire, il faudrait parler des espaces, tant la diversité des territoires est grande. Chacun d'eux se différencie par des paramètres spécifiques qui, selon les cas, peuvent exercer un impact plus ou moins décisif sur le déclenchement de processus de croissance.

Le rôle de l'Etat est également nié. Le modèle considère que les dépenses publiques ont une utilité plus faible que les dépenses privées en biens de consommation et d'investissement, si bien que la fiscalité, qui sert à financer ces dépenses, conduit naturellement à une baisse du pouvoir d'achat et à des pertes de bien-être. L'Etat se voit ainsi attribuer une influence négative sur la production et la croissance. Parallèlement, les institutions «sont conçues presque exclusivement comme des entraves aux processus d'ajustement des marchés et ne se voient que rarement reconnaître un rôle positif dans l'encadrement et le soutien des mécanismes de croissance» (Lordou, 1991, p.236-237). Or, l'observation du réel montre que le développement économique est surtout un processus individuel et collectif associant autant les agents économiques que les acteurs institutionnels privés et publics.

Enfin, il semble bien difficile de raccorder la prévision néo-classique de convergence des économies nationales avec les faits observés empiriquement depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Même s'il y a réduction des écarts entre taux de croissance, les écarts entre niveaux de revenus s'aggravent entre pays industrialisés et pays en développement. R.J. Barro (1991) n'a établi aucune relation significative entre le taux de croissance par tête et le PIB par habitant au sein d'un échantillon de 98 pays durant la période 1960 et 1985. *«In neo-classical growth model with diminishing returns, (...) a country's per capita growth rate tends to be inversely related to its starting level of income per person. Therefore, in the absence of shocks, poor and rich countries would tend to converge in terms of levels of per capita income. However, this convergence hypothesis seems to be inconsistent with the cross-country evidence, which indicates that per capita growth rates are uncorrelated with the starting level of per capita product»* (idem, p.12). Les Etats pauvres ne semblent donc pas être en mesure de pouvoir bénéficier d'un mouvement de rattrapage économique leur permettant de combler leur retard.

En revanche, dans le cas où l'échantillon est limité aux seuls pays de l'OCDE, l'hypothèse de convergence des économies nationales se vérifierait. Même tendance au niveau infranational : un processus de convergence semble également avoir lieu. R.J. Barro et X. Sala-i-Martin (1991) montrent,

tant aux Etats-Unis qu'en Europe, que les Etats américains et les régions européennes (typologie Eurostat) avaient bénéficié d'un effet de rattrapage durant la période analysée (1950-1985) : les régions les plus pauvres ont eu tendance à croître plus rapidement que les contrées riches. Enfin, aucune différence fondamentale n'a été constatée entre les résultats obtenus pour les Etats-Unis et pour l'Europe.

En conclusion, la convergence des niveaux de vie entre pays plus avancés semble aller de pair avec l'impression que certains pays pauvres sont pris dans un «piège de pauvreté» associant des niveaux faibles de PIB par habitant à des croissances économiques médiocres. «La vision d'un progrès technologique exogène apparaît bien en peine d'expliquer de tels «pièges de pauvreté»» (Burda et Wiplosz, 1993, p.160). La théorie néo-classique n'explique pas non plus pourquoi le capital ne se déplace pas des pays riches vers les nations pauvres où le taux de rémunération du capital est sensé être théoriquement supérieur (Lucas, 1990). La théorie de la croissance endogène vise précisément à pallier les «carences» de la modélisation néo-classique traditionnelle et à fournir un cadre explicatif plus satisfaisant des phénomènes de croissance.

RENOUVELLEMENT THEORIQUE : LES MODELES DE CROISSANCE ENDOGENE

Il en va des théories comme des modes : elles sont tributaires de leur caractère d'actualité. Après avoir connu un apogée dans les années soixante, la théorie néo-classique de la croissance à long terme est retombée dans l'oubli des économistes au début des années soixante-dix, supplantée qu'elle fut par la théorie des cycles économiques de courte période. Durant 15 ans, la recherche macroéconomique dominante s'est focalisée sur les fluctuations conjoncturelles et les anticipations rationnelles appliquées aux modèles de type «*business-cycle*» (Barro and Sala-i-Martin, 1995). Au milieu des années quatre-vingt, sous l'impulsion initiale des travaux de P. Romer (1986), la théorie néo-classique de la croissance à long terme a fait l'objet d'un profond renouvellement, l'apparition des modèles de croissance endogène - «*endogenous growth models*»¹⁷ -.

¹⁷ Parmi les références les plus importantes en la matière, il faut citer les contributions de P. Romer, en particulier : «*Increasing Returns and Long-Run Growth*», Journal of Political Economy, octobre, 1986 ; «*Capital Accumulation in the Theory of Long-Run Growth*» in R. Barro, ed: *Modern Business Cycle Theory*, Harvard U.O 1989 ; «*Endogenous Technological Change*» Journal of Political Economy, octobre, 1990 ; R. Lucas : «*On the Mechanics of Economic Development*», Journal of Monetary Economics, juillet 1988 ; P. Aghion et P. Howitt : «*A Model of Growth Through Creative Destruction*», Communication au Colloque «*Instabilité et persistance*», Paris janvier 1991.

Les articles et ouvrages de synthèse suivants sont particulièrement complets et présentent une abondante bibliographie : P. Artus : «*Croissance endogène : revue des modèles et tentative de synthèse*», Caisse des dépôts et Consignations, doc. de travail N° 1991-10T, mai 1991 ; B. Amable et D. Guellec : «*Un panorama des théories de la croissance endogène*», juin 1991, mimeo, Revue d'Economie Politique 1992 ; F. Lordon, «*Théories de la croissance*», Observations et Diagnostics Economiques, N°37, juillet 1991. Guellec et D. Rille, P. : «*Les nouvelles théories de la croissance*», La Découverte, 1995. Ils ont constitué le cadre de référence à partir duquel nous nous sommes inspiré pour la rédaction de ce chapitre.

Ce nouveau théorique entend dépasser les insuffisances du modèle de Solow tout en s'efforçant de conserver les hypothèses walrassiennes standard. Une première voie consiste à éviter la décroissance de l'efficacité marginale des facteurs de production au fur et à mesure de leur accumulation. Les rendements d'échelle sont rendus croissants à l'aide des phénomènes d'«externalité» - positive - marshalienne. Une deuxième voie modélise explicitement le secteur de la recherche et ses effets en termes d'approfondissement de la division du travail et d'innovation technologique.

Dans les deux approches, la croissance économique est expliquée par l'accumulation continue de connaissances, incorporées ou non au capital humain, résultant d'investissements spécifiques effectués par les agents économiques dans le capital physique, la formation du capital humain et les activités de recherche (capital technologique). Ces connaissances peuvent être visualisées comme un ensemble de compétences, de savoir-faire, de règles, de lois, de formules, d'idées... A ce titre, elles représentent de l'information et du savoir plus ou moins codifiés et plus ou moins accessibles. Mais ce dépassement théorique se paie par l'abandon de certains points de l'orthodoxie walrassienne jusque-là préservés : la reconnaissance de la concurrence monopolistique, la sous-optimalité de l'équilibre justifiant une intervention de l'Etat et un nouveau regard sur la dimension collective et institutionnelle des processus de croissance.

La théorie de la croissance endogène est un champ d'investigation et de recherche parmi les plus dynamiques de l'analyse macroéconomique contemporaine. A la différence du modèle de Solow qui présente cette croissance comme un phénomène naturel, les modèles de croissance endogène la considèrent comme un *phénomène économique*. Elle résulte à la fois des comportements microéconomiques des agents en matière d'investissements, de formation et de recherche, ainsi que des variables macroéconomiques spécifiques ou non à un territoire particulier. Le taux de croissance de tout système économique évolue alors à un rythme endogène qui dépend des choix d'allocation de ressources rares effectués par des acteurs économiques rationnels, au premier rang desquels se trouvent les chefs d'entreprise. Cette manière de représenter la croissance économique opère, comme on le voit, une rupture profonde avec le modèle de néo-classique de référence. Elle s'appuie largement sur les acquis de l'économie industrielle : l'application des hypothèses de rendements d'échelle croissants, la différenciation des produits, la concurrence imparfaite. Ce renouvellement théorique a les mêmes origines et les mêmes effets que celui qui a affecté, à la fin des années soixante-dix, la théorie du commerce international (Krugman, 1990).

Dans ce chapitre, notre intention n'est pas de «discuter» les modèles théoriques en eux-mêmes, mais de présenter un cadre d'analyse formalisé capable de fournir des clés de lecture suffisamment concrètes pour nous permettre de mieux comprendre les raisons pour lesquelles certaines entreprises disposant au départ de ressources relativement similaires, connaissent des trajectoires d'évolution fort contrastées. La théorie de la croissance endogène constitue le cadre conceptuel sur lequel nous nous sommes appuyé pour identifier empiriquement l'existence de processus d'accumulation soutenus aux niveaux microéconomique et territorial.

2.1. Filiation et enjeux théoriques

Le modélisation théorique de la croissance endogène tente de procéder à un prolongement et à un approfondissement de l'analyse néo-classique confrontée à un dilemme difficilement surmontable. En conservant tout à la fois l'hypothèse standard d'un environnement concurrentiel et celle de convexité des techniques, le modèle de Solow se révèle inapproprié à la représentation d'une croissance *soutenue* dans le long terme. L'hypothèse de convexité des techniques implique que la productivité marginale du capital physique décroisse au fur et à mesure de son accumulation. En situation de concurrence parfaite, la rémunération du capital physique, qui est égale à sa productivité marginale, tend alors vers zéro de sorte que la croissance s'éteint d'elle-même. Elle ne peut être, dès lors, que transitoire.

L'hypothèse de convexité des techniques impose donc de recourir à un moteur de croissance exogène, le progrès technique. Ainsi, l'incorporation dans la fonction de production macroéconomique d'une tendance régulière de progrès technique permet d'obtenir une dynamique de croissance par tête caractérisée par un taux constant - non nul - dans le long terme, contrecarrant par-là la tendance naturelle de l'économie à la stagnation. Or, sous l'hypothèse des rendements d'échelle constants, la rémunération des facteurs de production épuise le produit. Il n'y a plus alors de quoi rémunérer le progrès technique qui apparaît comme un *bien libre* accessible théoriquement gratuitement à tous les agents par le jeu des «externalités».

Le modèle de Solow est donc incapable d'intégrer un fait économique aussi élémentaire que l'investissement en R&D. Il ne permet pas de comprendre comment un progrès technique peut exister en l'absence de toute incitation à entreprendre une activité d'innovation et de création technologique. Pourtant, les économistes qui ont utilisé ce modèle pour mesurer les sources de la croissance ont toujours su que le progrès technique dépendait d'activités économiques spécifiques et rémunérées. Cependant,

elles n'avaient pas été explicitement modélisées, probablement faute d'une instrumentation mathématique suffisante.

En rendant compte uniquement des ajustements automatiques des variables (capital, production, épargne) autour d'un sentier de croissance, la portée de l'analyse néo-classique est singulièrement limitée. Cette vérité est connue depuis fort longtemps, mais elle est réapparue avec une force d'évidence particulière, à partir du milieu des années quatre-vingt, à l'occasion du retour en vogue des théories de la croissance à long terme. Ce renouvellement théorique ne s'est pas contenté d'adapter à la marge le cadre conceptuel proposé par R. Solow, mais l'a modifié significativement. Cette entreprise a donné lieu à l'émergence d'une littérature spécifique connue sous le nom de «théorie de la croissance endogène».

On a vu que l'insuffisance de la contribution des facteurs de production dans l'explication de la croissance avait fait du recours au progrès technique exogène une nécessité. C'est donc naturellement autour d'une «endogénéisation» du progrès technique¹⁸ que les modèles de croissance endogène vont concentrer leurs efforts. Dans ce cadre d'analyse, le progrès technique va résulter d'activités économiques rémunérées, ce qui suppose implicitement qu'il doit être produit à l'intérieur d'organisations productives - les entreprises - et/ou d'institutions spécialisées (formation, recherche) séparées de la production.

Les travaux théoriques se regroupent en deux catégories. Une première catégorie de modèles envisage d'introduire un facteur supplémentaire représentatif du progrès technique dans la fonction de production macroéconomique. Ce facteur peut être accumulé, mais surtout il supporte une «externalité» positive sur le stock de connaissances qui rend croissants les rendements d'échelle et permet que cette accumulation ne s'accompagne pas d'une perte d'efficacité du facteur. Une deuxième catégorie de modèles entreprend de traiter les problèmes d'incitation à la recherche et d'appropriabilité de ses résultats. Il s'agit alors de modéliser explicitement un secteur de la recherche avec les structures de marché qui lui conviennent et de l'articuler avec le secteur de la production du bien final. «Bien qu'elles méritent d'être distinguées, on ne saurait véritablement opposer ces deux catégories de modèles. Si elle est incontestablement d'une plus grande

¹⁸ Le progrès technique correspond à «un accroissement du stock de connaissances et de savoirs que les hommes ont des lois de la nature appliquées à la production» (Guellec et Ralle, 1995, p.64). Il apparaît comme un processus cumulatif et continu dans la mesure où chaque nouvelle découverte, chaque innovation mobilise, en les combinant, des connaissances largement pré-existantes.

richesse, la deuxième catégorie reprend cependant à son compte la caractéristique centrale de la première, à savoir l'hypothèse de croissance des rendements d'échelle» (Lordon, 1991, p.214).

L'aspect novateur de la théorie de la croissance endogène ne réside pas tant dans la diversité des sources de croissance retenues (investissements en capital physique, en capital humain, en capital public, apprentissage par la pratique, division du travail, R&D, innovation technologique...), certaines étant déjà citées par A. Smith, mais dans leur formalisation théorique, ce qui permet de mieux comprendre leurs effets sur l'évolution du progrès technique. En explicitant la production du progrès technique dans la fonction de production néo-classique, les modèles de croissance endogène sont amenés à modéliser la technique plus précisément que les théories antérieures. Les représentations qu'ils proposent restent malgré tout très stylisées, loin du foisonnement des techniques que décrivent les ingénieurs et les historiens de la technique (Gilles, 1978). Ils ouvrent cependant la voie à l'existence théorique d'une croissance soutenue dans le temps dont le rythme et le niveau sont endogènes au système économique retenu.

Enfin, la théorie de la croissance endogène tente de dépasser une autre limitation néo-classique standard et de s'ouvrir aux problèmes de l'échange et du développement inégal. «Le modèle de Solow présente, en effet, des caractéristiques qui le rendait très faiblement opératoire sur des thèmes de comparaison internationale. Des économies disposant de technologies et de préférences identiques sont appelées à converger vers le même état stationnaire indépendamment de leurs dotations initiales, d'où la difficulté à rendre compte des divergences de long terme entre pays. La nouvelle littérature se donne alors l'objectif d'expliquer le développement inégal des différentes économies, en même temps que de donner de nouvelles fondations théoriques aux avantages de l'échange international» (Lordon, 1991, p.214). La théorie de la croissance endogène réorganise ainsi la problématique néo-classique de la croissance et vient pallier quelques-unes des plus importantes insuffisances du modèle de Solow.

2.2. Conditions d'obtention d'une croissance soutenue

La manifestation d'une croissance soutenue dans le long terme provient fondamentalement de la présence d'un mécanisme qui empêche l'annulation de la productivité marginale d'un facteur de production - accumulable -

essentiel¹⁹ à la production, en l'absence de progrès technique exogène. La remise en cause de l'une des propriétés fondamentales de la fonction de production néo-classique constitue donc le point de départ des nouvelles théories de la croissance.

La façon la plus simple de visualiser un processus de croissance auto-entretenu consiste à éliminer de la fonction de production tous les facteurs de production essentiels *non accumulables* (terre, matières premières ou autres ressources non reproductibles) : par hypothèse, ceux-ci sont sensés ne jouer aucun rôle dans la croissance économique. Cette spécification technique a pour avantage de conserver l'hypothèse des *rendements d'échelle constants* dans la production et de supposer la productivité marginale des facteurs de production accumulables (capital physique, capital humain) comme constante : le nombre d'unités de capital physique produites à chaque période par une unité de capital est donc fixe. De façon équivalente, l'élasticité de la production au capital est unitaire : un accroissement de 1% de capital permet d'augmenter la production de capital de 1%.

Une seconde manière d'entrevoir la possibilité d'une croissance soutenue dans le long terme est de considérer une fonction de production agrégée prenant en compte la totalité des facteurs de production essentiels - accumulables et non accumulables - et soumise à des *rendements d'échelle croissants*²⁰, appelés aussi rendements dynamiques. Les rendements d'échelle sont croissants quand le doublement d'un des facteurs de production entraîne une augmentation plus que proportionnelle de la production. L'élasticité de la production au capital est alors supérieure à 1, ce qui implique que l'augmentation de la productivité marginale du capital s'accroît avec son niveau. Sous l'hypothèse de rendements d'échelle croissants dans la production le taux de croissance de l'unité microéconomique, respectivement de l'économie dans son ensemble, croît théoriquement sans limite et ouvre la voie à une croissance *perpétuelle*.

Le premier cas démontre qu'il n'est pas strictement nécessaire de recourir à la croissance des rendements d'échelle pour obtenir une croissance soutenue. Cependant, l'hypothèse d'une élasticité unitaire du capital dans la production du capital peut sembler arbitraire. Comment justifier, en effet, des rendements unitaires dans la fonction de production néo-classique ? De même, comment concevoir que des facteurs aussi essentiels que les matières

¹⁹ Un facteur de production essentiel se caractérise par le fait que son absence interdit toute production. Il peut être accumulé (capital, travail) ou non accumulé (terre, matière premières).

²⁰ En présence d'un facteur essentiel non accumulé, la constance des rendements d'échelle interdit l'obtention d'un taux de croissance positif à long terme.

premières ne puissent jouer aucun rôle sur la croissance ? Il existe donc une spécification précise qui assure une croissance régulière à taux constant, sans qu'aucun mécanisme économique vienne justifier le bien-fondé de cette spécification. Compte tenu de ces interrogations et de l'absence de réponse théorique convaincante, les modèles de croissance endogène privilégient le second cas : *le résultat d'une croissance soutenue dans le temps est conditionné par l'existence de rendements d'échelle croissants dans l'accumulation*. Pratiquée depuis longtemps par les courants «hétérodoxes», notamment par la théorie de la régulation, cette hypothèse est la raison d'être du renouvellement théorique de la croissance à long terme.

2.3. Rendements d'échelle croissants, équilibre concurrentiel et phénomènes d'«externalité»

La principale difficulté présentée par les rendements d'échelle croissants provient de leur incompatibilité supposée avec l'hypothèse de concurrence pure et parfaite. «En principe, une firme qui produit avec des rendements d'échelle croissants n'a que deux niveaux possibles de production d'équilibre concurrentiel : zéro et l'infini. En effet, pour un prix du marché donné, l'entreprise peut toujours réduire ses coûts unitaires et donc accroître ses profits en produisant plus» (Guellec et Ralle, 1995, p.46). Autrement dit, si l'augmentation du volume des facteurs fait croître plus que proportionnellement la production, il n'existe plus en concurrence pure et parfaite de solution au problème d'optimisation des producteurs. Tant que ceux-ci sont «*price-taker*» et qu'au prix du marché ils sont assurés d'écouler toute leur production, ils n'ont plus de raison de limiter la production qui peut tendre théoriquement vers l'infini. Dès lors, si l'échelle - la taille de l'établissement - procure un avantage de coût, l'entreprise qui est au départ la plus grande et la plus performante va croître encore et conquérir l'ensemble du marché au détriment des autres producteurs. Elle finira par cumuler les bénéfices de son avantage compétitif et par évincer tous ses concurrents. Une situation initialement concurrentielle évoluerait spontanément vers une structure de marché de type monopolistique.

Or, d'un point de vue conceptuel, la remise en cause de la concurrence pure et parfaite constitue une solution traumatisante pour l'équilibre walrassien. Les recherches théoriques se sont alors orientées sur la mise au point de modèles de croissance macroéconomiques avec rendements d'échelle croissants compatibles avec un environnement concurrentiel. Une première solution a consisté à introduire les rendements croissants par le

biais des «externalités» dans la plus pure tradition marshallienne²¹. Une seconde forme d'équilibre concurrentiel avec rendements croissants est obtenue avec la différenciation des biens dans la lignée des travaux de Chamberlin. Comme nous le montrerons, les auteurs se sont surtout intéressés aux «externalités» croisées.

Sur le plan technique, le recours aux économies externes permet de rendre croissants les rendements d'échelle, *non pas au niveau de chaque firme individuelle, mais au niveau global*. «Dans leur programme individuel d'optimisation, les agents continuent de faire face à des rendements d'échelle privés constants, d'où l'existence d'un équilibre général concurrentiel, alors que les rendements croissants émergeant au niveau collectif rendent possible la croissance soutenue» (Lordon, 1991, p.215). Les rendements d'échelle sont donc extérieurs aux agents économiques en général et des entreprises en particulier. Dans ces conditions, chacun d'eux continue de mener une activité de production avec des rendements marginaux décroissants, alors que le rendement social d'un investissement privé est considéré comme constant. A travers le jeu des «externalités», le rendement social de tout investissement se révèle supérieur à son rendement privé en raison du surplus - «*free lunch*» -, constitué au niveau agrégé, qui bénéficie théoriquement à tous les agents gratuitement. Mais, le recours aux phénomènes d'«externalité» a pour corollaire la séparation de l'équilibre et de l'optimum (cf. 2.5.2).

Ce surplus est en général supposé positif. Il peut s'agir, par exemple, de savoir-faire techniques, de compétences spécialisées, de connaissances technologiques, d'informations concrètes constitués, maîtrisés et améliorés à l'intérieur des entreprises individuelles, mais qu'elles ne peuvent garder entièrement pour elle du fait de l'appropriation *imparfaite* de ce type d'inputs. La division du travail entre entreprises indépendantes et reliées par le marché constitue une autre forme d'«externalité» positive. Celle-ci est sensée permettre une plus grande spécialisation, donc une plus grande efficacité de chaque agent. Le fait que d'autres agents existent, (ce qui permet à un agent

²¹ A. Marshall (1919) concevait les rendements croissants comme délocalisés, hors des entreprises, et naissant de leur commune participation à une même activité. La concentration géographique de nombreuses firmes concurrentes et/ou complémentaires est sensée faciliter, par le biais des transactions économiques amont/aval, du marché du travail ou des réseaux interpersonnels, l'échange et la circulation d'informations concrètes, de connaissances spécifiques, de compétences et de savoir-faire spécialisés... De cette proximité spatiale, les agents peuvent retirer potentiellement des avantages externes qui leur permettent de renforcer, certes dans des proportions variables, leur capacité compétitive à long terme. L'«externalité» se définit alors comme un ensemble d'interactions ayant lieu entre des agents microéconomiques différents en relation les uns avec les autres, professionnellement ou non, et qui se situent dans une relation hors marché, c'est-à-dire non sanctionnée par un prix (Comes and Sandler, 1986).

donné de se spécialiser) agit bien comme un effet externe. Les phénomènes d'«externalité» impliquent donc toujours une relation réciproque à deux ou à plusieurs. Chaque agent est ainsi prêt à produire des «externalités» - former sa main-d'œuvre ou entreprendre un programme de R&D, par exemple - si, en échange, il sait qu'il va bénéficier en partie de celles des autres. Dès lors, plus nombreux sont, à l'intérieur d'un système territorial de production, des individus ou des acteurs qui se connaissent, se parlent, travaillent ensemble et s'échangent des ressources cognitives, plus intenses seront les effets de foisonnement et d'excitation, et plus il y aura création d'«externalités» croisées. De façon analogue, les biens publics - infrastructures de transport et de télécommunication, institutions de formation et de recherche, services publics locaux... - produisent également des économies externes. Ils sont potentiellement utiles à l'ensemble des agents privés, mais aucun ne peut se les approprier totalement. En outre, la prise en compte des «externalités» permet de mettre en évidence le rôle et la contribution des ressources territoriales - matérielles et immatérielles - dans les mécanismes de croissance.

Enfin, les phénomènes d'«externalité» peuvent varier selon la dimension de l'économie dans laquelle ils s'exercent. «En effet, des agents plus grands ou plus nombreux peuvent constituer, à contribution individuelle relative donnée, un bien collectif plus grand. Si le niveau du bien collectif joue sur le taux de croissance, alors un ensemble plus grand d'agents connaîtra une croissance plus rapide» (Guellec et Ralle, 1995, p.48). Re marquons toutefois que la taille ne concerne que les agents économiques impliqués dans une même «externalité». Ainsi, des «externalités» reposant sur une grande proximité spatiale des agents seront essentiellement de portée locale et donc insensibles à la taille globale de l'économie. A l'inverse, certaines «externalités» peuvent être mondiales, notamment dans le domaine des sciences fondamentales.

En conclusion, les phénomènes d'«externalité» croisée sont, avec les connaissances et les interactions sociales, au cœur de la théorie de la croissance endogène. A l'origine de rendements d'échelle croissants au niveau global, ils conditionnent théoriquement le déclenchement d'un processus de croissance soutenable dans le long terme.

2.4. Modèles théoriques de croissance endogène

La plupart des modèles de croissance endogène vont donc tenter de concilier l'hypothèse de croissance des rendements d'échelle à celle d'un environnement concurrentiel. Une première voie (Romer, 1986 ; Lucas,

1988) cherche à endogénéiser le progrès technique à l'aide d'«externalités» marshalliennes sur le stock de connaissances. L'introduction d'effets d'apprentissage par la pratique de type «*learning-by-doing*» permet de faire de la connaissance un facteur de production supplémentaire et de la considérer comme un produit joint. L'effet externe provient de ce que la connaissance est accrue par l'augmentation du stock total de capital à laquelle tous les producteurs contribuent de manière identique. Considéré comme un bien libre, c'est-à-dire non parfaitement appropriable par l'agent qui le produit, le savoir est accessible gratuitement et profite théoriquement à tous de la même façon.

Une seconde voie (Romer, 1990 ; Aghion and Howitt, 1990) modélise explicitement le secteur de la recherche et ses effets en termes d'approfondissement de la division du travail et d'innovation technologique. Le progrès technique provient alors d'une «production technologique» réalisée par une activité spécialisée - la recherche - distincte de celle de la production. Une première «externalité» vient de ce secteur : chaque chercheur a potentiellement accès au stock de connaissances accumulées dans ce secteur pour effectuer ses propres travaux. Dans le secteur de la production, une seconde «externalité» est également présente : en achetant des biens intermédiaires, les entreprises bénéficient non seulement de ce capital, mais aussi d'un accroissement de la technologie incorporée dans ces deniers. Ces deux explications du progrès technique, basées sur l'accumulation endogène de connaissances, engendrent théoriquement des rendements d'échelle dynamiques au niveau global qui, s'ils sont suffisamment importants, peuvent générer une croissance auto-entretenu.

Si la distinction entre «apprentissage par la pratique» et «production technologique» se justifie théoriquement, l'expérience montre que ces deux mécanismes d'accumulation de connaissances sont complémentaires. L'apprentissage par la pratique ne peut pas être considéré comme une force autonome : il naît de l'innovation technologique, elle-même issue d'une activité spécialisée. Chaque bien/procédé nouveau, né de la recherche, présente ainsi un niveau de productivité initial et un potentiel d'apprentissage supérieur à ses prédécesseurs. Enfin, il convient de signaler une hypothèse importante, à savoir que tous les modèles de croissance endogène sont à «agent représentatif». Tous les individus, d'une part, toutes les firmes, d'autre part, sont considérés comme identiques : disposant d'une information à la fois parfaite et symétrique, chacun procède à des calculs similaires, prenant en compte les mêmes variables au même niveau. Dès lors, tous les agents disposent du même stock de capital physique, de la même fonction de production et de demande. «Le résultat est que les équilibres de tels modèles

sont généralement symétriques, en ce sens que tous les agents d'une même catégorie obtiennent les mêmes résultats» (Guellec et Ralle, 1995, p.46).

Rappelons encore une fois que notre intention n'est pas ici de «discuter» les modèles théoriques en eux-mêmes, mais de présenter le support théorique sur lequel nous nous sommes appuyé pour essayer de comprendre, de manière empirique, pourquoi certains établissements ou espaces, disposant au départ de ressources internes et externes relativement similaires, connaissent des trajectoires d'évolution différentes.

2.4.1. Modèles fondés sur les effets d'apprentissage

L'idée selon laquelle l'apprentissage par la pratique serait à la racine de la croissance économique n'est pas nouvelle, puisque A. Smith (1776) en faisait déjà le moteur de la productivité. N. Kaldor (1957) et K.J. Arrow (1962) s'y sont également intéressés. La formalisation proposée par K.J. Arrow est fondée sur l'idée que chaque génération de capital bénéficie, lors de sa construction, de l'expérience accumulée dans la construction des générations précédentes²². Autrement dit, la quantité de travail nécessaire à la production d'un équipement donné décroît régulièrement en fonction du nombre total de machines déjà produites. La productivité augmente donc à chaque nouvelle génération de machines, ce qui permet d'en construire un nombre croissant avec une quantité fixe de main-d'œuvre.

L'apprentissage par la pratique signifie donc que le progrès technique, les savoir-faire, les compétences individuelles et collectives... naissent de la répétition d'une même opération par un individu ou un groupe d'individus et de leur familiarité accrue avec les problèmes de production. Ils travaillent plus rapidement parce qu'ils mémorisent, assimilent et «routinisent» les prescriptions qui leur sont faites (Hatchuel, 1994). La première voie empruntée par la théorie de la croissance endogène reprend ainsi l'hypothèse d'un apprentissage par la pratique où le processus d'accumulation de connaissances provient, d'une part, de l'investissement privé en capital

²² Ce type de situations a donné naissance à un instrument célèbre : la «*courbe d'apprentissage*». Au cours de la Seconde Guerre mondiale, l'armée de l'air américaine avait remarqué que la quantité de travail nécessaire à la construction d'un avion diminuait sensiblement quand le nombre d'avions construits augmentait. Une étude réalisée sur les usines de rayonne de Dupont (Hollander, 1965) a également montré que 90% des gains de productivité réalisés durant les années cinquante provenaient d'améliorations issues de l'expérience et de l'apprentissage. De même, des industriels japonais de l'automobile, interrogés par Watanabe (1990), estiment que, pour accroître la productivité, la dynamique d'apprentissage dans l'atelier est plus importante que l'automatisation.

physique (premier modèle de Romer, 1986) et, d'autre part, de l'activité productive réalisée à l'intérieur d'une organisation productive (second modèle de Lucas, 1988). Les deux modèles se distinguent quant au caractère incorporé ou non du progrès technique, respectivement de la connaissance. Dans le modèle de Romer, la variable accumulée est le capital physique alors que la connaissance n'est pas incorporée au capital humain. A l'inverse, le modèle de Lucas incorpore la connaissance au capital humain qui devient le facteur accumulable.

2.4.1.1. Le premier modèle de Romer

P. Romer est généralement considéré comme l'initiateur des programmes de recherche de la croissance endogène. S'inspirant de travaux antérieurs (Arrow, 1962 ; Sheshinski, 1967), le premier modèle de Romer (1986) reprend l'idée néo-classique que l'investissement privé en capital physique constitue une source de croissance, mais il le traite différemment. *«A firm that increases its physical capital learns simultaneously how to produce more efficiently. This positive effect of experience on productivity is called learning-by-doing or, in this case, learning-by-investing. (...). Learning-by-doing works through each firm's investment. Specifically, an increase in a firm's capital stock leads to a parallel increase in its stock of knowledge»* (Barro and Sala-i-Martin, 1995, pp.146-147). Pour qu'il y ait croissance auto-entretenu, il faut, on l'a vu, que le rendement marginal du capital physique soit au moins constant ou croissant. Dans ce but, les rendements d'échelle sont rendus croissants à l'aide des phénomènes d'«externalité» sur le stock privé de connaissances. Les «externalités» issues du capital physique proviennent alors de deux mécanismes.

Le premier les fonde sur la diffusion de connaissances entre firmes (*«learning spillover»*). En accumulant du capital physique, l'entreprise accumule par là-même des connaissances dont peuvent bénéficier théoriquement les autres établissements. L'investissement en capital physique représente ainsi une source d'apprentissage par la pratique et ce savoir ne peut être approprié parfaitement par la firme qui le produit. Il se diffuse inévitablement aux autres agents à travers divers canaux, tels que le marché du travail, les relations professionnelles clients-fournisseurs, les réseaux relationnels, etc. Aussi, un investissement productif privé a non seulement pour conséquence d'accroître la productivité de la firme qui l'a réalisé, mais aussi d'augmenter, dans les mêmes proportions (compte tenu de l'hypothèse d'«agent représentatif»), celle des autres établissements.

Le second mécanisme provient de l'existence de complémentarités techniques entre firmes et activités («*technological spillover*»). Par exemple, la fabrication de montres mécaniques nécessite une industrie spécialisée qui exige pour son activité des moyens de production efficaces. Ainsi, pour satisfaire les besoins spécifiques des maîtres-horlogers en matière d'outillages, d'instruments de précision et de machines, une nouvelle activité s'est progressivement développée, d'abord à l'intérieur des manufactures horlogères, pour se transformer, ensuite, en un véritable secteur industriel indépendant. S'il n'y avait pas eu, au départ, de coordination des moyens de production entre les maîtres-horlogers et les fournisseurs, les deux activités auraient certainement eu un développement ralenti, voire bloqué.

Le premier modèle de Romer considère, dans un environnement concurrentiel, un nombre constant de firmes rationnelles et identiques, disposant d'une même technologie où entrent le travail et un facteur K , non incorporé aux facteurs de production, agissant à la fois aux niveaux privé et social, appelé «*capital-connaissances*». Si k_j est le niveau de capital physique par tête de chaque entreprise j , c'est-à-dire le stock privé de connaissances, la fonction de production prend la forme :

$$(10) \quad y_j = f(k_j, K)$$

où, y_j représente la production de l'entreprise et $K = \sum k_j$, le stock social de connaissances. «Cette fonction de production est supposée à rendements d'échelle constants en connaissance privée et travail, de sorte qu'en y adjoignant la connaissance sociale, les rendements dans la production de l'output final sont globalement croissants. L'externalité de «*learning-by-doing*» est exprimée très directement en posant que le facteur connaissance sociale est égal à la somme des connaissances privées», soit $K = \sum k_j$ (London, 1991, p.216). Autrement dit, la connaissance privée est produite par une technologie à rendement marginal décroissant, afin de préserver l'équilibre concurrentiel. Enfin, le modèle ne cherche pas à expliquer le niveau initial de la technologie, mais il le considère, par hypothèse, comme donné et commun à l'ensemble des entreprises.

Pour résoudre plus facilement le modèle, on peut prendre une forme particulière de la fonction de production (type Cobb-Douglas) et de celle d'utilité (logarithmique). Si c est la consommation, alors :

$$(11) \quad u(c) = \ln(c)$$

$$(12) \quad f(k, K) = k^\alpha K^\mu$$

où, α et μ représentent l'élasticité de la production à la connaissance privée, respectivement à la connaissance sociale. La résolution du modèle (qui n'est pas reprise ici) fait apparaître un cas intéressant. En effet, si $\alpha + \mu > 1$, ce qui

correspond à des rendements d'échelle croissants sur les facteurs accumulables (connaissances privée et sociale), le taux de croissance de l'économie est alors en augmentation constante et la croissance tend théoriquement vers l'infini - cas d'une *croissance explosive* - dès lors que certaines hypothèses sont modifiées même marginalement. Ainsi, toute augmentation du niveau de la population active entraîne, sans autre modification, une telle croissance.

Le premier résultat établi par Romer est donc la possibilité, dans un environnement de marché concurrentiel, d'un développement soutenu au cours duquel le stock total de connaissances, la production et la consommation par tête croissent à un taux identique lui-même croissant. Romer s'est attaché à justifier ce cas en présentant des séries statistiques qui semblent indiquer une tendance à l'accélération du rythme de la croissance économique sur les trois derniers siècles. Toutefois, les recherches empiriques qui ont été réalisées ces dernières années aboutissent à des résultats quelque peu contradictoires (Romer, 1987, 1990 ; Baldwin, 1989 ; Birro, 1991 ; De Long and Summers, 1990). Il apparaît néanmoins que l'investissement en capital physique exerce au total une influence sur la croissance supérieure à ce que laissait prévoir le modèle de Solow, mais moins forte que ne l'imagine le modèle de Romer²³.

Enfin, le modèle suggère l'existence de «*feedbacks*» positifs qui indiquent que, à partir d'une impulsion initiale, il peut se lier des enchaînements qui conduisent à des mécanismes d'accumulation et de croissance auto-entretenus en l'absence de variable exogène (Arthur, 1994). Tout choc (permanent ou temporaire) sur le stock de «capital-connaissances» verra ses effets non plus amortis avec un retour à un équilibre stable, comme dans le modèle de Solow, mais amplifiés et durablement conservés. Le stock de capital physique et la trajectoire de croissance de l'économie garderont alors les traces permanentes de n'importe quel choc, puisque celui-ci laisse irrémédiablement son empreinte sur le niveau du produit global. Ainsi, deux

²³ La résolution du modèle admet deux autres solutions : dans le cas où $\alpha + \mu = 1$, il est possible de montrer qu'il existe un sentier de croissance soutenue à taux constant reproduisant les mêmes propriétés que celles du modèle néo-classique avec progrès technique exogène ; lorsque $\alpha + \mu < 1$, le modèle de Romer se comporte dans le long terme comme celui de Solow sans progrès technique exogène. L'«externalité» positive sur le capital physique n'est pas suffisamment forte pour compenser l'effet des rendements marginaux décroissants de la connaissance privée. En conclusion, il suffit que les rendements d'échelle soient légèrement plus élevés que l'unité pour que la croissance devienne explosive, légèrement moins élevés pour qu'elle ne soit pas auto-entretenu.

économies, dont l'une seulement subirait un choc temporaire, verraient leur situation diverger à long terme.

Cette conception conduit à reconsidérer les dimensions historiques et socio-culturelles dans la compréhension des processus de croissance et de développement des territoires. Le niveau de bien-être des individus dans le long terme dépendrait en partie de chocs passés auxquels a été soumise leur économie (Lordon, 1991 ; Guellec et Ralle, 1995). Cette vision de la réalité est également partagée par P. Krugmann (1996) quand il écrit : «*The new international economics, while not denying the importance of the traditional view, adds that much international trade also reflects national advantages that are created by historical circumstance and that then persist or grow because of other advantages to large scale either in development or production*» (p.131).

De leur côté, M. King et P. Robson (1990) ont développé un modèle très proche de celui de Romer. «Le progrès technique endogène y procède d'une «externalité» positive du type «*learning-by-watching*». L'incorporation d'une innovation dans l'infrastructure de production d'une firme particulière diffuse par contagion/imitation et provoque des retombées dans les autres secteurs de l'économie qui adaptent cette innovation à leurs propres besoins» (Lordon, 1991, p.219). Dans ce cas, c'est l'investissement et non le stock de capital qui est l'instrument de l'«externalité». La production par tête est représentée comme une fonction à rendements constants du capital par tête et d'un facteur connaissance qui croît avec le taux d'investissement net de l'économie tout entière. Comme dans le modèle précédent, le niveau initial de la technologie n'est pas expliqué. Enfin, remarquons que, dans les modèles de Romer et de King et Robson, la connaissance n'est pas incorporée dans les facteurs de production traditionnels. Elle constitue, en quelque sorte, un facteur supplémentaire dont la présence rend croissants les rendements d'échelle au niveau macroéconomique.

2.4.1.2. Les modèles de Lucas

Une seconde voie explorée par l'école néo-classique pour endogénéiser le progrès technique, donc la croissance, et améliorer l'efficacité des facteurs de production consiste à envisager les possibilités offertes par l'accumulation du capital humain²⁴. R. Lucas (1988) pose l'hypothèse que le capital humain

²⁴ Parmi les références les plus importantes en la matière : R. Lucas, «*On the Mechanics of Economic Development*», *Journal of Monetary Economics*, July 1988 ; R. King, C. Ploosser and S. Rebelo, «*Production Growth and Business Cycles*», *Journal of Monetary Economics*, March and May 1988.

joue un rôle moteur essentiel dans les mécanismes de croissance endogène. «*The engine of growth in the model is human capital*» (p.35). «*...the production of human capital may be an alternative to improvements in technology as a mechanism to generate long-term growth*» (Barro and Sala-I-Martin, 1995, p.172).

Le capital humain désigne le stock de connaissances valorisables économiquement et incorporées aux individus. «*By an individual's human capital I will mean, (...), simply his general skill level*» (Lucas, 1988, p.17). Autrement dit, il traduit les niveaux d'éducation et de formation, la capacité à assimiler des connaissances nouvelles, la maîtrise de compétences et de savoir-faire spécialisés, l'expérience professionnelle d'un individu ou d'un groupe d'individus travaillant dans une même firme: «*...human capital as the skills embodied in a worker*» (Barro and Sala-I-Martin, 1995, p.172). D'autre part, ce capital ne se limite pas aux seules qualifications professionnelles, mais il incorpore également les capacités physiques et émotionnelles des individus (état de santé, force musculaire, habileté manuelle, empathie, relations aux autres, automotivation...) ainsi que leurs dimensions éthiques et culturelles (mentalité, loyauté, fidélité, précision...). Ainsi défini, le capital humain s'apparente à un bien privé dans la mesure où il est «appropriable» par l'individu qui en est porteur. Son rendement est alors privé, contrairement à celui de la connaissance non incorporée (premier modèle de Romer).

L'hypothèse que le capital humain constitue un facteur de croissance n'est en soi pas nouvelle : la théorie classique et néo-classique soulignait déjà l'importance du rôle joué par la démographie. Ce qui est nouveau, en revanche, c'est l'analyse des fondements économiques de la formation du capital humain. Lucas propose ainsi deux modèles qui visent à lever les objections de l'analyse néo-classique en même temps qu'ils établissent la possibilité théorique d'obtenir endogènement une croissance soutenue. Ses deux modèles considèrent la manière dont les individus, en l'occurrence les salariés, consacrent du temps à acquérir (s'approprier), au cours de leur vie, de nouvelles connaissances/compétences dans le but d'améliorer leurs performances productives. L'offre de capital humain est alors jointe à celle de travail²⁵. Contrairement au premier modèle de Romer (où le capital physique représente la variable accumulée), le capital humain devient la variable accumulée à un rythme endogène et producteur de rendements d'échelle croissants dans la production et au niveau global. Une telle spécification implique que la connaissance/compétence soit incorporée aux individus.

²⁵ Dès lors, la quantité de capital humain dans une économie est liée au nombre de personnes actives dans cette économie.

Le premier modèle de Lucas

Dans son premier modèle, Lucas part de l'idée que l'amélioration des connaissances et des compétences individuelles est obtenue, d'une part, par des apprentissages réalisés *hors de la pratique* et, d'autre part, par une communauté d'individus. Dans ce cadre d'analyse, chaque travailleur consacre volontairement une partie de son temps de travail à l'amélioration de ses capacités professionnelles et à la formation. La décision de l'agent privé consiste en un arbitrage entre ces deux emplois pour une même ressource, le temps consacré à la formation étant détourné de la production. L'accumulation de capital humain résulte donc d'une activité alternative (*«education sector»*) à celle de production.

Le modèle canonique de croissance avec capital humain considère une économie à deux secteurs où tous les individus sont semblables. Le premier secteur est consacré à la production du bien de consommation final. Celui-ci est fabriqué à partir d'une technique de production traditionnelle où interviennent le capital physique (homogène au produit) et le capital humain (les travailleurs). Le second secteur est destiné à la formation du capital humain qui ne dépend que de lui. «Étant du savoir, le capital humain est produit essentiellement avec lui-même : les professeurs forment les élèves, les élèves utilisent leurs connaissances présentes pour en acquérir de nouvelles. Ce qui apparente le capital humain à la connaissance technique. Les règles d'accumulation avec rendements d'échelle dynamiques peuvent lui être appliquées et le capital humain peut dès lors engendrer théoriquement un processus de croissance endogène» (Amable et Guellec, 1991, p.52).

Le capital humain disponible dans l'économie est ainsi réparti en deux catégories distinctes : celui qui est utilisé dans la production du bien de consommation final (les travailleurs) et celui qui est employé dans le système d'éducation et de formation (les professeurs et les élèves). Dans ce dernier secteur, le rendement marginal du capital humain est supposé constant. Cette hypothèse est essentielle pour obtenir une croissance auto-entretenu dans le long terme. La part des professeurs et des élèves dans la population active est en quelque sorte un taux d'investissement de l'économie. De même que l'investissement en capital physique est la partie de la production qui n'est pas consommée immédiatement, les personnes qui ne sont pas employées dans le secteur de la production soustraient une ressource (il y a moins de biens produits), mais elles permettent d'accroître l'efficacité future du travail (puisque des travailleurs mieux formés sont plus productifs), donc la production et la consommation futures. Ainsi, sur un plan macroéconomique, Lucas conclut qu'une économie enregistrera une croissance du capital humain

d'autant plus forte qu'elle consacre une part importante de ses ressources à la formation de celui-ci.

Dans le secteur de la production, celle du bien de consommation final se fait selon une fonction de production macroéconomique de type Cobb-Douglas. Celle-ci admet comme facteurs de production le stock de capital physique et un agrégat de travail effectif qui correspond à l'offre de travail physique corrigée du temps détourné pour la formation et d'un indicateur d'efficacité exprimant les effets positifs de cette dernière sur la performance des salariés :

$$(13) \quad Y_t = A_t K_t^\tau (u_t h_t)^{1-\tau} h_a$$

où Y_t représente la production globale à l'instant t , A_t le niveau de la technologie dans l'économie à l'époque t (variable exogène constante), K_t^τ le stock de capital physique dans l'économie, h_t le capital humain privé (par travailleur) représentatif de son degré d'efficacité, h_a le niveau social moyen de capital humain²⁶ et u la part du temps consacré à la production. Enfin, τ et $(1-\tau)$ désignent la part de la production attribuée respectivement au capital physique et au capital humain privé.

Cette fonction de production se caractérise par des rendements d'échelle constants sur le capital physique et le capital humain privé (pour préserver l'hypothèse de concurrence parfaite), ainsi que par une «externalité» positive portée par le capital humain social dans l'activité de production. L'amélioration des capacités professionnelles des travailleurs est alors supposée entraîner un effet interne et un effet externe :

- *l'effet interne* fait suite à une décision privée d'accumulation de connaissances mise en oeuvre par un agent «optimisateur» qui arbitre entre la perte d'un revenu immédiat due à un moindre temps consacré à la production et une efficacité ultérieure accrue en conséquence du temps alloué à la formation. L'accumulation du capital humain privé est donc à la fois fonction du temps consacré à la formation et du niveau de capital humain déjà atteint par l'individu qui en est porteur ;
- *l'effet externe* exprime le fait qu'à habileté et compétence données, un salarié sera plus efficace au sein d'une organisation de travail à capital humain élevé que dans une collectivité à faible niveau de formation. La productivité d'un travailleur sera donc d'autant plus forte que le niveau de capital humain de l'environnement professionnel est élevé. Cet effet apparaît comme «une sorte de compétence collective liée aux échanges

²⁶ L'hypothèse de l'«agent représentatif» signifie que tous les individus sont identiques ce qui revient à poser l'égalité : $h_t = h_a$.

d'informations de tous genres qu'opèrent les individus appartenant à une même collectivité» (Amable et Guellec, 1991, pp.54-55). Le développement du capital humain privé ne profite donc pas seulement aux travailleurs qui sont mieux formés (effet privé), mais aussi à l'entreprise pour laquelle ils travaillent ainsi que, plus généralement, à l'ensemble de l'économie et de la société (effet collectif). Cette «externalité» positive se traduit dans la fonction de production macroéconomique par l'adjonction d'un facteur de production supplémentaire correspondant au niveau social moyen du capital humain (h_a). Les rendements d'échelle étant constants en capital physique et capital humain privé, l'adjonction de l'effet externe rend ces rendements globalement croissants.

Pour qu'un tel modèle puisse théoriquement engendrer une croissance auto-entretenu. Lucas propose d'envisager une *technologie linéaire d'accumulation privée (de connaissances) du capital humain*²⁷, de sorte que le taux de croissance de celui-ci est proportionnel au temps de formation. Or, l'expérience montre qu'en matière de formation, l'accumulation de connaissances est généralement considérée comme un processus non linéaire et à efficacité marginale décroissante. En effet, «l'intuition suggérerait que l'effort d'acquisition des savoirs par un individu décroît au fil du temps et qu'on n'accroît pas son niveau de connaissances identiquement tout au long de son existence : les apprentissages sont surtout concentrés sur les premières périodes de la vie...» (Lordon, 1991, p.221). Pour lever cette objection et justifier la linéarité des technologies d'accumulation du capital humain, Lucas explique que la décroissance du rendement marginal de l'apprentissage proviendrait de la durée de vie finie des individus : «Cette baisse s'explique par la durée de vie limitée des individus qui fait qu'un investissement sera d'autant moins rentable qu'il est tardif : quel intérêt aurait un retraité à accroître ses compétences professionnelles ?» (Amable et Guellec, 1991, p.53). En d'autres termes, Lucas invoque plutôt une baisse du temps consacré à la formation que véritablement une diminution de l'efficacité de celle-ci.

Pour contourner cette difficulté, il considère les individus à durée de vie «illimitée», ce qui signifie que l'accumulation de connaissances serait comme portée par des *lignées* ou des *dynasties* d'individus (travaillant soit dans le secteur de la production, soit dans celui de la formation) et non pas simplement par des individus isolés. Les connaissances se transmettraient ainsi de générations en générations de salariés, le niveau initial d'une personne étant alors conditionné par celui déjà atteint par ses prédécesseurs

²⁷ Cette hypothèse avait déjà été formulée par Uzawa (1965).

dans la lignée. La réalisation d'un tel processus - à l'intérieur d'une organisation productive - réclame une orientation «long terme», de la continuité et surtout des possibilités de recouvrement («*overlap*») des savoirs, des compétences et des produits/services à travers le temps. Les activités d'accumulation bénéficient ainsi entièrement du stock de connaissances accumulées au cours des périodes antérieures. En revanche, si le développement ne résulte pas d'améliorations et de changements marginaux continus et s'il n'y a pas de recouvrement possible entre les actifs-clé de l'entreprise («*core competences*»), l'évolution procède alors par ruptures successives en raison des pertes de savoirs et de compétences enregistrées à chaque nouveau «redémarrage».

L'accumulation du capital humain par travailleur (dans le secteur de la production) est donc donnée par l'équation suivante :

$$(14) \quad dh/dt = \delta(1-u)h$$

où u représente le temps que consacre le travailleur à la production du bien final : en conséquence, $(1-u)$ correspond au temps qu'il «investit» dans sa formation dans le but d'acquérir de nouvelles connaissances et de nouveaux savoirs spécifiques. Ce facteur est une sorte de taux d'investissement de chaque individu puisque le temps consacré à la formation n'est pas consacré à produire aujourd'hui, mais permet d'accroître la production de demain. Enfin, h représente le capital humain de l'individu. Le secteur de la production enregistre alors théoriquement une croissance du capital humain d'autant plus rapide que les travailleurs de ce secteur, respectivement les entreprises, consacrent une part importante de leurs ressources à l'éducation. En retour, le taux de croissance de la production est également fonction de l'effort de formation des individus et des entreprises. La conjonction d'une technologie linéaire d'accumulation des connaissances à efficacité marginale constante et d'un effet externe du capital humain social moyen permet de dériver un résultat de croissance soutenue. Lucas montre que la situation d'équilibre correspond à une croissance des grandeurs par tête à taux constant qui reproduit *endogènement* les effets du progrès technique exogène dans le modèle de Solow.

Le second modèle de Lucas

Dans son second modèle, Lucas envisage, à la suite de K.J. Arrow et de P. Romer, l'accumulation de capital humain fondé sur des effets d'apprentissage ayant lien à l'intérieur d'une organisation productive. «*As many economists have observed, on-the-job-training or learning-by-doing appear to be at least as important as schooling in the formation of human*

capital» (Lucas, 1988, p.27). L'activité productrice de la firme engendrerait alors, comme un produit joint, une amélioration des compétences des salariés. «*Learning is to a good extent a sort of joint production with manufacturing activities themselves*» (Dosi, 1992, p.31).

Le modèle est à deux biens de consommation, chacun étant produit selon une technologie ricardienne dans laquelle la production est proportionnelle à la part de la population active qui s'y consacre et au niveau de capital humain atteint par celle-ci. Le modèle est donc à capitaux humains spécifiquement sectoriels. L'arbitrage porte désormais sur le choix du secteur à l'intérieur duquel l'agent économique valorisera et développera son capital humain *sur son lieu de travail*. Dans chacun des secteurs, l'accumulation du capital humain se fait, comme dans le modèle précédent, selon une technologie linéaire d'accumulation privée de connaissances. Le taux de croissance du stock de connaissances (dans l'économie en général et dans les entreprises en particulier) est alors proportionnel au temps de production alloué à ce secteur. Mais cette proportionnalité est plus forte dans l'un des secteurs, de sorte que celui-ci peut être considéré comme produisant un bien de «haute technologie» capable d'entraîner un meilleur apprentissage par la pratique. La force de travail disponible est alors attirée par le secteur où le potentiel de croissance est le plus fort parce que l'apprentissage y est plus efficace.

Là encore, on peut objecter que les effets d'apprentissage par la pratique sont généralement non linéaires et à efficacité marginale décroissante. Lucas est à nouveau contraint de justifier la linéarité de la technologie d'accumulation du capital humain en suggérant d'imaginer un processus d'apparition continue de nouveaux biens formant, en quelque sorte, une même lignée (dynastie) de produits entre lesquels les apprentissages et les améliorations cumulés sont transmissibles d'une génération d'individus à l'autre. Or, pour qu'une telle transmission inter-génération puisse exister, cela suppose, comme dans le modèle précédent, la présence d'une très forte continuité entre les biens, ainsi que des possibilités de recouvrement entre eux. C'est à cette condition que les compétences et les savoir-faire, constitués et accumulés à travers des temps longs à l'intérieur d'une organisation productive particulière, peuvent être transférés, par apprentissages successifs, sur d'autres biens, sur d'autres marchés, sur d'autres actifs-clé de l'entreprise.

Le second modèle de Lucas considère donc implicitement l'innovation comme un processus continu, lisse et régulier. De façon analogue, la transmission inter-génération des savoirs et des connaissances à l'intérieur d'une même dynastie d'individus ou de produits apparaît comme un processus collectif, organisationnel, progressif et continu. L'accumulation de capital

humain au sein d'une organisation productive constitue une activité sociale impliquant des groupes d'individus, ayant des ambitions et des stratégies différentes, d'une manière qui n'a pas d'équivalent dans l'accumulation du capital physique (Lucas, 1988). Cependant, cette conception du progrès technologique s'accorde mal avec la vue schumpeterienne selon laquelle le progrès technique évolue généralement de manière heurtée et discontinue. Selon cette dernière, l'innovation surgit en grappe technologique pour pouvoir impulser le changement structurel et entraîner une modification de la trajectoire de croissance. Toutefois, «il semble que le processus d'accumulation de capital humain présenté par Lucas soit pertinent à l'intérieur d'une «période» technologique - d'un «paradigme» -, mais soit plus contestable dans le cadre d'un développement de très longue période qui correspond à l'horizon temporel implicite des modèles de croissance endogène» (Lordon, 1991, p.224).

La résolution du modèle montre que la maximisation du profit donne l'allocation d'équilibre de la force de travail et les prix relatifs intersectoriels. Ceux-ci dépendent des dotations de chaque secteur en capital humain. La dynamique d'une économie fermée est déduite des équations de formation du capital humain. Lucas considère le cas où les deux biens de consommation sont suffisamment substituables. Dans une telle configuration, l'état stationnaire de l'économie, caractérisé par la constance du rapport des capitaux humains de chaque secteur, est instable. A moins d'être situé initialement exactement en cet état stationnaire, l'économie se spécialisera complètement en l'un des deux biens selon ses conditions initiales. Sera sélectionné le bien correspondant au secteur relativement mieux doté en capital humain. En dépit des dissemblances avec le premier modèle de Lucas, les conclusions sont de même nature : la formation du capital humain nécessite un sacrifice et un arbitrage intertemporel de la part de l'agent économique privé, soit les travailleurs et les entreprises.

2.4.2. Modèles fondés sur les activités de recherche

En situant la source de la croissance dans l'accumulation de connaissances à la suite de phénomènes d'apprentissage (via les secteurs de la production et de la formation), les modèles de croissance endogène, développés lors de la première vague de recherches (Romer, 1986 ; Lucas, 1988), ne s'inscrivent pas, à proprement parler, dans une théorie du changement technique endogène et de la création (production) technologique. En recourant aux «externalités» marshalliennes, qui résultent de la circulation et de la diffusion des informations et des connaissances entre

agents, ils posent les conditions d'obtention d'une croissance auto-entretenu tout en préservant l'hypothèse d'un environnement concurrentiel. Ils constituent une perturbation «minimale» du modèle néo-classique standard en lui adjoignant un facteur spécifique dont l'accumulation privative est à efficacité marginale constante, en même temps qu'elle est génératrice d'un effet externe.

Dans ce cadre d'analyse, le progrès technique reste encore exogène aux agents. Cette catégorie de modèles est en effet incapable de rendre compte du processus par lequel le progrès technique, au sens de création technologique, est produit. Elle n'aborde pas non plus la question centrale de la rémunération de l'activité de recherche et développement. Or, tant que la concurrence reste pure et parfaite, la connaissance technologique ne peut recevoir de rémunération : elle correspond à un bien libre accessible théoriquement à tous gratuitement. Tout novateur peut alors se faire expulser du marché qu'il a lui-même créé. N'importe quel concurrent peut reproduire l'innovation initiale et vendre le produit qui en découle à un prix inférieur, puisqu'il n'a pas à supporter les frais de R&D investis. Dans ces conditions, aucun agent économique privé ne sera encouragé à innover et le rythme du progrès technique sera théoriquement nul.

«Le seul moyen d'établir une incitation au changement technique passe par la restauration de l'appropriabilité des résultats de recherche. Autrement dit, un agent n'entreprendra une activité de recherche que s'il peut en tirer les bénéfices privatifs qui peuvent lui être ménagés par une *rente*²⁸ de monopole au moins temporaire» (Lordon, 1991, p.227). Celle-ci constitue en fait l'incitation première à mettre en oeuvre les nouveaux procédés et à entreprendre de nouvelles recherches. En revanche, l'exclusivité au moins partielle des résultats de la R&D a pour conséquence théorique de rompre l'équilibre concurrentiel. Si l'innovateur peut s'approprier tout ou partie d'une rente de monopole, il y a bien incitation endogène au changement technique, mais plus de concurrence parfaite. Dès lors, une situation initialement concurrentielle évoluerait spontanément vers une structure de marché monopolistique. Cette situation durera aussi longtemps que les autres producteurs auront réussi à imiter l'innovation ou à la supplanter. Au total, la formalisation du progrès technique rend compte des liens qui existent entre l'incitation au changement technique, l'appropriation possible des résultats de la recherche et la structure des marchés. Cette seconde vague de recherches constitue donc un approfondissement des modèles établis par la première.

²⁸ La rente économique correspond à la rémunération de tout détenteur de monopole dans la possession, l'exploitation ou la production de ressources rares difficilement reproductibles.

En allouant aux activités de R&D des ressources rares (humaines, matérielles, techniques et financières), un agent économique est potentiellement en mesure d'élargir, de manière progressive et continue, son stock privé de connaissances technologiques. Dans ce cadre d'analyse, la croissance résulte de l'augmentation de la variété des biens disponibles sur le marché (second modèle de Romer) ou de la modification de la nature intrinsèque des biens en termes d'amélioration de qualité, de fiabilité, de précision... (modèle de Aghion et Howitt).

2.4.2.1. Le second modèle de Romer

Le second modèle de Romer (1990) constitue la synthèse des mécanismes fondamentaux de la croissance où interagissent les effets d'innovation, de spécialisation, d'indivisibilité et d'«extremalité». Suivant par là l'inspiration «smithienne», Romer situe la source de la croissance économique dans l'augmentation de la diversité des biens intermédiaires disponibles (différentiation horizontale). «Le progrès technique consiste à diversifier l'économie en accroissant le nombre de biens que les firmes savent produire» (Artus, 1993, p.199). Alors que, dans un premier temps, l'augmentation de la spécialisation et de la variété des produits était engendrée par des effets d'apprentissage par la pratique réalisés à l'intérieur du secteur productif, elles proviennent maintenant des activités de R&D.

Là encore, Romer a joué un rôle d'initiateur en intégrant explicitement le secteur de la recherche, ainsi que l'innovation technologique, à l'intérieur des mécanismes d'allocation de ressources et en posant la question de leur rémunération. La croissance de la productivité des facteurs de production est alors attribuée à une activité économique *spécifique*²⁹ et rémunérée qui produit un bien particulier : la connaissance technologique (ou technologie). En outre, l'activité de recherche ne serait pas engagée sans une certaine rémunération. Pour pouvoir être commercialisé et procurer aux chercheurs des bénéfices privatifs, le produit de la recherche doit donc être au moins partiellement exclusif. Romer propose donc de caractériser le produit de la recherche comme un bien libre non rival et partiellement exclusif³⁰.

Une fois encouru le coût fixe de sa création, le produit de la recherche peut être répliqué à un coût négligeable et réutilisé à l'infini dans n'importe

²⁹ Spécifique signifie que la technologie est produite par un secteur d'activité (R&D) séparé de celui de la production.

³⁰ En économie publique, un bien est dit non rival s'il peut être utilisé simultanément par un nombre illimité d'agents dans divers endroits. L'exclusivité consiste en la possibilité (légal, technique,...) de restreindre l'usage d'un bien.

quel processus productif. Cette propriété de non rivalité est à la base des non-convexités. Elle signifie que la connaissance technologique n'est incorporée ni dans les facteurs de production traditionnels, ni dans le capital humain qui, eux, sont par nature rivaux. Romer s'oppose ainsi à ceux qui, comme Lucas, pensent faire de l'accumulation du capital humain le moteur d'une croissance soutenue. «Non seulement le capital humain nécessite pour être répliqué le même coût que pour être créé (formation), mais il existe également des bornes à son accumulation (durée de vie limitée, temps de formation limité...). Tel n'est pas le cas de la connaissance non rivale - issue des activités de recherche - qui constitue la base d'une croissance *a priori* illimitée» (Lordon, 1991, p.229).

Ces hypothèses sont introduites dans un modèle à trois secteurs d'activité et à quatre facteurs de production. Le secteur de la recherche a pour fonction unique de produire des connaissances technologiques nouvelles qui concourt à augmenter la variété (le nombre) des biens intermédiaires entrant dans la fabrication du bien final. Chaque nouvelle découverte/innovation permet la production d'une machine ou d'un bien/procédé de production d'un type nouveau. Dès lors, le capital physique n'est plus, comme dans les modèles précédents, un ensemble de biens indifférenciés (homogènes), mais devient un ensemble de biens toujours plus spécialisés. L'accroissement du stock de capital physique se manifeste alors par une augmentation de la variété des biens intermédiaires et non de la quantité de chacun d'eux. L'activité de recherche conduit donc à repousser la frontière de la spécialisation toujours plus loin, celle-ci bornant les possibilités de production du bien final. Le niveau technologique A_t peut donc croître théoriquement sans limite et à un rythme endogène : il varie comme le produit de la connaissance totale déjà accumulée A , et du stock de capital humain spécifiquement affecté au secteur de la recherche H_2 .

$$(15) \quad dA_t/dt = \delta H_2 A_t$$

où δ représente un paramètre d'échelle et de productivité. En d'autres termes, pour un capital humain donné, la variation de la technologie est (d'autant) plus rapide que le niveau initial de la technologie A_t est élevé et que la part de capital humain affecté au secteur de la recherche est grand. Par hypothèse, le capital humain de toute l'économie est donné et constant³¹ : il se répartit entre H_1 consacré à la production du bien final (consommé et investi) et H_2 consacré à la recherche. Ainsi, chaque unité supplémentaire de main-d'oeuvre affectée au secteur de la recherche augmente à la fois le niveau de la

³¹ Le niveau de capital humain est constant, afin de ne pas prendre en compte une source exogène de croissance. Ceci constitue une différence importante avec les modèles de Lucas.

technologie et son taux de croissance. Ce secteur est à rendements d'échelle croissants, ce qui signifie que plus de ressources humaines sont consacrées à la recherche, plus la productivité du secteur s'accroît.

Le secteur des biens intermédiaires, constitué d'un ensemble de firmes spécialisées, a pour fonction de produire les biens intermédiaires indispensables à la fabrication du bien final (input de la fonction de production du bien final). Ainsi, pour produire un nouveau bien intermédiaire, les entreprises de ce secteur doivent d'abord acheter, auprès du secteur de la recherche, un *plm* (ou brevet), correspondant à une unité de connaissance technologique. Le prix à payer représente autant la rémunération de l'activité de recherche qu'un coût fixe que doivent supporter les entreprises du secteur des biens intermédiaires. Or, en s'acquittant du prix d'une nouvelle unité de connaissance, les producteurs de biens intermédiaires bénéficient d'un droit d'exclusivité (plus ou moins temporaire) sur l'usage de la technologie acquise. Ils se retrouvent ainsi en position monopolistique sur le marché des biens intermédiaires et en obtiennent une rente qui leur permet d'amortir leur investissement (coût fixe). L'environnement de marché du secteur des biens intermédiaires est alors supposé monopolistique. Romer rejoint par-là l'intuition schumpeterienne³² selon laquelle l'innovation permet de se protéger de la concurrence et de se garantir une rente monopolistique. Enfin, le secteur du bien de consommation (ou bien final) combine les facteurs «capital humain», «travail» et une «gamme continue de biens intermédiaires», dont la largeur (variété) traduit la profondeur de la spécialisation et l'état de la technologie. Contrairement au secteur précédent, celui du bien final est soumis théoriquement à un environnement de marché concurrentiel.

Une telle formulation permet de distinguer clairement la contribution rivale (privée) et non rivale (publique) des facteurs de production. A l'intérieur du secteur de la recherche, le stock de connaissances technologiques répond aux propriétés d'un bien public : il représente la composante non rivale et non exclusive qui bénéficie à tous. Chaque chercheur a théoriquement accès aux découvertes et aux connaissances de l'ensemble de la communauté scientifique présente ou passée pour effectuer ses propres travaux. Une première «externalité» positive, interagente et intertemporelle, est donc présente dans le second modèle de Romer. En

³² Schumpeter considérait l'innovation (de produits, de procédés, de marchés (débouchés), dans l'organisation des firmes) comme le moteur de la croissance et du progrès économique. Elle permet à l'entreprise qui innove d'échapper à la concurrence (monopole) et de prélever une rente sur ses clients, le temps que les concurrents offrant un bien similaire sur le marché obligent le novateur à réduire son prix ou à innover encore pour se différencier.

revanche, le capital humain affecté à ce secteur - les chercheurs - constitue la composante rivale (privée) : il ne peut pas être employé simultanément dans les trois secteurs d'activité. Il fait donc l'objet d'une décision d'allocation de ressources privées. Participant à la production d'un bien non rival (la technologie), il est à la base de la première «externalité» du modèle. Enfin, l'accroissement du stock de connaissances découlant des activités de recherche permet d'augmenter la productivité du capital humain attaché à ce secteur.

Dans le secteur de la production, les connaissances issues des activités de recherche ont pour conséquences d'accroître la spécialisation des biens intermédiaires et d'élargir les possibilités de production du bien final. Elles font ainsi apparaître une seconde «externalité» positive au niveau du secteur du bien final : les entreprises de ce secteur achetant une certaine quantité de biens intermédiaires bénéficient non seulement de ce capital physique, mais également de la technologie incorporée dans ce dernier et ceci de manière gratuite. Cette «externalité» provient de la nature non rivale de la connaissance technologique. Cette dernière propriété signifie aussi que la technologie n'est pas incorporée dans les facteurs de production traditionnels. En revanche, dans le secteur des biens intermédiaires, la connaissance technologique, bien que non rivale, est rendue exclusive par le prix payé par chaque producteur pour avoir le droit d'exploiter seul une nouvelle technologie. La décision privée de produire un nouveau bien intermédiaire résulte alors de la comparaison du prix du brevet et des profits actualisés que le producteur peut espérer tirer de son exploitation.

La résolution du modèle consiste dans l'allocation du capital humain entre les activités de recherche et de production et dans celle du produit entre investissement et consommation. Les agents économiques ont alors à effectuer un choix : soit produire des biens, soit des connaissances technologiques. Romer définit l'équilibre de l'économie comme un ensemble de prix et de quantités tels que :

- les consommateurs déterminent leur consommation et leur épargne optimale en prenant le taux d'intérêt pour donné ;
- les détenteurs de capital humain décident de la fraction de leurs ressources allouées à l'activité de recherche à partir du stock de connaissances existant, du prix des brevets et du taux de salaire ;
- les producteurs du bien final formulent leur demande de facteurs (travail, capital humain, biens intermédiaires) en étant «*price-taker*» ;

- les firmes du secteur des biens intermédiaires déterminent les prix qui maximisent leurs profits à partir du taux d'intérêt et de leur courbe de demande ;
- les entreprises désirant entrer dans le secteur des biens intermédiaires prennent le prix des brevets comme donné ;
- l'offre de chaque bien est égale à sa demande.

L'équilibre de l'économie correspond à un sentier où les variables par tête (nombre de biens intermédiaires, stock de capital, consommation, production) croissent à un même taux, tandis que le partage du capital humain entre recherche et production finale reste constant. Ce taux de croissance ne dépend ni de la taille de la population active, ni de la technologie du secteur des biens intermédiaires, mais du niveau de capital humain affecté à la recherche. C'est donc la répartition du capital humain entre les secteurs de la production et de la R&D qui détermine la valeur du taux de croissance d'équilibre. Il est d'autant plus élevé que le capital humain consacré à la recherche est important. Ce résultat est en conformité avec l'une des conclusions fondamentales de l'analyse néo-classique, à savoir que le taux de croissance est d'autant plus élevé que les agents ont une faible préférence pour le présent, ce qui les pousse à épargner davantage.

La formalisation du processus d'accumulation des connaissances technologiques repose donc sur l'hypothèse que les connaissances nouvelles naissent des anciennes, à un taux qui dépend uniquement des ressources humaines consacrées à la recherche. Le changement technique est tellement cumulatif que les biens intermédiaires restent en activité même après la découverte de nouveaux biens. Romer considère ainsi que tout processus d'innovation est toujours bénéfique pour tous. Aussi fondée qu'elle puisse être, cette idée est restrictive dans la mesure où elle omet les possibilités de substitution d'une connaissance ancienne par une nouvelle (phénomène de déclassement endogène des connaissances). L'aspect schumpeterien de la «destruction créatrice» est donc absent de ce modèle, ce qui n'est pas le cas du modèle proposé par P. Aghion et P. Howitt.

2.4.2.2. Le modèle d'Aghion et Howitt

Dans la ligne schumpeterienne, Aghion et Howitt (1990) ont conduit leurs travaux non pas sur un approfondissement de la spécialisation des biens, mais sur l'amélioration de leur nature intrinsèque. Leur modèle est à trois secteurs d'activité comme dans celui de Romer. Le bien de consommation final est produit à l'aide d'une gamme continue de biens intermédiaires, lesquels sont produits par des firmes monopolistiques. Le

taux de croissance de l'économie dépend, ici aussi, du nombre de travailleurs qualifiés employés dans le secteur de la recherche. Toutefois, ils se démarquent de Romer sur au moins deux points :

- le progrès technique se manifeste non plus par l'accroissement de la diversité des biens intermédiaires, mais par l'augmentation de leur qualité intrinsèque, autrement dit par une productivité accrue. La gamme des biens intermédiaires est, par hypothèse, de taille fixe - le meilleur produit chassant le plus mauvais - et il existe un nombre fini de produits intermédiaires qu'un marché peut contenir. Le processus d'innovation permet alors de renouveler les biens à l'intérieur de la gamme de produits intermédiaires et d'en abaisser leur coût de façon permanente et cumulée ;
- le modèle admet l'existence d'une « externalité » *négative* de « destruction créatrice » : les monopoleurs ayant acquis les droits d'exploitation d'une innovation sont dépossédés de leur quasi-rente dès l'apparition de l'innovation suivante dont l'exclusivité est accordée à un nouveau concessionnaire. Ainsi, l'innovation substitue une nouvelle rente à l'ancienne qu'elle détruit. Le progrès technique présente ainsi un aspect « destructeur » : il rend périmés les techniques et procédés de production, ainsi que les produits intermédiaires précédemment découverts.

Aghion et Howitt concluent à la possibilité d'obtenir une croissance endogène régulière. Le taux de croissance équilibré de l'économie croît avec les ressources disponibles (capital humain consacré à la recherche) et décroît avec la préférence des agents pour le présent (qui tend à privilégier la consommation et non le développement des produits et l'investissement). Dans ces conditions, l'accroissement de l'offre de travail non qualifié réduit le taux de croissance de l'économie, résultat qui contredit les prévisions du modèle de Solow.

2.5. Implications des modèles de croissance endogène

2.5.1. La connaissance, facteur accumulable endogènement

Sur le plan théorique, les modèles de croissance endogène présentent deux faits marquants : le premier est d'avoir contesté les hypothèses standards de l'analyse néo-classique, à savoir la constance des rendements d'échelle et la décroissance de la productivité marginale des facteurs de production. Cette reconsidération des propriétés fondamentales de la fonction macro-économique ouvre ainsi la voie à une logique d'accumulation où la règle est la croissance à long terme (contrairement à la logique d'équilibre stable du

modèle de Solow sans progrès technique exogène). La croissance économique repose alors sur l'accumulation endogène de connaissances incorporées ou non sur le capital humain. Le second fait marquant a trait à l'explication de la croissance économique : le progrès technique est endogène - interne - au système économique. Il résulte de l'accroissement continu du stock de connaissances accumulées à travers le temps par les hommes dans le cadre de leurs activités de production, d'innovation et de recherche, de formation.

Les caractéristiques du facteur «connaissance» font de cette dernière un bien particulier. En premier lieu, c'est un *bien cumulatif* : non seulement un agent peut utiliser en totalité les savoirs découverts antérieurement, mais il peut aussi être à l'origine de découvertes nouvelles qui viendront s'ajouter au stock de connaissances disponibles pour les générations futures. L'hypothèse de linéarité du processus d'accumulation de connaissances ouvre ainsi la voie à l'existence théorique de rendements d'échelle croissants qui sont, rappelons-le, nécessaires à l'obtention d'une croissance auto-entretenu. La connaissance est non seulement un bien cumulatif, mais elle est, en second lieu, un *bien partiellement public* (Arrow, 1962). Communicable et accessible à un coût largement inférieur à son coût de production, la connaissance peut théoriquement être utilisée simultanément par un nombre quelconque d'agents économiques. Chaque agent contribue ainsi à accroître la productivité des autres agents, tant actuels que futurs. Les phénomènes d'«externalité», qui sont au cœur de la croissance endogène, découlent donc de la nature de bien partiellement public de la connaissance qui rend imparfaite son appropriation. De façon analogue, la connaissance se caractérise par un coût d'accumulation privé inférieur à l'avantage retiré en vertu du rôle joué par les «externalités». Ce qui traduit le fait que son accumulation est, au moins, partiellement gratuite.

2.5.2. Séparation de l'équilibre de marché et de l'optimum social

L'introduction des phénomènes d'«externalité» dans les modèles de croissance a pour conséquence la séparation de l'équilibre concurrentiel et de l'optimum social et la possibilité d'une action efficace de l'Etat. «En effet, par définition, il y a «externalité» lorsque les agents économiques contribuent individuellement à un phénomène qui, en retour, les affecte tous, sans toutefois prendre en compte dans leur décision cette interdépendance, soit qu'ils l'ignorent, soit qu'ils jugent négligeables les conséquences au niveau collectif de leur comportement individuel» (Lordon, 1991, p.218).

Dans les modèles de Lucas (1988), le taux de croissance du capital humain est plus élevé le long du sentier optimum que le long du sentier

d'équilibre, car les agents ne tiennent pas compte dans leur calcul économique du surplus d'efficacité auquel ils concourent collectivement. Leur décision d'accumulation privée du capital humain est donc biaisée à la baisse et cet écart s'accroît évidemment avec l'intensité de l'effet externe dans la fonction de production. De même, dans celui de Romer (1990), les entreprises novatrices ne réalisent pas non plus que l'innovation sera plus facile dans le futur pour les prochains innovateurs si la technologie est plus développée aujourd'hui. Autrement dit, un investissement dans la connaissance profite non seulement aux entreprises novatrices, mais aussi indirectement, à celles qui n'investissent pas dans le capital physique, la formation, l'innovation ou la recherche. Ainsi, en négligeant les effets positifs d'un investissement privé sur le rendement des autres agents, l'agent représentatif sous-estime le stock et l'accumulation de connaissances socialement disponibles ce qui l'amène à investir moins qu'il ne serait souhaitable sur le plan collectif. Dès lors, l'équilibre concurrentiel conduit à un niveau d'investissement en connaissance inférieur à celui de l'optimum social, traduisant un biais de sous-investissement et de sous-accumulation du stock de connaissances.

Pour rétablir la coïncidence entre l'équilibre concurrentiel et l'optimum social, il est possible d'imaginer un système incitatif où un organisme «fédérateur» situé en dehors du marché, doté de pouvoirs et de ressources propres, mais ne cherchant pas à maximiser son profit, réintégrerait dans son calcul l'interdépendance de l'«externalité» de manière à égaliser la productivité marginale privée de la connaissance à sa productivité sociale. Le recours forcé aux rendements d'échelle croissants restitue un espace à l'interventionnisme économique qui se trouve légitimé par le découplage de l'équilibre concurrentiel et de l'optimum social. L'imperfection du système des «externalités» justifie donc théoriquement l'action de l'Etat ou des institutions privées en instaurant une coordination *non marchande* entre agents économiques. Dans sa tentative de dépasser le modèle de Solow, la théorie de la croissance endogène s'engage ainsi dans une direction qui l'oblige à renoncer à l'optimisation automatique de l'équilibre.

Ce renouvellement théorique réhabilite les dimensions collectives et institutionnelles dans la dynamique de croissance. Lucas considère, on l'a vu, que la transmission inter-générationnelle des savoirs et des connaissances résulte d'un processus communautaire. «L'accumulation de capital humain est une activité sociale impliquant des groupes d'individus d'une manière qui n'a pas d'équivalent dans l'accumulation du capital physique (Lucas, 1988)» (Lordon, 1991, p.237). L'«externalité» issue de l'accumulation de capital humain est, elle aussi, portée par un environnement institutionnel implicite : à

compétence donnée, l'efficacité productive d'un individu tend à augmenter avec le niveau moyen de formation de la société dans laquelle il travaille. Dès lors, une même innovation technique ne produira pas les mêmes effets macroéconomiques selon les caractéristiques socio-institutionnelles de l'économie qui l'accueille. La qualité de transformation d'une disposition individuelle intrinsèque en productivité sociale est bien l'effet d'institutions opérant dans le sens d'une meilleure intégration des individus et d'une résolution optimale des problèmes de coordination qui surviennent entre eux (Guellec, 1991).

Ainsi au Japon, la forte densité des échanges d'informations et de contrats stratégiques entre acteurs est due en partie au rôle déterminant du MITI («*Ministry of International Trade and Industry*») «en tant que coordinateur, garant ou même planificateur» (Amable et Guellec, 1991, p.83). Sous son autorité, entreprises, universités, centres de recherche se coordonnent autour de projets technologiques de grande ampleur, vendeurs et acheteurs d'équipements définissent ensemble les standards et produits, etc. Ainsi est reconnue explicitement l'idée selon laquelle le progrès technique peut être stimulé par une politique économique et industrielle. Or, une action volontariste efficace en faveur de la dynamique de croissance a une implication : les pouvoirs publics ont intérêt à favoriser le développement d'activités économiques présentant les plus fortes possibilités d'accumulation de connaissances, incorporées ou non au capital humain, et productrices d'«externalités» positives.

2.5.3. Accroissement des écarts de développement

L'économie internationale constitue l'un des plus importants domaines d'application des modèles de croissance endogène. Ces derniers aident à comprendre pourquoi des économies qui ont le même accès aux technologies peuvent connaître des performances aussi disparates. «La problématique des rendements croissants porte naturellement à reconsidérer les questions de l'échange international à la lumière des effets d'avantage comparatif cumulatif ou d'intégration : les premiers sont plutôt examinés par les modèles à «externalité» de capital humain (Lucas, 1988) ; les seconds sont plus particulièrement visés par le cadre établi par Romer (1988)» (Lordon, 1991, p.225).

Dans son premier modèle, Lucas fournit une interprétation du maintien des écarts entre pays en les faisant résulter de conditions initiales différentes. Ainsi, une économie qui croît à partir de dotations initiales en capitaux physiques et humains faibles restera en permanence dominée par une

économie mieux dotée au départ. Considérons deux pays ayant initialement le même rapport «capital physique sur capital humain» (K/H). Le pays 1 est doté d'une plus grande quantité de chacun des deux facteurs que le pays 2. Dans l'hypothèse de rendements d'échelle croissants (résultant d'une «externalité» issue du capital humain), la rentabilité du capital physique sera plus élevée dans le pays 1 : s'il n'y a pas d'obstacle à la mobilité du capital physique, celui-ci va donc tendre à fuir le pays 2 (faiblement doté) pour aller vers le pays 1 (fortement doté). Ainsi, la mobilité des capitaux, bien loin d'égaliser les niveaux de capital par tête entre pays, tend à accroître les disparités initiales.

Dans son second modèle, Lucas montre que les spécialisations initiales ont tendance à se renforcer à la suite des effets d'apprentissage. Son modèle en économie ouverte comporte deux biens produits à partir de capital humain et deux pays. Le capital humain est issu de l'apprentissage par la pratique : il est donc spécifique à la production de chaque bien et non transférable. L'échange international amène chaque pays à se spécialiser dans la production du bien pour lequel son allocation initiale de capital humain l'avantage. Comme les conditions d'apprentissage diffèrent entre les biens, la croissance sera différente d'un pays à l'autre. Les mécanismes d'apprentissage ont donc pour conséquence de renforcer l'avantage initial et tendent à figer les spécialisations. Dès lors, le pays spécialisé dans la production d'un bien à valeur ajoutée élevée, sachant combiner plusieurs technologies différentes, maîtriser des systèmes organisationnels complexes, faciliter la circulation d'informations et le transfert de connaissances d'un secteur à un autre enregistra un taux de croissance durablement supérieur à celui de son concurrent.

L'insuffisance initiale d'accumulation de capital humain ferait ainsi obstacle au rattrapage des nations les plus pauvres. Une forte croissance démographique sans effort suffisant de formation et d'éducation de la population a donc pour conséquence théorique de ralentir la croissance économique. «A moins qu'il y ait circulation internationale des individus des pays les mieux dotés vers ceux qui le sont moins et, réciproquement, il n'y aura pas égalisation des niveaux de capital humain entre nations» (Amable et Guellec, 1991, p.52). Cette conséquence vient de l'hypothèse centrale de capital humain incorporé aux individus, qui donne à ceux-ci un caractère privé - rival - et qui le rend peu accessible de manière identique à l'ensemble des pays - exclusivité partielle - (contrairement à la technologie incorporée au capital physique).

En outre, du fait de l'«externalité» sur le capital humain, correspondant à une sorte de «compétence collective», un travailleur doté d'une

qualification particulière sera plus productif, donc mieux rémunéré, dans un pays déjà fortement doté en capital humain. Lucas souligne à ce propos le rôle des grandes métropoles économiques et de leur périphérie, dans lesquelles se rassemblent de nombreux individus malgré des coûts d'agglomération importants. Ils en tirent en contrepartie des rémunérations plus élevées liées à leur plus grande productivité collective. L'existence d'une «externalité» sur le capital humain tendrait également à expliquer la dépendance de la trajectoire du revenu par tête aux conditions initiales, et donc la persistance des différences internationales. Au total, les modèles de Lucas expliquent pourquoi l'accumulation du capital physique est plus dynamique dans le Nord de la planète qu'au Sud, à l'inverse de la prévision néo-classique, et pourquoi il existe de fortes pressions migratoires du Sud vers le Nord industrialisé.

De son côté, Romer a également montré que le taux de croissance d'une économie est directement fonction du niveau de capital humain. Cette dépendance fonctionnelle est telle qu'intégrer deux pays *identiques* permet de doubler le stock de capital humain, ce qui fait plus que doubler le taux de croissance de la nouvelle entité, car l'efficacité du capital humain croît avec sa taille. Même sans intégration complète, si les flux d'information technologique sont libres, le stock de connaissances disponibles dans chaque pays est également accru. La mise en commun de ces ressources a donc pour effet, s'il n'y a pas redondance complète, d'augmenter le taux de croissance de chaque pays et de gagner à l'échange. Parallèlement, il existe aussi un effet d'allocation. L'accroissement du stock de connaissances permet d'augmenter la productivité du secteur de la recherche et d'y orienter une part plus importante de capital humain. Le modèle de Romer permet ainsi d'expliquer pourquoi les pays de l'OCDE les mieux dotés en capital humain qualifié sont aussi ceux qui consacrent le plus de ressources à la R&D.

2.6. Apports et limites des modèles de croissance endogène

L'objectif d'«endogénéisation» du progrès technique et la représentation d'une croissance auto-entretenu n'est pas totalement nouveau. Les travaux antérieurs (Arrow, 1962 ; Uzawa, 1965 ; Phelps, 1966 ; Weiszacker, 1973) ont constitué une base de réflexion que P. Romer a su réactualiser et approfondir, signifiant par-là le retour en vogue des théories de la croissance à long terme. L'analyse néo-classique semble ainsi avoir réussi à renouveler le cadre théorique de la croissance en empruntant à l'économie «hétérodoxe» (théorie de la régulation, école schumpeterienne...) ses thèmes de recherche favoris. Cette convergence de vue avec les références hétérodoxes s'affirme,

notamment, avec le retour en force des conceptions schumpeteriennes du progrès technique («destruction créatrice») et avec l'intérêt porté aux dispositifs institutionnels accompagnant l'activité économique.

A l'inverse du schéma walrassien, l'économie découlant de ce renouveau de littérature est représentée par un processus permanent d'ajustement à un équilibre jamais atteint, car lui-même en mouvement du fait des changements structurels, notamment technologiques. La théorie de la croissance endogène se paie également de l'abandon de quelques-uns des piliers du dogme walrasien : concurrence pure et parfaite, constance des rendements d'échelle, coïncidence entre «équilibre concurrentiel» et «optimum social». La remise en cause des rendements d'échelle constants et des rendements marginaux décroissants des facteurs de production constituent, sans nul doute, l'essentiel du renouvellement théorique. Parallèlement, la nouvelle théorie de la croissance renoue avec une problématique de longue, voire très longue période. Les modèles visent en effet à extraire les mécanismes les plus fondamentaux de la croissance : accumulation de «capital-connaissance», approfondissement de la division du travail, innovation technologique... Enfin, c'est le thème du développement des économies capitalistes qui est également placé au centre du débat.

«L'analyse néo-classique est en train, petit à petit, de réintégrer des thèmes - les institutions, le progrès technique, le caractère historique et «périodisé» des processus économiques, donc le changement structurel... - autrefois abandonnés à quelques courants tenus en marginalité et qui, seuls permettaient de se souvenir que la science économique est autre chose qu'une physique sociale. La croissance comme processus de long terme est un phénomène qui cristallise une multitude de déterminations sociales que l'économie, certes, ne peut toutes capturer, mais qu'elle ne peut pas non plus ignorer complètement» (Lordon, 1991, p.238). Les modèles de croissance endogène réorganisent ainsi la problématique néo-classique de la croissance à long terme et viennent pallier quelques-unes des plus importantes insuffisances du modèle de Solow. Ils arrivent à engendrer des trajectoires dans lesquelles la croissance est expliquée endogènement à travers les comportements des agents économiques. En ce sens, ils vont au-delà du modèle néo-classique qui constatait la croissance plus qu'il ne l'expliquait. Toutefois, la technologie ne fait pas tout. Nombre de modèles engendrent un certain indéterminisme (qui se traduit par l'existence d'équilibres multiples) qui laisse un rôle à la culture, à l'histoire, aux structures institutionnelles et sociales, aux choix politiques, aux spécificités des territoires.

Tout en ouvrant des perspectives nouvelles à l'analyse économique de la croissance à long terme, ce renouveau de littérature présente néanmoins

certaines faiblesses comme l'ont montré Amable et Guellec (1991). Pour notre part, nous formulons les remarques et les interrogations suivantes. Si la théorie de la croissance endogène a réussi à formaliser des variables accumulables théoriquement à l'infini, elle ne répond que partiellement au problème du développement inégal, dans la mesure où les mécanismes de croissance décrits restent, dans la lignée du modèle néo-classique de référence, *exogènes* aux firmes : les rendements d'échelle sont rendus croissants par le jeu des « externalités » sur le stock de « capital-connaissances ». Tout y est décrit comme si les mécanismes supposés être à l'origine de la croissance étaient mis en œuvre simultanément et uniformément par tous les agents économiques.

La théorie de la croissance endogène constitue, sans nul doute, une tentative originale de dépassement du modèle de Solow. Elle se limite cependant à démontrer, au seul niveau macroéconomique, l'existence de processus de croissance endogène. Tout en reconnaissant que les sources de croissance sont essentiellement internes aux entreprises, les auteurs ont volontairement réduit la portée des modèles pour ne pas remettre en cause l'hypothèse standard de concurrence pure et parfaite. Ce résultat, bien que satisfaisant d'un strict plan théorique, ne reflète en fait qu'une partie des mécanismes réels de croissance. Notre problématique de recherche nous incite donc à dépasser la seule représentation macroéconomique de la croissance et à réintégrer, dans l'analyse, les sources de croissance internes aux entreprises.

L'absence d'un modèle général de croissance, recouvrant l'ensemble des formes du progrès technique, limite également la portée des résultats obtenus puisque les interactions entre plusieurs formes existantes sont ignorées. Chacun des différents modèles ne rend compte que d'une seule forme à la fois. Or, l'expérience démontre que les différentes formes du progrès technique agissent simultanément et interagissent entre elles. « La division croissante du travail est permise par le progrès technique (qui engendre une diversité croissante d'activités), et par la quantité croissante de capital humain (de plus en plus spécialisé). Celle-ci repose aussi sur le progrès technique (qui donne matière à apprendre), et réciproquement ce sont des chercheurs, donc du capital humain, qui créent les techniques nouvelles. Le progrès technique se matérialise pour partie dans des équipements nouveaux, qui sont de l'investissement en capital physique » (Guellec et Ralle, 1995, p.55).

Les modes de coordination introduits dans les modèles sont également singulièrement pauvres comparés à la réalité économique. Celle-ci ne se résume pas au marché parfait, ni à la circulation parfaite de l'information technologique, ni à l'hypothèse d'« agent représentatif » qui implique la

rationalité totale des individus. Autant l'agent représentatif peut être considéré comme une simplification acceptable lorsque les conditions technologiques et de marchés sont stables et de complexité limitée, autant il devient inopportun dans un environnement soumis à l'hyper-compétition, aux changements incessants, à l'innovation. Sous l'impulsion des recherches en économie industrielle, la remise en cause de la notion d'agent représentatif conduit à reconnaître l'importance dans le fonctionnement des marchés des «asymétries d'informations» et de l'hétérogénéité des entreprises en concurrence sur un marché. Dès lors, abandonner la propriété de l'agent représentatif laisse place à l'incertitude et implique d'analyser chaque entreprise individuellement tant au niveau de ses structures/ressources internes qu'à celui de ses relations avec son environnement de proximité et global.

Enfin, les modèles de croissance endogène semblent éprouver des difficultés à rendre compte véritablement des dimensions historiques et institutionnelles dans l'évolution de la croissance économique au cours du temps. Bien qu'en mettant en évidence la notion d'«externalité», ils fournissent théoriquement la possibilité de le faire. Ainsi, jusqu'au début des années soixante, le progrès technique était principalement lié aux économies d'échelle réalisées grâce à des formes fordiennes d'organisation de la production. Aujourd'hui, la source principale de croissance est attribuée théoriquement aux connaissances. Il est donc probable que, d'une période historique à une autre, différents types d'«externalités» jouent plus ou moins et que les liens non marchands que tissent les agents entre eux pour les «internaliser» varient d'une façon liée.

La distanciation des modèles de croissance endogène par rapport aux faits sociaux, culturels et historiques tient notamment à la faiblesse de leur analyse des «externalités». Comment s'opère la transmission de l'information et des savoirs à l'intérieur d'une firme ou entre entreprises indépendantes ? A quelles conditions, les interactions entre individus font-elles émerger un «surplus social» de compétence ? Par quels canaux passe l'influence des biens et services publics sur la productivité des établissements ? Quels sont les effets de l'apprentissage organisationnel sur la capacité productive des salariés ? etc. En l'absence de *fondements microéconomiques*, centrés sur les acteurs, l'interprétation de l'ampleur des «externalités» est très difficile, voire impossible. Pour tenter de parer à ce déficit cognitif, le prochain chapitre rend opérationnelle la théorie de la croissance endogène en la transposant au niveau de l'entreprise et de ses acteurs.

SIGNIFICATION METHODOLOGIQUE : L'ENTREPRISE, SES RESSOURCES, SA STRATEGIE AU COEUR DU PROBLEME

Au chapitre précédent, notre intention n'a pas été de débattre des modèles théoriques de la croissance endogène, mais de présenter un cadre explicatif capable de fournir des clés de lecture pertinentes qui font mieux comprendre les raisons pour lesquelles certaines entreprises, certains territoires, disposant au départ de ressources internes relativement similaires, suivent des trajectoires d'évolution fort différentes. Dès lors, quelle signification méthodologique retirer de la théorie de la croissance endogène pour expliquer les mécanismes de croissance, de stagnation et de déclin ? Quelle valeur opérationnelle lui attribuer en termes de diagnostic des potentialités, respectivement des obstacles, au développement économique d'un système territorial de production ? Enfin, dans quelle mesure les déterminants théoriques de la croissance endogène peuvent-ils constituer des leviers d'action aptes à déclencher une dynamique territoriale de changement et de recomposition ?

En proposant une explication de la croissance à long terme moins contraignante que celle de Solow, la théorie de la croissance endogène attribue le rôle moteur de la dynamique économique à la *connaissance*. N'étant pas soumise à la décroissance de ses rendements marginaux, la connaissance peut s'accumuler théoriquement de manière illimitée sous l'action des agents. Cette spécification technique ouvre la voie à l'obtention d'une croissance auto-entretenu et endogène. Dans ce cadre d'analyse, les *organisations productives* d'une part (Romer, 1986 ; Lucas, 1988) et les *institutions de formation et de recherche* d'autre part (Romer, 1990 ; Lucas, 1988 ; Aghion and Howitt, 1990) sont au cœur des mécanismes de croissance et de développement dans la mesure où ce sont elles qui, à travers leurs acteurs, «gèrent» le processus endogène d'accumulation de

connaissances/compétences nouvelles. La théorie de la croissance endogène les considère donc comme le moteur de la croissance économique.

En revanche, les différents modèles restent relativement discrets sur la manière de générer ou de renforcer des processus à rendements d'échelle croissants au sein d'une organisation productive. Ils ne s'attardent pas à décrire le comportement individuel et collectif des acteurs de l'entreprise sur la façon de développer, emprunter, combiner, régénérer les actifs intangibles à l'origine de la rente et du profit, pas plus qu'ils n'entrent dans le détail stratégique, organisationnel et cognitif du management. Ils font, certes, appel à des mécanismes microéconomiques pour expliquer la dynamique de croissance, mais ils restent à un niveau macroéconomique. Ils ne descendent pas à celui des *acteurs* de l'endogène, en particulier des chefs d'entreprise. C'est pourquoi, une meilleure compréhension de ces phénomènes passe par l'analyse serrée des entreprises, de leurs ressources, de leur stratégie, de leur mode d'organisation et d'insertion territoriale. La notion de connaissance, telle que décrite par la théorie, est également trop restrictive. L'endogène est à considérer d'une manière plus large, soit tout ce qui vient de l'intérieur des entreprises : les connaissances bien sûr, mais également la capacité d'information et d'organisation, l'aptitude à l'adaptation et à l'amélioration permanentes, les processus d'acquisition de connaissances et d'apprentissage, les savoir-faire, la motivation du personnel, les réseaux. Ces éléments constituent un capital interne à chaque organisation.

Comprise dans ce sens, la théorie de la croissance endogène rejoint l'analyse de M. Porter (1990) sur les déterminants de la dynamique économique. Ce dernier observe que c'est essentiellement à travers les entreprises que se vit et se résout le problème de la compétitivité des nations. La création d'emplois, la distribution de revenus, l'amélioration du niveau de vie, le développement économique des territoires découlent de la présence d'entreprises performantes, dynamiques et exportatrices. Ce sont elles qui détiennent probablement les clés du processus de création réelle de richesses, allant au-delà de la seule exploitation de ressources externes. Le cas des districts industriels italiens illustre combien le dynamisme d'un système territorial de production dépend de la proximité de nombreuses PME spécialisées et compétitives, tantôt concurrentes, tantôt partenaires, ainsi que des phénomènes d'« externalité » croisée qui peuvent leur être associés.

Quels sont, dès lors, les déterminants réels de la compétitivité des entreprises à la lumière de la théorie de la croissance endogène ? Selon cette dernière, ils proviennent de la capacité des hommes d'entreprise à emprunter à l'extérieur des informations et des connaissances utiles, à créer endogènement des savoirs tacites (« *tacit knowledge* »), à les améliorer, les

(re)combinaison et les renouveler au fil du temps. Accumulables endogènement et théoriquement à l'infini, ces ressources génèrent des « effets de levier » importants, à travers leur démultiplication au sein de l'entreprise (Hamel et Prahalad, 1993b). Les diverses façons de les combiner, de les capitaliser et de les redéployer ont pour conséquence de rendre croissants les rendements d'échelle au niveau de chaque firme. Cette hypothèse rejette l'opinion selon laquelle les industries sont rapidement sujettes à des rendements décroissants à cause de la concurrence que se font les entreprises pour accéder à des ressources rares. Bien que ces concepts soient maintenant largement acceptés par les économistes, ils n'ont toujours pas été traduits en termes pratiques et concrets.

L'enjeu de ce chapitre est de tenter de rapprocher la théorie microéconomique de l'action microéconomique et concrète des acteurs de l'entreprise. Notre ambition est de traduire les concepts théoriques de la croissance endogène au niveau opérationnel de l'entreprise en termes de vécu organisationnel, de comportement stratégique et de système de management. Nous avons alors envisagé les voies de la croissance et de la compétitivité dans la complexité spécifique de la globalité de l'entreprise et de ses acteurs qui va du positionnement dans la chaîne de valeur ajoutée, des compétences et stratégies génériques, de la gestion du savoir tacite, à la productivité physique au sens large, aux conditions de création et d'utilisation des ressources à l'origine de l'avantage concurrentiel, ainsi qu'aux variations des éléments du coût. La croissance devient ainsi le résultat de comportements microéconomiques, stratégiques, organisationnels et cognitifs ayant pour cadre l'entreprise. Parallèlement, le croisement « Entreprises-Territoire » nous interroge sur l'apport des ressources externes à la croissance endogène des entreprises, en particulier celle issues de leur espace de localisation. Dans quelle mesure celui-ci favorise-t-il ou, au contraire, pénalise-t-il leur compétitivité ? Cette importante question sera reprise et développée au chapitre suivant.

En opérant ainsi un retour au niveau des acteurs du développement économique, notre démarche se situe au croisement de la macroéconomie et de la microéconomie. Aussi, ce chapitre constitue le cœur de cette première partie et l'espoir d'une originalité.

3.1. Les ressources à l'origine de la rente et du profit

Quels sont les facteurs sur lesquels s'assoient le succès et le développement d'une entreprise et qui, à un moment donné, la rendent unique ? La réponse donnée à ce questionnement par la théorie économique

indique que, à la base de toute réussite, de tout avantage compétitif, il y a presque toujours un actif ou une configuration particulière de ressources rares, historiquement constituées, peu accessibles, peu imitables et peu transférables à court terme (Porter, 1990; Hogarth, Michaud, Doz et Van der Heyden, 1991). Il peut ainsi s'agir de

- la possession d'un actif physique liée à une localisation géographique privilégiée ou l'accès à une main-d'oeuvre peu coûteuse ou bien formée ;
- l'accès à des marchés importants, profitables et protégés (monopole d'Etat, politique protectionniste, subventions publiques...) ;
- la possession à un moment donné d'un portefeuille de produits performants protégés par des brevets ou des licences techniques ;
- la maîtrise d'une technologie particulière ou de savoir-faire spécialisés ;
- des systèmes organisationnels favorisant des processus performants (*«just-in-time»*, *«lean production»*, *«total quality management»*, *«reengineering»*, etc) ;
- des cultures nationales, locales, ou d'entreprise permettant des comportements individuels et collectifs plus efficaces ;
- des circonstances historiques expliquant, par exemple, les raisons de la spécialisation de certaines zones dans certains types d'activités, etc.

En raison de leur rareté relative, ces différentes ressources permettent aux producteurs qui en possèdent ou en partagent l'exclusivité de se soustraire, plus ou moins temporairement, à la concurrence. Aussi, chaque fois qu'est bloqué l'accroissement de l'offre de ressources de façon permanente ou temporaire apparaît une rente économique. Celle-ci correspond à la rémunération de tout détenteur de monopole dans la possession, l'exploitation ou la production de ressources rares difficilement imitables ou transférables. Elle se construit hors marché et permet de sortir de celui-ci. Dès lors, toute position dominante sur le marché des produits/services est très souvent une conséquence d'un monopole (partiel ou temporaire) sur le marché des ressources. Ce dernier constitue certainement le champ de bataille crucial de la compétition économique, là où se construit réellement l'avantage compétitif des entreprises. La domination sur ce marché est devenue au moins aussi importante que la seule maîtrise de celui des produits et des services.

Passer d'un raisonnement en termes de produits/services à un raisonnement en termes de ressources permet également de s'interroger sur la contribution de l'environnement de proximité et global sur la croissance

endogène des entreprises. Cette question sera au centre du prochain chapitre. Pour l'instant, nous nous concentrons sur l'origine et la nature des ressources à la base de la rente et du profit. S'agit-il de ressources *exogènes* données ou léguées par la nature, l'histoire ou les générations précédentes ou, au contraire, de ressources *endogènes* développées, améliorées et renouvelées grâce à l'habileté particulière des hommes ? S'agit-il encore de ressources *tangibles* ou *intangibles* ? Le croisement de ces quatre variables de classification permet d'établir une typologie des rentes résumée dans le tableau suivant.

Tableau 3-1 : Typologie des rentes selon l'origine et la nature des ressources

RESSOURCES	TANGIBLES	INTANGIBLES
EXOGENES	<i>Rente physique</i> <i>Rente politique</i>	<i>Rente socio-culturelle</i> <i>Rente technique</i> <i>Rente politique</i>
ENDOGENES	<i>Rente technique</i>	<i>Rente organisationnelle</i> <i>Rente technique</i> <i>Rente culturelle</i>

Source : R. Hogarth, C. Michaud, Y. Doz and L. Van Der Heyden. 1991.

Enracinées à l'intérieur de l'entreprise et du système territorial de production, constituées historiquement à la suite de comportements stratégiques et organisationnels spécifiques, exigeant des qualités de ténacité, de patience et d'effort collectif, difficilement observables et reproductibles, les ressources intangibles en général, celles liées aux connaissances en particulier, représentent, aux yeux de la théorie de la croissance endogène, les actifs-clé à l'origine des mécanismes de compétitivité et de développement des entreprises. Elles constituent non seulement une barrière relativement forte contre la concurrence ou l'entrée de nouveaux compétiteurs, mais également un facteur réel de différenciation sur le marché des produits/services.

Les entreprises japonaises ont rapidement intégré ce type de ressources dans leur stratégie compétitive, contrairement à la plupart des firmes occidentales qui ont mis du temps à comprendre que les éléments à la base de

leur avantage compétitif sont largement immatériels et invisibles. La maîtrise et le renouvellement de systèmes organisationnels complexes de types «*just-in-time*», «*lean production*» ou «*total quality management*» ont ainsi permis aux Japonais d'abaisser leurs coûts de production et d'accroître la productivité du travail. Persuadés que ces derniers rivalisaient uniquement en termes de coûts du travail, nombre de dirigeants occidentaux ont transféré leurs activités de fabrication dans des pays à bas salaires. En ayant voulu imiter les Japonais sur les facteurs les plus transparents de leur avantage concurrentiel, ils «sont tombés dans le piège du rattrapage perpétuel» (Hamel et Prahalad, 1990).

3.2. Le savoir tacite, fondement de l'avantage compétitif

«De nos jours, ce sont les connaissances, et non les actifs physiques, qui sont source de richesse» (Boblin et Brenner, 1996, p.18). «Le meilleur moyen de distancer ses concurrents, c'est d'assimiler en permanence et plus vite qu'eux de nouvelles connaissances» (Garvin, 1993, p.53). La survie d'une entreprise passe donc par la capacité de ses dirigeants et de l'ensemble du personnel à accumuler constamment de nouvelles connaissances. Mais pas n'importe lesquelles.

Le savoir ne se résume pas simplement à une question de technologie, de veille compétitive, de cumul de données objectives, de gestion de fichiers, de formules théoriques ou abstraites. Si les connaissances *explicites*³³ sont considérées comme une condition nécessaire à la croissance d'une entreprise, elles ne sont pas suffisantes pour l'expliquer complètement. Assimilées à un bien public, elles peuvent être acquises ou reproduites théoriquement par l'ensemble des agents économiques en raison de l'«externalité» positive qui leur est associée. Sur le plan microéconomique, par contre, elles ne constituent pas un facteur de différenciation réelle et soutenable dans la mesure où théoriquement tous les agents y ont accès gratuitement. Ainsi, une innovation qui porte exclusivement sur ce type de connaissances est vulnérable dans la mesure où la probabilité d'être imitée est relativement grande. De même, une information ou une connaissance abstraite, trop intellectuelle et éloignée des réseaux de compréhension des hommes d'entreprise, n'est pas utilisable ou alors avec un coût et un risque d'erreur trop importants. Dès lors, toute organisation fondée sur une élite étroite,

³³ Les modèles de Romer (1990) et de Aghion et Howitt (1990) considèrent la connaissance technologique comme un bien libre. La technologie est alors à la base d'une «externalité» positive qui permet de la reproduire à un coût largement inférieur à celui de sa production. Elle est donc assimilable à une connaissance explicite.

détentrice d'un savoir abstrait ou explicite, sur des technologies ou des techniques relativement accessibles est fragile : tous ces avantages peuvent être tournés, détruits ou achetés d'autant plus aisément qu'ils sont assez facilement identifiables de l'extérieur et non reliés entre eux.

L'explication des mécanismes de la croissance endogène au niveau de l'entreprise doit donc s'appuyer sur des ressources immatérielles *privées* difficilement reproductibles, c'est-à-dire des actifs dont l'usage peut être restreint à l'agent qui les a développés ou qui les maîtrise. Les connaissances tacites - «*tacit knowledge*» - répondent à cette caractéristique (Michaud, 1996). Ce sont généralement des informations concrètes, des savoirs non codifiées, des compétences individuelles et collectives, des savoir-faire spécialisés, des «*tours de main*» développés, assimilés et utilisés par les acteurs de l'entreprise sur leur lieu de travail ou dans le cadre de leurs activités professionnelles externes. Elles représentent des actifs-clé délivrés par des individus qui se parlent et se comprennent parce que confrontés aux mêmes réalités, aux mêmes références, aux mêmes représentations. Dès lors, l'interaction entre des personnes qui se connaissent et qui ont confiance les unes envers les autres permet de générer de l'information et des connaissances «*digestes*», c'est-à-dire des ressources immédiatement compréhensibles et utilisables. Le savoir tacite est donc inséparable de l'action concrète et ne peut être produit en dehors des activités par lesquelles il s'exprime. Il s'acquiert graduellement au contact du terrain et nécessite tout à la fois démonstrations, expérimentations et apprentissages successifs.

Aussi, la connaissance concrète, vivante, celle qui est immédiatement traduisible et exploitable sans ambiguïté par les acteurs, qui génère de nouveaux produits/services/processus, qui ne s'observe, ne s'imité et ne se reproduit que très difficilement, est celle qui est enracinée dans les entreprises. Rappelons à ce propos que, dans le second modèle de Lucas (1988), ce type de savoirs est considéré comme un *sous-produit* de l'activité productive. Difficilement reproductible à court terme, elle constitue une protection efficace contre les concurrents ou les nouveaux entrants qui sont maintenus dans une situation d'incertitude et de rattrapage permanent. Ce type de connaissances constitue probablement les forces vitales de l'entreprise, ses «*key success factors*», à la condition toutefois qu'elles soient intégrées dans une dynamique d'amélioration et d'innovation continue.

Dans l'industrie japonaise, les experts admettent que près de 50% du savoir sont tacites et que plus l'entreprise est performante, plus elle en produit (Nonaka, 1991). Les sociétés japonaises sont très attentives à la gestion de ce savoir qui est au cœur de leur organisation et de leur stratégie des ressources humaines. Avant de prétendre à des responsabilités très importantes, les

jeunes ingénieurs ont à intégrer des démarches de type inductif, des modes de coopérations et d'apprentissage collectifs qui produisent des connaissances communes. Diplômés et non diplômés, expérimentés et non expérimentés apprennent en permanence les uns des autres, au contact du marché, lors de situations de tension et de crise. Le savoir tacite est alors considéré comme une arme stratégique qui se construit dans la durée et qui exige de la ténacité, de la patience et des efforts communs. Considéré comme un « bien collectif » privé, il est à la base de la compétitivité des entreprises japonaises.

3.3. Capacité des entreprises à traverser des temps longs

La question est de savoir quelle est la « soutenabilité » des ressources à l'origine de la rente et du profit à travers le temps ? Ce qui revient à s'interroger sur les processus d'épuisement, d'adaptation et de renouvellement des ressources intangibles à l'origine de la rente et du profit.

Le rêve d'un certain nombre de chefs d'entreprise est de posséder un actif inusable, un savoir-faire éternel. Un tel raisonnement est non seulement faux, mais dangereux. Le changement de contexte opéré dans les années quatre-vingt a démontré que toute position concurrentielle dominante, acquise grâce à la maîtrise ou à l'exploitation d'une rente unique, n'est jamais définitive. Une grande partie de ce qui avait constitué la référence et la légitimité des entreprises au cours de la période précédente s'est trouvée rapidement remise en cause. Dès lors, la nécessité de se mettre en position de comparaison et d'affrontement, les changements de goûts des consommateurs, l'évolution des technologies, la réduction des cycles de vie des produits, la segmentation des marchés, la facilité d'imitation, l'incertitude et la complexité constituent un danger pour les entreprises : le manque d'adaptation et de renouvellement.

Pendant longtemps, la rente a été associée à quelque chose de statique et d'immuable. Si, à court terme, le profit résulte de la combinaison des capacités d'exploitation et d'efficacité des ressources à l'origine de la rente, celles-ci ne sont plus suffisantes pour maintenir l'avantage compétitif dans le long terme. Elles condamnent l'entreprise à exploiter toujours plus efficacement une rente qui tend à disparaître. Dès lors, la société qui ne prend pas conscience des forces invisibles qui sapent progressivement les bases de sa compétitivité est vulnérable à moyen et long terme. Elle est condamnée à décliner et à disparaître. Or, plus une rente est exogène et tangible, plus elle est fragile et susceptible d'être contestée :

- la ressource accumulée s'épuise progressivement au fur et à mesure de son exploitation (ressources naturelles, faible coût de la main-d'œuvre,...) ;
- l'avantage compétitif repose sur des actifs assez facilement observables, donc imitables ou substituables (innovation technologique, capital physique, procédés...) ;
- les concurrents ont accès aux mêmes ressources ; la mondialisation de l'économie remet en cause frontières nationales et barrières protectionnistes.

De manière analogue, la maîtrise de technologies ou de systèmes organisationnels visant à réduire les coûts de production et à garantir une norme de qualité fiable («*just in time*», «*lean production*», «*reengineering*», *ISO 9000*,...) ne saurait masquer le manque de renouvellement des ressources et compenser l'épuisement de la rente, même progressif. Ces méthodes permettent d'exploiter les mêmes ressources, les mêmes produits, les mêmes marchés que les anciennes, mais avec une efficacité accrue. Or, dans la mesure où de plus en plus d'entreprises utilisent ces techniques, elles ne sauraient constituer un avantage compétitif durable, sauf si elles s'appuient sur quelque chose d'autre.

Le manque d'adaptation, de renouvellement et d'exploration conduit généralement à une dynamique de changement par rupture qui a pour conséquence de détruire les modèles techniques, sociaux et culturels qui y étaient associés. Il force l'entreprise à entrer dans une compétition épuisante. A terme, les logiques d'exploitation et d'optimisation sont synonymes de désinvestissements, de perte de contrôle opérationnel, de changement brutal des dirigeants, de destruction de savoir-faire et de compétences. Aussi, la rente qui n'est pas vue dans une perspective *dynamique* est un poison mortel. L'entreprise ne peut plus se bmer à devenir toujours plus réactive et plus efficace. Les dirigeants doivent pouvoir démontrer des facultés à consolider, améliorer et renouveler, par eux-mêmes, les bases de leur compétitivité tout au long de la vie de la société grâce à un ensemble d'actifs invisibles enracinés en elle (Itami, 1987 ; Diericks and Cool, 1989). Ils doivent accepter de reconfigurer, de régénérer en permanence les ressources/processus à l'origine de la rente.

Le tableau 3-2 dresse une typologie des conditions de développement et de survie des entreprises en fonction de leur aptitude à l'adaptation/renouvellement et de la nature «*tangible/intangible*» de leur rente.

Tableau 3-2 : Déterminants de la longévité des firmes

	RENTES FORTES Ressources endogènes et intangibles	RENTES FAIBLES Ressources exogènes et tangibles
CAPACITE FORTE d'adaptation et de renouvellement	<i>Développement à long terme optimal : rente dynamique difficilement imitable</i>	<i>Vulnérabilité à court terme : possibilité d'acheter, de s'approprier les actifs- clé</i>
CAPACITE FAIBLE d'adaptation et de renouvellement	<i>Vulnérabilité à moyen et long terme : rente imitable et transférable avec le temps</i>	<i>Survie difficile : vulnérabilité à court, moyen et long terme</i>

Source: R. Hogarth, C. Michaud, Y. Doz and L. Van Der Heyden. 1991.

Dans cette perspective, un développement endogène à long terme optimal, c'est-à-dire sans discontinuité, suppose, de la part des chefs d'entreprise, un comportement stratégique capable d'associer ou de combiner des activités exploitant une ou plusieurs rentes existantes à des activités à fortes capacités d'adaptation, de renouvellement et d'exploration³⁴. Les activités d'exploitation sont utiles dans la mesure où elles génèrent, à court terme, des revenus et des profits indispensables pour rémunérer les facteurs de production, financer les activités de R&D et attirer de nouveaux investisseurs. A plus long terme cependant, le manque d'adaptation et de renouvellement des rentes existantes remet en cause la viabilité de la firme qui finit par se faire rattraper par les concurrents. Inversement, les activités d'adaptation, de renouvellement et d'exploration ne peuvent à elles seules résoudre le problème de la survie. Si, à long terme, ces activités permettent à l'entreprise d'adapter les rentes actuelles et/ou d'en créer dans des domaines nouveaux, elles sont vulnérables à court terme, dans la mesure où elles ne génèrent pas encore de flux financiers.

La survie à long terme d'une entreprise dépend, donc, de la capacité des dirigeants à concilier une logique d'exploitation et d'optimisation des ressources à une logique d'adaptation et de renouvellement permanents.

³⁴ Chez «Microsoft», par exemple, l'investissement dans les activités de R&D représentait, en 1996, 20% du chiffre d'affaires.

Mais, ce n'est pas toujours possible. Pour preuve, beaucoup d'entreprises souffrent actuellement de la puissance financière du marché des capitaux qui impose une sur-exploitation des rentes existantes, si bien qu'une partie de l'argent gagné, au lieu d'être réinvesti dans l'entreprise, est versé aux actionnaires, limitant ainsi les succès futurs.

Associer ces deux logiques apparemment contradictoires représente donc une tâche extrêmement difficile surtout dans un environnement beaucoup plus hostile, exigeant et en transformation rapide. Peu d'entreprises sont réellement capables de gérer de telles zones de déséquilibre et de tension créative. Une des difficultés vient du fait que ces deux logiques induisent des langages, des mentalités, des systèmes de valeurs et des comportements organisationnels différents. Si la première correspond à un horizon de courte période, dominé par la rationalité des décisions économiques et l'optimisation des processus, la seconde cadre avec un horizon de longue période où l'incertitude, la complexité, l'intuition, la vision, l'autonomie et la confiance, sont des facteurs prépondérants. Dès lors, s'il n'y a pas à l'intérieur de l'organisation des espaces de recouvrement - «*overlap*» - suffisants permettant aux individus d'exploitation et d'exploration de se parler, de se comprendre et de travailler ensemble, la combinaison de ces deux logiques devient extrêmement difficile, voire impossible.

3.4. Déterminants de la compétitivité des entreprises à la lumière des modèles de croissance endogène

La finalité de toute entreprise est de créer des richesses et de les vendre sur un marché concurrentiel et évolutif. Toutefois, elle ne peut produire et vendre que ce qui est porteur de valeur aux yeux des clients. C'est elle qui justifie qu'un client est prêt à acheter un produit ou un service et à le payer un certain prix. Les facteurs de la valeur perçus par les clients peuvent être variés : nécessité, prix, rareté, qualité, délais, service, image, notoriété, innovation, originalité, mode, etc. La difficulté pour les dirigeants d'entreprise est alors double ; il leur faut détecter :

- avant tout le monde, sur le marché, les critères de valeur susceptibles de satisfaire les clients existants ou potentiels ;
- dans l'entreprise les éléments les plus spécifiques, les plus distinctifs, les plus porteurs de valeur et les développer.

Aussi, les entreprises compétitives s'efforcent d'apporter au client une valeur supérieure à celle de la concurrence : capacité de fournir des produits ou des services fiables à des prix concurrentiels ; aptitude à répondre

rapidement à des besoins spécifiques grâce à une grande flexibilité opérationnelle : faculté de proposer des produits et des services novateurs qui rendent obsolètes ceux de la concurrence, etc. L'avantage concurrentiel n'est donc établi que par un marché et, en dernier ressort, par le choix des clients qui achètent des utilités et des valeurs de consommation.

L'enjeu pour une organisation repose, dès lors, sur l'aptitude des responsables à *se créer un avantage compétitif réel et soutenable dans le temps* (Michaud, 1990). «*Se créer*», car les avantages identifiés traditionnellement par la théorie économique apparaissent de moins en moins pertinents en raison de leur caractère tangible, statique et passager. «*Réel*», parce qu'un produit/service cherche à procurer au client une valeur supérieure à celle des produits/services concurrents. «*Soutenable*», car un avantage que tout compétiteur peut imiter, copier ou acheter plus ou moins facilement est par nature fragile, car temporaire. Faute d'une définition officielle et admise par tous, nous dirons qu'une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable d'atteindre durablement, de façon organisée et volontaire, une position de supériorité perçue comme unique sur un marché concurrentiel et évolutif.

La compétitivité à long terme, dont il est question ici, ne saurait être due à la seule chance ou à des circonstances exogènes favorables. Au contraire, elle «résulte d'une réflexion et d'efforts persévérants et systématiques consentis en vue d'atteindre cet objectif» (Lesca, 1986, p.13). Elle suppose, de la part des dirigeants, qu'ils soient capables d'identifier et de décrypter, parmi une masse quasi-infinie d'informations, des signaux faibles porteurs de nouvelles valeurs et de les traduire en nouveaux produits/services/processus avant la concurrence. Dès lors, l'observation permanente du marché, le contact régulier avec fournisseurs et sous-traitants, la compréhension et la maîtrise de la chaîne de valeur ajoutée, l'analyse structurelle du secteur économique représentent des outils opérationnels leur permettant d'acquérir hors de l'entreprise des ressources cognitives compréhensibles et directement incorporables.

En étant ainsi «branchés» sur leur environnement de proximité et global, ils se mettent potentiellement en position de comprendre les attentes réelles des clients, d'anticiper leurs besoins, d'orienter les processus d'amélioration et de développement des produits/services dans le sens souhaité par les utilisateurs ou encore de contrer les attaques des concurrents. Ils peuvent également se repositionner en permanence au sein de leur «écosystème» et faire évoluer en conséquence les paradigmes de fonctionnement et le comportement de leur organisation. Cette démarche traduit également une volonté de se doter de personnels plus compétents, mieux formés et aptes à travailler en groupe, ainsi que de structures

organisationnelles plus décentralisées, moins hiérarchisées devant faciliter, à l'interne, les contacts et la communication, la circulation des informations remontantes, les apprentissages de type *«learning-by-doing»*.

Dès lors, la position concurrentielle d'une entreprise dépend, dans une large mesure, de la capacité endogène de ses acteurs à maîtriser, seuls ou en collaboration avec d'autres, l'intégralité de la chaîne de valeur ajoutée de leurs produits/services, à analyser la structure de leur secteur d'activité, à définir une stratégie concurrentielle pertinente, à générer un processus permanent d'amélioration et d'innovation, à produire du savoir tacite et à le diffuser, à assurer l'interface entre les compétences génériques (*«core competences»*) de la firme et le marché, à développer le capital humain et social par l'apprentissage et à produire des biens collectifs producteurs d'*«externalités»*.

3.4.1. La maîtrise de la chaîne de valeur ajoutée

La compréhension et la connaissance qu'a un chef d'entreprise de sa propre chaîne de valeur représentent un moyen de recevoir un flux continu d'informations concrètes en provenance de ses marchés, de ses sous-traitants, de ses fournisseurs, etc. La «chaîne de valeur» décrit le processus de création de valeur en une succession d'étapes en partant du marché final, de la délivrance du produit/service, des systèmes de distribution jusqu'aux activités de recherche en passant par les techniques, les assemblages, les logistiques. Dans la partie initiale de la chaîne, en amont de la production, se trouvent les activités de *«product design»*, de *«process design»* et de prototypage. La partie centrale regroupe les activités de production (opérations d'achat, de fabrication de composants, d'assemblage et de test). La partie finale, en aval de la production, rassemble les fonctions commerciales (marketing, vente, service après-vente) qui permettent d'établir le contact avec le marché intermédiaire ou final. Chaque maillon constitue un acte plus ou moins créateur de valeur et chacun d'eux est étroitement dépendant et solidaire des autres.

Pour l'entreprise, l'enjeu crucial est de maîtriser la chaîne de valeur dans sa partie la plus critique, c'est-à-dire celle où se définit l'avantage compétitif et où se bâtit le *«cash-flow»* (Ohmae, 1982 ; Porter, 1985). Dans le domaine des composants électroniques, par exemple, la maîtrise des procédés est décisive. Dans l'industrie automobile, les constructeurs orientent toujours plus leurs activités dans quatre secteurs-clé : la connaissance du consommateur, le *«design»*, l'assemblage et la finance. Le reste est confié à des sous-traitants *«intégrateurs»* qui travaillent simultanément pour plusieurs

marques. En cosmétique, en revanche, la maîtrise du marché, la distribution, le marketing et la publicité représentent les chaînons décisifs. Enfin, dans le domaine de la chaussure de sport/loisirs, «Nike» domine le secteur tout en sous-traitant 100% de la production. L'avantage compétitif repose sur la maîtrise des activités en amont de la production (laboratoires de recherche, bureaux de développement) et en aval (département marketing, service de communication). L'analyse de la chaîne de valeur d'une firme permet donc d'identifier à quel niveau se livre l'essentiel de la bataille au sein de l'industrie et à la situer par rapport à ce dernier.

Au niveau du système territorial de production, l'enjeu est de rassembler la partie stratégique de la chaîne de valeur des entreprises qui en font partie (centre nerveux et décisionnel, activités de R&D, marketing, «design», finance...). Or, quand un constructeur automobile décide d'implanter ses fonctions les plus banales - assemblage et production - dans une région périphérique, comme c'est le cas généralement, les conséquences économiques se mesurent principalement en termes d'emplois créés et de revenus distribués. En revanche, l'impact de ce type de fonctions sur le potentiel cognitif disponible à l'intérieur du système territorial de production se révèle extrêmement faible. En outre, ce type d'activités se caractérise par une grande mobilité géographique et par l'absence relative de contrôle des autorités locales. Enfin, beaucoup d'entreprises sont dominées par des acheteurs et des fournisseurs externes (au SFP) infiniment plus puissants qui peuvent progressivement les étouffer. Ces diverses situations ont pour effet de limiter, à l'intérieur du système territorial de production, toute possibilité de croissance endogène.

En revenant au niveau microéconomique, on constate que les entreprises compétitives maîtrisent généralement l'ensemble de leur chaîne de valeur de manière directe et/ou indirecte. Leurs dirigeants placent des intermédiaires sur toute sa longueur, de la conception du produit jusqu'au marché final. Même s'ils ne fabriquent qu'une partie du produit final, ils sont néanmoins capables de comprendre et de maîtriser l'ensemble du processus. Ils se mettent ainsi en position d'interpréter et d'anticiper les tendances de consommation, de suivre l'évolution technologique, d'ajuster leur offre aux attentes réelles des clients ou encore d'ajouter de la valeur qui permette de toucher de nouveaux segments de marché³⁵. En revanche, dans le cas d'une entreprise insuffisamment reliée à ses clients, qui ne «colle» pas aux marchés

³⁵ Ainsi, les fabricants de biens industriels intermédiaires offrent de plus en plus un service de conception, d'adaptation et d'innovation à leurs clients directs, le produit étant devenu une annexe au service.

directement ou indirectement, il est difficile d'attendre du chef d'entreprise qu'il anticipe les événements, imagine de nouveaux produits, définisse une véritable stratégie de différenciation, adopte un processus de changement continu. L'entreprise est alors réduite à un atelier de fabrication, sans véritable autonomie, qui ne maîtrise que la partie la plus banale de la chaîne, à savoir les activités de production et d'assemblage. Elle accuse alors des retards dommageables et se retrouve dans une situation de rattrapage permanent.

La chaîne de valeur ajoutée constitue donc un outil opérationnel à la disposition des responsables d'entreprise. Elle permet d'identifier les flux de biens qui sont perçus comme pertinents par les managers. La recherche d'une valeur plus élevée, la réduction des prix de revient, l'élévation de la qualité, passent par une critique objective de l'ensemble des maillons de la chaîne, par leur remise en cause systématique, par la recherche de solutions spécifiques (améliorations des techniques et des processus, chasse aux coûts non justifiés, recours à des ressources externes,...) et par une capacité au changement. L'analyse de la chaîne de valeur n'est pas qu'introspection, puisque, pour chaque étape, les conditions de l'environnement sont également prises en considération. Elle permet d'évaluer le degré de vulnérabilité de l'entreprise face à l'extérieur. En définitive, «l'analyse de la chaîne de valeur est à la fois séquentielle, puisqu'elle permet la mise en oeuvre d'expertises relevant de domaines particuliers, et simultanée puisqu'elle donne une vue d'ensemble de ces domaines et de leurs interactions» (Goetschin, 1994, p.229).

Enfin, la compréhension des chaînes de valeur ajoutée des entreprises appartenant au même système territorial de production permet d'analyser l'articulation des différents éléments constitutifs du STP. Cette démarche a pour but de comprendre les liens - pertinents, banals - que chacune d'elles entretient avec les autres acteurs du STP et avec l'extérieur. Inversement, elle rend possible de voir dans quelle mesure le STP délivre suffisamment d'«externalités» positives sur le marché et quel est leur impact sur les mécanismes de croissance endogène des entreprises présentes.

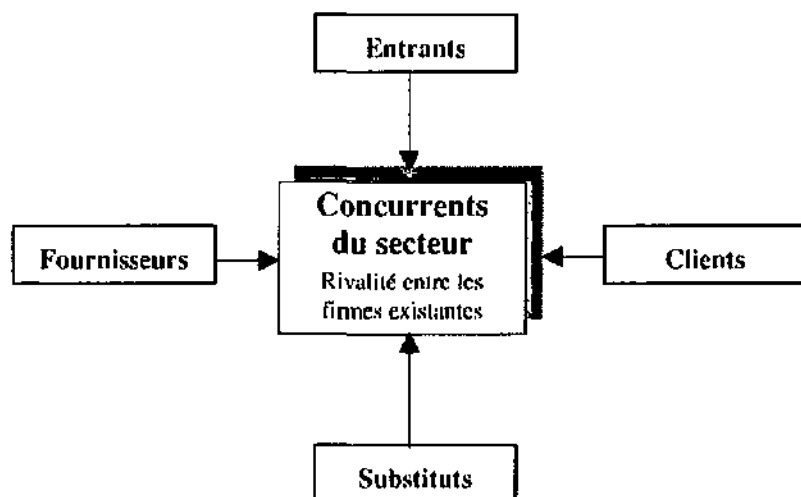
3.4.2. La connaissance approfondie de la structure du secteur économique

La formulation d'une stratégie concurrentielle implique une mise en relation de la firme avec son environnement de proximité et global. Même si le milieu considéré est très large, embrassant à la fois des forces économiques et sociales, le domaine essentiel de l'environnement qui compte pour

l'entreprise est le *secteur* ou l'ensemble de secteurs dans lequel elle entre en compétition avec d'autres sociétés. La structure d'un secteur exerce une forte influence sur la détermination des règles de la compétition et sur les stratégies auxquelles la firme a la possibilité de recourir. En revanche, les forces extérieures au secteur ont une importance relative (Porter, 1980, 1982).

L'intensité de la concurrence qui prévaut dans un secteur prend donc racine dans la structure économique de celui-ci et dépasse de loin le seul comportement des concurrents existants. La découverte de substituts et l'arrivée de nouveaux concurrents sur un marché représentent une menace permanente pour les entreprises du secteur. Dès lors, se contenter de défendre une position concurrentielle uniquement contre les rivaux directs, sans essayer de comprendre l'intégralité du secteur, conduit inévitablement à l'échec. Il faut donc habituer les industriels à considérer la situation de leur entreprise dans la globalité de leur secteur pour qu'ils puissent comprendre les chances et les devenir de leur organisation. Les cinq forces fondamentales de la concurrence (figure 3-1) reflètent le fait qu'au sein d'un secteur, la concurrence va bien au-delà des partenaires qui y sont installés.

Figure 3-1 : Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur



Source : M. Porter, 1982, p.4.

- la menace de *nouveaux entrants* dans un secteur dépend des obstacles à l'entrée³⁶ et de la réaction à laquelle l'entrant potentiel peut s'attendre de la part des concurrents existants. Si les obstacles sont importants et/ou si le nouveau venu peut s'attendre à de vives représailles de la part des concurrents bien établis, la menace de nouveaux entrants est faible ;
- l'identification des *produits de remplacement* consiste à rechercher les autres produits qui peuvent remplir la même fonction que celui du secteur. Cette tâche demande parfois beaucoup d'ingéniosité et peut conduire dans des secteurs d'activité en apparence très éloignés de celui de départ ;
- le *pouvoir de négociation des clients* dépend d'un certain nombre de caractéristiques relatives à leur situation sur le marché et à l'importance relative de leurs achats auprès du secteur par rapport à l'ensemble de leurs affaires. Ils luttent en contraignant à des baisses de prix, en négociant des services plus étendus ou de meilleure qualité et en jouant un concurrent contre l'autre ;
- le *pouvoir de négociation des fournisseurs* à l'égard des entreprises d'un secteur s'exprime par l'augmentation de leurs prix ou par la réduction de la qualité des produits et services achetés. Non seulement les conditions qui déterminent le pouvoir des clients et des fournisseurs peuvent changer, mais elles le font fréquemment hors du contrôle de la firme ;
- enfin, la *rivalité entre les concurrents existants* prend la forme de manœuvres pour obtenir une position avantageuse, grâce à des tactiques fondées sur la concurrence par les prix, sur les points faibles des produits/services concurrents, sur l'introduction de nouveaux produits, sur l'amélioration des services ou des garanties consentis à la clientèle. L'identification de points faibles ou de créneaux négligés par les concurrents fait apparaître des «briques branlantes» par lesquelles peuvent s'infiltrer les compétiteurs³⁷.

³⁶ Les effets dus à l'apprentissage ou à l'expérience (améliorations des méthodes, développement d'équipements et de procédés spéciaux, modification de la conception du produit, amélioration des techniques de mesure et de contrôle...) représentent des obstacles à l'entrée à la condition qu'ils entraînent une baisse de coûts unitaires et que la firme établie puisse conserver la propriété, donc l'exclusivité de son expérience (appropriation parfaite).

³⁷ Lorsque les Japonais de «Honda» se sont attaqués au marché de la moto dans les années soixante, ils ont commencé par fabriquer des cyclomoteurs, c'est-à-dire des produits se situant à l'extérieur du domaine traditionnel du couple «marché-produit» des leaders anglais. Ce que beaucoup de concurrents n'ont pas su voir, c'est l'objectif stratégique de «Honda» : développer progressivement, à partir d'un marché périphérique, une compétence croissante dans le domaine des moteurs et de la transmission dans le but de pénétrer un certain nombre de secteurs en

Ces cinq forces déterminent conjointement l'intensité de la concurrence et de la rentabilité dans un secteur. Le cas extrême d'intensité de la concurrence est le secteur parfaitement concurrentiel, où l'entrée sur le marché est libre, où les firmes existantes n'ont aucun pouvoir de négociation face à leurs clients et à leurs fournisseurs et où la rivalité est effrénée à cause du grand nombre d'agents économiques et de produits.

L'analyse structurelle d'un secteur économique (*Industry analysis*) permet donc de représenter la capacité d'une entreprise et de ses dirigeants à comprendre l'intégralité de leur environnement de marché en termes d'opportunités et de menaces. La connaissance des cinq forces fondamentales de la concurrence «éclaire les forces et faiblesses critiques de la firme, illustre de façon vivante sa position dans le secteur, clarifie les domaines où des modifications de stratégie peuvent offrir les plus grands résultats, et met à jour les domaines où l'évolution du secteur offre les perspectives les plus prometteuses ou les menaces les plus dangereuses» (Porter, 1982, p.4). C'est en fonction de l'analyse permanente de l'évolution de ces facteurs externes qu'une entreprise peut ajuster, améliorer et régénérer les ressources intangibles à l'origine de son avantage compétitif. Chacune d'elles est alors contrainte d'élaborer des systèmes cognitifs performants capables de collecter, répertorier, traiter et traduire des informations/connaissances vitales provenant de l'ensemble des acteurs impliqués dans le jeu concurrentiel. Enfin, une connaissance précise de son secteur d'activité est essentielle pour définir et formuler une stratégie compétitive adéquate face à la concurrence.

apparence indépendants: motos, automobiles, moteurs de bateau, chasse-neige, tondeuses à gazon. Or, comme chaque entreprise concurrente active dans l'un de ces secteurs ne s'occupait que de son propre marché, la menace d'une diversification horizontale recherchée par «Honda» est passée inaperçue. Une stratégie analogue a également été suivie par les fabricants de téléviseurs japonais dans les années soixante. Ils se sont attaqués aux leaders du marché en proposant des petits postes portables, bas de gamme, noir et blanc, qui n'intéressaient pas les constructeurs américains faute de rentabilité suffisante. Progressivement, ils sont montés en gamme pour occuper aujourd'hui tout le marché.

L'enseignement que l'on peut retirer de ces deux exemples est que, «pour protéger leurs points faibles, les entreprises doivent élargir leur vision périphérique, surveiller et anticiper les déplacements des concurrents internationaux à travers les segments de produits, les secteurs, les marchés nationaux, les étapes d'apport de valeur et les circuits de distribution» (Hamel et Prahalad, 1990, p.14).

3.4.3. Le choix d'une stratégie compétitive pertinente

Une stratégie compétitive - ou stratégie générique - réussie suppose l'adoption d'actions offensives et défensives pour mettre la firme dans une situation soutenable à long terme et lui permettre de faire face avec succès aux cinq forces de la concurrence. Elle a pour but de surclasser les principaux compétiteurs en créant davantage de valeur qu'eux et/ou plus rapidement. Une valeur supérieure s'obtient en pratiquant des prix inférieurs à ceux des concurrents pour des avantages équivalents et/ou en fournissant des avantages (précision, qualité, disponibilité, flexibilité...) perçus comme uniques par les clients qui font plus que compenser un prix plus élevé. Deux catégories de stratégie compétitive peuvent ainsi être distinguées : la domination par les coûts et la différenciation. Toute entreprise doit donc opter pour l'une ou l'autre de ces stratégies ou mieux pour une combinaison des deux (Porter, 1980, 1982).

Une entreprise orientée sur une *stratégie de coûts* cherche à dominer son secteur, ou son segment de marché, par la maîtrise de ses coûts grâce à un ensemble de mesures fonctionnelles orientées vers cet objectif stratégique. Cette forme de domination nécessite des investissements massifs consacrés aux équipements les plus modernes, une politique de prix agressive, un contrôle des coûts et des frais généraux, une minimisation des coûts dans les domaines de la R&D, des services, de la force de vente, etc. Elle exige également des parts de marché importantes ou d'autres avantages, tels qu'un accès privilégié aux matières premières, la propriété de la technologie utilisée (brevet). Les produits sont, dès lors, fortement standardisés et conçus pour rendre la fabrication plus facile et nécessiter le maintien d'une large gamme de produits afin de répartir largement les coûts fixes. L'entreprise se situe donc sur des marchés de masse relativement stables, où le coût est un critère d'achat décisif.

La seconde stratégie compétitive consiste en une *différenciation* du produit ou du service offert par la firme. Elle vise à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur. Les démarches de différenciation peuvent prendre bien des formes : une conception originale, le «*design*», une image de marque, une prouesse technique, une innovation technologique, des services rendus à la clientèle, un réseau dense de distributeurs, etc. L'entreprise poursuivant une telle stratégie essaie de combiner simultanément plusieurs de ces dimensions. Le constructeur automobile allemand «*Mercedes*», par exemple, est réputé non seulement parce que ses produits sont durables et de très haute qualité/sécurité, mais aussi parce qu'il dispose d'un excellent réseau de distribution et que ses pièces de rechange sont très facilement disponibles.

Toutefois, une stratégie basée sur la différenciation ne permet pas à la firme de négliger les coûts ; mais ces derniers ne sont plus l'objectif stratégique principal.

A côté de ces deux stratégies (*cas 2 & 3*), une entreprise peut opter pour une combinaison des deux (*cas 1 & 4*) (tableau 3-3).

Tableau 3-3 : Typologie des stratégies compétitives

CAS 1 <i>coûts faibles</i> <i>différenciation forte</i>	CAS 3 <i>coûts élevés</i> <i>différenciation forte</i>
CAS 2 <i>coûts faibles</i> <i>différenciation faible</i>	CAS 4 <i>coûts élevés</i> <i>différenciation faible</i>

Source : M. Porter, 1980, 1982.

Le *cas 1* représente le cas idéal dans la mesure où le produit/service vendu est à la fois fortement différencié par rapport aux produits concurrents et d'un coût comparable, voire inférieur. Il prouve qu'une différenciation forte n'est pas nécessairement incompatible avec des coûts relatifs faibles. La notion «faire du sur mesure de masse» consiste justement à proposer des biens et des services à faible coût et à qualité élevée, ce qui revient à poursuivre simultanément une stratégie d'abaissement de coût et une autre de différenciation (Pine, Victor et Boynton, 1993). La montre «Swatch» est une parfaite illustration de ce type de stratégie. En revanche, le *cas 4* n'est pas viable à long terme puisqu'il associe des coûts élevés à une différenciation faible. L'entreprise se trouvant dans une telle situation n'est compétitive ni au niveau des coûts, ni à celui de la différenciation. Sans autre stratégie, elle est condamnée à court terme.

Ces deux stratégies compétitives impliquent, pour l'entreprise qui les met en oeuvre, des ressources et des compétences différentes, ainsi que d'autres modes d'organisation et des procédures de contrôle. Elles exigent également des styles de commandement et de gestion différents qui se traduisent par des atmosphères de travail ou des habitudes culturelles très diverses :

- la domination par les coûts implique une organisation davantage orientée sur l'exploitation que sur l'exploration. L'innovation est essentiellement dirigée vers l'amélioration de processus et de produits existants. Le pouvoir est entre les mains des financiers et des ingénieurs

de production, alors que le personnel ouvrier est faiblement qualifié et peu motivé :

- la différenciation étant synonyme de sentiment d'exclusivité, l'entreprise qui la pratique connaît, dès lors, bien ses clients, leurs attentes et leurs besoins. Elle entretient avec eux des relations continues basées sur la confiance et la fidélité. La R&D est orientée vers la résolution de problèmes et/ou vers l'innovation technologique. Le pouvoir repose sur les épaules des hommes du marketing et de la R&D ; le reste du personnel est en général hautement qualifié et fortement motivé.

La stratégie de domination par les coûts a été largement pratiquée durant la période des « Trente Glorieuses » (1945-1974). Cette dernière a correspondu à une phase historique particulière du développement économique des pays industrialisés : celle d'une croissance forte et régulière où les entreprises étaient animées par une « logique d'offre ». Dans ce contexte particulier, l'environnement économique était davantage tributaire des entreprises qu'elles ne l'étaient de leur environnement. La croissance des chiffres d'affaires était perçue par nombre de dirigeants de société comme « durable » et fondée sur des prévisions « quasi-certaines ». Certitude quant aux structures de la demande et de la production, permettant une bonne lisibilité des évolutions futures : certitude quant aux technologies et aux systèmes techniques qui, aussi complexes soient-ils, évoluaient lentement et permettaient l'amortissement d'actifs spécialisés et irréversibles sur de longues périodes ; certitude, enfin, sur les plans monétaire et géopolitique où les espaces de jeu étaient essentiellement nationaux, où les marchés étaient étroits et protégés. Les entreprises envisageaient avec sérénité non seulement le court terme, mais aussi le long terme.

Dès lors, l'établissement d'une position concurrentielle forte sur le marché représentait la principale préoccupation des dirigeants d'entreprise. La maîtrise des coûts, la recherche d'économies d'échelle, la production de masse, la standardisation des produits, une organisation « fordienne » de la production, une rationalisation du système technique constituaient les variables-clé pour gagner en productivité et obtenir un avantage concurrentiel décisif. Les managers étaient évalués à leurs capacités de prendre des décisions rationnelles et à gérer le plus efficacement possible l'appareil de production dont ils avaient la charge. Ils percevaient comme tout à fait secondaire les enjeux liés à l'innovation, à la connaissance de l'environnement et à la nécessité de communiquer avec les différents partenaires de l'entreprise. Enfin, la croissance des chiffres d'affaires et des profits suffisait à satisfaire les actionnaires et à masquer le manque de rigueur et les éventuelles erreurs de gestion.

Dès le début des années quatre-vingt, en revanche, la situation s'est considérablement radicalisée. D'une «*logique d'offre*», les entreprises ont passé à une «*logique de demande*». L'universalisme de l'information et des connaissances, le comportement plus exigeant et plus sophistiqué des consommateurs, l'interdépendance accrue des marchés et des stratégies d'entreprise, la vitesse d'érosion des avantages concurrentiels ont transformé la compétition économique en une «*hypercompétition*»³⁸ globale, à la fois plus complexe et plus incertaine. La demande est devenue d'autant plus aléatoire que la diversité des produits offerts s'est agrandie et que la taille des segments de marché s'est réduite ; l'évolution des technologies a changé les données des économies d'échelle, en abaissant la taille minimale ou, au contraire, en la plaçant à un niveau tel qu'un espace national devient non pertinent ; la durée de vie des produits s'est raccourcie sous l'effet conjugué de l'innovation et du lancement de produits concurrents. Les entreprises ne peuvent plus raisonner en termes de marchés multidomestiques, indépendants les uns des autres. Mener une stratégie de spécialisation va de pair avec une nécessaire mondialisation pour atteindre le seuil de compétitivité en deçà duquel il est devenu difficile de survivre. Enfin, il est devenu malaisé de défendre une position nationale contre un compétiteur global qui n'expose qu'une faible partie de son «*cash flow*», alors que l'entreprise nationale ou locale y joue l'intégralité de ses ressources (Porter, 1986 ; Prahalad and Doz, 1987 ; Michaud, 1988).

Dans un tel contexte, les armes traditionnelles de la compétitivité ont perdu de leur efficacité : les stratégies de coûts et de qualité peuvent être reproduites assez facilement ; les stratégies protectionnistes de barrière à l'entrée ne sont pratiquement plus utilisées ; enfin, les stratégies financières ne sont plus suffisantes pour contrer l'offensive de concurrents agressifs et puissants. Autrement dit, aucune stratégie simple, basée sur un avantage unique et statique, n'est pertinente. La stratégie compétitive ne se réduit donc plus à une seule dimension. Les nouveaux atouts stratégiques reposent, aujourd'hui, sur la combinaison de stratégies multiples et évolutives. Dans des univers où tout s'accélère, se globalise et s'inite, les entreprises sont contraintes de s'adapter en permanence et de passer continuellement d'un avantage compétitif à un autre. Car seule une stratégie compétitive dynamique permet de diminuer le risque de se faire rattraper par la concurrence. Bill Gates l'a parfaitement compris : «*Dans notre business, la*

³⁸ L'hypercompétition se définit par l'âpreté de la concurrence et la vitesse des changements techniques, économiques, politiques et sociaux (D'Aveni, 1994).

clé de la réussite consiste à démoder nos propres produits plus vite que nos concurrents ne le feront».

3.4.4. Un comportement orienté sur l'amélioration et l'innovation permanente

De statique, la compétitivité est donc devenue *dynamique* : elle se crée de façon continue. «Redécouvrant l'incertitude économique, l'entreprise va probablement devoir retrouver le sens de la stratégie et la nécessité d'auto-piloter un processus d'adaptation et d'innovation permanent» (Raux, 1994, p.26). Dans un contexte de transformation rapide, une entreprise ne peut conserver un avantage concurrentiel que si les acteurs acceptent de se transformer en permanence, de changer de stratégie au fur et à mesure que le marché se modifie, que de nouveaux concurrents/menaces apparaissent. A l'inverse, ceux qui cessent de s'améliorer et de progresser finissent toujours par se faire rattraper et éliminer du marché.

Dès lors, pour que l'avantage soit durable, l'innovation doit être relayée par une dynamique d'amélioration et d'innovation continue, où le progrès survient pas à pas, de manière organisée et continue. C'est la signification que donne M. Imai (1989) à l'amélioration quand il écrit que l'attention permanente à faire mieux est plus importante que la percée technologique. «L'essentiel de l'effort industriel est lié à des actions de perfectionnement incrémentales, peu glorieuses, mais essentielles à la compétitivité» (Weisbuch, 1991, p.73). Dans cette perspective, l'innovation est plus une affaire d'apprentissage et d'amélioration sans cesse renouvelée que de génie. Elle dépend davantage de l'addition de petites trouvailles et de petites avancées que d'une seule grande percée technologique³⁹. «Le progrès industriel surgit généralement de l'association continue d'idées exploitables, de connaissances éprouvées et de pratiques préexistantes» (Boutat, 1993, p.114). Pour désigner cette philosophie du mieux-faire permanent, les Japonais utilisent le terme «*Kaisen*».

Cette logique représente un processus d'innovation *incrémentale* qui part d'un produit/service existant et qui ne cesse de l'améliorer et de l'agréments de nouvelles fonctions. Ce processus continu d'auto-

³⁹ La suprématie scientifique et technologique ne se traduit pas nécessairement par une supériorité sur le plan industriel ou sur celui du produit (Gomory et Schmitt, 1991). Les Japonais n'ont jamais introduit de produit nouveau basé sur une avancée technique significative ou radicale. Le mouvement à quartz, par exemple, a été développé dans les laboratoires horlogers suisses, mais son application industrielle a été réalisée par les fabricants japonais. Plus récemment, le magnétoscope vidéo a été lancé par les Japonais à partir d'une idée à l'origine américaine (Ampex) (Tellis et Goldner, 1996).

perfectionnement a pour but d'ajuster le produit à la demande ou d'ajouter une valeur qui permette de toucher de nouveaux marchés (Drucker, 1993). Dans la mesure où le processus est cyclique et évolutif, l'effet cumulé de ces changements peut se révéler profond dans la durée. L'innovation *incrémentale* suppose également la mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise, celle-ci s'exerçant «à la fois de manière locale, en interaction avec les autres fonctions de l'organisation, et vers l'extérieur. Cette nécessité de considérer des acteurs multiples est d'autant plus actuelle que l'on est passé d'un processus simple, linéaire, de production de l'innovation à une structure intégrée, où R&D, marketing et industrialisation doivent progresser ensemble» (Weisbuch, 1991, p.79). L'innovation est une exigence quotidienne et «implique toujours un investissement dans la compétence de la main-d'œuvre, les connaissances des employés, les actifs de l'entreprise et la notoriété de la marque» (Porter, 1990/1, p.15).

La nécessité de modifier les règles du jeu à son avantage, de rechercher les points faibles, de créer la surprise et la contradiction par de nouveaux atouts compétitifs pour dévaluer ceux des concurrents fait également partie d'une stratégie compétitive basée sur l'amélioration et l'innovation continue. Une étude McKinsey montre, en particulier, que les entreprises en croissance rapide suivent des stratégies de «jeu nouveau» (Achi, Donan, Sibony and Sinha, 1996). Elles démontrent une capacité à créer des marchés nouveaux où les concurrents sont rares, sinon inexistants, à façonner l'industrie à leur avantage dans les marchés qu'ils créent, à rendre obsolètes des avantages concurrentiels avant qu'un concurrent ne se charge de le faire. «L'erreur suprême est d'accepter de jouer avec les règles fixées par le leader du secteur» (Hamel et Prahalad, 1990, p.16). En structurant à leur avantage le terrain industriel, en imposant les normes technologiques, en intégrant l'innovation dans un processus d'amélioration continue, elles imposent des discontinuités à celles qui ne le font pas. Elles contraignent les concurrents à s'adapter avec le risque d'être toujours en période de rattrapage. En modifiant les conditions de la bataille concurrentielle sur le marché du copieur, «Canon» a réussi à esquiver les barrières à l'entrée en cherchant de nouvelles règles.

Avec leur conception, «la maîtrise d'un facteur de compétitivité sert à maîtriser le suivant» (Hamel et Prahalad, 1993b, p.49), les Japonais ont été parmi les premiers à comprendre que le seul moyen de conserver un avantage concurrentiel est de le faire progresser à travers le temps. Dès lors, ils abordent l'innovation au sens le plus large, des nouvelles technologies aux systèmes organisationnels : une nouvelle conception du produit, une approche marketing novatrice, une façon révolutionnaire d'organiser

l'apprentissage et l'expérimentation ou encore une nouvelle manière d'organiser la relation «compétences-produits/services-marchés». Leur défense n'est jamais statique et procède plus par continuité que par rupture. «Ils préfèrent la défense mobile, méthode préventive qui consiste à aller à l'avant pour garder une longueur d'avance sur les adversaires : on améliore sans répit ses produits, on en lance de nouveaux dans les créneaux les plus porteurs, ne laissant aux autres que la possibilité de suivre» (Maricourt, 1994, p.80).

De leur côté, les Occidentaux espèrent toujours découvrir une innovation radicale⁴⁰ qui les mette «définitivement» à l'abri de la concurrence. Contrairement à l'innovation *incrémentale*, ce type crée des besoins tout à fait nouveaux et transforme significativement les modes de vie et les références socio-culturelles (Neirynck, 1994). Il implique préalablement des inventions et des avancées scientifiques et technologiques significatives qui sont, par définition, peu nombreuses et extrêmement coûteuses en investissements de R&D. Or, «disposer d'une invention ou d'une découverte scientifique majeure n'est jamais suffisante lorsqu'il s'agit de mener un processus industriel de maîtrise des changements technologiques» (Boutat, 1993, p.114). Elles ne peuvent constituer une source d'avantage concurrentiel décisif que pour un temps relativement limité : le succès d'un nouveau produit/procédé inédit, d'une nouvelle matière suscite inévitablement des convoitises d'autant plus que le dépôt d'un brevet ne permet plus d'ériger des barrières suffisamment fortes et durables contre l'imitation. Ce type d'innovation «au coup par coup» appelle la rupture, dont beaucoup d'industriels espèrent qu'il va rendre obsolète un procédé/produit du jour au lendemain.

3.4.5. L'aptitude à accumuler le savoir tacite et à le partager

La survie à long terme d'une entreprise vient, on l'a vu, de sa capacité à se créer un avantage compétitif réel et soutenable dans le temps. Or, pour qu'un avantage soit difficilement reproductible par un concurrent, deux conditions au moins doivent être réunies. D'une part, il doit s'appuyer sur une combinaison particulière de savoirs tacites enracinés au plus profond de l'entreprise. D'autre part, ces différents actifs doivent être constamment régénérés par un processus endogène d'innovation et d'amélioration continue. Dans cette optique, l'entreprise représente le lieu où est produit, identifié, formalisé et emmagasiné le savoir considéré dans sa globalité (savoir

⁴⁰ Exemples d'innovations radicales : nylon, transistor, télévision, automobile, laser, moteur à réaction, caoutchouc synthétique...

explicite/savoir tacite, savoir fondamental/savoir appliqué, démarches déductives/inductives, interdisciplinarité des champs du savoir dans l'entreprise).

1. Nonaka (1991) définit les entreprises génératrices de connaissances comme des lieux où l'accumulation de connaissances nouvelles n'est pas une activité spécialisée, mais un mode de comportement et une manière d'être : des endroits où chacun travaille à la création de nouveaux savoirs tacites incorporables aux activités de production, aux produits ou aux marchés. Or, le processus de création de ce savoir ne consiste ni à traiter de l'information codifiée, ni à assimiler des connaissances explicites. Il se nourrit, au contraire, de l'expérience pratique, du quotidien, du concret, du contact avec le terrain (marchés, fournisseurs, sous-traitants, centres de recherche), de la confrontation de personnes d'origine et de qualification différentes, de la remise en question permanente. Le processus de «*tacitation*» correspond alors à une dynamique interne à chaque organisation productive permettant d'identifier, de déformer, d'ajuster, de formaliser et de (re)combinaison des informations/connaissances explicites acquises hors de l'entreprise à des savoirs/compétences tacites développés à l'intérieur de celle-ci. «Le principe est de capitaliser graduellement le savoir empirique déjà disponible, en y associant opportunément le savoir organique qui est accessible à l'extérieur de l'entreprise» (Boutat, 1993, p.118).

De ce processus - endogène - résulte un savoir «unique» privé, parfaitement appropriable à court terme, compatible avec les compétences et les activités de l'entreprise (marchés, produits/services, organisation, processus) qui la met potentiellement en situation de monopole sur le marché des ressources. Dans cette conception, la création du savoir tacite n'est plus uniquement l'affaire du département de recherche. Elle devient un état d'esprit, une façon de se comporter, une culture organisationnelle où le changement est davantage considéré comme une opportunité que comme une menace, où la recherche de nouvelles connaissances focalise l'attention à tous les niveaux de l'organisation, où le collectif prime sur l'individuel. Ce qui compte, ce n'est plus l'optimisation de chaque partie du tout - la recherche qui ignore ce que fait le marketing, qui lui-même ignore ce que fait la production - mais la vision d'ensemble. Le développement de nouveaux produits/processus n'est plus organisé selon une logique séquentielle de différentes phases allant de l'amont vers l'aval. Cette conception a été supplantée par une approche en termes de chevauchement et de recouvrement plus ou moins complets des différentes fonctions : R&D, production, vente & marketing, planning, contrôle qualité. Ces nouvelles dispositions ont pour but de permettre d'utiliser pour chacune des phases

l'ensemble des savoirs tacites ancrés dans l'organisation, en plus du savoir explicite qui était le seul transmissible dans les processus de développement séquentiel.

Les processus organisationnels permettant ainsi de produire, d'associer, d'ajuster et d'emmagasiner constamment de nouveaux savoirs tacites, ainsi que de nouvelles compétences constituent des barrières à l'entrée relativement complexes qui rendent difficile l'identification des facteurs, des ressources, des combinaisons de capacités à l'origine du succès. Pourtant, en dépit de nouvelles et très intéressantes méthodes d'évaluation d'un capital intellectuel, peu d'organisations - notamment en Occident - se donnent véritablement la peine d'étudier comment elles génèrent leur capital de connaissances, l'enrangent et l'utilisent (Boblin et Brenner, 1996). En revanche, les Japonais ont parfaitement compris la nécessité de disposer d'une stratégie fondée sur l'«emprunt externe»⁴¹ comme moyen de démultiplier efficacement leurs ressources endogènes. L'expérience montre que, aujourd'hui, il est devenu tout aussi important de savoir identifier et reproduire rapidement des connaissances développées par d'autres que de les développer soi-même.

D'entente avec le Ministère du commerce international et de l'industrie (MITI), les industriels japonais sélectionnent des industries-cibles présentant des perspectives de croissance forte et investissent des montants considérables dans l'achat systématique de brevets, de technologies ou de savoir-faire développés en Europe et aux Etats-Unis. Parallèlement, ils accueillent des chercheurs étrangers de haut niveau provenant des meilleures universités, prennent part à des programmes internationaux de R&D et participent à des conférences scientifiques de renommée internationale. C'est ainsi qu'en exploitant à leur profit les transferts de technologie, en reprenant des technologies de pointe développées ailleurs (transistors, circuits intégrés, ordinateurs, fibres optiques, laser, imagerie médicale tomographique, etc.), en les améliorant et en les combinant à celles qu'ils maîtrisent déjà, les

⁴¹ L'entrée de firmes japonaises sur le marché de la photographie illustre parfaitement cette stratégie. Dans les années soixante-dix, les Japonais ont constaté que certains utilisateurs d'appareils photographiques ne pouvaient pas s'offrir les modèles haut de gamme allemands. Néanmoins, ils désiraient obtenir une qualité d'image bien supérieure à celle que l'on pouvait acquérir avec les appareils bas de gamme de l'époque. Comme la technologie nécessaire était connue depuis longtemps, ils n'ont eu qu'à l'importer et à l'améliorer jusqu'au jour où ils réussirent à fabriquer de très bons appareils à un prix abordable. Ce faisant, ils ont créé un nouveau marché que personne n'avait perçu avant eux et qu'ils dominent aujourd'hui entièrement (Pearson, 1989). Plus près de nous, «Sony» a été la première société à commercialiser le transistor et le dispositif à transfert de charge, deux technologies mises au point à l'origine par les laboratoires Bell d'«AT&T» (Hamel et Prahalad, 1993b).

industriels japonais ont réussi à atteindre une position dominante dans un grand nombre de domaines-clés, tels que l'électronique de loisirs, l'optique, le secteur automobile, l'industrie des machines-outils, les biotechnologies... En revanche, ils n'ont jamais introduit de nouveaux produits basés sur une avancée technique significative ou radicale (Taylor, 1990).

Enfin, dans l'esprit japonais, une information, respectivement une connaissance, n'existe qu'à la condition de circuler entre firmes, d'être partagée, confrontée et intégrée aux diverses activités industrielles (Fourquet, 1989). Ce souci permanent de diffusion et d'assimilation diminue la tendance naturelle de toute activité intellectuelle à dériver vers l'abstraction lorsqu'elles restent isolées et sans lien étroit avec la pratique (Womack and Jones, 1994). En revanche, si le Japon collecte et traite une masse considérable d'informations, il en émet très peu vers le reste du monde. Autrement dit, il absorbe, mais ne rayonne pas. Si les industriels captent ce qui se fait et s'invente dans le monde, ils ne savent restituer au monde les savoirs qu'une fois incorporés aux produits qu'ils fabriquent et distribuent. Ils ont donc parfaitement compris que les ressources à l'origine de la compétitivité ne sont pas seulement un ensemble de faits et de données explicites, de nouvelles disparates ou de statistiques, mais qu'elles contiennent un contenu plus large de connaissance tacite, d'information concrète et d'apprentissage. Elles représentent une arme stratégique essentielle dans le monde contemporain à la condition d'être en mesure de les protéger et d'en contrôler leur accès (de Richemont, 1993).

C'est pourquoi, nous avons porté, au cours de notre recherche empirique, une attention toute particulière sur le processus de «tactitation» du savoir à l'intérieur des firmes visitées et sur la manière dont celles-ci sont reliées aux différentes sources externes du savoir (universités, centres de formation et de R&D, autres entreprises...).

3.4.6. La capacité à développer, combiner et intégrer des compétences génériques

«C'est sur la maîtrise des compétences que les entreprises les plus performantes, grandes ou petites, ont construit leur réussite» (Meignant, 1998). Ainsi, être capable d'identifier, de développer et de placer au bon endroit, au bon moment, les compétences qui apportent de la valeur ajoutée au client est devenu un acte de management essentiel.

Auparavant, la valeur d'une entreprise était principalement évaluée en termes de rentabilité de son «portefeuille de produits». Les dirigeants se comportaient davantage en gestionnaires préoccupés par l'évaluation de la

rentabilité financière d'opportunités créées par d'autres, qu'en véritables entrepreneurs cherchant à mettre en place les conditions de création des potentiels futurs (Raux, 1994). Beaucoup d'entreprises se sont alors développées en optant pour une stratégie de diversification externe. Elle consistait en une succession de coups financiers - achats/ ventes d'activités rentables appartenant à diverses branches industrielles - souvent peu compatibles avec les métiers et les compétences de base d'une entreprise. Cette dernière était alors réduite à une mosaïque d'activités disparates, de divisions, de filiales sans lien réel entre elles, auxquelles la direction générale appliquait des procédures de planification et de contrôle et jugeait les résultats exclusivement en termes financiers, donc dans une perspective de court terme⁴². Ce mode de diversification avait, croyait-on, pour avantage d'éviter que toutes les branches d'une entreprise se retrouvent en crise en même temps et d'obtenir des taux de croissance élevés rapidement sans prendre trop de risque.

Ce type de stratégie «non reliée» s'est finalement soldé par des échecs douloureux qui ont provoqué une vague de désinvestissements au début des années quatre-vingt-dix. D'où a émergé la notion de «*core competences*»⁴³ ou «*compétences génériques*». L'expérience a démontré qu'il n'était pas possible de mélanger impunément des technologies n'ayant rien de commun entre elles. On a également découvert que les stratégies les plus sûres sur le long terme vont de pair avec un certain «recentrage» des activités de l'entreprise : bien faire un métier, choisir un domaine de compétences-clé et s'y tenir pour créer de la valeur et fidéliser le client sa vie durant. Ce qui veut dire, pour un industriel, détecter dans l'entreprise les facteurs les plus spécifiques, les éléments de continuité, les «variables lourdes» porteuses de valeur..., ce qui implique parfois des choix douloureux. Renoncer, par exemple, à une production traditionnelle pour la confier à un sous-traitant spécialisé dont c'est le métier de base.

Le produit ne représente donc plus une variable lourde d'une entreprise. Il est par nature instable : les goûts évoluent, les techniques changent, des substituts apparaissent, des concurrents se révèlent plus compétitifs, les cycles de vie se raccourcissent, etc. Cette instabilité oblige les producteurs à raisonner désormais en termes de compétences. Plus stables que les produits

⁴² Composé de quatre divisions - «Bally» (chaussures), «Balzers et Leybold» (revêtements et technique du vide), «Contraves» (armement militaire), «Pilatus» (construction d'avions) -, le conglomérat suisse «Oerlikon-Bührle» représente, parmi bien d'autres, un exemple de diversification externe.

⁴³ Le concept de «core competences» est apparu la première fois en 1990 dans un article, resté célèbre, de la «Harvard Business Review» écrit par C.K. Prahalad et G. Hamel.

et capables d'évoluer par accumulations successives au fil du temps, elles représentent aujourd'hui les variables lourdes d'une entreprise : ce sont elles qui donnent naissance aux futures générations de produits/services ou qui permettent d'accéder à de nouveaux marchés. Elles constituent le terreau dans lequel les différentes activités d'une entreprise prennent racine et se développent⁴⁴.

L'aptitude à maîtriser et à combiner des technologies différentes, l'expertise technique et industrielle, la compréhension des comportements et des besoins des clients, la capacité à développer des processus organisationnels performants, la gestion d'une marque internationale, la maîtrise des canaux de distribution sont quelques exemples de compétences⁴⁵. Quelle que soit la terminologie utilisée⁴⁶, il s'agit toujours d'un assemblage complexe de savoirs tacites verticaux et horizontaux, de savoir-faire et d'expérience construits, enrichis et renouvelés à l'intérieur d'une entreprise. «Il faut qu'il y ait intégration, harmonisation de connaissances et de capacités techniques que l'entreprise «colle» entre elles avec des savoir-faire spécifiques et des processus organisationnels. Enfin, il est nécessaire que cet ensemble soit en constante évolution et amélioration» (Michaud, 1990, p.120-121).

A la fois facteur de continuité et source d'amélioration et d'innovation continue, ce type de compétences représente des ressources *pivots* communes à toutes les activités et dont la firme sait organiser l'interface avec le marché et intégrer efficacement aux produits. Une entreprise peut ainsi multiplier ses produits et accéder à une grande variété de marchés, soit directement, soit au travers de «produits génériques» qui eux-mêmes rentrent dans la composition d'un grand nombre de produits finaux⁴⁷. Les compétences génériques assurent donc la cohérence du portefeuille d'activités d'une entreprise ; elles renforcent la compétitivité de chaque produit/service ; elles anticipent et

⁴⁴ Elles peuvent être comparées aux racines d'un arbre, dont le tronc représenterait les produits génériques, les branches les produits de base, les feuilles les produits vendus aux clients.

⁴⁵ En revanche, une technique dominée pour elle-même sans rapport avec le marché ou une connaissance explicite aisément accessible ne peut pas être assimilée à une compétence. Le savoir théorique qui permet de faire tenir une radio dans une puce ne donne pas en soi la compétence nécessaire pour produire à grande échelle une radio miniature de la taille d'une carte de crédit (Prahalad and Hamel, 1990/1).

⁴⁶ «Core competences», «compétences génériques», «compétences-clés», «compétences fondamentales», «compétences de base».

⁴⁷ Canon fournit 80% des moteurs d'imprimantes de bureau, alors que sa part de marché de ces imprimantes est bien moins importante ; Matsushita contrôle 45% du marché des composants clés des VCR, alors que ses marques (JVC, Panasonic,...) n'ont que 20% du marché (Prahalad et Hamel, 1990/1).

supportent le développement de nouvelles activités : elles s'enrichissent de l'expérience acquise ; elles constituent l'expérience collective cumulée de l'organisation et définissent son identité. Les racines de la compétitivité se trouvent ainsi dans ce qui constitue le noyau dur d'une entreprise, son métier de base. «Les compétences ne sont pas superficielles : elles sont au coeur du savoir-faire de l'entreprise et les identifier avec précision, c'est déjà s'ouvrir sur le développement» (Horovitz, 1994, p.102).

Or, développer et maîtriser une ou plusieurs compétences à un moment donné n'est pas suffisant pour permettre à une entreprise de traverser le temps. Elles sont appelées, comme toutes choses, à évoluer. Dès lors, le renforcement de la position concurrentielle d'une firme passe par la capacité des managers à faire évoluer de manière continue leur système de compétences. Ils doivent constamment s'interroger sur la manière de partager, marier et combiner des compétences différentes capables d'interagir, de se renforcer et de se développer mutuellement. Ainsi, faire entrer une radio dans une carte de crédit exige des ingénieurs qu'ils soient capables d'associer et de croiser des techniques différentes dans la miniaturisation, la conception des microprocesseurs, la science des matériaux, de même qu'un caméscope intègre des composants électroniques de dernière génération, des algorithmes de traitement d'image pour la mise au point électronique et l'annulation du bougé, de la micromécanique et de la microconnectique, de l'optique de précision asphérique, des têtes magnétiques miniatures (Weisbuch, 1991).

L'aptitude à croiser et à combiner, à l'interne, des technologies, des compétences et des savoirs différents et de les valoriser dans des gammes de produits les plus larges possibles, reconnues par le marché, constitue un avantage compétitif stratégique dans la mesure où elle permet de

- développer de nouvelles compétences à un moindre coût que si elles l'étaient séparément ;
- réaliser des synergies et des économies d'échelle producteurs de rendements croissants, donc de croissance ;
- amortir plus rapidement l'investissement réalisé pour constituer ces compétences sur une gamme étendue de produits/services, sur des marchés multiples ;
- entrer dans des secteurs émergents tout en progressant dans les secteurs les plus matures ;
- ériger une barrière concurrentielle forte.

Les exemples de firmes qui ont réussi à asseoir leur «*leadership*» sur l'accumulation et l'association de compétences différentes ne manquent pas.

«Honda» développe, construit, vend et assure un service après-vente pour les voitures, les motos, les scooters, les moteurs de bateau, les motoneiges, les tondeuses à gazon... A première vue, ces produits n'ont rien de commun entre eux, notamment en termes de marchés et de circuits de distribution. Un élément les rassemble pourtant de façon très forte. Un nombre restreint de compétences génériques : la technologie des petits moteurs, la transmission, la gestion des sous-traitants, la maîtrise du réseau de distribution. «Canon» peut dominer des marchés aussi différents que ceux des appareils photos, des photocopieurs, des imprimantes à laser, des fax, des scanners grâce à trois compétences génériques : la micro-électronique, la micro-mécanique de précision, l'optique de pointe. D'autres entreprises, comme «Sony», «Citicorp», ou «3M», ont également su multiplier leurs produits à partir de quelques compétences de base (Prahalad and Hamel, 1990 ; Quinn, 1992).

Au départ, bien de ces entreprises sont parties de techniques éprouvées et de produits relativement simples (cyclomoteurs, téléviseurs noir et blanc, machines à écrire...) qu'elles ont réussi à faire évoluer et à perfectionner au cours du temps. Dans le cas des photocopieurs, les industriels japonais sont partis de leurs connaissances traditionnelles en mécanique et en micromécanique. Pour maîtriser la technologie du copieur, il leur a fallu ensuite acquérir des connaissances d'optique, auxquelles se sont ajoutés des savoirs en électronique et en micro-électronique, en chimie, etc. Ils ont ainsi réussi à empiler des acquis techniques et à les faire travailler ensemble tout en entraînant tout le personnel dans le mouvement. Au fil du temps, ils ont ainsi acquis la compétence d'interfacer des savoirs différents et de les faire réagir ensemble sans détruire les acquis cognitifs antérieurs. On retrouve l'hypothèse de continuité par recouvrements successifs exprimée par Lucas (1988) quand il parle de «lignée de produits» et de «dynastie d'hommes».

Le passage de la notion de produit à celle de compétences génériques marque également un changement de conception de l'entreprise. C'est la représenter comme un portefeuille de «compétences», celles-ci assurant la cohérence stratégique aux multiples activités, apparemment disparates (Hamel and Prahalad, 1989, 1990). Cette nouvelle conception de l'entreprise implique un changement de comportement stratégique : celui de passer d'un comportement centré sur le couple «produits-marchés» à un comportement centré sur le couple «compétences génériques-produits/services-marchés». Trop souvent, les entreprises n'identifient leur marché qu'en relation avec leurs produits/services actuels ou tentent de le contrôler par la maîtrise de la distribution, par la taille, par des sacrifices financiers et parfois même en recourant aux autorités gouvernementales pour protéger leur espace économique. La plupart de ces procédés se révèlent à long terme aléatoires.

Par nature, les produits sont instables : la taille n'empêche pas d'être contesté ; les sacrifices sur les prix ne sont pas soutenables si la productivité est insuffisante ; l'arme de la protection se révèle souvent inefficace.

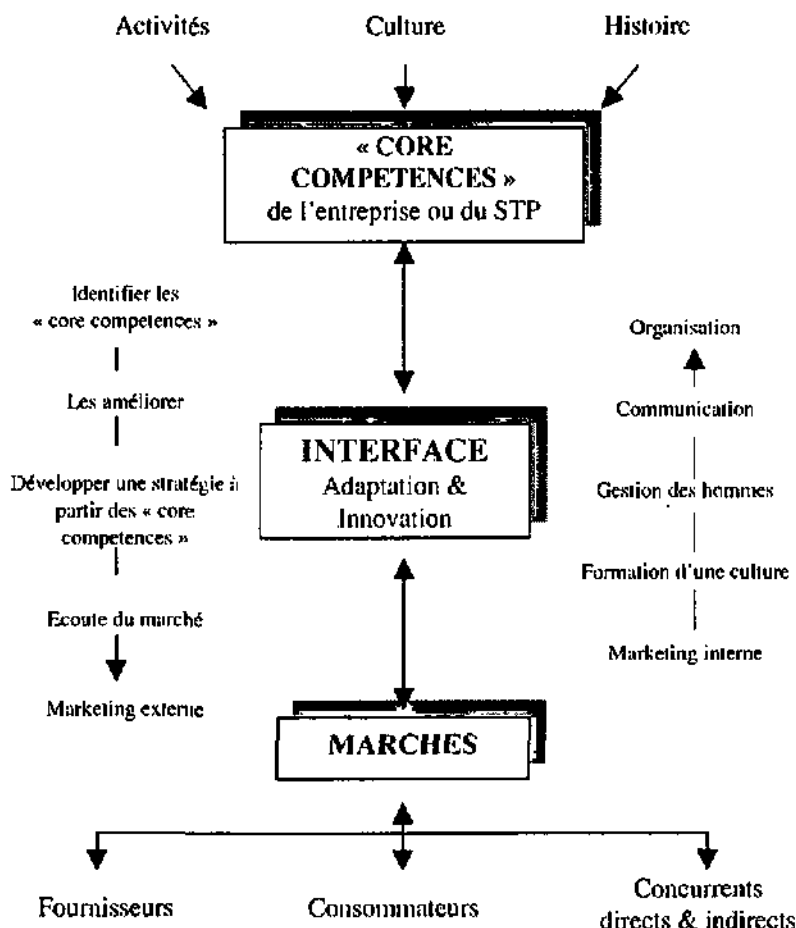
Ce type de raisonnement conduit à créer des discontinuités souvent dommageables au développement à long terme de l'entreprise. «En termes de produits, la vie de l'entreprise est plus souvent faite de rupture que de stabilité» (Raux, 1994, p.12). Il présente également le danger d'oublier et de détruire les compétences et les savoir-faire accumulés au cours du temps. Enfin, il ne tient pas compte des savoirs spécifiques, ceux qui incorporent les compétences aux produits/services. Ainsi, certaines entreprises occidentales ont, par souci rentabilité financière à court terme, «abandonné des compétences essentielles lorsqu'elles ont réduit leurs investissements dans ce qu'elles pensaient, à tort, être seulement des centres de coûts» (Prahalad et Hamel, 1990/1, p.39). Elles «n'ont pas su comprendre le lien capital qui existe entre le leadership mondial dans la production et la capacité à conserver le rythme de développement pour les compétences de base» (idem, p.43). Longtemps, elles ont jugé leur compétitivité et celle de leur concurrent essentiellement en termes de rapport prix/performance. En raisonnant ainsi, elles se sont exposées à la lente érosion de leurs compétences, synonyme de déclin annoncé.

A l'inverse, un raisonnement centré sur les compétences consiste à partir des marchés et à les faire interagir avec les ressources/compétences de l'entreprise comme le montre la figure 3-2 ci-après.

L'entreprise remplit alors un rôle d'interface entre son système de compétences et le marché. Cette liaison est essentielle pour (re)combinaison des compétences traditionnelles à de nouvelles dans le but de les redéployer sur des marchés existants ou nouveaux. La fabrication de stimulateurs cardiaques - «*pacemaker*» - dans le canton de Neuchâtel (Suisse) constitue un exemple réussi d'une reconversion industrielle à partir de compétences techniques (micromécanique, microtechnique, miniaturisation des mouvements) et humaines (précision, patience, ingéniosité, fiabilité, etc.) particulières. Associées à de nouvelles technologies (piles électriques à faible consommation de courant)⁴⁸, ces dernières ont permis à certains industriels de se diversifier horizontalement sur des produits techniques sophistiqués, à haute valeur ajoutée et entièrement nouveaux pour le canton.

⁴⁸ La qualité et les performances de la pile électrique sont déterminantes pour donner au stimulateur cardiaque une durée de vie la plus longue possible.

Figure 3-2 : Interface «core compétences - produits/services - marchés»



Source : C. Michand, La Fondation Tissot, 1989.

Dès lors, raisonner en termes de couple «compétences génériques - produits/services - marchés» pousse les dirigeants d'entreprise à s'interroger sur les compétences demandées par le marché, les ressources/compétences stratégiques maîtrisées par l'entreprise, les compétences nouvelles à acquérir, développer ou combiner pour investir de nouveaux marchés, la manière de les intégrer à l'organisation, aux produits et marchés existants... Ce processus

de remise en question et d'ajustement périodique implique, pour l'entreprise, de disposer ou d'avoir accès à un certain nombre de «gyroscopes cognitifs» permettant aux responsables d'intégrer tout à la fois informations concrètes, compétences nouvelles et savoir-faire spécialisés. Selon la taille de l'organisation, ce travail d'intégration - «*dispatching*» - peut se faire soit à l'interne, soit en collaboration avec d'autres acteurs.

Dans le cas de l'industrie horlogère suisse, par exemple, l'interface «compétences-produits-marchés» était très souvent assurée par les grandes entreprises qui jouaient un rôle de fédérateur ou d'intégrateur naturel. En contact direct avec les marchés finals, elles assuraient un rôle de retour d'information et d'expérience auprès des sous-traitants (ressorts, spirales, boîtiers, aiguilles...). Ces derniers étaient en mesure de suivre l'évolution des marchés, d'accéder à des informations «pré-digérées» et d'accumuler des savoir-faire techniques spécifiques. Ils réussissaient ainsi à avoir une vue sur l'intégralité de leur chaîne de valeur. D'une certaine manière, leurs capacités d'adaptation et d'amélioration dépendaient largement des informations que leurs donneurs d'ordres leur transmettaient régulièrement. Aussi, dans la perspective d'une stratégie territoriale de développement, cet exemple montre l'importance qu'il y a à identifier les acteurs potentiels capables de jouer un rôle de «gyroscope cognitif» et de fédérer des PME. La problématique de la contribution des acteurs à la compétitivité des entreprises sera développée dans le prochain chapitre.

3.4.7. L'attention apportée au développement du capital humain et du capital social

Nous avons développé jusqu'ici la vision de l'entreprise condamnée à devoir se différencier durablement de la concurrence pour espérer survivre dans des univers hypercompétitifs de plus en plus complexes et incertains. Dans ce contexte, l'accès à des ressources cognitives pertinentes est devenu un gage de compétitivité et de survie économique à la condition que ces dernières soient maîtrisables et assimilables par le personnel - le capital humain - de l'entreprise.

Dès lors, pour transformer des intuitions, des idées, des expériences en processus organisationnels ou en produits/services demandés par le marché, la dynamique d'amélioration et d'innovation permanente nécessite la présence de compétences humaines et de talents variés à l'intérieur de l'entreprise. Elle implique également que l'ensemble du personnel soit capable, à titre individuel et collectif, de se remettre en question périodiquement et de progresser à travers l'expérimentation, l'apprentissage par la pratique et la formation continue. Or, l'amélioration du capital humain est conditionnée par

la possibilité donnée aux salariés d'accéder à des travaux toujours plus complexes et «intelligents» ce qui implique une organisation engagée dans une dynamique d'amélioration et de progrès permanent.

Selon une étude de l'organisme gouvernemental «*Japan Productivity Center*», la productivité du travail dans l'industrie japonaise a recommencé à augmenter de façon significative depuis quelques années. Ce regain de la productivité est paradoxalement lié à la remise en valeur du travail manuel au détriment de l'automatisation des chaînes de production. Cette évolution est encouragée par la diversité de la demande, mais aussi par la rapidité des évolutions technologiques. Un des avantages à faire réaliser intégralement un produit par le même ouvrier est de favoriser l'accumulation de compétences/savoir-faire dans les usines et de sensibiliser tous les salariés à l'amélioration des produits ou au renouvellement de ceux-ci.

Tout individu est en effet un être cognitif qui agit à l'aide d'une production propre de connaissances. Chacun d'entre nous élabore des savoirs sur le monde et les acteurs qui l'entourent, en fonction de nos propres ressources, d'événements, de contraintes ou d'activités auxquels nous participons. L'intelligence humaine permet de traiter des informations, des savoirs non codifiés et non diffusés. Ceux-ci sont analysés, traités, structurés par des méthodes de résolution de problème et transformés en un savoir-faire qui s'incamera dans le corps physique de l'individu. Ces méthodes vont ainsi accroître et complexifier la connaissance sur laquelle il s'est appuyé dans ses raisonnements. Simultanément le travail, le raisonnement, la résolution de problèmes vont enrichir le comportement physique, le geste et, dans le psychisme, enrichir la connaissance du travailleur, donc sa pensée (Erceau, 1997). On est ainsi en présence de «boucles de retour auto-renforçantes» basées sur le savoir et l'apprentissage. Celles-ci sont productrices de rendements croissants et permettent de créer potentiellement un engrenage de cycles de croissance vertueux (Achi, Donan, Sibony et Sihna, 1996).

Dès lors, disposer de personnes autonomes, dotées de compétences polyvalentes, capables de s'adapter et d'évoluer, sachant travailler en équipe, organiser leur travail, gérer leur domaine d'activité, mettre en forme et synthétiser leurs idées, anticiper les changements, maîtriser les relations humaines constituent certainement l'un des leviers principaux de la performance économique des entreprises. «*In the future, strength in the right core skills will be the key to sustainable competitive advantage*» (Irvin and Meachels, 1989, p.8). «*Core skills will be the next key to competitive success for most companies*» (idem, p. 19). Ces qualités réclament, outre les indispensables compétences techniques, des capacités organisationnelles et

relationnelles qui relèvent autant de l'«intelligence» pure que de l'«intelligence émotionnelles»⁴⁹.

Sur le plan théorique, la compétence individuelle⁵⁰ est l'une des composantes du capital humain. Elle représente «un ensemble de connaissances, de capacités d'action, de comportements, structuré et mobilisé en fonction d'un but et dans une situation donnée» (Parlier, 1993, p.8). Autrement dit, maîtriser des compétences, c'est manifester des savoirs et les mobiliser avec pertinence ; c'est (re)combinaison ou associer constamment des ressources particulières pour gérer une situation professionnelle ; c'est réinvestir, réorganiser des apprentissages antérieurs dans une situation nouvelle, en fonction d'un objectif ; c'est enfin effectuer des transferts pour répondre aux exigences d'adaptation et d'amélioration des entreprises (Hogarth et Michaud, 1996). La compétence est donc inséparable de l'action concrète ; elle se construit à travers l'apprentissage, les expérimentations et les retours d'expérience («*feed-back*»). Dans cette perspective, un savoir abstrait qui n'est pas projeté dans l'action est un savoir inutile (économiquement parlant).

Considérée sous cet angle, l'entreprise devient un des lieux où se construit et se développe le capital humain au fil du temps. L'amélioration des compétences individuelles dépend donc de la confrontation permanente avec les univers d'action de l'entreprise et de la manière dont chaque individu interagit avec autrui et dont il a accès à l'apprentissage d'autrui (Hatchuel, 1994). Ainsi, au Japon, il n'existe pas de titre d'«ingénieur». Les entreprises recrutent des «diplômés d'université». On devient ingénieur au fur et à mesure que l'entreprise permet de développer des compétences et des savoir-faire techniques à travers les expériences pratiques, la mobilité professionnelle et l'apprentissage sur le tas : diplômés et non expérimentés et non apprennent les uns des autres. L'évaluation, dans cette première phase de la vie professionnelle, est permanente et porte à la fois sur les compétences et la capacité à s'insérer dans le groupe. Le travail en équipe, la capacité à coopérer et l'engagement dans le travail l'emportent sur la prouesse technique.

⁴⁹ C'est en 1990 que Peter Salovey, psychologue à l'Université de Yale, émet pour la première fois l'idée de l'«intelligence émotionnelle» qu'il définit en cinq points : parfaite connaissance de ses propres émotions, automotivation, maîtrise de ses émotions, empathie et maîtrise des relations aux autres.

⁵⁰ La notion de «compétence» a donné lieu, ces dernières années, à une littérature abondante dans diverses disciplines telles que les sciences de l'éducation, la psychologie, la sociologie, les sciences de gestion. Parmi les nombreuses définitions existantes, nous avons retenu celle donnée par les sciences de l'éducation.

La compétence individuelle est donc tout à la fois *contextuelle* (une personne compétente dans une situation donnée ne le sera pas forcément dans un autre contexte), *multidimensionnelle* (elles ne se réduisent pas à la seule maîtrise technique, mais elles ont un caractère transversal et multidisciplinaire) et *évolutive* (on peut devenir compétent, on peut aussi perdre ses compétences si le contexte change). Elle se construit hors marché, par accumulations successives, et à travers des temps longs. Se substituant aux qualifications professionnelles - par définition trop réductrices et statiques - cette notion opère une redéfinition des facteurs valorisés dans les nouveaux modes d'organisation du travail. Il appartient alors aux dirigeants d'entreprise de créer, dans le cadre de leur organisation, les conditions favorables au développement des compétences des salariés, ce qui implique qu'ils soient capables de s'engager dans une dynamique d'apprentissage collectif (Argyris and Schön, 1978).

La performance professionnelle des individus dépend non seulement du niveau de leur capital humain, mais également de leur capital social. Ce dernier désigne la richesse de relations interpersonnelles d'un individu à l'intérieur et à l'extérieur de son entreprise. Il est fait de connaissances, de références, de langages, d'attitudes rendus opérationnels et dynamiques par son appartenance à une communauté humaine plus ou moins étendue. La notion de réseau constitue donc un des points essentiels du capital social (Burt, Hogarth and Michaud, 1995, 1998) :

- les «réseaux à liens forts» regroupent des personnes, des organisations qui se connaissent bien, parlent des langages communs, se comprennent, partagent les mêmes cadres d'action et de références. Ils protègent les individus qui en font partie et facilitent leur insertion professionnelle et sociale. En revanche, ils sont associés à des silos, c'est-à-dire à des organisations relativement verticalisées et cloisonnées. Ils délivrent enfin des informations/ connaissances abondantes, mais relativement redondantes ;
- les «réseaux à liens faibles» rassemblent des individus, des organisations qui se connaissent peu et diffèrent par leur provenance, leur langage, leurs disciplines, leurs références ou leur communauté d'origine. A travers leurs relations, chaque membre a l'opportunité d'enrichir son potentiel cognitif et ses cadres de référence et d'action. Moins sécurisant que les liens forts, ce type de réseau constitue un «key success factor» en matière d'échanges horizontaux ou transversaux et d'accès à de nouvelles ressources intangibles. En contrepartie, les individus ne parlant pas le même langage éprouvent certaines difficultés à communiquer et à se comprendre.

Le capital social s'intéresse donc à la valeur ajoutée qu'apporte un individu à son entreprise grâce à la diversité et à l'intensité de ses contacts personnels. La comparaison entre le capital social de cadres d'entreprise nord-américains et français est, à cet égard, fort instructive. *«The slightly higher 6% percent of American colleagues (versus the French 5%) known before joining the firm increases to 42% for managers with 11 to 20 years seniority (versus the French 15%), and then to 81% for managers with less seniority (versus the French 26%)... The implication is that the social boundary around the American firm is more porous to the social capital flow of ideas and innovations to and from the external environment (Arthur and Rousseau, 1996)... Managers come to the American firm with relationships already established to key contacts inside the firm. Managers come to the French firm knowing few of the colleagues with whom they will have to establish relationships»* (idem, pp.16-17).

Ces différences s'expliquent par le fait que les managers américains sont davantage insérés que leurs collègues français dans des réseaux dynamiques et ouverts de type «Silicon Valley» ou «campus universitaire». Ainsi, être inséré - pour un individu ou une organisation - dans un système territorial de production homogène, riche en sociétés concurrentes et performantes, en individus compétents qui se connaissent, s'estiment, adhèrent à un style bien particulier, se parlent, s'observent, échangent constamment informations, expériences et connaissances concrètes, et donc qui apprennent les uns des autres, contribue à élever simultanément leur niveau de capital humain et social, et donc leur performance professionnelle.

La théorie des «trous structurels» montre comment un réseau de relations confère à certaines personnes un avantage compétitif sur d'autres (Lazega, 1995 ; Burt and Schott, 1997). En raison de trous dans la structure du marché ou de discontinuités entre acteurs, ces derniers ne sont pas toujours conscients des avantages qu'ils peuvent retirer les uns des autres. Dès lors, les individus possédant des réseaux de relations riches en discontinuités ont plus souvent l'occasion de démontrer et de renforcer leurs compétences dans la mesure où elles dominent mieux leurs relations avec leurs collègues, leurs subordonnés ou leurs supérieurs. Autant d'avantages qui se renforcent mutuellement et s'accumulent avec le temps. Ils ont généralement un accès direct à l'information et sont les premiers au courant des opportunités qui se présentent. Parallèlement, les personnes entretenant des relations avec des structures sociales relativement cloisonnées détiennent une position stratégique dans la mesure où elles peuvent servir d'intermédiaire dans les échanges qui, sinon, resteraient difficiles, voire improbables. Les écarts pouvant séparer le monde de la formation de celui

des entreprises constitue un exemple de système cloisonné. L'existence de trous structurels offre donc à une tierce personne l'opportunité de canaliser le flot des informations et de contrôler le type de projet qui va les rapprocher.

Dès lors, une partie de la valeur ajoutée qu'apporte un individu à son entreprise réside dans sa capacité à assurer la coordination entre plusieurs personnes issues de contexte différents, c'est-à-dire dans sa capacité à identifier des opportunités aptes à créer de la valeur, puis à les exploiter en réunissant les personnes de son entourage les plus capables. C'est pourquoi, certaines personnes apportent, grâce à la richesse de leur capital social, davantage de valeur ajoutée que ne le ferait leur seul capital humain. Ces deux types de capital diffèrent passablement : si le premier est une qualité provenant de l'intensité de contacts existant entre certaines personnes, le second est une qualité propre à un individu. Le capital social représente donc le complément contextuel du capital humain.

Dans ce contexte, l'éducation, la formation continue et l'apprentissage organisationnel constituent des moyens opérationnels favorisant le développement de ces deux formes de capital. Ils participent à la formation et à l'assimilation de références, de culture et de langages communs au sein de l'entreprise : ils améliorent la diffusion interne de connaissances, la circulation des informations et la compréhension que les gens ont des autres ; ils autorisent, enfin, l'accès à des individus n'appartenant pas à l'organisation et facilitent l'intégration et la sociabilisation du personnel nouveau ou éloigné de l'entreprise.

3.4.8. La mise en place d'une structure organisationnelle favorisant l'apprentissage collectif

L'innovation est plus une affaire de dynamique d'apprentissage que de génie ! Bien que le concept soit déjà ancien⁵¹, l'idée d'apprentissage collectif, ou organisationnel, fait l'objet aujourd'hui de nombreux travaux en sciences économiques, notamment en sociologie et en gestion. La richesse et l'abondance de la littérature démontrent que cette forme d'acquisition du savoir est étroitement associée aux entreprises, notamment celles qui sont engagées dans des rythmes de renouvellement rapide. Le besoin de compétitivité conduit les dirigeants à la promouvoir et à l'intégrer dans les activités quotidiennes de l'entreprise. L'apprentissage vise non seulement à créer et à transmettre des compétences individuelles au sein de l'organisation,

⁵¹ La « courbe d'expérience » est sans doute le point de départ des recherches sur l'apprentissage organisationnel (Hatchuel, 1994).

mais également à renforcer l'articulation des compétences entre des acteurs habitués à les mobiliser souvent de façon indépendante. Il permet d'élèver également le niveau de responsabilité des salariés, leur motivation au travail, leur efficacité productive, ainsi que celle de l'organisation dans son ensemble.

La plupart des auteurs s'accorde à reconnaître que ce sont les individus qui apprennent dans le contexte de l'entreprise en interagissant, en coopérant et en servant de médiateurs dans les flux d'information. «Les organisations ne pensent pas, et vouloir étendre à un niveau supérieur ce qui ne peut être qu'une caractéristique individuelle relève d'un anthropomorphisme⁵² condamnable» (Koenig, 1994, p.76). Dès lors, le brassage, à l'intérieur d'une organisation, d'individus de compétences et d'origine différentes, la circulation des idées et des informations, les rencontres transversales, les échanges informels donnent naissance à des compétences organisationnelles qui sont le fruit d'une production collective (Ingham, 1994). Or, ce savoir «n'est pas attribuable à l'organisation ; il est simplement la dynamique collective qui résulte des capacités cognitives des acteurs, aptitudes qui interagissent dans un système de relations, mais aussi en prenant ce système de relations pour objet de connaissance et d'action» (Hatchuel, 1994, p.118).

L'apprentissage organisationnel se définit donc comme «un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes» (Koenig, 1994, p.78). Il est assimilé à «un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles. L'apprentissage est, au niveau le plus fondamental, un processus cognitif individuel qui s'effectue en fonction d'une compétence et postule une démarche heuristique active de compréhension et une critique imaginative, et opère dans un nouveau schéma de connaissances. L'apprentissage se manifeste donc au travers de l'exercice d'une compétence qui est une aptitude à apprendre à la fois innée et construite, et se développe, s'enrichit et s'organise plus correctement par l'interaction individuelle et la complémentarité de styles cognitifs» (Ingham, 1994, p.109).

Au Japon, par exemple, les plans de carrière sont de plus en plus basés sur l'alternance («*job rotation*»), l'acquisition de connaissances spécifiques, l'élargissement des horizons professionnels et la transversalité des savoirs. Chez «Honda» le jeune ingénieur commence par passer plusieurs mois sur une ligne de production, suivis par de brèves missions au marketing, à la

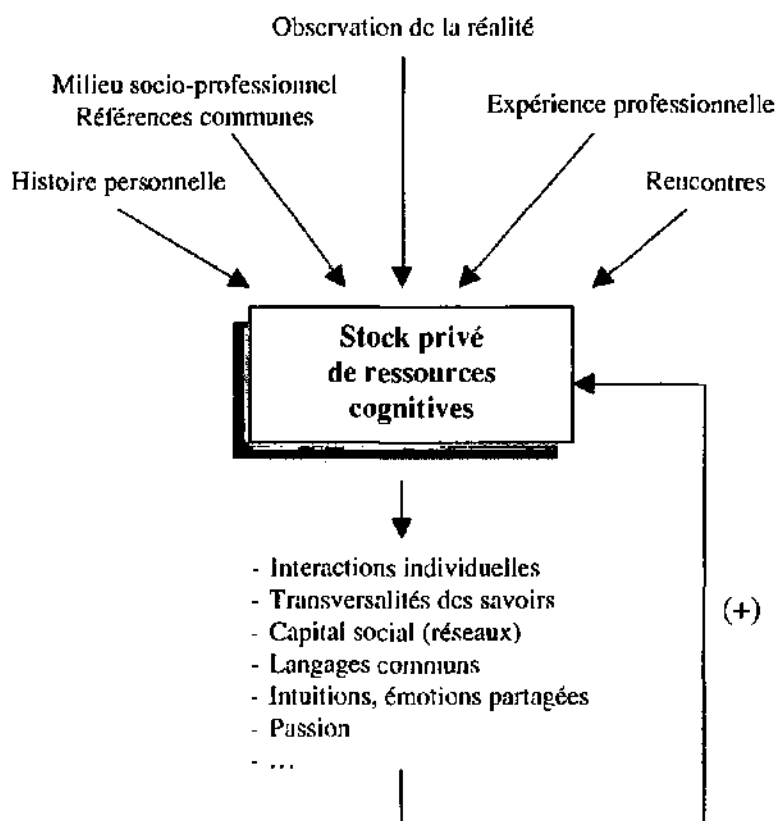
⁵² «Tendances à attribuer aux objets naturels, aux animaux et aux créations mythiques des caractères propres à l'homme» (Petit Larousse, 1994).

planification des produits et aux ventes. Il est ensuite affecté à des équipes de développement des produits pour une durée de trois ans ; il y accomplit des calculs de conception de routine. Après cet emploi, il est réaffecté à sa spécialité technique au sein d'un bureau d'étude pour engager un processus de revalorisation de ses compétences. Il participe alors à un effort d'«engineering» de pointe comprenant la recherche de nouvelles techniques que l'entreprise s'efforce de maîtriser. Après quoi, il retourne dans une équipe de développement d'un nouveau produit pour accomplir des tâches d'«engineering» plus complexes, faisant appel aux connaissances nouvellement acquises. Puis il retourne à sa fonction initiale pour recommencer un nouveau cycle théorie-pratique-théorie (Womack and Jones, 1994).

La figure 3-3 ci-contre décrit schématiquement le processus endogène d'accumulation de ressources cognitives à la suite d'apprentissages successifs. Processus long, complexe et incertain, il requiert des qualités de patience, de persévérance, de confiance et de loyauté réciproques. Il est d'autant plus efficace qu'il existe, à l'intérieur de la firme, une intégration relativement forte des fonctions marketing, développement, méthodes et production. Commerciaux, ingénieurs, techniciens et ouvriers vont ainsi pouvoir partager et confronter leurs idées et expérience.

Un processus d'apprentissage organisationnel réussi est donc celui qui permet à l'entreprise d'enclencher une dynamique évolutive d'adaptation et de changement. Il s'agit non seulement d'améliorer les compétences professionnelles des individus et les processus organisationnels existants, mais également de créer de nouvelles compétences, de reconcevoir les processus-clés ou encore de repenser les activités, la stratégie et l'organisation de la firme sur le long terme. L'entreprise tend ainsi à devenir un espace où le transfert des ressources cognitives est au cœur de l'organisation et valorisé en tant que tel. *«La cafétéria est pensée, conçue comme un lieu d'échanges informels, le lavoir des temps modernes»*. En revanche, un système d'apprentissage trop théorique, non relié aux activités des entreprises, trop éloigné de leurs besoins réels, servant uniquement à entretenir et à élargir le niveau de connaissances abstraites des individus, paraît peu pertinent pour renforcer leur niveau de compétence. L'enjeu de l'apprentissage organisationnel est justement d'aller au-delà de la simple accumulation de connaissances et d'outils techniques.

Figure 3-3 : Processus d'enrichissement des ressources cognitives



Source : R. Hogarth et C. Michaud, 1996.

Enfin, tout processus d'apprentissage collectif repose sur deux registres : l'«expérience accumulée» au cours du temps et l'«expérimentation» pratique. Dans le premier cas, l'apprentissage conduit à des adaptations et à des améliorations successives qui ne remettent pas forcément en question le cadre des schémas organisationnels existants. Il permet de gagner en efficacité par l'exploitation des régularités et des répétitions de l'histoire. Cet avantage constitue en même temps un désavantage dans la mesure où le souci de continuité peut représenter un obstacle à la découverte de modalités d'action plus efficaces ou empêcher une appréciation judicieuse des

nouveautés. C'est le cas de ces entreprises, plutôt anciennes, qui disparaissent parce qu'elles se souviennent de trop de choses, trop longtemps et persistent trop souvent à se comporter comme elles l'ont toujours fait.

Dans le second cas, l'apprentissage implique une démarche de critique constructive pouvant se traduire par des adaptations mineures des processus existants ou par l'élaboration de nouvelles connaissances organisationnelles. Il repose sur un processus de type «essais-et-erreurs» qui suppose que les dirigeants reconnaissent le droit à l'erreur et acceptent une zone de flou, d'irrégularité et d'incertitude à l'intérieur de leur organisation. Ces deux modes d'apprentissage sont en partie contradictoires dans la mesure où ils font références à des systèmes organisationnels, à des mentalités et à des cultures différents. L'enjeu du management est alors de réussir à les concilier.

Le rôle des dirigeants d'entreprise est, dès lors, de repenser l'organisation en termes de communication et de réseaux d'échange d'informations, de tenir compte des différentes formes du savoir⁵³ et de «jouer» sur plusieurs registres d'apprentissage. En d'autres termes, transformer une structure bureaucratique en une organisation «intelligente» ou «apprenante». P. Senge (1990) décrit une organisation apprenante comme «des endroits où les gens élargissent continuellement leurs aptitudes à créer les résultats qu'ils désirent réellement, des endroits où de nouveaux modes de pensée sont cultivés, où l'aspiration collective est laissée libre d'agir à sa guise et où les gens ne cessent d'apprendre comment apprendre tous ensemble» (p.1). Ce sont également des lieux où les salariés s'habituent à résoudre collectivement des problèmes, à expérimenter de nouvelles approches, à apprendre à partir de leur expérience passée et de celle des autres - «*benchmarking*» -. Enfin, ce type d'organisation ne possède pas seulement l'aptitude de créer, d'acquérir et de transmettre des connaissances nouvelles, mais aussi celle de modifier son comportement afin d'en tenir compte (Garvin, 1993). Aussi, dans une organisation apprenante, le changement n'arrive pas par hasard, il est non seulement accepté mais surtout provoqué !

Cette conception de l'entreprise change profondément de celle qui a prévalu jusqu'au début des années quatre-vingt. Longtemps, les systèmes de planification, la production de masse et la maîtrise des coûts de production à travers les économies d'échelle ont transformé l'entreprise en une organisation «mécaniste» caractérisée par une structure bureaucratique,

⁵³ Chaque forme de savoir ne donne pas lieu aux mêmes types d'apprentissage et de capitalisation des compétences. A. Huchuel (1994) distingue à ce propos trois formes de savoir : les «*savoir-faire*», les «*savoir-comprendre*», les «*savoir-combiner*».

hiérarchisée et fortement cloisonnée (Mintzberg, 1982). Plongées dans une vision de rationalité technique, selon l'idée que tout vient de la science et de la technologie, les entreprises étaient dirigées par des techniciens peu connaisseurs de l'opérationnel (Crozier et Friedberg, 1977). Les hypothèses de «one best way» les conduisaient à accorder une confiance exagérée dans les calculs économiques. Les systèmes de planification étaient généralement fondés sur des intentions stratégiques simples, incorporant un nombre limité d'avantages compétitifs. Les processus de coordination reposaient sur des qualifications permettant des comportements prédéterminés et largement prévisibles. Enfin, il n'y avait pas de réelle communication entre une élite qui pense, dirige et contrôle et des niveaux subalternes qui exécutent sans avoir une idée claire de la stratégie de l'entreprise. Le management était réduit à un problème de programmation et d'optimisation de ressources largement exogènes. Or, l'expérience a démontré que ce type d'organisation est à la fois démotivant pour les salariés et largement contre-productif.

Le passage d'un univers relativement stable et prévisible, à incertitude et complexité limitées, à un univers hypercompétitif a entraîné l'abandon des structures hiérarchiques de commandement et de contrôle au profit de formes plus évolutives, orientées sur la création de valeur, l'amélioration et l'innovation continue, la réactivité et l'anticipation, la capacité à entraîner et à motiver. Sous la pression, les chefs d'entreprise ont été contraints de changer leur mode d'organisation et de management. Soucieux de se dégager des lourdeurs bureaucratiques, ils s'efforcent de réduire les instances formelles de commandement, à l'intérieur et entre les fonctions, au profit d'un système de contrôle informel et négocié. Ils privilégient des structures organiquement «plates», décentralisées et souples, privilégiant la transversalité des savoirs et des compétences à la verticalité de la hiérarchie. L'organisation «s'oriente de plus en plus vers un système à géométrie variable, regroupant temporairement des compétences et des ressources autour d'objectifs relativement précis, et procédant progressivement à des reconfigurations organisationnelles durant la poursuite ou la réalisation de ces objectifs» (Boutat, 1993, p.112).

La structure organisationnelle n'est donc plus un état fini plus ou moins stable, mais un processus de transformation permanente. Elle se mue en une organisation «apprenante» où les barrières entre détenteurs du savoir et exécutants disparaissent progressivement. «La nouvelle conception de l'organisation s'appuie sur l'engagement et la mobilisation de l'ensemble des membres de la firme. Elle ne considère plus les hommes comme les rouages d'une vaste mécanique programmée, mais comme les noeuds d'un réseau qui développe des capacités d'intelligence réactive» (Genelot, 1994, p.108). Les

employés, même aux échelons les plus bas, sont encouragés à imaginer collectivement la manière d'atteindre les objectifs, ce qui suppose une «vision» partagée de la stratégie et des finalités recherchées par l'entreprise. «L'atelier, tout en étant focalisé sur le court terme, doit pouvoir participer aux réflexions de court/moyen terme» (Veltz et Zarifian, 1994, p.66). Ce type de recouvrement permet aux opérationnels de faire remonter l'information et les suggestions d'amélioration de la production en direction des niveaux décisionnels plus élevés.

Pour les cadres, cette mutation structurelle signifie qu'ils ne peuvent plus s'en remettre, autant qu'avant, aux directives venues d'en haut. Ils deviennent, dans une certaine mesure, les concepteurs de leur propre travail. Les coûts de coordination, autrefois supportés par l'ensemble de la hiérarchie, sont davantage supportés individuellement. Plus souples que les structures hiérarchiques, ils sont chargés de coordonner les différentes parties de l'entreprise pour les amener à coopérer de façon productive. Ce faisant, ils facilitent la circulation interne des informations et des connaissances et adaptent les solutions aux individus qu'ils coordonnent. Enfin, leur travail de coordination revient moins cher, en termes de coûts, que celui des structures bureaucratiques. Mais, tous n'ont pas la même capacité à survivre et à prospérer en l'absence de structures hiérarchiques fortes. L'élargissement de leurs tâches entraîne un surcroît d'incertitudes, de stress et de conflits potentiellement destructeurs. Aussi la gestion des ressources humaines se retrouve-t-elle confrontée à de nouveaux problèmes (Burt, Hogarth et Michaud, 1995).

De fragmentée, l'entreprise se mue en une structure intégrée où chaque fonction communique avec les autres, coordonne ses opérations, fait passer de l'information, met en commun certaines ressources (Porter, 1992). Il en découle un nouveau modèle de création de valeur, fondé sur le capital humain et social, l'animation de réseaux de compétences, l'apprentissage collectif et la trame organisationnelle.

Aussi, une culture de mobilité et de polyvalence du personnel, des structures qui poussent les individus à apprendre et à s'améliorer constamment, une accoutumance aux changements stratégiques, un mode de sélection des élites, une autonomie décisionnelle élargie, une acceptation du droit à l'erreur, un encouragement aux échanges d'idées et à la confrontation, des références à des guides moraux communs, une culture de civilisation spécifique, une vision partagée du destin de l'entreprise, la compréhension des objectifs associés aux systèmes d'information et d'éducation deviennent

des moteurs endogènes de développement considérables quant ils sont intériorisés, partagés et appliqués dans le cadre d'une entreprise «apprenante»⁵⁴.

Tableau 3-4 : Comparatif entre des organisations «apprenante» et «bureaucratique»

Organisation «apprenante»	Organisation «bureaucratique»
Orienté sur le savoir tacite	Orienté sur le savoir explicite
Création du savoir par «internalisation» et socialisation	Création du savoir par «externalisation» et combinaison
Transfert du savoir : corporel/ métaphorique, par le langage analogique	Transmission du savoir : analytique, par le langage sans contact/ numérique
Processus par recouvrement, intégration forte	Processus séquentiel, cloisonnement entre secteurs
Volonté de générer des redondances (bruit, fluctuation, chaos)	Volonté de réduire les redondances
Danger d'une pensée de groupe (élimination du génie)	Danger de la paralysie des analyses

Source : I. Nonaka, 1991.

⁵⁴ Les fonctions jouent désormais un rôle d'école : résumer systématiquement les connaissances actuelles, en rechercher de nouvelles et les enseigner à tous les membres de l'entreprise ainsi qu'aux fournisseurs. Le groupe britannique «Unipart» a créé «Unipart University» où chaque activité a désormais la responsabilité de trouver la meilleure pratique dans son domaine, de la personnaliser pour «Unipart» (c'est-à-dire transformer une connaissance explicite en une connaissance implicite), puis de l'enseigner aux autres activités et à leurs partenaires. La filiale britannique de «Nissan» offre un autre exemple : plutôt que de remplacer des sous-traitants défaillants, le service des achats de «Nissan» s'est associé avec le centre de R&D pour placer des équipes d'ingénieurs «maison» auprès de ces fournisseurs afin de les aider à améliorer leurs processus-clé (Womack and Jones, 1994).

3.4.9. La capacité à produire des «biens collectifs»

Le raisonnement en termes de connaissances permet de présenter l'entreprise comme endroit producteur de «*biens collectifs*» : la philosophie de l'amélioration permanente est le produit d'un apprentissage collectif ; les compétences, la réputation, la marque et la culture d'entreprise, avec ce qu'elles supposent de tacite et de vécu organisationnel, représentent également des biens collectifs qui profitent à l'ensemble de l'entreprise. Chez «*Honda*», par exemple, le moteur désigne une compétence de base en même temps qu'un bien collectif : son utilisation est ouverte à toutes les parties de la firme (Michaud, 1990).

Un bien collectif est donc une construction sociale réalisée, jour après jour, à l'intérieur d'une entreprise grâce au comportement et à l'action d'ensemble de ses membres. Se constituant dans la durée par accumulations successives, il réclame des continuités à la fois spatiales et temporelles. Une continuité spatiale signifie que les différentes parties de l'organisation sont reliées les unes aux autres par des réseaux humains à l'intérieur desquels les informations sont générées, décodées, partagées et diffusées. Une continuité temporelle implique l'existence d'un noyau dur d'individus - «*core group*» -, des valeurs partagées, des références communes, de la confiance et une culture d'entreprise relativement stables à travers le temps et les générations d'hommes. «*For example, young managers will invest in firm-specific capital if, by perceiving continuity, they develop long-term orientations and can observe the future advantages of commitment to core group. This will help develop collective goods which, in turn, will make that manager's contributions even more valuable within the firm, and so on*» (Hogarth, Michaud, Doz and Van der Heyden, 1991, p.25). On retrouve ici l'idée exprimée par Lucas (1988) dans son premier modèle quand il introduit l'hypothèse de «*dignées*» ou de «*dynasties*» d'individus pour justifier la linéarité de l'accumulation des connaissances à travers le temps.

Profitant théoriquement à tous, le bien collectif doit donc recevoir la contribution de tous. Or, chaque fois que le «niveau optimal d'effort» d'un agent dépend du niveau d'effort des autres, la coordination devient une condition d'efficacité. L'autonomie est limitée par la nécessité de grouper autour de la construction d'un bien collectif toutes les ressources de l'entreprise. L'évaluation et le jugement de la performance ne peuvent plus se faire uniquement sur une base individuelle et à court terme. Ils se fondent sur l'efficacité de l'action collective et sur la capacité du groupe à construire, à l'avenir, de nouveaux biens collectifs. Dans ces conditions, les individus, les différentes unités d'une entreprise ne peuvent être «propriétaires» de leurs talents ou de leurs compétences, pas plus qu'ils ne peuvent l'être de leurs

marchés ou de leurs capitaux. Les individus ne s'approprient ni l'espace, ni la tâche. Le projet X devient l'affaire d'un groupe, d'un collectif de travail et non celle d'un employé particulier.

Dès lors, qui dit bien collectif dit possibilité d'«externalité». Il y a économie externe chaque fois que le savoir ou le comportement d'une personne/équipe a une influence positive sur la situation, la performance ou le bien-être d'autres individus sans que cela ne soit reflété dans la structure des prix. Ainsi, appartenir à un groupe de travail performant ou travailler dans une entreprise innovatrice peut avoir des effets profitables pour les personnes qui en font partie (motivation accrue, salaire plus élevé, considération...). Pour ces raisons, un bien collectif représente une ressource endogène, privée et non rivale. Il constitue un facteur de différenciation plus ou moins important qui permet à l'entreprise qui l'a développé de sortir du marché au moins temporairement.

3.5. Implications de la théorie appliquée à l'entreprise

Considéré sous l'angle de la croissance endogène, tout avantage compétitif réel et soutenable repose sur toute une catégorie d'actifs intangibles, de savoirs tacites, de «tours de mains» collectifs accumulés au fil du temps, enracinés à l'intérieur de l'entreprise et inscrits dans une dynamique d'amélioration et d'innovation continue. La manière de combiner ces différentes ressources, d'organiser l'interface entre elles et le marché, de les capitaliser et de les régénérer détermine profondément la performance microéconomique des organisations et réintroduit l'art du management dans la théorie économique. Ce processus, par nature dynamique, s'inscrit à la fois dans les temps longs d'accumulation et les temps courts de vitesse et de réaction. Il exige enfin, de la part de ceux qui en ont la charge, de la continuité, ainsi que des qualités de confiance et de persévérance.

3.5.1. Le management, une variable culturelle et endogène

Si la compétitivité d'une firme provient d'un «mix» d'avantages construits, entretenus et constamment renouvelés, cela revient à reconnaître aux dirigeants d'entreprise, aux managers une responsabilité dans le déclenchement de la dynamique de croissance. La gestion du savoir basé sur le capital humain constitue un acte de management essentiel à la survie de toute organisation moderne. Elle (re)donne aux hommes d'entreprise la possibilité d'influer véritablement sur leur propre développement. Ils retrouvent un certain pouvoir de décision et d'action qui les met

potentiellement en position d'affronter des univers turbulents avec une confiance relative.

Dès lors, la stratégie n'est plus uniquement réduite à une approche mécaniste et objective du monde. Elle représente plutôt un flux d'actions qui permet à une organisation d'assurer sa pérennité, c'est-à-dire de maintenir du sens sur la durée. Elle «est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain» (Morin, 1990, p.178). Elle «s'inscrit dans le riche paradigme de l'action sociale complexe, c'est-à-dire de l'interaction entre sujets dotés de représentations, de pouvoirs, d'intentions et de contextes différents...» (Martinet, 1993, p.63).

De même que la stratégie n'est plus prévision-extrapolation, le management ne consiste plus uniquement à gérer des situations stables, et donc prévisibles. Il vise à repositionner constamment l'entreprise et ses ressources dans son «écosystème» pour tenir compte des évolutions externes (valeurs sociales, réglementations, politique gouvernementale, changements économiques, démographiques et technologiques...). Le management par processus a remplacé celui par objectifs. Il n'est plus question d'atteindre des objectifs, mais de mettre en place des processus organisationnels performants dont la maîtrise devient elle-même source de valeur et d'avantage concurrentiel. Le management par processus est l'art «de concevoir, piloter, activer les processus de finalisation, organisation et animation susceptibles d'assurer, dans la durée, une adéquation suffisante entre la stratégie, les exigences de l'environnement et les capacités de l'entreprise» (Martinet, 1991, p.56). L'efficacité d'un processus ne résulte pas de la somme des efficacités de chaque activité, mais surtout de la qualité de leurs interactions et de leur coordination.

Les processus ne sont pas directement liés au métier de base de l'entreprise, mais ils conditionnent l'efficacité de son fonctionnement. Ce sont eux qui permettent d'anticiper les besoins latents pas encore perçus par le client, de discerner avant les concurrents les changements ou les substituts technologiques, d'établir des modes de fonctionnement privilégiant la flexibilité et la mobilisation des ressources, de mettre en place un cycle rapide d'amélioration et de développement des produits/services. Ils rendent également possible de générer des savoirs nouveaux, de combiner entre eux des éléments existants pour en tirer de nouvelles sources de valeur, de redéployer des compétences-clé sur d'autres produits ou sur d'autres marchés, d'élaborer des programmes de motivation pour les salariés, de développer la polyvalence du personnel, de favoriser le travail multidisciplinaire par recouvrement, d'établir des liens stratégiques avec les fournisseurs et les

centres de compétences (recherche, formation). Ils donnent également la possibilité de rechercher des interactions permanentes à l'interno, entre l'interno et l'externo, entre le stratégique et l'opérationnel, entre le commercial, la technique et la production, de tirer parti des délais courts pour ne produire qu'en fonction des besoins du marché, de concilier réactivité et accumulation.

Dans le contexte actuel, le management a donc pour mission de maîtriser des processus complexes d'assemblage et de coordination d'activités différentes et de piloter des flux d'événements en acceptant l'incertitude comme donnée. «L'événement n'est pas seulement l'exception, mais véritablement la matière première de l'activité... Maîtriser les événements, c'est-à-dire être capable non seulement de bien réagir aux aléas, mais d'intégrer les expériences vécues dans de véritables apprentissages, constitue la pierre de touche de la performance» (Veltz et Zarifian, 1994, p.64).

La rationalité des décisions économiques a également fait place à la capacité des dirigeants à créer des tensions créatives et à gérer des éléments par nature contraire (Hogarth, Michaud, Doz and Van der Heyden, 1991). Il s'agit, en particulier, de concilier

- l'instabilité de l'environnement à la continuité dans les processus de développement ;
- les activités de régénération et d'exploration à celles d'exploitation et d'optimisation ;
- la vitesse d'adaptation à la stabilité organisationnelle ;
- les temps de réaction à ceux d'accumulation ;
- la priorité au marché, le souci de rentabilité aux activités hors marchés et gratuites ;
- la coopération à l'interno à la compétition à l'externo ;
- l'autonomie décisionnelle à un minimum de centralisation et de coordination ;
- l'optimisation des processus organisationnels à l'expérimentation de type «essais-erreurs» ;
- l'ouverture sur l'extérieur à la fermeture ;
- les niveaux d'intervention individuels et collectifs.

Aussi, «le management ne peut qu'être régi par une logique paradoxale, qui accepte les pôles en tension, les couples de contraires, la récursivité,...» (Martinet, 1991, p.56). Son rôle est d'entretenir une dynamique de changement et de progrès permanent en créant et en gérant des situations de

tension et de déséquilibre permanents. Il s'agit d'utiliser l'instabilité, de provoquer l'événement à tous les niveaux pour générer des percées dynamiques et des capacités d'adaptation et d'amélioration. C'est aussi celui qui introduit régulièrement des facteurs « briseurs d'habitudes ». Pour rester motivé, l'homme a besoin d'être stimulé en permanence par des enjeux d'autant plus mobilisateurs qu'ils sont nouveaux et qu'ils s'inscrivent dans une trajectoire cohérente. Ainsi, « il apparaît que les contextes favorables à l'apprentissage organisationnel (...) contiennent ou créent des conditions de tension et de maintien d'un équilibre organisationnel dynamique. Ces contextes stimulent la motivation et la capacité à apprendre, laissent subsister ou organisent des espaces de liberté et favorisent les expérimentations » (Genelot, 1994, pp.108-109).

Enfin, le management représente une variable comportementale culturelle spécifique à chaque entreprise, à chaque région ou pays. Les différentes approches du management peuvent expliquer, en partie du moins, les variations de performance que l'on peut constater entre des entreprises apparemment semblables. Ainsi, le comportement stratégique des firmes asiatiques en matière d'intelligence économique, de capacité à coopérer et à travailler ensemble dans des domaines précis, le rôle de fédérateur et de coordinateur du MITI et des « *sogo-shoshas* » constituent des éléments caractéristiques d'une identité culturelle, d'un mode de civilisation spécifique. Or, tout système de civilisation complexe se développe avec du temps, à partir de références culturelles et éthiques communes, sur la base de connaissances héritées des générations précédentes et constamment réactualisées.

« La culture est par essence une programmation mentale collective ; c'est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, mais aussi de notre région, de notre groupe, et non avec ceux d'autres nations, d'autres régions ou d'autres groupes » (Hofstede, 1987, p.10). Autrement dit, toute personne est porteuse d'une culture dont il n'est pas propriétaire et qui se manifeste plus particulièrement en situation collective (Laurent, 1997). L'organisation des entreprises, les pratiques de management, les comportements et la motivation des salariés, leurs réactions, leurs modes de pensée font partie d'un ensemble invisible de programmes mentaux qui découlent des différentes cultures nationales ou plus locales. C'est pourquoi, il est souvent très difficile de transposer, telles quelles, des valeurs et des pratiques sociales d'un système de culture et de civilisation à un autre.

3.5.2. Concilier les «temps courts» de réaction aux «temps longs» d'accumulation

Une des composantes de la compétitivité des entreprises repose sur l'attitude des dirigeants à l'égard du temps et sur leur capacité à concilier les «temps courts» et les «temps longs». «*The ability to manage different time horizons is crucial*» (Hogarth, Michaud, Doz and Van der Heyden, 1991, p.20). Le temps est à la fois facteur de réactivité et d'accumulation. La firme qui ne possède pas ces deux aptitudes se trouvera très rapidement dépassée. A elle seule, la vitesse de réaction ne sert à rien si elle ne s'appuie pas sur des variables «lourdes» accumulées sur des temps longs (compétences génériques, savoir-faire, image de marque...). «L'action dans le temps court du réel n'a de sens que si elle s'insère dans le temps long du projet car c'est «l'avenir qui est la raison d'être du présent»» (Godet, 1991, p.91). Des managers capables de combiner ces deux dimensions de temps acquièrent une force redoutable. Ils sont capables de réagir rapidement aux évolutions externes et de mettre à profit le temps pour doter l'entreprise d'avantages compétitifs futurs.

Les temps courts représentent des périodes imposées par le marché et se rapportent aux activités de valorisation et d'exploitation des ressources existantes. Les temps longs rendent possible, quant à eux, la réflexion et l'accumulation de ressources cognitives, organisationnelles et culturelles indispensables pour renouveler les rentes existantes et en développer de nouvelles. Dès lors, des responsables capables de comprendre les différences entre des processus lents et des actions rapides peuvent adopter des comportements stratégiques spécifiques tenant compte de ces deux dimensions du temps. En revanche, l'oubli de l'un de ces deux horizons peut conduire à de fortes désillusions. Une entreprise gérée sur la base d'une succession de temps courts (objectif unique de maximisation du bénéfice annuel, stratégie de croissance externe, désinvestissements, spéculation...) a tendance à intensifier l'utilisation des actifs existants et à ne pas consacrer suffisamment d'attention et d'énergie à leur renouvellement. Inversement, une société qui se coupe du quotidien pour ne se consacrer qu'à des activités de long terme se trouvera assez rapidement dans une situation de crise de liquidité financière.

Le temps change les termes de la compétition. «A court terme, la compétitivité d'une entreprise provient du rapport prix/performance de ses produits. A long terme, elle provient de la capacité à mettre en place, avec un coût réduit et une vitesse plus grande que les concurrents, les compétences de base qui génèrent les produits inattendus» (Prahalad et Hamel, 1990/1, p.36). Or, disposer d'une vitesse de réaction élevée n'est pleinement satisfaisante

que si elle est accompagnée d'une «capacité à lire les signaux faibles» en provenance de l'environnement global. Dans un monde où tout évolue, s'accélère et se complexifie, chaque dirigeant est en effet contraint d'identifier à temps, c'est-à-dire avant qu'ils n'arrivent et avant les concurrents, les changements majeurs (tendances de la mode, habitudes de consommation, évolution du progrès technique, modification des règles du jeu compétitif...) qui peuvent entraîner de profonds bouleversements sur les activités, l'organisation ou les compétences de base de l'entreprise. L'aptitude à agir vite et à comprendre très rapidement une réalité incomplètement formulée, invisible au regard d'un esprit ordinaire ou compréhensible qu'après un long examen et de profondes réflexions constitue, dans le monde actuel, un gage important de succès. Elle permet à l'entreprise d'anticiper les événements et d'évoluer tout en préservant une certaine continuité avec le corps social, les partenaires et les actifs existants.

Or, une des grandes difficultés à laquelle se heurtent les chefs d'entreprise est de rester sans cesse à l'écoute des changements sans confondre un simple «bruit», sans conséquence sur la stratégie, avec un vrai «signal», précurseur d'un changement radical (Groves, 1997). Déceler et comprendre en temps réel les mutations sociales, technologiques, politiques et économiques en cours impliquent des qualités nouvelles, davantage orientées sur l'intuition, une capacité de jugement, l'émotion et l'expérience de terrain que sur une intelligence purement analytique ou méthodologique. Cette dernière est en effet peu adaptée aux contraintes actuelles dans la mesure où elle demande beaucoup trop de temps pour déchiffrer et comprendre des univers de vitesse et en constante reconfiguration. Il n'est plus possible aujourd'hui d'attendre d'avoir des certitudes pour exécuter les changements qui sauveront l'entreprise.

Une vitesse d'exécution élevée, associée à une capacité de lire et de traduire rapidement des signaux faibles permet d'investir et de pénétrer des marchés émergents plus rapidement que les concurrents, de compenser un démarrage tardif afin de connaître mieux certaines données du marché ou certaines caractéristiques de production⁵⁵, de développer plus rapidement de nouveaux produits grâce au resserrement des liens entre les activités de développement, de production et de commercialisation, de réduire les délais de conception, entre la commande et la livraison, de créer la surprise là où les

⁵⁵ L'argument de la vitesse est clairement utilisé par l'entreprise «Matsushita» qui laisse ses concurrents fuir l'expérience de nouveaux produits et qui, une fois le potentiel de certains d'entre eux démontrés, entre en force et rapidement sur le marché avec un produit finalisé, supporté par de gros investissements (Prahalad and Doz, 1988).

concurrents ne s'y attendent pas où n'y sont pas préparés. Enfin, la firme la plus rapide apparaîtra, aux yeux des clients, comme celle qui a des produits plus récents et plus performants ou des technologies plus modernes. En revanche, une entreprise qui conjugue vitesse d'action élevée et incapacité de lire des signaux faibles ne peut évoluer que par ruptures successives. «*Je stoppe, je redémarre*». L'efficacité y perd beaucoup. Enfin, l'aveuglement, c'est-à-dire l'incapacité à comprendre ce qui se passe et le manque de vitesse, conduit inexorablement à la faillite. Le manque d'observation et de réactivité est donc un défaut tragique. En n'identifiant pas assez tôt les menaces réelles ou potentielles qui pèsent sur eux, les responsables d'entreprise courent toujours le risque de se faire exclure du marché. Dès lors, chacun d'eux doit être en mesure de comprendre les forces qui sont à l'oeuvre avant d'arriver à son «*point d'inflexion stratégique*» (Groves, 1997).

Or, l'observation continue et minutieuse des clients, des normes socio-culturelles dans différents pays, des recherches menées dans les meilleurs laboratoires délivrent toutes sortes d'informations que peu de personnes ne perçoivent réellement. L'enjeu organisationnel est alors de les rassembler, de les décrypter, de les recouper pour saisir les tendances du marché, la mouvance des technologies, les directions prises par les concurrents, etc. C'est dans «la lecture» systématique et continue du présent que l'on peut essayer d'imaginer le futur et de l'anticiper. Si certaines réussites peuvent ressembler à de la chance, elles sont surtout le fruit d'efforts constants pour comprendre, imaginer et créer le futur.

Une entreprise performante n'est donc pas seulement une organisation réactive à l'évolution, mais elle devient elle-même acteur de son propre changement. En innovant de façon permanente, elle réussit à mettre les concurrents dans une situation de rattrapage perpétuel (Hamel and Prahalad, 1994). La maîtrise des temps courts réclame donc des compétences et des connaissances organisationnelles qui ne peuvent se développer, s'acquérir et se transmettre que dans la durée. «Cela suppose un processus très long, relayé par la formation, la promotion interne et le «brassage»» (Horovitz, 1994, p.102). Ainsi, il a fallu vingt ans à «Toyota» pour développer totalement le processus «*just-in-time*» et les concurrents ont eu besoin de dix ans pour obtenir des résultats satisfaisants en copiant «Toyota» (Boisseau et Tarondeau, 1991). Dès lors, la vitesse d'exécution ne constitue une barrière à l'entrée importante que dans la mesure où elle s'appuie sur des variables intangibles organisationnelles, accumulées endogènement, dans la durée et difficilement reproductibles.

Les temps longs se situent justement en dehors des contraintes immédiates de marché et d'exploitation. L'expérience montre que ce n'est que

dans une perspective de long terme que les actifs intangibles à l'origine de la performance peuvent se constituer et se renouveler endogènement. Ainsi, les compétences génériques sont des ressources longues à construire ; établir une position solide sur un marché n'a rien d'un exercice improvisé et spontané ; renforcer le message de l'entreprise au fil des ans, asseoir la notoriété et la reconnaissance d'une marque exigent des investissements lourds et répétés. Les temps de développement, de conception, d'apprentissage sont aussi des «temps durés». De même, les systèmes nationaux/locaux de mentalité et de valeurs, les références socio-culturelles et historiques représentent également des variables accumulées à travers le temps et les générations passées.

Cette possibilité d'agir sur le long terme permet aux industriels japonais d'utiliser le temps à leur avantage. A la différence des firmes occidentales, trop souvent localisées sur la rentabilité à court terme, une persévérance, une infinie patience et une certaine humilité leur ont permis de remonter des filières industrielles entières. Leurs produits sont souvent le fruit d'innovations marginales réalisées sur plusieurs années au niveau de la conception, de la fabrication et du marketing (Tellis et Golder, 1996). Ainsi, «JVC», «Sony», «Matsushita» ont mis plus de vingt ans pour développer le marché des magnétoscopes. L'expérience japonaise montre que «c'est par une combinaison sans cesse réajustée de potentialités et de talents variés, et non par démission précoce sur des secteurs financièrement inintéressants à court terme, qu'on construit l'avenir industriel d'un pays» (Boutat, 1993, p.117). C'est donc accepter d'abandonner une conception étroitement quantitative de la performance pour privilégier le développement dans une perspective de continuité avec les actifs existants. Ils sont à la fois «porteurs du passé et esquisses du futur» (Martinet, 1991, p.54).

3.5.3. Passer d'une conception du changement par rupture à celle de continuité

Passer d'une conception statique de la compétitivité à une conception dynamique pose le problème du changement par rupture ou dans la continuité. Tout système, toute organisation, fonctionne à travers des modes de régulation⁵⁶ spécifiques. Etroitement liés aux conditions contextuelles caractérisant une époque ou un espace territorial, ils peuvent difficilement servir dans une conjoncture totalement différente. Or, les nouvelles exigences des marchés, la vitesse des changements technologiques, l'apparition de

⁵⁶ Un système de régulation consiste en un ensemble de procédures, de processus, de règles, de codes ou de systèmes d'information qui se constitue sur des temps longs. Il représente généralement un investissement lourd et largement irréversible.

substituts ont remis en cause les rythmes traditionnels de régulation et de fonctionnement des entreprises et ont accru les difficultés à l'ajustement et à l'adaptation continue. Beaucoup d'entre elles n'ont pas été préparées par leur histoire, leur système d'organisation à des processus de changement rapide et continu. Elles se sont alors retrouvées dans des situations de tension et de contradiction entre ce qu'exige l'évolution de leur environnement et leur capacité de réponse et de souplesse. Aussi, un des enjeux de la survie économique est celui de la «rerégulation», c'est-à-dire le fait de redéfinir en permanence le type de système économique, les règles du jeu, le contenu et les processus de gestion auxquels sont soumises les entreprises.

Dans ce contexte, toutes les entreprises ne sont pas aptes à évoluer de manière progressive et continue. Dans le cas d'une organisation statique ou bureaucratique, le changement se fait essentiellement par à-coups, par discontinuité, par rupture. Ce type de système génère des manques de flexibilité et des rigidités à l'adaptation avant tout lorsqu'il est confronté à des changements incessants. Prisonnier de ses processus, de son cadre stratégique, de ses références culturelles et historiques, il ne peut évoluer que par crise et de manière inattendue. Le processus de changement est alors perçu comme menaçant par la majorité des acteurs (employés, managers, actionnaires) de l'organisation. Ils ont tendance à adopter un comportement défensif et à maintenir un contrôle unilatéral.

Les problèmes délicats ne sont pas traités efficacement. Des départements s'affrontent en d'interminables guerres de tranchées. Les querelles de clocher se multiplient ainsi que les luttes d'influence. La persistance de ces mécanismes de défense, leur force et le fait que personne ne veuille les traiter entraînent un sentiment de malaise au sein de l'organisation. Se sentant prisonnier d'un système inefficace qui n'évolue pas, le personnel devient fataliste. Il aura tendance à dénigrer les initiatives de changement, à rejeter la faute sur les autres et à ne plus adhérer à l'entreprise. Un climat d'impuissance et de conflit latent s'installe et sape progressivement la motivation personnelle. L'ajustement finit par se réaliser, mais au prix d'une réduction brutale d'une partie des actifs stratégiques (désinvestissements, fusions, licenciements...).

Une innovation radicale ou de rupture intervenant dans un système statique constitue un autre exemple de changement par discontinuité. Elle correspond à une guerre d'anéantissement : elle dévalue intégralement et d'un seul coup les avantages compétitifs des concurrents, mais rend également caduque une partie des procédures, des technologies et des savoir-faire existants dans l'entreprise. L'exemple souvent cité est celui de l'horlogerie suisse, qui dominait la science et l'art de la montre mécanique, mais qui s'était

montrée réfractaire, au début des années soixante-dix, à l'introduction du mouvement à quartz dans le segment bas de gamme. Or, l'adoption de cette innovation «*made in Switzerland*» par les concurrents japonais a eu pour conséquence de rendre obsolète une partie des avantages concurrentiels que possédait l'industrie horlogère suisse. L'expérience acquise, les «tours de main» collectifs, les savoir-faire spécifiques, les compétences en mécanique de précision et en micro-mécanique accumulées au cours de l'histoire se sont révélés inadaptés pour contrer l'offensive de «*Seiko*» et de «*Citizen*» (Seurat, 1994 ; Schoettl, 1994). Pour expliquer ces difficultés à l'adaptation et au changement, on peut avancer deux hypothèses. D'une part, les industriels horlogers de l'époque ont fait une mauvaise lecture de ce qui était en train de se passer sur le marché, notamment au niveau des habitudes de consommation. D'autre part, les intérêts investis, l'irréversibilité des investissements ont figé les comportements, limitant par-là toute possibilité de changement. Ils sont restés prisonniers de leur passé, de leur histoire industrielle et de leur organisation.

Le manque de lecture et de compréhension de l'évolution de l'environnement existant, allié à de fortes résistances au changement, a ainsi conduit à une réduction brutale d'une partie de leurs activités et de leurs ressources tant matérielles qu'immatérielles (infrastructures de production, outils, qualifications individuelles, compétences génériques, processus organisationnels, technologies...) éloignant ainsi chaque entreprise de son identité et de ses références socio-culturelles. Au lieu d'avoir remis en cause leurs propres avantages compétitifs, avant qu'ils ne soient contraints de le faire sous la pression de la concurrence, il ont voulu conserver le plus longtemps possible leurs savoir-faire techniques et organisationnels «traditionnels». La nécessité d'ajustement et d'adaptation permanente se heurte donc au système de culture et de mentalité présent à l'intérieur de l'entreprise. L'adaptation est d'autant plus difficile que le passé, la mémoire collective, les produits et les services, l'image que la firme projette auprès des clients lient les différents acteurs à certains comportements, à certaines approches stratégiques, à certaines structures organisationnelles qu'il est très difficile de changer. L'exemple de l'industrie horlogère «démontre combien de solides acquis intellectuels et pratiques peuvent se traduire par des résistances très fortes, tant individuelles que collectives» (Goetschin, 1994, p.230).

La dynamique d'amélioration et d'innovation permanente repose, au contraire, sur une philosophie de continuité. Inscrits dans une conception dynamique de l'entreprise, le management, la stratégie, l'organisation, les ressources se signalent par un minimum de continuités horizontales et

temporelles. Au niveau des produits et des services, ce mode de développement réclame des possibilités de recouvrement cognitif. Le changement y est progressif, continu et accepté. Il s'appuie sur l'expérience acquise, sur les ressources existantes, sur le développement constant des actifs de l'entreprise, etc. La capacité de continuité se caractérise également par une aptitude sociale à faire évoluer les compétences des salariés à travers le temps. Dans un tel système, l'organisation ne considère pas les individus comme interchangeables en fonction des besoins, mais comme des sujets capables d'assimiler de nouvelles connaissances tant individuellement que collectivement.

La discontinuité n'est donc pas une fatalité pour les entreprises. Dès lors, un des rôles du management est d'organiser la continuité et la stabilité. L'oubli de l'histoire, le refus des origines, des mémoires collectives, des biens culturels sont peu productifs à long terme. «Ceux qui ne se rappellent pas le passé sont obligés de le répéter... Ils laissent ainsi échapper des connaissances précieuses» (Garvin, 1993, p.59). En se privant de la facilité que donnent des restructurations brutales et des licenciements, le chef d'entreprise s'oblige à trouver des solutions d'adaptation continue permettant un apprentissage de la flexibilité et de la mobilité. De même, en se préparant longtemps à l'avance, en essayant d'identifier les technologies émergentes, les marchés porteurs, il peut se donner le temps de la mutation en faisant évoluer l'organisation et les ressources humaines plutôt qu'en imposant des changements rapides et douloureux.

3.6. Mise en perspective

Le fait que l'avantage compétitif soit le résultat d'une création continue, la place accordée au système de compétences, l'importance de l'intangible et de l'organisationnel placent donc l'entreprise au centre de tout débat sur la compétitivité et la croissance économique. Or, ces éléments déterminants ne sont pas indépendants les uns des autres. Ils sont en interaction permanente et se renforcent mutuellement. Il n'est plus possible de penser l'un de ces termes indépendamment des autres. «On ne peut pas s'engager dans une stratégie sans se poser la question des compétences nécessaires pour la mettre en oeuvre et de l'organisation cohérente avec les buts visés. On ne peut pas lancer un programme de développement des compétences sans se demander à quoi elles vont servir, dans quelles orientations stratégiques et dans quelles modalités d'organisation elles vont s'exercer... Cette construction permanente de la cohérence entre trois paramètres en interactions (...) ne peut s'opérer que si elle est constamment guidée, inspirée par des finalités explicites, des

valeurs, une vision... Dans un monde où la voie à suivre n'est pas écrite, mais où «le chemin se construit en marchant»⁵⁷, la question du sens est primordiale... Le sens vient aussi de l'attention que nous apportons à penser la conjonction, la réunion, l'articulation des actions, plutôt que leur séparation et leur exclusion» (Genelot, 1994, p.108-109).

Le cadre d'analyse que l'on vient de proposer introduit donc des changements radicaux dans la manière de penser le développement d'entreprise : d'exogènes, les avantages compétitifs sont, en partie au moins, créés et renouvelés endogènement à partir de la mobilisation, de la démultiplication et de l'ajustement de ressources intangibles spécifiques à chaque firme ; d'une approche purement rationnelle, le management revalorise l'intuition, la curiosité et la créativité ; d'une vision sectorielle ou fonctionnelle, on passe à une représentation d'ensemble (*«corporate strategy»*) ; au lieu d'un horizon immédiat, on envisage la capacité à long terme comme une source d'accumulation et de compétitivité ; d'une réflexion réservée à une certaine élite, on encourage la participation à tous les niveaux où s'exercent les responsabilités.

Dans ce nouvel univers, la productivité de l'organisation se joue sur la manière de maîtriser des flux d'événements (interne, externe), de transformer des opportunités en projets spécifiques, d'occuper les zones de flou et d'incertitude. C'est désormais la qualité de la combinaison des facteurs de production - qualité qui repose avant tout sur la compétence des hommes et la pertinence des schémas organisationnels - qui constitue le facteur crucial de la performance, et non plus l'intensité d'usage de facteurs considérés isolément. Le processus d'amélioration et d'innovation continue repose sur la valeur des hommes, autant par leur raison que par leur intuition, sur le pouvoir des savoirs et des compétences, sur l'apprentissage constant, sur la culture et le respect des valeurs et de l'histoire. Ainsi définie, la compétitivité et l'innovation deviennent des actifs intangibles qu'il convient de gérer à travers le temps.

Après avoir cherché à rendre opérationnelle la théorie de la croissance endogène au niveau microéconomique de l'entreprise, nous allons tenter, dans le chapitre suivant, de l'appliquer à celui du système territorial de production.

⁵⁷ Selon le célèbre poème d'Antonio Machado (poète espagnol, né à Séville 1875-1939) :

«Marcheur, ce sont tes vœux ce chemin, et rien de plus ;

Marcheur, il n'y a pas de chemin, le chemin se construit en marchant».

CAPACITE DE CONTRIBUTION DES TERRITOIRES A LA CROISSANCE ENDOGENE

L'importance prise par le facteur humain, la capacité d'autonomie et de jugement, l'organisation et la stratégie, la nécessité de faire concorder le stock de connaissances/compétences avec les exigences du marché, le poids de l'histoire, l'influence des coutumes locales et des systèmes de mentalité indiquent qu'il y a des relations sans doute étroites entre le développement des entreprises et celui des territoires, entre le management et la culture, que ce soit la culture interne à l'entreprise ou celle de son environnement. Aucune organisation ne vit dans un univers clos existant pour lui-même, en dehors de tout cadre institutionnel, social et historique. Dans l'accomplissement de ses tâches, chaque firme est nécessairement et constamment en contact avec des groupes économiques, sociaux et culturels extérieurs qui constituent pour elle son environnement pertinent (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1988).

Selon la cohérence des différents éléments qui le compose (acteurs, appareil de production, marché du travail, technologie, savoir-faire, culture, représentations sociales...), la nature et l'intensité de leurs interactions, l'environnement pertinent d'une entreprise renvoie à la notion de système territorial de production. Débordant généralement leur espace de localisation, celui-ci représente l'espace stratégique de référence des entreprises : un lieu de dialogue, d'échange et d'apprentissage ; un endroit où se construisent les fondements de l'avantage concurrentiel, où s'élaborent et se prennent les décisions stratégiques, où se localisent les chaînons décisifs de la chaîne de valeur, où se développent et se partagent les savoir-faire, où s'édifient les systèmes de mentalité et de valeurs. A l'inverse, certains espaces aux caractères trop accusés, qu'ils se distinguent par un calme excessif ou par un manque de brassage interne, par un sentiment d'incertitude et d'isolement cognitifs, par trop de simplicité ou de complexité, découragent plus qu'ils ne stimulent.

Le croisement «Entreprises-Territoire» nous amène ainsi à nous interroger sur la capacité de contribution de la région, plus exactement du système territorial de production, à la croissance endogène des entreprises. Dans quelle mesure la spécificité des ressources territoriales⁵⁸ - tangibles/intangibles - renforce-t-elle ou pénalise-t-elle leur avantage compétitif ? La proximité spatiale liant fournisseurs, sous-traitants, producteurs, clients et activités de support facilite-t-elle la circulation des informations, l'acquisition de connaissances nouvelles, la communication et les interactions sociales, le foisonnement...? Autrement dit, quelle est la nature des «externalités»⁵⁹ produites et consommées par les acteurs du milieu et leur impact sur la croissance ? Parmi ces derniers, les acteurs institutionnels (pouvoirs publics, centres de formation/recherche, associations socio-professionnelles...) peuvent remplir un rôle de coordinateur ou d'intégrateur des activités économiques. Se pose, dès lors, la question de leur contribution à la croissance endogène⁶⁰. Tel est le questionnement de départ auquel ce chapitre tente d'apporter des éléments de réponse.

4.1. Croisement «Entreprises-Territoire» : les «externalités» au cœur du problème

Le niveau de vie à long terme d'une population dépend, on l'a vu, de la capacité des agents économiques à être compétitifs, à atteindre des niveaux élevés de productivité, à anticiper et à s'adapter rapidement, à progresser et à innover en permanence, à rivaliser à l'échelle internationale dans toute une série de secteurs à haute productivité et à salaires élevés. Inversement, dès qu'ils ne sont plus capables de se battre dans des secteurs à évolution complexe et rapide, le niveau de vie se détériore rapidement. Aussi, la présence, à l'intérieur d'un ensemble territorial donné, d'entreprises performantes, dynamiques et exportatrices a non seulement une influence positive sur leur personnel, mais elle profite également aux industries

⁵⁸ Il est utile de préciser que les ressources territoriales constituent un apport exogène pour les agents qui les internalisent. En revanche, elles représentent une source endogène de croissance au niveau du territoire considéré. Dès lors, ce qui est endogène pour la région ne l'est pas forcément pour l'entreprise et ce qui est endogène à l'entreprise l'est forcément pour la région.

⁵⁹ La notion d'«externalité» signifie que les actions d'un agent économique ont un impact positif sur le comportement des autres agents, et inversement, sans que le marché ne sanctionne ces actions par un prix (relations hors marché). L'existence d'«externalités» se justifie par la prise en compte des mécanismes de circulation, d'échange et de diffusion du savoir entre agents.

⁶⁰ Aussi avons-nous considéré, par hypothèse, les chefs d'entreprise et leur entourage comme les acteurs «directs» de la croissance endogène et les acteurs institutionnels comme les acteurs «indirects».

connexes et à l'économie dans son ensemble. Supportant des effets externes que les agents vont chercher à internaliser, la spécificité des conditions de contexte peut donc exercer une influence, non négligeable, sur la compétitivité des entreprises. Le mécanisme de la croissance endogène dépend donc de l'intensité des phénomènes d'«externalité» produite et consommée à l'intérieur du système territorial de production.

Dans ce sens, une région ou un territoire peut être défini comme un espace producteur et d'échange possible d'«externalités» conjointes/réciproques, de développement collectif et de création de valeur ajoutée. La «Silicon Valley» est l'archétype de ce mode de développement. Ne s'y implante pas qui veut. Toute entreprise étrangère doit d'abord démontrer une aptitude effective à créer des «externalités» de réseau positives utiles pour les acteurs économiques en place. C'est une condition d'accès. En outre, pour être reconnu comme un partenaire pertinent, légitime et crédible, tout nouveau venu doit franchir le fossé culturel et jouer selon les moeurs et les règles locales de la «compétition» (coopération entre concurrents) (Weil, 1997). Chaque région, chaque territoire se différencie ainsi des autres en fournissant aux agents des «externalités» plus ou moins pertinentes, des possibilités d'interactions plus ou moins intenses. Dans la mesure où les conditions de contexte influent positivement/négativement sur les capacités endogènes de développement des entreprises, il devient possible d'expliquer, en partie du moins, les raisons pour lesquelles certains espaces sont plus dynamiques que d'autres.

Le recours aux «externalités» n'est pas totalement nouveau. Les travaux de A. Marshall (1919) ont constitué une base de réflexion que la théorie de la croissance endogène a su réactualiser et approfondir. L'existence de phénomènes d'«externalité» provient fondamentalement de la relation «Entreprises-Territoire». L'intensité des économies externes à l'intérieur d'un espace donné dépend, en grande partie, de la proximité⁶¹ et de la concentration géographique de nombreuses entreprises spécialisées, concurrentes et/ou complémentaires. De plus, les opportunités de contact, d'échange, de dialogue et de compréhension mutuelle sont plus grandes et plus fructueuses si les individus et les entreprises sont confrontés à une même réalité technico-économique et engagés collectivement dans des activités

⁶¹ La proximité peut se définir en terme de distance géographique, mais également en terme de «parenté économique et culturelle» résultant du fait «d'avoir quelque chose en commun» (Becattini, 1990). Cette notion de parenté apparaît dans la littérature consacrée aux districts industriels marshalliens. Ceux-ci se caractérisent par un système de valeurs homogènes et par une spécialisation autour d'une industrie principale, ce qui renvoie directement à la notion de proximité (cf. 5.2.1).

interdépendantes présentant une certaine homogénéité en termes de marchés, de savoir-faire et de compétences génériques. Dans la mesure où il n'y a pas redondance complète d'informations et de savoirs, il y a gain à l'échange et à la collaboration.

Les modèles de croissance endogène indiquent que la dynamique économique provient fondamentalement de l'accumulation de ressources intangibles, les connaissances prises au sens large. Ainsi, tout progrès de la connaissance peut être source d'«externalités» positives, donc de rendements d'échelle croissants. Dans le cas particulier des connaissances tacites, l'effet externe provient de la difficulté pour l'entreprise ou l'individu qui les détient d'en restreindre totalement l'usage aux autres (concurrents, fournisseurs, clients,...). Si ce type de savoir est plus difficilement observable, imitable et transférable que le savoir à caractère explicite, il n'en demeure pas moins qu'il est *imparfaitement appropriable*. Une partie échappe à la sphère privée et devient potentiellement accessible. Il se diffuse inévitablement aux autres agents économiques qui en bénéficient gratuitement. L'effet externe apparaît comme une sorte de compétence collective liée aux échanges d'informations, de savoirs, d'expériences qu'opèrent les individus appartenant à une même collectivité, à un même milieu⁶².

Par ce mécanisme de circulation et de transmission du savoir, la réserve de connaissance sociale disponible au sein du système territorial de production s'accroît progressivement. Une partie des ressources cognitives, produites et accumulées endogènement à l'intérieur des entreprises et des institutions de R&D/formation, peut contribuer non seulement à améliorer la productivité de la main-d'œuvre - capital humain - employée dans ces organisations, mais également celle de l'économie dans son ensemble. Inversement, l'absence de phénomènes d'«externalité» réciproque peut bloquer le déclenchement d'un processus de croissance endogène.

Le rendement social de tout investissement privé/public en «connaissance» se révèle donc supérieur à son rendement privé en raison du surplus constitué à travers le jeu des économies externes. Chaque agent accepte d'entreprendre des activités productrices d'«externalités» positives parce qu'il anticipe les bénéfices qu'il retirera, à son tour et gratuitement, des effets externes générés par les autres acteurs. Le développement des uns contribue ainsi à renforcer la dynamique des autres et réciproquement. Le

⁶² La «Silicon Valley» constitue une illustration concrète de phénomènes d'«externalités» et de foisonnement cognitif : effets de campus, atmosphère d'excitation y sont rendus possibles par la circulation «frénétique» des individus, des idées, des connaissances d'une entreprise à l'autre, d'un laboratoire à un autre.

concept d'«externalité croisée» implique donc toujours une relation à deux ou à plusieurs et suppose toujours une réciprocité. Cette conception vient contredire l'idée généralement admise que ce que l'on donne conduit inmanquablement à un appauvrissement. Un système territorial de production ne peut donc se développer et se régénérer qu'à la condition qu'il existe suffisamment d'agents producteurs/consommateurs d'«externalités». En incorporant les effets externes dans la théorie néo-classique, les modèles de croissance endogène se rapprochent du «monde réel». Leur prise en compte permet de réintroduire dans l'analyse économique l'intangible, la dimension collective, les rapports sociaux, les références à l'histoire, à la culture et à l'espace.

4.2. La contribution des facteurs d'environnement à la croissance des entreprises

Au vu de ce qui précède, une firme a plus de chance de réussir dans un secteur économique donné lorsque ses conditions d'environnement sont dynamiques, exigeantes, performantes en raison de l'intensité des phénomènes d'«externalité» positive qui s'y produisent. Autrement dit, un environnement qui offre en permanence une meilleure information et une plus grande compréhension des besoins et des attentes des clients, qui attise la concurrence, qui facilite l'accès et l'accumulation de connaissances et de compétences spécialisées, pousse les entreprises à progresser, à innover et à investir dans des activités à haute valeur ajoutée.

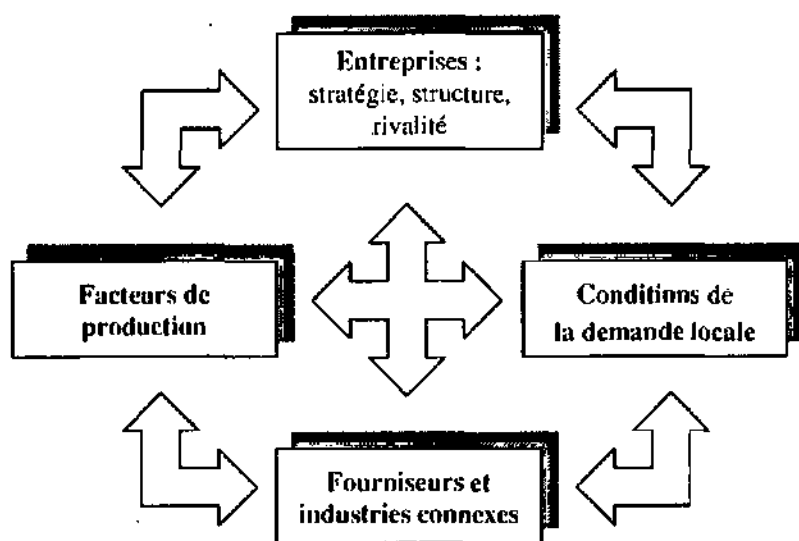
Les observations empiriques (Porter, 1990) démontrent que les économies externes sont plus nombreuses et plus intenses dans des espaces géographiques caractérisés par une forte concentration spatiale d'activités économiques spécialisées dans une production particulière, tantôt concurrentes, tantôt complémentaires. Il s'y crée une atmosphère particulière, faite à la fois d'excitation et de foisonnement, qui pousse les individus à se rencontrer, à s'observer, à s'imiter, à coopérer, à apprendre les uns des autres... «Nike», le leader mondial de la chaussure de sport, s'est récemment implanté dans le district industriel italien de Montebelluna⁶³ pour bénéficier des conditions de contexte particulièrement stimulantes (Jozsef, 1997).

⁶³ En quelque vingt ans, la ville de Montebelluna est devenue le cœur et le cerveau de l'industrie de la chaussure de sport sur le plan mondial. Dans un rayon de dix kilomètres, on dénombre plus de 500 entreprises travaillant avant tout pour l'exportation.

De même, le choix de «*Microsoft*» d'implanter son premier laboratoire de recherche hors des Etats-Unis à l'Université de Cambridge en Grande-Bretagne. Comparativement aux autres sites européens envisagés (Allemagne, France, Scandinavie), Cambridge présente l'avantage d'offrir un contexte technologique et économique de tout premier plan : un noyau de superchercheurs⁶⁴ à l'esprit d'entreprise qui forment un creuset économique et culturel comparable à celui de la «*Silicon Valley*» (Filloux, 1997).

Les relations des entreprises avec leur environnement de proximité peuvent être représentées sous la forme d'un diamant, appelé le «*Diamant de l'avantage compétitif*» (cf. figure 4-1). Même si la plupart des déterminants de la compétitivité d'une nation/région sont connus depuis longtemps, cet instrument d'analyse a l'avantage de structurer les relations de l'entreprise avec l'espace où elle vit et se développe (Porter, 1990).

Figure 4-1 : Le «diamant de l'avantage compétitif»



Source : M. Porter, 1990, p.72

⁶⁴ En dix ans, le nombre d'entreprises de haute technologie est passé de 3000 à 1'1000.

Cette formalisation de l'avantage concurrentiel constitue un outil d'analyse opérationnel pour comprendre en quoi un territoire donné représente, pour les entreprises, une source externe d'avantages et/ou de désavantages compétitifs ? Au cours de notre recherche empirique, notre intérêt s'est ainsi porté sur la manière dont les chefs d'entreprise interviewés perçoivent les facteurs d'environnement : celui-ci est-il perçu comme un lieu d'excitation et d'effervescence pourvoyeur d'«externalités» positives ou comme un territoire clairsemé, peu enrichissant et peu stimulant pour le développement des entreprises ?

4.2.1. Les facteurs de production

L'état des facteurs de production représente la position du système territorial vis-à-vis du stock de facteurs de production présent localement et accessible par les entreprises. M. Porter distingue les «facteurs de production de base» des «facteurs de production avancés». Si la première catégorie est assimilée à des ressources physiques généralement héritées de la nature ou des générations précédentes (ressources naturelles, énergie, terrain, savoir-faire, culture...), la seconde comprend des actifs plus sophistiqués, tant matériels qu'immatériels, qui résultent d'une activité humaine spécifique : ils doivent être produits et sans cesse renouvelés ; ils exigent d'importants investissements en connaissance, soutenus dans le temps (institutions d'éducation et de formation, main-d'œuvre spécialisée et de haute qualification, centres de recherche spécialisés, structures évoluées de conseil et de financement...). La question est, dès lors, de savoir quelle influence peuvent avoir ces différents facteurs sur la compétitivité des entreprises ?

Selon la théorie économique classique, les facteurs de production de base déterminent le flux des échanges internationaux : un pays se spécialisera et exportera des marchandises qui incorporent au maximum les facteurs dont il est bien doté. Longtemps, la détention ou l'accès privilégié à des actifs physiques «hérités» du passé ou de la nature a constitué une rente de situation, source de profit et de richesse pour les entreprises et les pays bénéficiaires.

La Sicile représente, à cet égard, un exemple caractéristique (Michaud and Thoenig, 1992). Son économie est très largement vécue comme celle de la rente. Celle-ci vient du talent inné des hommes, de la nature (sol, mer, soleil) ou de la société extérieure sous forme de subventions, d'aides aux produits ou de protection politique. Ce caractère inné de la rente débouche sur une différenciation perçue comme gratuite dans la mesure où elle n'est pas obtenue par un essai systématique d'interprétation du marché ou par un

effort soutenu de renouvellement et d'amélioration des produits et des processus. A long terme, ce type de rente se révèle fragile, car susceptible d'être remis en cause (épuisement progressif des ressources, possibilités d'imitation ou de substitution). Enfin, une culture de la rente comporte un certain nombre d'implications: passivité, dépendance de l'extérieur, résignation ou fatalisme quant aux possibilités de renouvellement de l'intérieur. Elle constitue un frein au changement puisque ce dernier, d'une façon ou d'une autre, remettrait en cause un certain nombre de situations acquises.

Aussi, les transformations technico-économiques actuelles tendent à infirmer l'explication traditionnelle des conditions de prospérité et de richesse des nations et des régions : si les ressources physiques participent à l'amélioration des conditions-cadre d'un pays/région, elles ne sont plus suffisantes pour expliquer, à elles seules, les mécanismes réels de la croissance économique. Dans un monde voué à la vitesse, à l'hypercompétition, à la complexité et à l'incertitude croissantes, ces ressources, par nature immobiles et plus ou moins reproductibles avec le temps, se trouvent reléguées au second plan par les ressources à caractère évolutif : connaissances, savoir-faire, compétences, informations. A quelques rares exceptions (pétrole, or...), elles ne constituent plus forcément un avantage concurrentiel décisif et soutenable dans le temps. Au contraire, l'absence de richesses naturelles, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la cherté des coûts de production peuvent être source de stimulation, de créativité et d'innovation⁶⁵.

La rapidité et l'efficacité avec lesquelles les entreprises sont capables d'accéder à de l'information concrète, de créer de nouveaux savoirs organisationnels, d'enrichir leurs compétences génériques et de les déployer sur de nouveaux marchés sont, aujourd'hui, au centre de la compétition internationale. Dès lors, l'avantage compétitif d'un secteur économique - respectivement d'une entreprise de ce secteur - dépend, en partie du moins, de sa capacité à mobiliser, dans son environnement territorial, des ressources humaines hautement qualifiées, des informations et des connaissances directement utilisables, un système de formation et de recherche performant orienté sur les besoins réels de l'économie.

⁶⁵ Longtemps, les entreprises suisses ont compensé le handicap lié à l'absence de ressources naturelles et à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée par des activités à haute valeur ajoutée, des investissements dans des secteurs de pointe et une amélioration constante des compétences et de la productivité de la main-d'œuvre. Au Japon, c'est en réponse au coût prohibitif de l'espace que les entreprises ont développé le système d'approvisionnement «just in time».

Parallèlement, les conditions locales de support et de soutien, un climat favorable au développement des entreprises et des initiatives privées, une confiance dans l'investissement industriel, une coutume d'épargne importante, une mentalité ouverte et entreprenante, constituent autant de facteurs capables de renforcer la compétitivité des firmes. En revanche, le simple fait de disposer d'une main-d'oeuvre de niveau secondaire, ou même universitaire, ne représente pas forcément un avantage compétitif important, si elle ne correspond pas très exactement aux besoins et aux attentes des entreprises ou si elle n'est que difficilement adaptable et utilisable sur le terrain (Michaud, 1990).

4.2.2. Les conditions de la demande locale

Malgré le processus de globalisation de l'économie mondiale, les conditions de la demande locale d'un secteur donné constituent un facteur d'environnement fondamental au développement d'un avantage compétitif dans ce secteur, pour autant que les besoins des clients locaux anticipent ou même façonnent les tendances futures qui émergeront sur le plan international. Certains espaces présentent, du fait de la composition de la population, du niveau d'éducation des individus, des modes de vie, des traditions socio-culturelles, des caractéristiques spécifiques qui donnent une image relativement claire des besoins futurs, suscitent l'émergence d'idées nouvelles et fortifient en quelque sorte la croissance des entreprises qui s'y trouvent.

Ce type d'espaces constitue de véritables *«laboratoires de moeurs»* (Prahalad and Doz, 1987) où émergent, plus facilement et plus rapidement qu'ailleurs, de nouvelles tendances, des habitudes inédites de consommation, des comportements originaux ou parce qu'un segment de marché s'y développe plus fortement. Parallèlement, une clientèle locale exigeante et sophistiquée oblige les entreprises à s'améliorer et à progresser en direction des secteurs les plus pointus et les plus dynamiques. Le contact direct et continu avec des acheteurs fiables renseigne à la fois sur leur niveau de satisfaction et de confiance, ainsi que sur leurs besoins latents ou futurs. La proximité avec le client est ainsi devenue essentielle pour comprendre et anticiper les habitudes de consommation futures et s'y préparer, si possible, avant les concurrents.

Dès lors, ce n'est pas tant l'importance quantitative de la demande domestique qui est essentielle pour comprendre les tendances de l'évolution du marché, mais bien plutôt sa capacité à fournir en permanence des informations «digestes» compatibles avec les grilles de connaissances/

compétences des entreprises locales. Les conditions et les caractéristiques du marché intérieur, relatif à un secteur économique donné, représentent un facteur dynamique de création d'avantages concurrentiels pour les entreprises actives dans ce secteur. Inversement, des marchés clairsemés, peu exigeants et peu dynamiques ne fournissent pas une information suffisante pour permettre aux entreprises de «coller» aux besoins réels des clients.

4.2.3. Les réseaux territoriaux et les «clusters»

Le mythe du héros solitaire est révolu ; c'est au sein de réseaux de niveaux différents mais à communication intense que se bâtiront les connaissances et les savoirs communs, garantie de vitesse, d'adaptation et de survie économique (Michaud, 1997). Le troisième grand déterminant de l'avantage concurrentiel d'une région consiste dans la présence de réseaux territoriaux de compétences ou «clusters». Ce type de réseau peut être défini comme des «partenariats construits autour du développement ou l'acquisition de compétences» (Weil, 1997, p.17). Il réunit des acteurs économiques interdépendants qui s'engagent dans une relation durable. L'interdépendance vient de ce que ces acteurs possèdent des actifs complémentaires, en particulier si ces derniers reposent sur des savoir-faire particuliers, des compétences génériques ou des technologies⁶⁶.

Les motivations au partenariat sont diverses : réduction des coûts de R&D, création d'un système d'informations et de connaissances, maîtrise de l'intégralité de la chaîne de valeur, accès au marché final, diminution des risques liés à l'innovation, etc. Même les entreprises qui ont une base technologique ou logistique solide ont besoin d'apports extérieurs pour faire face à l'hybridation croissante des technologies, à la complexité grandissante des problèmes auxquels elles sont confrontées ou à l'impérieuse nécessité de s'informer et d'apprendre en permanence. Rassemblant des individus qui ont des références communes, des intérêts complémentaires, qui parlent le même langage et qui, par conséquent, se comprennent rapidement, les «clusters» véhiculent des ressources concrètes et immédiatement exploitables en termes d'entreprise.

La «Silicon Valley», à l'image des *districts industriels italiens*, constitue l'archétype d'un système territorial de production fondé sur un mode d'organisation réticulaire. Tout ce qui compte en électronique, logiciels et

⁶⁶ Le mot technologie étant entendu au sens large, y compris la capacité de maîtriser des systèmes organisationnels complexes, d'atteindre une clientèle dispersée, d'offrir un service après-vente performant, etc.

communications de données y est présent. C'est à la fois un marché avancé et exigeant ; laboratoire du futur, c'est le lieu idéal pour spécifier des produits ; on y trouve les clients les plus exigeants, les opportunités, les standards, les tendances. C'est aussi un réservoir de compétences avec une main-d'œuvre très mobile. On y tolère l'échec pourvu qu'on se soit conformé aux règles des bonnes mœurs locales. On y vient aussi pour investir. C'est également un point d'accès au marché global. « Pour entrer dans le réseau, il faut construire une crédibilité et une légitimité locales. On ne peut espérer recevoir que si l'on peut donner » (idem, p.19). Dans ce milieu, où le lieu de dialogue privilégié est le travail, l'information circule, dès lors, vite et au total enrichit tout le monde. Chacun se « pique » les ingénieurs talentueux ; chacun se considère comme un fournisseur indépendant qui change d'employeur au gré des opportunités « *sans changer de parking* ». Chacun peut se spécialiser dans son domaine d'excellence, ce qui va de paire avec l'interdépendance. Enfin, il est vital d'arriver le premier afin de profiter des rendements croissants et des « externalités » de réseau positives. Pour y arriver, on n'hésite pas à s'allier ponctuellement avec ses concurrents.

A l'intérieur de tels systèmes territoriaux, la proximité spatiale et l'interdépendance des individus facilitent les interactions professionnelles et sociales, raccourcissent les lignes de communication, créent des opportunités de contact et d'affaire, stimulent la circulation des savoirs et des informations. Elles encouragent la constitution de « biens collectifs », comme un réservoir de main-d'œuvre qualifiée, un système d'information performant ou des structures d'éducation et de formation adaptées aux besoins du marché du travail. La concentration géographique entre donneurs d'ordres, sous-traitants et fournisseurs permet également d'optimiser les flux de production, de réaliser des gains de productivité, de réduire les coûts de communication et d'information, ceux de coordination et de transaction, etc. Elle donne enfin, la possibilité aux donneurs d'ordres de mieux comprendre les difficultés de leurs fournisseurs et de les aider à progresser en leur apportant des compétences techniques et organisationnelles spécifiques.

Considéré sous cet angle, le système territorial de production correspond à un enchevêtrement plus ou moins complexe de « réseaux territoriaux » regroupant des individus, des entreprises et des acteurs locaux qui échangent, communiquent et créent collectivement des ressources intangibles liées aux connaissances. Dans la mesure où ces dernières sont compatibles avec les grilles de connaissances maîtrisées localement, elles accroissent et enrichissent non seulement le stock de connaissances privées détenu par chaque agent, mais également celui des ressources cognitives sociales (publiques). Dès lors, le niveau de développement et de prospérité

d'une région se construit et s'entretient par un processus dont l'origine est surtout microéconomique et territoriale.

Ce qui est vrai pour les fournisseurs l'est aussi pour les secteurs économiques voisins et les activités de support (services aux entreprises, institutions de formation, centres de R&D, associations socio-professionnelles, pouvoirs publics...). Ceux-ci participent également à la constitution d'avantages externes capables d'améliorer la compétitivité des entreprises locales. La présence d'un secteur connexe performant accroît ainsi les possibilités, pour les entreprises, d'acquérir de nouvelles compétences, de développer de nouveaux produits, de s'améliorer. Les succès de l'industrie de la machine-outils suisse ont eu pour origine le développement antérieur de l'industrie horlogère, celle-ci s'étant constituée en réseaux de fournisseurs et d'ensembliers particulièrement denses, homogènes et concentrés spatialement. Le fonctionnement de cet ensemble reposait également sur un système de compétences et de connexion de compétences portant essentiellement sur la micro-mécanique, la précision, la patience et la fiabilité.

Cet exemple illustre assez bien la capacité d'un secteur économique à générer endogènement un double processus d'élargissement de connaissances/compétences : un élargissement vertical qui traduit une spécialisation toujours plus grande de la production ; un élargissement horizontal qui traduit un processus de diversification des produits à partir des «*core competences*» maîtrisées au sein des entreprises horlogères. Ce double processus a pu se produire au fur et à mesure des progrès des savoir-faire réalisés, là aussi, à l'intérieur des entreprises. Ainsi, à partir d'un stock initial de connaissances, l'activité productive a permis de générer un flux régulier de nouveaux savoirs élevant par là-même le niveau cognitif de l'entreprise. La permanence de ce double processus - de type «*learning-by-doing*» - a permis de mettre potentiellement chaque entreprise en position de s'adapter aux contraintes externes, d'ajuster ses ressources aux conditions du marché, d'améliorer et de renouveler périodiquement ses produits/services.

Aussi, l'intégration de différentes activités économiques au sein de réseaux territoriaux participe au renforcement de compétences génériques et de la compétitivité des entreprises qui en font partie, au développement de synergies locales, à la constitution de processus de fourmillement industriel, à la création d'«*externalités*» positives. Enfin, comme l'a montré Lucas (1988), la «production» d'hommes et de femmes qualifiés, dotés de savoir-faire spécialisés, de capacités de jugement, d'adaptation et d'initiative, est certainement l'un des sous-produits les plus importants de la présence, à

l'intérieur d'un système territorial de production, de nombreuses entreprises performantes, concurrentes/complémentaires.

4.2.4. La concurrence locale

De toutes les pointes du diamant, la concurrence interne, locale, de proximité est sans doute la plus importante en raison de l'effet extrêmement stimulant qu'elle exerce sur toutes les autres. La présence, dans un secteur d'activité donné, de concurrents locaux nombreux et dynamiques constitue une source importante de compétitivité. La concurrence contraint les entreprises à s'améliorer, à progresser et à innover sans cesse et les incite à une meilleure efficacité productive: adoption de nouvelles méthodes et techniques de production en vue d'un abaissement des coûts, d'une amélioration de la qualité; découverte d'un bien ou d'un service apte à satisfaire des besoins latents, etc. La concentration spatiale d'activités économiques fortement concurrentielles favorise également l'observation permanente des autres compétiteurs, leur permettant aussi de mieux comprendre ce qu'ils font ou s'apprentent à faire. Elle a enfin pour effet de favoriser les processus d'imitation et de dépassement permanent.

M. Porter observe ainsi que, au Japon, il y a toujours plus de dix compétiteurs dans les secteurs où ce pays détient une position dominante sur le plan mondial. La rivalité interne est intense; les effets de proximité sont puissants: les centres nerveux des entreprises japonaises sont tous localisés sur l'archipel. Ces conditions particulières ont pour conséquence de pousser les entreprises à se surveiller les unes les autres, à maîtriser leurs coûts de production, à améliorer la qualité de leurs produits et le service rendu au client, à expérimenter des procédés audacieux, à innover dans des produits sophistiqués, à progresser constamment dans de nouveaux domaines, etc. Une fois les conditions de compétitivité maîtrisées à l'échelle nationale, les entreprises japonaises sont armées pour se tourner vers les marchés internationaux.

Outre les conditions locales de production et de concurrence, le contexte socio-culturel peut également affecter positivement la performance des entreprises et des secteurs économiques. Variant d'un pays, d'une région à l'autre, les *us et coutumes*, le système de valeurs, la mentalité, l'identité nationale, les références à l'histoire, l'attachement à un système politique et administratif, le prestige attaché à certains secteurs influencent grandement les comportements individuels et collectifs d'une population et exercent une forte influence sur la manière dont les entreprises sont créées, organisées et gérées: objectifs orientés sur le court ou le long terme, modes de

participation et de rémunération des cadres, sources de financement interne/externe, motivation des individus à travailler dans des secteurs de pointe, à développer leurs compétences ou à créer une entreprise, etc.

La spécificité des contextes nationaux et territoriaux contribue ainsi à modifier la donne concurrentielle d'un secteur. Elle explique également l'extraordinaire diversité des entreprises performantes. Même si toutes cherchent à obtenir un avantage concurrentiel réel grâce à des actions d'amélioration et d'innovation permanente, elles restent malgré tout très différentes les unes des autres. Elles se différencient par leur taille, leur organisation, leur mode de fonctionnement, leur management, leurs stratégies, leurs objectifs, leur culture, etc. Ainsi, la compétitivité dans un secteur spécifique est le résultat d'une convergence entre les pratiques de gestion et les modes d'organisation en faveur dans le pays et les sources d'avantages concurrentiel dans ce même secteur (Porter, 1990).

En Italie, par exemple, les entreprises performantes sont généralement petites, fonctionnant souvent de manière souple et informelle à l'image de familles élargies, usant de stratégies privilégiant la spécialisation, le marketing de niche et une grande flexibilité. En Suisse ou en Allemagne, le mode de gestion des entreprises performantes est plus rigoureux. Il fait appel essentiellement à des compétences techniques. Les entreprises sont de taille variable, mais toujours organisées de manière assez hiérarchique. Leurs dirigeants ont en général une formation technique. Jusqu'à un passé récent, ce système de gestion était particulièrement adapté à des secteurs orientés vers l'ingénierie technique ou vers des produits sophistiqués de haute qualité exigeant d'importants efforts de développement, des niveaux de précision et de fiabilité élevés. En revanche, de telles organisations éprouvent des difficultés à se mesurer à des concurrents étrangers performants dans des secteurs où un «marketing image» percutant, une capacité d'adaptation, de progression et de renouvellement rapides représentent des critères de compétitivité décisifs.

En conclusion, les quatre facettes du diamant de l'avantage compétitif constituent un système dont les déterminants se renforcent les uns les autres. Souvent, l'effet de l'un d'eux dépend de l'état des autres. Dès lors, toute faiblesse dans l'un des quatre paramètres limite le progrès et la croissance des autres, donc de l'ensemble. La présence de clients exigeants n'entraînera pas l'apparition de produits innovants si la qualité des ressources humaines ne le permet pas. L'analyse souligne également l'importance des ressources immatérielles et humaines ainsi que des phénomènes d'«externalité» croisée comme sources de croissance et de compétitivité des entreprises. Enfin, outre le fait que chaque entreprise s'améliore au contact d'un environnement

territorial dynamique et stimulant, chacune d'elle contribue, en retour, à l'enrichir et à le rendre plus performant créant ainsi un processus endogène générateur de croissance potentiellement auto-entretenu.

4.3. La contribution des acteurs institutionnels à la compétitivité des entreprises

A côté de la contribution des facteurs d'environnement à la compétitivité des entreprises, celle des acteurs institutionnels est posée. Autrement dit, qui optimise dans le secteur non marchand ? Qui définit l'espace du secteur marchand et non marchand ?

Rappel théorique : en raison de l'existence de phénomènes d'«externalité», les modèles de croissance endogène démontrent que les seules forces du marché sont insuffisantes pour optimiser la richesse produite et le bien-être des individus⁶⁷. Le rétablissement de la coïncidence entre l'équilibre de marché et l'optimum social restitue une aire de liberté à l'intervention d'un «planificateur social» situé en dehors du marché. Doté de pouvoirs et de ressources propres, mais ne cherchant pas à maximiser son profit, celui-ci réintégrerait dans son calcul l'interdépendance de l'«externalité» de manière à égaliser la productivité marginale privée de la connaissance à sa productivité sociale. La perturbation du système due aux «externalités» justifie donc théoriquement l'action de l'Etat et des institutions en instaurant une coordination *non marchande* entre agents privés.

Qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une région ou d'un territoire, le problème de l'optimisation des ressources se pose inévitablement. Si dans le cas d'une organisation microéconomique la structure à optimiser est du ressort des dirigeants, dans celui d'une organisation territoriale, il appartient aux acteurs institutionnels locaux (pouvoirs publics, associations socio-professionnelles, institutions de formation et de recherche...) d'aider, de faciliter les agents privés à se coordonner et à assumer cette tâche. Or, ces deux catégories d'acteurs ne sont pas soumis aux mêmes contraintes territoriales. A l'inverse des acteurs institutionnels qui sont dépendants de leur environnement immédiat (contraintes géographiques, politiques, sociales et culturelles), les acteurs privés ont la possibilité de s'en affranchir, au moins

⁶⁷ En présence d'«externalités», le libre jeu des marchés ne garantit pas l'obtention d'un optimum social. Des ressources sont mal utilisées car les agents privés ne tiennent pas forcément compte dans leurs décisions privées des effets induits par leur comportement sur leur environnement. Le rendement privé de l'accumulation est alors inférieur à son rendement social et il y a place pour une intervention externe au marché.

partiellement. Leur espace de jeux, leur horizon, leurs références débordent généralement le cadre de la région ou celui du système territorial de production.

En conformité avec la modélisation théorique, les acteurs institutionnels peuvent donc contribuer, directement ou indirectement, à l'amélioration de la compétitivité des entreprises présentes localement. Leur rôle est de les aider à structurer leur espace de marché, à coordonner leurs activités, de les encourager à articuler et à assembler des compétences et des savoir-faire non reliés, de les inciter à s'organiser collectivement pour mettre en place des systèmes d'information et d'acquisition de connaissances performants, etc. Ils n'ont pas pour ambition de se substituer aux agents privés, mais de leur servir de fédérateur provisoire, d'intermédiaire et de relais permettant de construire les connexions d'«externalité» réciproque. Ils ont également pour vocation d'exercer un rôle de compréhension, d'expérimentation et de suivi en s'efforçant de tenir compte :

- du type d'industries présentes localement ;
- des armes qu'implique un univers d'hypercompétition ;
- des processus d'élaboration stratégique des chefs d'entreprise ;
- des facteurs socio-culturels propres au système territorial de production (confiance, coopération, solidarité, capacité collective...).

A travers leur soutien, ils participent non seulement au renforcement de l'avantage concurrentiel des agents microéconomiques et des centres nerveux et identitaires implantés localement, mais également à insuffler une dynamique de changement et de développement au niveau de l'ensemble du système territorial.

Sur le plan opérationnel, le déclenchement réussi de mécanismes de croissance endogène repose sur la capacité des acteurs institutionnels à favoriser le processus de transfert des «externalités» et d'échange le plus équilibré possible entre agents, à aider ces derniers à identifier, dans le système territorial de production, les ressources matérielles/intangibles utiles potentiellement à leur développement et à évaluer l'impact réel de ces dernières sur les autres acteurs locaux (effets de «leadership», d'entraînement, de dynamisme...). Exerçant ainsi un rôle d'interface, ils peuvent encourager, participer ou aider à la construction de ressources intangibles et de biens collectifs utilisables par plusieurs entreprises :

- élaboration d'un système cognitif territorialisé : faciliter la diffusion, la circulation et les échanges de connaissances, d'informations entre individus et entreprises ;

- mise en place de systèmes de coopération et d'alliance entre plusieurs entreprises autour de compétences ou de projets communs ;
- maîtrise de la relation «ressources-marchés» et «ressources-stratégie» ;
- investissement dans la connaissance et les hommes ;
- intégration et animation de PME à l'intérieur de réseaux d'échange et de partenariat («clusters») ;
- amélioration du passage «recherche fondamentale/recherche appliquée» et «recherche appliquée/phase d'industrialisation» ;
- définition des orientations stratégiques du développement territorial ;
- etc.

Tout processus d'endogénéisation, au niveau de la région ou d'un territoire, doit donc dépasser le cadre d'une seule entreprise et porter sur des phénomènes d'«externalité» conjointes. Toutefois, l'efficacité de l'intervention des acteurs institutionnels en faveur des entreprises dépend de leur aptitude à entrer dans l'intimité des chefs d'entreprise et de leur entourage, ce qui implique de

- parler un langage compréhensible par eux et de comprendre le leur ;
- engager un dialogue constructif et permanent ;
- instaurer des relations basées sur la confiance et l'estime réciproque ;
- comprendre les déterminants et les mécanismes microéconomiques de la croissance endogène ;
- saisir les stratégies, l'organisation, le fonctionnement et le mode de management des entreprises locales ;
- identifier et comprendre leur chaîne de valeur, leur stratégie générique, leurs compétences-clé, leur processus d'élaboration stratégique ;
- distinguer le centre de décision et identitaire - exogène/endogène - de l'entreprise.

D'où l'idée que les acteurs hors marché puissent jouer un rôle incitatif dans l'encadrement et le soutien des mécanismes de croissance endogène tant au niveau des entreprises qu'à celui du système territorial de production. Exemple : district phare de l'Emilie-Romagne dans les années 1970 et 1980 (tricot, habillement, etc), «Capri» a commencé à subir la concurrence des pays asiatiques au début des années 1990. En réponse aux coups d'accordéon de la mondialisation, l'«Ervet», un organisme de promotion financé pour partie par la région mais aussi par les adhésions professionnelles, a créé une agence pour aider les industriels du textile à anticiper les tendances de la mode et les former aux nouvelles technologies de production. Grâce à cet

instrument endogène commun à plusieurs entreprises, ils ont été parmi les premiers à prévoir l'arrivée de la mode de la couleur noire.

Autre exemple significatif. La capacité des entreprises japonaises à tirer parti de toute information/connaissance publiée ou non, à les synthétiser, à les regrouper, à les assimiler rapidement et à les intégrer dans des produits/services nouveaux s'expliquent en partie par le rôle déterminant joué par l'Etat japonais, le MITI et les «*Trading companies*» (Nonaka, 1991). L'Etat intervient pour favoriser les coopérations, développer les infrastructures et le potentiel de base des chercheurs. Le MITI joue un rôle central de coordinateur et d'intégrateur en favorisant systématiquement la synthèse, la circulation des informations entre secteurs industriels et la signature de contrats stratégiques. Sous son autorité, les firmes se coordonnent autour de projets technologiques ; vendeurs et acheteurs d'équipements définissent ensemble les produits à développer. L'agence gouvernementale constitue en quelque sorte l'initiateur et le garant des accords privés. Enfin, les «*Trading companies*» soutiennent les industriels japonais dans le domaine du marketing et de l'accès aux marchés internationaux.

Parallèlement, les universités japonaises établissent des liens étroits avec les industriels ; cela va de la rencontre spontanée jusqu'à la relation de conseil en passant par des contrats de coopération laboratoires/ entreprises ou de détachement chercheurs/industries. Elles ont un rôle important dans le maillage des entreprises. Elles constituent un lieu d'échanges d'information, de partage du savoir et de l'expérience acquise entre des firmes appartenant à des réseaux différents. Les professeurs sont intégrés à la vie industrielle. Ils peuvent ainsi jouer un rôle de consultant externe et conseiller les dirigeants dans différents domaines (technologie, recrutement, mise en relation, etc). Ces exemples tendent à démontrer qu'une action volontariste, coordonnée et concertée entre pouvoirs publics, institutions locales et milieux économiques privés permet de renforcer, voire d'optimiser, la compétitivité des entreprises intégrées au système territorial de production.

Enfin, ces diverses actions volontaristes peuvent entrer dans le cadre d'une stratégie territoriale de développement industriel à long terme. Comme le note l'OCDE (1993), la gestion stratégique d'un territoire consiste à mettre en oeuvre, conjointement entre les acteurs institutionnels locaux et les chefs d'entreprises, un ensemble cohérent d'orientation, de décisions et de projets en vue d'atteindre des objectifs définis. Une telle démarche est nécessaire pour éviter une dilution des énergies et exploiter systématiquement les opportunités se présentant localement. Une telle stratégie devrait intégrer dans une même logique les efforts entrepris pour attirer, de l'extérieur, des

entreprises performantes productrices d'«externalités» et la nécessité d'impliquer les firmes endogènes dans le processus de développement. Les contributions exogènes ne sont pas, en soi, mauvaises dans la mesure où elles sont compatibles avec les activités de la région en termes de grilles de connaissances/compétences, de systèmes de culture et de mentalité. C'est à cette condition que des possibilités de dialogue pertinent, d'échanges constructifs et de travail en commun peuvent s'établir entre ces deux types d'activités. Parallèlement, la capacité de l'endogène à évoluer en incorporant, au contact de l'exogène, de nouvelles connaissances ou en déformant leur noyau de compétences-clé se révèle déterminante pour assurer sa survie et celle du système territorial. Dès lors, par l'intermédiaire des «externalités» produites et consommées localement, l'endogène s'enrichit au contact de l'exogène et réciproquement. Ainsi combinées, ces deux logiques se complètent l'une l'autre et se renforcent mutuellement créant une dynamique territoriale de développement déployant potentiellement des effets multiplicateurs et auto-entretenus sur le long terme.

4.4. Implications de la théorie au niveau des régions et des territoires

4.4.1. La dotation initiale en ressources intangibles

Le second modèle de Romer (1990) nous enseigne que, sur le plan macroéconomique, le taux de croissance d'une économie est directement fonction du stock de connaissances disponibles dans cette économie, ainsi que de la répartition du capital humain entre les activités de recherche et de production. De son côté, R. Lucas (1988) fait dépendre le niveau du capital humain du niveau initial du stock de capital humain constitué jusqu'ici dans l'ensemble de l'économie. Cela signifie qu'une économie qui croît à partir de dotations initiales en capital physique et en capital humain faibles est *handicapée par rapport à une économie mieux dotée au départ. L'écart initial de développement entre ces deux économies va aller en s'accroissant.*

Transposées au niveau territorial, ces implications théoriques indiquent qu'une région qui possède au départ un important stock de «capital-connaissances», matérialisé sous forme d'une main-d'oeuvre éduquée, qualifiée, polyvalente et capable d'évolution, d'entreprises innovatrices et compétitives, de centres de R&D performants et d'institutions de formation reliées aux entreprises, bénéficie d'un avantage compétitif réel par rapport à celles moins bien dotées. Attirée par des opportunités d'emplois, de salaires et de carrière intéressantes, une main-d'oeuvre toujours plus qualifiée et spécialisée s'y établira. La part du capital humain va alors s'accroître ; le

stock individuel et social de connaissances accessible à l'intérieur des entreprises et des institutions de recherche/formation augmentera également et s'enrichira au fil du temps ; la productivité de ces activités se bonifiera, améliorant du même coup leur compétitivité ; de nouvelles personnes compétentes seront attirées dans la région, etc. Le processus de croissance endogène et auto-entretenu est lancé ! Il a pour effet de renforcer non seulement l'avantage compétitif initial, mais de contribuer aussi à accroître les écarts de développement entre territoires faiblement dotés en ressources intangibles et les autres (Krugman, 1990). La spécificité des facteurs d'environnement laisse ainsi entrevoir la possibilité d'une accumulation d'avantages pouvant expliquer l'existence de sentiers de croissance très différents selon les régions.

4.4.2. La capacité des agents à apprendre et à intégrer

Néanmoins, la théorie de la croissance endogène laisse une porte ouverte au développement des pays, des régions pauvres. Ils peuvent espérer rattraper leur retard économique dans la mesure où les individus et les agents économiques ont la volonté et la capacité d'apprendre constamment de nouveaux savoirs, d'acquérir de nouvelles compétences et de les intégrer aussi rapidement que possible dans des produits/services vendus sur les marchés mondiaux. Or, la réussite de tels processus d'adaptation et d'évolution du capital humain dépend, dans une large mesure, du niveau initial de formation, de culture générale et de qualification de la main-d'œuvre. Si les individus ne peuvent pas établir des schémas de causalité cohérents ou s'ils ne disposent pas de structures cognitives suffisamment développées, ils éprouveront d'autant plus de difficultés à assimiler de nouvelles connaissances techniques, à passer d'une routine organisationnelle à une autre, à changer successivement et rapidement de comportement. Dès lors, une main-d'œuvre au bénéfice d'un niveau minimum d'éducation et de culture générale constitue une condition nécessaire pour gérer un processus d'apprentissage de type « *learning-by-doing* ».

A cet égard, le cas de la Corée du Sud est illustratif. Considérée comme un pays pauvre à la fin des années cinquante, elle a rejoint en 1996 le club des pays membres de l'OCDE (Pnud, 1996). Ainsi, à partir d'une main-d'œuvre peu qualifiée, mais naturellement habile, disciplinée et acceptant de travailler durement pour de faibles salaires initiaux, les entreprises coréennes ont commencé par imiter et produire, en grandes séries, des biens industriels techniquement simples. Progressivement, elles ont réussi à produire des biens toujours plus sophistiqués et à investir de nouveaux secteurs industriels

compatibles avec leur grille de compétences-clé. A l'image de l'industrie horlogère suisse, elles ont réussi à générer des processus d'élargissement à la fois vertical et horizontal de leur base de connaissances/compétences. Elles y sont parvenues, notamment, grâce à leur capacité organisationnelle d'apprentissage collectif et aux investissements réalisés dans les activités de R&D. Elles ont ainsi mis en place systématiquement des structures internes de recueil et de transmission de la connaissance accumulée par leur personnel dans le cadre de leur travail. L'Etat coréen, pour sa part, investit beaucoup dans la formation de base et supérieure de la population, la recherche appliquée et les programmes de coopération entre des institutions de formation, de recherche et des entreprises industrielles tant nationales qu'étrangères.

Le moyen d'enclencher volontairement et endogènement de tels processus d'apprentissage et d'accumulation de connaissances pose à nouveau la question du rôle des acteurs institutionnels pour encourager et aider les entreprises à améliorer le niveau de capital humain de leur personnel. La gestion des ressources humaines à l'intérieur des entreprises ou dans le cadre d'institutions de formation et de recherche constitue sans doute un élément de réponse pertinent. Dans un univers hyper-compétitif, incertain et global, le fait de disposer d'hommes et de femmes formés et éduqués est certes nécessaire, mais ne suffit malheureusement plus. L'enjeu actuel est de pouvoir assurer le renouvellement permanent de leurs connaissances, de leurs compétences à travers des programmes de formation continue mêlant la théorie à l'expérimentation pratique. C'est à cette condition qu'ils seront en mesure d'anticiper, de s'adapter et de s'améliorer, donc de survivre. Autrement dit, «l'avantage compétitif d'une firme réside dans la capacité d'autonomie et de jugement de leurs managers, dans leur habileté à apporter des réponses localement adaptées et cohérentes avec la stratégie générale de l'entreprise. Cette autonomie «balisée» (non chaotique) ne peut se concevoir en dehors de relations fondées sur la connaissance, l'éducation et la confiance» (Michaud, 1997, p.2). Le développement continu du capital humain, à l'intérieur d'une organisation productive, est ainsi devenu une pré-condition à tout processus de croissance endogène.

Dans ce contexte, il appartient à chaque entreprise, à chaque institution de formation et à l'Etat de définir ensemble une politique de partenariat en matière de formation et de recherche, compatible avec les compétences et les savoir-faire maîtrisés dans les entreprises. Le rôle d'une direction (des ressources humaines), respectivement des responsables politiques en matière d'éducation et de formation, devient stratégique : assurer l'identification et la sélection des talents, l'éducation et le développement des hommes à l'intérieur

de l'entreprise, respectivement de la société, et leur allocation optimale. Dans cette perspective, la gestion des ressources humaines se situe dans le moyen à long terme, repose essentiellement sur de l'intangible et échappe en partie aux conditions générales du marché (hors marché).

4.4.3. Le système territorial de production, «espace stratégique» des entreprises

Si la globalisation de l'économie est aujourd'hui incontestable, le style de management des entreprises, les modes d'organisation, les stratégies restent profondément attachées au pays d'origine et aux références socio-culturelles nationales. «*Les cultures se mondialisent dans la diversité, et non dans l'uniformisation*», affirme X. Mosquet, vice-président du «*Boston Consulting Group*» (1996). Même si les technologies de communication rapprochent géographiquement des populations entières, les individus restent enracinés dans des systèmes de valeurs et des représentations du monde qui sont le reflet de traditions ancestrales et de principes d'éducation spécifiques à chaque pays ou à chaque région. Ils conservent leur propre logique d'organisation, de communication, de négociation ou de management. Conclusion : aucune entreprise n'est véritablement globale, c'est-à-dire sans attache et sans frontière : les firmes restent marquées par les spécificités socio-culturelles de leur pays d'origine (Ruigrok et Van Tulder, 1996).

Ces remarques rejoignent les conclusions tirées de l'analyse des rapports entre les dynamiques industrielles et les territoires : chaque système territorial de production se différencie des autres par une offre spécifique de ressources, tant matérielles qu'immatérielles, ainsi que par des conditions de contexte particulières. «Le milieu local peut contribuer à la fois à réduire les incertitudes et les coûts de transaction, devenant ainsi un lieu d'incubation de l'innovation et d'amplification des informations, agissant comme un fournisseur de ressources stratégiques et d'«externalités», et comme un tremplin à l'internationalisation des activités des entreprises» (OCDE, 1993, p.12). La dynamique endogène du développement économique est d'autant plus vigoureuse que les ressources territoriales sont à fort contenu d'«intelligence» et qu'elles sont capables de s'enrichir au fil du temps grâce à l'action individuelle et collective des acteurs économiques et institutionnels.

Dans cette perspective, les réseaux locaux d'échange et de collaboration, les processus d'apprentissage collectif, les mécanismes de coordination associant le privé au public, la spécificité du marché du travail contribuent à valoriser et à enrichir le stock de connaissances et de compétences construites, maîtrisées et mises en oeuvre territorialement. Ces

ressources, largement intangibles et invisibles, constituent une barrière efficace contre l'imitation en même temps qu'elles génèrent des incertitudes pour les concurrents. Elles représentent donc un levier qui commande le développement territorial. Parallèlement, la manière qu'ont les agents économiques de les organiser, de les articuler entre elles, de les incorporer aux produits/services constitue également un facteur de différenciation et de croissance pour la région.

Le système territorial de production devient ainsi un espace stratégique de référence pour les entreprises, c'est-à-dire un espace où se construisent, se renforcent et se renouvellent les fondements de leur avantage compétitif, où se localisent les chaînons décisifs de la chaîne de valeur ajoutée, à partir duquel se prennent les décisions stratégiques ; un lieu où les individus et les agents économiques y ont leurs racines et leur histoire personnelle, « jouent » selon des codes socialement acceptés, se forment une identité, un sentiment profond d'appartenance et de destin commun. Ces divers éléments, liés à l'histoire, aux rapports sociaux, au système de culture et de mentalité, contribuent à « ancrer » affectivement les individus à leur territoire d'origine. A l'égard de ce dernier, ils font preuve généralement de loyauté et de responsabilité sociale. Ils peuvent se sentir investis d'une mission (culturelle, sociale...) qui va souvent au-delà de leur intérêt personnel immédiat.

La notion d'« espace stratégique » constitue donc un enjeu crucial pour les régions économiquement développées : la question est de savoir si celles-ci sont ou seront toujours capables, à l'avenir, de créer et/ou de conserver sur leur sol des entreprises compétitives, des laboratoires de recherche avancée, des institutions de formation supérieure. Si un territoire n'offre plus suffisamment d'« externalités » positives, d'avantages de localisation, de ressources pointues, de processus d'excitation et d'effervescence relationnelles, favorisant la créativité et l'innovation, certaines entreprises ou établissements, actifs sur des marchés à haute valeur ajoutée et extrêmement concurrentiels, pourront être tentés de s'établir dans des lieux où ils pourront à nouveau bénéficier de ressources intangibles externes capables de renforcer leur avantage compétitif.

L'exemple de l'industrie pharmaceutique suisse est, à ce propos, tout à fait significatif. Jusqu'à la fin des années quatre-vingt, la région bâloise était considérée comme un « espace stratégique » de référence pour cette industrie. Etaient non seulement regroupés spatialement les maisons-mères des trois « chimiques » - « Sandoz », « Ciba-Geigy », « Roche » - mais aussi et surtout leurs principaux laboratoires de recherche et des instituts de recherche privés et publics actifs dans leur domaine de compétences. L'industrie finançait une partie de la recherche universitaire médicale notamment à l'Université de

Bâle. Or, au cours des années quatre-vingt, leurs responsables n'ont pas compris immédiatement que la recherche pharmaceutique au niveau mondial s'orientait sur les sciences de la vie (médecine, biologie, génie génétique, agriculture...) au détriment de la chimie. Les Etats-Unis sont ainsi devenus le pays où les activités de recherche en génie génétique se sont le plus développées au monde⁶⁸. Les entreprises ainsi créées constituent aujourd'hui des maillons essentiels dans la stratégie des multinationales suisses, si bien que, dans certains domaines (thérapie génétique sur le diabète, immunologie, recherche sur les plantes transgéniques...), les décisions stratégiques se prennent aux Etats-Unis et non plus à Bâle.

L'industrie horlogère suisse a également connu une restructuration importante au milieu des années soixante-dix. Un changement de technologie (passage à l'électronique et au quartz), dont l'effet n'avait là-aussi pas été correctement anticipé, a subitement dévalué une grande partie des compétences traditionnelles de ce secteur et dégradé, à une vitesse surprenante, le réseau d'entreprises (ateliers de production, de manufactures horlogères, sous-traitants...) qui s'était historiquement constitué et qui entretenait des échanges inter-industriels intra-régionaux très intenses. Un certain nombre de segments de la filière horlogère traditionnelle ont ainsi disparu entraînant un réaménagement des structures productives de ce secteur. Le marché du travail qui était à la fois une résultante et une condition de fonctionnement de cet ensemble d'entreprises s'est, à son tour, effrité, libérant une main-d'œuvre qualifiée.

4.4.4. L'affirmation des spécificités territoriales et de la concurrence

Pour qu'un espace soit qualifié de «stratégique» au sens donné plus haut, il faut qu'il offre aux entreprises et aux acteurs qui y sont implantés des ressources matérielles/intangibles rares, difficilement accessibles dans d'autres espaces de localisation. Les agents économiques vont alors percevoir chaque territoire comme des espaces plus ou moins différenciés, plus ou moins riches en «externalités», en compétences et en interconnexions dynamiques, plus ou moins capables de leur procurer un avantage compétitif réel et soutenable. Dans cette perspective, la mondialisation de l'économie ne conduit probablement pas à uniformiser les économies nationales ou régionales, mais à affirmer, au contraire, leur identité, leur diversité et leur spécificité.

⁶⁸ Entre 1982 et 1985, ce ne sont pas moins de 1000 entreprises de biotechnologie qui se sont créées autour de Boston, San Diego et San Francisco.

La dynamique économique d'une région repose, on l'a vu, sur la présence d'entreprises performantes et exportatrices qui, elles-mêmes, puisent une partie de leurs racines et de leur compétitivité d'inputs spécialisés disponibles dans leur zone stratégique de localisation. Fort de cet avantage concurrentiel, elles sont en mesure de partir à la conquête des marchés mondiaux et de se mettre en position de concurrence forte vis-à-vis de leurs principaux compétiteurs. La territorialisation des dynamiques économiques a donc pour conséquence de renforcer la concurrence entre régions autonomes et spécialisées, ainsi que l'affirmation des identités culturelles locales. Dorénavant, pour survivre dans un monde devenu complexe, incertain et hypercompétitif, le destin d'une région se joue souvent contre celui des autres régions ! La concurrence entre nations a tendance à se transformer en une concurrence mettant en prise des territoires de taille et de structure relativement proches. Cette évolution inéluctable a pour conséquence de remettre en cause les solidarités interrégionales à l'intérieur d'un même pays, en particulier entre les régions les plus riches et les plus pauvres. Enfin, selon E. Cohen (1996), même si l'indépendance des acteurs industriels est plus forte aujourd'hui qu'hier, la mondialisation est moins la lutte de chacun contre tous que l'émergence de « socles économiques régionaux » fortement différenciés et concurrents où les Etats sont obligés de redéfinir leurs fonctions.

L'exemple de l'industrie pharmaceutique suisse est tout à fait exemplaire. En 1993, elle a investi aux Etats-Unis quelque 2,6 milliards de francs (1993) dans des dizaines de laboratoires de recherche. Résultat de cette réorientation stratégique : l'exode vers l'étranger de la recherche génétique et de compétences-clé extrêmement pointues. *« Cette évolution est particulièrement inquiétante dans la mesure où elle touche des emplois à très forte valeur ajoutée... Ces derniers sont précisément ceux dont les Suisses ont besoin s'ils entendent conserver leur niveau de vie »* (Waldvogel, cité par Delaye, 1996, p.56). Pourtant, malgré la présence initiale de ressources stratégiques (concentration de l'industrie à Bâle, de laboratoires de recherche privés et publics, de compétences génériques étendues, d'institutions de formation supérieure...), l'industrie pharmaceutique n'a pas su, d'une part, transformer ses efforts scientifiques en produits et, d'autre part, anticiper le développement des nouvelles technologies, s'y adapter et les recombinaison avec ses propres ressources stratégiques.

La disparition d'un certain nombre d'activités liées à l'industrie pharmaceutique, le transfert de compétences vers l'étranger n'est pas sans conséquence sur l'avenir économique et scientifique de la Suisse. Certaines recherches ont ainsi été arrêtées dans les laboratoires bâlois. Après avoir été

le centre nerveux et décisionnel de toute l'industrie pharmaceutique suisse, Bâle est devenu, en quelques années, un centre parmi d'autres. La recherche médicale menée dans les universités suisses subit également les contrecoups de cette évolution. Financée jusqu'ici en grande partie par des capitaux privés, elle risque de perdre une partie de ses moyens et de ne conserver un lien privilégié avec l'industrie que dans des domaines toujours plus restreints. Dans le domaine de la finance, la Ville de Zurich est également en train de perdre du terrain par rapport à la «City» de Londres. Les unes après les autres, les grandes banques suisses ont transféré le siège de leurs activités stratégiques de Suisse en Angleterre.

Ces exemples illustrent combien la mise en concurrence d'agents économiques localisés dans des régions et des pays différents contribue à remettre en cause les dynamiques économiques territoriales. Désormais, Bâle et Zurich comme tant d'autres villes sont en concurrence avec des régions ou des cités tout aussi ambitieuses et disposant de ressources tout aussi importantes, si ce n'est plus ! Or, si les entreprises, notamment les plus grandes d'entre elles, ont la capacité de choisir entre plusieurs espaces, plusieurs collectivités, plusieurs partenaires, pour maintenir, voire renforcer, leur compétitivité à long terme, les PME ne jouissent pas de ce privilège. A court terme, leur sort dépend avant tout de la vitalité, de la densité et l'intensité du tissu économique territorial qui, lui-même, est fonction des comportements socio-économiques des acteurs économiques et institutionnels.

APPROCHE THEORIQUE COMPLEMENTAIRE : LA DYNAMIQUE ENDOGENE DES «SYSTEMES TERRITORIAUX DE PRODUCTION»

Les déterminants - exogènes, endogènes - de la croissance économique représentent, assurément, le fil conducteur de notre travail de thèse. En nous appuyant sur le renouvellement de l'analyse néo-classique de la croissance à long terme, nous avons montré que :

- le modèle de référence - l'analyse de Solow - donne une vision générale et mécaniste de la croissance. En l'absence de ressources exogènes au champ de l'économie, la croissance est par nature éphémère ;
- la théorie de la croissance endogène décrit, dans sa volonté de dépasser les insuffisances du modèle de Solow, les conditions d'apparition d'une dynamique soutenable dont l'origine est essentiellement interne au système économique.

La modélisation théorique fait reposer la croissance sur le mode de production, de diffusion et d'assimilation d'une ressource intangible accumulable endogènement, la connaissance. Ne pouvant être parfaitement appropriée par celui qui la produit, elle se diffuse inévitablement aux autres agents qui peuvent théoriquement en bénéficier gratuitement. L'«externalité» positive qui en découle permet de rendre croissants les rendements d'échelle au niveau de l'économie dans son ensemble. Dès lors, plus intenses sont, à l'intérieur d'un territoire donné, les relations entre entreprises, institutions de recherche/formation, pouvoirs publics et associations socio-professionnelles, où les individus se connaissent, parlent le même langage, ont l'habitude travailler ensemble, ont en commun une base de connaissances et des normes telles qu'une éthique de travail ou des principes de réciprocité/coopération, plus nombreux seront les phénomènes d'«externalité» croisée et plus grandé sera l'opportunité de déclenchement d'une croissance endogène et soutenue.

La problématique, ou le débat, sur le caractère «exogène-endogène» de la croissance économique se retrouve également en économie spatiale. L'aggravation des disparités économiques entre régions, les phénomènes d'émigration, les processus de concentration urbaine ont donné lieu à d'importantes recherches théoriques dès le début des années cinquante. Les différentes approches proposées ont progressivement débouché sur l'affirmation d'une discipline nouvelle - l'économie régionale - et sur un corps théorique, plus ou moins formalisé, regroupé autour des *théories du développement régional* (Aydalot, 1985). Celles-ci recourent à des impulsions essentiellement exogènes pour expliquer les mécanismes de la croissance et du développement des régions.

Les recherches empiriques menées sur la dynamique endogène des «systèmes territoriaux de production» visent, quant à elles, à lever une partie des insuffisances de la logique exogène et fonctionnelle caractérisant la modélisation théorique traditionnelle. En faisant appel à des ressources et à des comportements largement endogènes, les travaux sur les «districts industriels» et les «milieux innovateurs» tentent de dépasser et de renouveler l'analyse des mécanismes de croissance et de développement des territoires. Présentés dans ce chapitre à titre d'illustration, ils décrivent le processus territorial d'innovation et de développement à partir d'une dynamique interne, comme «portée» par les conditions spécifiques du milieu. Au caractère exogène de la croissance, s'oppose ainsi la vision d'une croissance endogène, ancrée, alimentée et maîtrisée localement.

Bien qu'issue de formalisations conceptuelles différentes, la théorie de la croissance endogène et la dynamique endogène des systèmes territoriaux de production se rejoignent sur bien des points. Comme nous le montrerons, des recouvrements existent. Ce chapitre se veut, dès lors, un lien de rencontre et d'enrichissement mutuel entre le renouvellement de l'analyse de la croissance à long terme et celui de l'analyse territoriale.

5.1. Théories traditionnelles du développement régional

L'intégration progressive de l'espace dans la théorie économique s'est faite principalement à partir des années cinquante et a conduit certains économistes, en particulier D. North, F. Perroux, J. Friedmann, Ph. Aydalot, W. Stoeckl, à s'intéresser non seulement à la répartition spatiale des agents économiques et des activités, mais aussi à l'influence que peut avoir cette répartition sur les processus économiques globaux. La pensée régionale s'incarne dans quelques grandes théories dont les principales (base

exportatrice, pôles de croissance, analyses «centre-périphérie», division spatiale du travail) seront rappelées ci-après⁶⁹.

5.1.1. Théorie de la base exportatrice

Présentée avant la Seconde Guerre mondiale par H. Hoyt, la théorie de la base exportatrice - «*export base*» - ne devient une référence qu'à partir du milieu des années cinquante, sous l'impulsion de D. North (1955). Constatant que des régions peuvent connaître une croissance accélérée au cours des premières phases de leur développement, D. North est amené à remettre en cause la théorie de la «croissance régionale par étapes» de W. Rostow. Il a observé que le développement économique des Etats du Nord-Ouest américain au XIX^e siècle peut s'expliquer par l'augmentation rapide de la demande extérieure (blé, bois, outils...) provenant principalement de la Californie à la suite de la ruée vers l'or de 1860. D. North en conclut que les exportations ont été le moteur réel de la croissance de ces Etats et que, plus généralement, il ne peut y avoir de croissance régionale positive que si une impulsion extérieure renforce la demande régionale et stimule les productions locales. A contrario, une économie régionale coupée de l'extérieur, vivant en vase clos, ne peut que reproduire d'une période sur l'autre les mêmes grandeurs (production, flux de revenu, volume d'emploi...) et déboucher sur une économie stationnaire.

La théorie de la base exportatrice part de l'intuition que les systèmes économiques de petite dimension (petits pays, régions, villes) intégrés aux échanges internationaux ne peuvent croître que si les moyens de leur croissance viennent de l'extérieur. De dimension insuffisante pour posséder un échantillon complet de l'ensemble des activités économiques, ils ne peuvent être que des économies ouvertes et dépendantes. Ni leurs efforts, ni leurs aptitudes, ni leurs spécificités ne sont sensés jouer un rôle dynamique dans leur processus de croissance, incapables qu'ils sont de développer par eux-mêmes des technologies nouvelles et de susciter de façon autonome des flux croissants d'investissement. La région n'est rien d'autre qu'un simple découpage territorial obéissant à des injonctions transmises par des mécanismes automatiques et standardisés. A l'inverse, seuls les grands Etats sont supposés être totalement maîtres de leur destin et de leur développement économique, celui-ci reposant alors sur des variables internes - ou endogènes - qu'ils peuvent contrôler.

⁶⁹ Leur présentation s'inspire de la contribution de Ph. Aydalot (1985, pp.119-144).

D'inspiration keynésienne, la théorie de la base débouche sur une conception macroéconomique simplifiée de la croissance régionale. Le développement automatique des échanges, via les débouchés extérieurs, constitue le moteur *exogène* de la croissance économique. Cette représentation théorique conduit à séparer l'économie régionale en deux secteurs distincts : l'un « *basique* » - ou exportateur - regroupant des activités économiques dont le chiffre d'affaires dépend de la demande externe ; l'autre « *non basique* » - ou résidentiel - regroupant des activités satisfaisant exclusivement la demande locale. A côté des exportations proprement dites, les activités basiques regroupent toutes les sources de revenus d'origine externe : les subventions et les dépenses publiques de l'Etat central, les recettes dues au tourisme, l'implantation de succursales de grandes entreprises... Si l'essor économique des activités basiques est fortement lié à l'évolution des marchés externes, celui des activités résidentielles est, quant à lui, fortement dépendant des activités basiques. Le développement de ces deux types d'activités est donc supposé varier théoriquement dans le même sens.

La formalisation de cette conception du développement régional part de l'idée que le revenu régional Y est égal à la somme du revenu tiré des activités basiques B et du revenu des activités résidentielles R , soit :

$$(16) \quad Y = B + R$$

où les activités non basiques sont une fraction constante du revenu régional ($R=aY$), ce dernier étant, par hypothèse, un multiple du produit des exportations ($Y=kB$). La résolution du modèle donne :

$$(17) \quad Y = B/(1-a) \quad \text{et} \quad k = 1/(1-a)$$

où a apparaît comme la propension moyenne et marginale à dépenser localement le revenu régional. Ainsi, ce revenu est un multiple du produit des exportations, la valeur du coefficient multiplicateur dépendant du ratio « *dépenses locales/dépenses totales* ». Autrement dit, la valeur du multiplicateur k est d'autant plus élevée que les fuites dues aux importations sont faibles. Les activités exportatrices ont donc théoriquement un effet moteur sur les activités non basiques et sur le produit total.

La première réserve que l'on peut objectivement adresser à la théorie de la base est sa volonté de tout ramener l'explication de la croissance régionale à une seule variable. Elle associe la conception classique de l'échange à la présentation keynésienne de la croissance par la demande. La seconde réserve est le manque évident d'explication dont souffrent les exportations dans la mesure où elles dépendent, non seulement des débouchés extérieurs, mais également et surtout de ressources collectives territoriales, matérielles et

immatérielles, constituées à travers le temps (savoir-faire technique, spécialisations productives, ressources humaines et/ou naturelles, systèmes de mentalité et de culture, histoire...). L'observation empirique confirme le fait que le revenu régional ne dépend pas exclusivement des recettes d'exportation. D'après les résultats d'une recherche empirique portant sur 28 villes américaines (Pfouts, 1957), la croissance paraît dépendre davantage des activités non basiques que des activités exportatrices ! Pour être complet, le modèle devrait prendre en considération tous les flux de revenus entre la région et l'extérieur : importations, prêts nets versés à l'extérieur, impôts locaux versés à l'Etat central... Si on complète encore le schéma, on devrait déboucher sur un modèle purement comptable.

La théorie de la croissance endogène rejoint, sur certains points, la théorie de la base exportatrice. Néanmoins, elles se différencient nettement quant à l'origine «exogène-endogène» du développement. Selon la théorie de la croissance endogène, la capacité exportatrice d'une région est un signe que la dynamique économique repose, en partie du moins, sur une base endogène. *A contrario*, des activités faiblement exportatrices génèrent peu de connaissances/compétences nouvelles, peu d'informations concrètes sur les marchés, sur les technologies ou les menaces, donc peu d'«externalités» croisées. La faiblesse du potentiel cognitif de la région handicape ainsi toute possibilité de croissance endogène. Ne procurant que des emplois locaux et des flux de revenus modestes, le tissu économique est, dès lors, peu apte à se développer sans aide extérieure.

La théorie de la base exportatrice considère, quant à elle, les régions de petite dimension comme des mécaniques passives d'ajustement des grandeurs internes à des injonctions externes. Or, le développement régional n'est pas seulement une mécanique rigide qui relie les exportations aux activités résidentielles. Il dépend, comme on l'a montré, des comportements individuels et collectifs des agents pour développer, assimiler et régénérer les ressources intangibles à l'origine de leur rente. Il repose également sur l'attitude des acteurs institutionnels locaux, ainsi que sur des conditions de contexte spécifiques. Considérée ainsi, chaque région possède théoriquement une aptitude différenciée et variable dans le temps à maîtriser endogènement les conditions de son développement.

5.1.2. Théorie des pôles de croissance

La théorie des pôles de croissance - ou pôles de développement - a été présentée par F. Perroux (1955) au début des années cinquante. Elle part de la constatation que la croissance n'apparaît pas uniformément dans l'espace,

mais qu'elle se manifeste en des lieux ou des pôles de croissance avec des intensités variables et qu'elle se répand par divers canaux et avec des effets terminaux variables pour l'ensemble de l'économie. Comme théorie du développement des régions, celle des pôles de croissance indique comment les effets de la croissance ne se propagent pas également au profit de tous les secteurs d'activités, mais surtout dans les secteurs liés à l'industrie lourde, considérée par hypothèse comme l'élément moteur de la croissance. Comme théorie spatiale, elle montre comment cette croissance se localise au voisinage des «unités motrices», c'est-à-dire des grandes entreprises. Le concept de pôle de croissance rompt avec l'orthodoxie néo-classique dans la mesure où il rend compte à la fois d'un processus de développement, de la concentration spatiale d'activités économiques et de la formation des inégalités dans l'espace.

Dans un premier temps, F. Perroux a cherché à établir les mécanismes de transmission de la croissance entre unités économiques (entreprises). Il est parti de l'idée que la vie économique résulte non pas de l'action d'agents isolés en situation de concurrence, mais de l'action spécifique d'unités motrices qui, par leur position et leur dimension, peuvent jouer un rôle dominant et entraînant. Ainsi, une innovation intervenant au sein d'une grande entreprise peut produire :

- des *effets directs*, appréciés à travers le fonctionnement même de l'unité motrice (débouchés nouveaux, création d'emplois, distribution de revenus, participation à la production locale...) ;
- des *effets indirects*, liés aux revenus versés par l'unité motrice. Ces derniers fournoissent des débouchés aux entreprises et aux commerces locaux et permettent de propager la croissance à l'ensemble de l'économie locale ;
- des *effets induits*, consécutifs à l'effet de la production nouvelle sur l'activité économique locale. Les fournisseurs et les sous-traitants, situés en amont de l'unité motrice, enregistrent généralement une augmentation de leurs commandes. En aval, les acheteurs peuvent bénéficier aussi bien de nouveaux produits que de l'amélioration des produits existants (meilleure qualité, fiabilité, baisse des prix, etc).

Les impulsions issues des unités motrices (innovations, investissements, production...) se propagent ainsi auprès d'agents économiques (sous-traitants, fournisseurs, acheteurs...) mus par des signaux qui leur parviennent de l'extérieur et qui leur imposent des réactions amplifiant les effets directs émis initialement par les unités motrices. Le fonctionnement d'un tel mécanisme suppose l'existence de «courroies de transmission» entre

l'unité motrice et les unités subordonnées. Une certaine adéquation doit également exister entre les techniques et les produits de l'unité qui aspire à devenir motrice et les agents capables d'être dynamisés par elle.

La théorie des pôles de croissance décrit ainsi un monde hiérarchisé et dominé par l'activité motrice qui déploie des effets multiplicateurs au niveau des unités entraînées. La croissance n'est alors pas un fait global affectant uniformément l'ensemble des secteurs, mais un fait polarisé dépendant du poids et de la position de l'industrie motrice. Contrairement aux thèses néo-classiques, la croissance n'est pas le résultat de décisions autonomes d'agents isolés, mais la conséquence de relations interdépendantes et multiples entre des entreprises dominantes et dominées. Aussi, la croissance n'est pas une progression linéaire et équilibrée, mais un processus heurté, vivant et se propageant dans le déséquilibre, sous l'impact de l'action privilégiée de certains agents économiques.

Jusqu'ici, F. Perroux ne s'est pas intéressé à la *localisation* des activités motrices et des activités dépendantes. Il va donc s'attacher à démontrer, dans un second temps, que le pôle est le lieu de concentration géographique d'un ensemble d'activités liées et hiérarchisées. Dans la mesure où les sous-traitants, les fournisseurs apparaissent en réponse aux impulsions données par l'industrie motrice, ils auront tendance à se grouper au voisinage de l'unité motrice pour bénéficier des économies externes d'agglomération. Ainsi les effets moteurs tendent à se concentrer dans l'espace et la croissance, de même qu'elle touche les divers secteurs de façon très inégale, a aussi un impact très structuré dans l'espace. Le pôle de croissance modifie son environnement de proximité par la création de nouveaux types de consommation et de comportements économiques, par le développement de besoins collectifs nouveaux, par l'apparition de rentes de localisation. Le pôle est à la fois un ensemble d'industries interdépendantes et hiérarchisées et le lieu de concentration de ces activités.

Or, c'est l'effet additionnel qui fait le pôle. Il n'y a de pôle de croissance que si un investissement de 100 engendre des initiatives locales qui libèrent une épargne latente pour être investie sur place, alors qu'elle ne l'aurait pas été sans la présence de l'investissement initial. Ainsi considéré, il est attendu que le pôle génère, dans son voisinage, de nouvelles activités économiques à travers une foule de petites entreprises instituant un jeu à somme non nulle (gagnant-gagnant). Le cycle vertueux de la croissance peut ainsi s'enclencher. L'existence d'un pôle est donc largement conditionnée par son organisation interne, notamment par le fait que le complexe soit fédéré par une ou plusieurs grandes entreprises «*leaders*». C'est à ces conditions qu'une

entreprise ou qu'un complexe industriel devient véritablement un pôle diffusant alentour sa croissance.

En revanche, un pôle ne faisant que redistribuer spatialement une croissance largement pré-existante n'exercerait, sur le plan global, aucun effet positif sur cette dernière. Il ne serait qu'un simple centre d'attraction d'activités économiques existantes, contribuant à vider certains espaces de leurs activités pour les concentrer autour des unités motrices. On se situerait alors dans un jeu à somme nulle (gagnant-perdant) synonyme de perte d'efficacité globale. Plusieurs expériences ont démontré que les pôles ont plutôt eu des effets de confiscation de la croissance, contribuant à ruiner le plus souvent les espaces économiques et l'industrie autour d'eux. Ce fut notamment le cas de Paris et de Londres entourés, jusqu'aux années soixante, de zones agricoles peu urbanisées.

Enfin, la notion de pôle de croissance semblait être l'interprétation la plus naturelle du développement spatial dans les années cinquante. A la fois théorie et politique économique, théorie du développement et de l'organisation spatiale, la théorie des pôles de croissance a pu apparaître comme la réponse universelle aux problèmes de développement inégal. Des unités potentiellement motrices ont ainsi été créées - de manière exogène - un peu partout pour accélérer, pensait-on, le rattrapage de certaines régions périphériques ou de pays en développement. L'accent était essentiellement mis sur le développement de l'industrie lourde (complexes sidérurgiques, pétrochimie...) et on espérait que l'unité motrice «importée» s'intégrerait au milieu d'origine. Or, faute d'avoir analysé suffisamment les conditions de propagation des effets moteurs d'un pôle, on a souvent construit, dans des milieux traditionnels, de grandes usines trop modernes pour que leur production puisse apporter grand chose sur place. L'unité motrice restait, la plupart du temps, étrangère à son environnement dans la mesure où une partie de ses actifs stratégiques (techniques, capitaux, main-d'œuvre qualifiée, pouvoir décisionnel) venait de l'extérieur. Ce type de complexe industriel a trop souvent correspondu à des «cathédrales dans le désert» sans grands effets sur la dynamique territoriale de croissance et de développement.

Toutefois, on peut penser que les mécanismes de la polarisation demeurent, tout en s'incarnant dans des formes nouvelles. Si la théorie des pôles de croissance voyait dans l'industrie lourde une activité capable de jouer un rôle moteur, on peut se demander si, dans le contexte actuel, l'amélioration et l'innovation permanente, l'apprentissage et l'expérimentation par la pratique, la R&D ne sont pas des activités motrices aptes à améliorer endogènement la performance et la compétitivité des entreprises qui les

mettent en oeuvre. Les phénomènes de polarisation conservent également un certain intérêt dans la mesure où la domination des grands groupes sur les petites et moyennes entreprises n'a jamais été aussi forte qu'aujourd'hui. De nombreuses PME fortement différenciées n'ont bien souvent pas d'autre alternative que de s'intégrer à des ensembles industriels et humains de grande taille dotés d'une puissance commerciale, technologique, financière et industrielle très nettement supérieure. Ce type de stratégie présente l'avantage de permettre aux PME de comprendre plus facilement leur chaîne de valeur ajoutée, d'accéder plus facilement à des informations concrètes, de valoriser au mieux leurs compétences et d'en acquérir/développer de nouvelles, d'élargir leurs débouchés externes, d'accéder à des services spécifiques ou à des approvisionnements privilégiés... En contrepartie, une stratégie d'intégration pose le problème du degré de dépendance et de vulnérabilité des PME vis-à-vis des grandes entreprises.

5.1.3. Théories du développement inégal : l'analyse centre-périphérie et la division spatiale du travail

Depuis la fin des années cinquante, de nombreux auteurs ont mis en évidence la structure hiérarchisée des espaces économiques sur le plan interrégional et international : les espaces *centraux* dominant les espaces *périphériques*. Si, pour F. Perroux, une relation «centre-périphérie» peut être le moteur du développement, pour J. Friedmann (1972), elle révèle, au contraire, l'enracinement des inégalités dans l'espace. Remettant en cause la thèse néo-classique de la convergence des économies régionales, J. Friedmann montre que le centre et la périphérie ne se distinguent pas seulement par des dotations différentes en facteurs de production. Les activités à haute valeur ajoutée se concentrent principalement dans les centres ; l'environnement socio-culturel y est plus favorable ; les rendements décroissants qui devaient bloquer à terme la croissance du centre tardent à apparaître. Parallèlement, la périphérie, vidée en partie de sa substance réelle (capitaux, hommes, activités à haute valeur ajoutée...), a de la peine à s'adapter et à se développer par elle-même.

L'asymétrie existant entre le centre et la périphérie s'explique par le fait que l'espace intervient dans les stratégies des détenteurs de capitaux. En fonction de leurs dotations naturelles et/ou de leurs spécialisations passées, les régions périphériques sont en quelque sorte «*investies*» par de grandes entreprises qui y développent généralement des activités à faible valeur ajoutée, essentiellement de production et de fabrication. Soumis à des impulsions d'origine externe et à des stratégies décidées non pas localement,

mais au niveau des sièges sociaux de ces grandes entreprises, le développement économique des régions périphériques est alors largement dépendant des zones dites centrales. Tout investissement et tout processus de croissance deviennent ainsi difficiles car les plus-values créées localement sont transférées quasi-systématiquement aux maisons-mère qui sont localisées dans les «centres».

En revanche, ces derniers possèdent un réel pouvoir sur leur propre développement, car ils maîtrisent, à travers les diverses fonctions à forte valeur ajoutée des grandes entreprises (marketing, R&D, finance, design...), les processus d'innovation et d'accumulation. Dans cette perspective, les analyses «centre-périphérie» tentent de décrire la structure hiérarchisée de l'espace et d'expliquer la persistance des inégalités spatiales. En revanche, elles ne donnent d'indication ni sur la manière de rompre la dichotomie «centre-périphérie», ni sur les variables d'action capables d'être mobilisées et valorisées dans le cadre d'une politique économique pour espérer inverser la tendance au sous-développement des régions périphériques.

Dans le prolongement de l'approche «centre-périphérie», la théorie de la division spatiale du travail cherche à expliquer les raisons pour lesquelles des hiérarchies spatiales, opposant des «centres» à haut niveau de pouvoir et de qualification à des périphéries subordonnées vouées aux tâches routinières, tendent à se constituer. Un élément central de la réponse repose sur l'existence de décalages temporels entre les formes techniques et organisationnelles de la production (déterminées par les grandes entreprises) et les habitudes de consommation, les modes de vie des populations vivant dans les régions périphériques. Si, à terme, les pratiques de production déterminent les modes de consommation, l'inertie des modes de vie va être la cause de ces décalages que les grandes entreprises vont utiliser à leur profit.

Ainsi, lorsqu'une d'entre elles implante une infrastructure de production dans un milieu dont le fonctionnement est encore déterminé par les formes techniques et sociales antérieures, le décalage ainsi créé peut être porteur de plus-value en raison du faible coût de reproduction d'une main-d'œuvre peu qualifiée, tandis que la standardisation des techniques leur permet d'obtenir simultanément une productivité supérieure. Maintenir les travailleurs dans leur milieu d'origine permet dès lors de perpétuer, au moins temporairement, des modes de vie moins coûteux, alors que les bases économiques qui leur avaient donné naissance ont disparu. Il se développe ainsi une logique d'enclavement des espaces périphériques et à mode de consommation traditionnel.

Le retard d'adaptation entre les formes de la production et les modes de vie traditionnels constitue donc un moteur de croissance et de dévelop-

pement, non pas pour les régions périphériques, mais principalement pour les grandes entreprises qui en bénéficient. Tant que l'espace demeure hétérogène et que les modes de consommation restent inscrits dans l'espace et déterminés par lui, ces dernières peuvent jouer de cette hétérogénéité à leur avantage. La concentration du capital leur donne ainsi la possibilité de maîtriser des espaces sans cesse plus étendus et de choisir entre plusieurs sites, plusieurs partenaires, plusieurs collectivités... Or, le souci de minimiser leurs coûts de production et de profiter de ces décalages temporels les amène à rechercher des espaces à formes de consommation traditionnelle chaque fois que de nouveaux espaces périphériques ont été conquis par les modes de vie «centraux». Aussi ces entreprises développent-elles des stratégies de délocalisation périodique en direction d'espaces toujours plus périphériques.

C'est ainsi que l'évolution industrielle de l'après-guerre a reposé sur un processus quasi-cyclique de remplacement d'une forme d'organisation de la production par une autre. Le déclin des modes traditionnels de production s'est traduit par la libération d'une force de travail qualifiée issue des anciennes structures, tant agricoles qu'industrielles, et privée de son emploi antérieur. L'ouvrier industriel, peu qualifié, a dès lors remplacé l'artisan ou l'agriculteur. Les savoir-faire et les compétences techniques traditionnels sont subitement devenus inutiles. Ces travailleurs n'ont pas eu d'autre possibilité que d'offrir leurs bras à des unités de production externes, dont le management et les décisions stratégiques sont décidés au niveau du centre. A terme, ce processus conduit à anéantir les spécialisations, les savoirs et les qualifications territoriales. Il contribue également à imposer, de l'extérieur, de nouvelles formes d'organisation de la production, privant la région de toute initiative et de toute possibilité de développement sur des bases réellement endogènes. L'espace offre donc une image de décalage temporel qui imprime des inégalités spatiales croissantes.

5.1.4. Mise en oeuvre de politiques économiques fondées sur l'exogène

Pendant longtemps, l'action de l'Etat en matière de développement économique a consisté à redistribuer une partie de la croissance des régions centrales en direction des périphéries. Dans le cas de la Suisse, c'est dans les années soixante qu'est apparue la nécessité de développer une politique régionale permettant sinon de supprimer, tout au moins d'atténuer, certaines disparités entre les différentes régions du pays. Les mesures qui ont été prises se référaient à des données et des contraintes qui caractérisaient une période de prospérité et étaient destinées à une redistribution des surplus de la croissance.

La Confédération s'est efforcée d'homogénéiser l'espace en développant des mesures en faveur de l'amélioration des conditions d'existence dans les régions de montagne (LIM, 1974) et en faveur de la diversification industrielle dans les régions menacées par une structure mono-industrielle (Arrêté Bonny, 1978). Comme le relève la Société suisse d'études pour l'Organisation de l'Espace et la Politique Régionale (OEPR, 1992), le bilan d'ensemble de la politique régionale de la Confédération est relativement modeste. Si les investissements publics concourent intuitivement à la productivité du secteur privé, il faut reconnaître objectivement que la politique mise en oeuvre n'a pas réussi à déclencher de véritables mécanismes de croissance endogène. Elle n'a pas permis de combler significativement les écarts de développement entre régions riches et pauvres. Au contraire, les disparités socio-économiques semblent avoir en tendance à s'aggraver. La répartition spatiale des activités économiques et de l'emploi est toujours à l'avantage des régions centrales ; en matière de qualification de la main-d'oeuvre, l'écart inter-régional ne cesse de croître ; bien des zones périphériques ont perdu leurs emplois industriels qualifiés, tandis que la reconversion des activités tertiaires se fait essentiellement en faveur des centres.

Ces résultats peuvent s'expliquer par le caractère exogène et tangible des variables d'action utilisées. «Il n'est pas sûr que les mesures aient véritablement correspondu aux attentes et aux aspirations des agents économiques. Or, dans un système libéral, les mesures d'incitation (...) laissent aux acteurs économiques, notamment les entreprises et la main-d'oeuvre, la liberté de réponse. Il faut donc que ces mesures soient crédibles, suffisamment attractives et qu'elles correspondent à leurs anticipations. Or cet aspect-là, lié au comportement microéconomique des agents, a trop souvent été négligé lors de l'élaboration des mesures de politique économique et régionale» (Perret, Thévoz et Hitz, 1984, p.9).

Les cantons suisses ont été plus enclins que la Confédération à soutenir directement les entreprises et à inciter des succursales de multinationales étrangères à venir s'implanter sur leur territoire. Certains d'entre eux se sont dotés d'un cadre législatif novateur, à l'image du canton de Neuchâtel qui a fait oeuvre de pionnier en adoptant, dès 1978, une «*Loi cantonale sur la promotion économique*». A travers cette dernière, l'Etat cherche à modifier le comportement de localisation des individus et des entreprises, soit par l'octroi d'aides directes (prise en charge d'intérêt, cession de terrains, aide au financement, fiscalité...), soit indirectement par une amélioration des conditions-cadre (voies de communication, infrastructures collectives, télécommunication, soutien à la formation et à la recherche...). Ces mesures

partent de l'idée qu'il suffit d'attirer des unités de production là où on le désire pour assurer l'expansion d'une ville ou d'une région ; que l'Etat développe des infrastructures collectives et qu'il aménage des conditions-cadre attractives pour espérer enclencher un processus de croissance endogène. Globalement, elles ont consisté à réagir à une situation donnée (la crise de 1973-75) et non à anticiper les mécanismes générateurs de disparités non désirables.

L'évaluation de l'efficacité de la promotion «exogène» du canton de Neuchâtel a montré que la politique menée entre 1978 et 1992 n'a pas été suffisante pour compenser les pertes d'emplois, de population et d'activités économiques subies lors de la crise horlogère des années soixante-dix et, cela, malgré la création de quelque 2'500 emplois, l'implantation de 350 nouvelles entreprises et l'amélioration de l'image externe du canton de Neuchâtel (Jeanrenaud et Forster, 1993). Plusieurs raisons peuvent être invoquées pour expliquer ce constat :

- l'implantation d'unités de production dans une région, périphérique ou non, répond généralement à un calcul économique de court et moyen termes, incompatible avec une vision à long terme du développement. Pour ce type d'activités, les décideurs recherchent avant tout des rentes de situation susceptibles d'affecter positivement la performance immédiate de leur société⁷⁰. A terme, une politique d'attraction externe conduit inévitablement à épuiser les ressources de la région d'accueil, à écrémer la main-d'oeuvre la plus qualifiée et à accroître les coûts de production. La décision est alors prise de transférer les activités de production en direction d'espaces plus attractifs ;
- une grande partie de leurs actifs stratégiques provient de l'extérieur et n'est pas nécessairement compatible avec les ressources intangibles maîtrisées localement ou avec le système local de mentalité et de valeurs. En outre, la localisation de leurs centres nerveux et décisionnels en dehors de la région limite considérablement le degré de liberté et d'autonomie de leur filiale et accroît la dépendance de la région vis-à-vis de l'extérieur ;
- excepté leur impact positif en termes de création d'emplois, de distribution de revenu et de génération de demande locale, ces unités

⁷⁰ Les critères d'attractivité retenus par *Coupers & Lybrand* et *L'Expansion* pour établir leur «le baromètre économiques des métropoles» sont : la disponibilité et le prix du terrain, les incitations financières, la fiscalité locale, l'accessibilité, les infrastructures routières, ferroviaires et aériennes, les télécommunications, la densité de clientèle potentielle, les services aux entreprises, les services annexes à la production, les références à de grandes entreprises, la recherche & formation (*L'Expansion*, 1995, n°501).

restent, la plupart du temps, exogènes à leur environnement de proximité. Ne maîtrisant généralement pas les maillons stratégiques de leur chaîne de valeur, leurs activités se limitent souvent à l'application de routines pré-établies et définies ailleurs. Dans ces conditions, elles ne peuvent avoir, avec les entreprises endogènes, que des relations assez banales sous forme de petite sous-traitance, de maintenance ou d'achat de fournitures diverses. Elles ne contribuent donc que faiblement à renforcer la compétitivité des entreprises endogènes ;

- leurs activités ne nécessitent pas ou peu de ressources intangibles et n'en créent pas nécessairement, celles-ci étant gérées au niveau de leur maison-mère. Elles ne peuvent donc pas apporter aux chefs d'entreprises locales les connaissances tacites ou les informations concrètes sur les marchés dont ils auraient besoin pour s'adapter et se développer.

Si l'exogène est pertinent en termes de création d'emplois et de revenu local, il n'est donc pas nécessairement utile pour élever les capacités cognitives disponibles à l'intérieur d'un système territorial de production. Il ne permet généralement pas de générer des effets multiplicateurs sur les schémas de causalité compris par les chefs d'entreprises, sur les capacités cognitives et les systèmes de connaissances des entreprises donc, par voie de conséquence, sur leur capacité de croissance endogène. Dans ces conditions, il ne peut jouer ni un rôle d'intégrateur, ni un rôle de fédérateur de PME locales. Le manque d'intégration économique entre les activités endogènes et exogènes empêche d'instaurer un minimum de compréhension mutuelle, de collaboration, de brassage interne, d'échanges d'informations concrètes... Or, ce sont précisément ces éléments et ces processus qui caractérisent et déterminent le mécanisme de la croissance endogène. L'exogène ne suffit donc pas à expliquer complètement le problème du développement inégal. Celui-ci réclame une argumentation plus élaborée prenant davantage en compte les ressources territoriales disponibles.

5.1.5. Passer d'une logique exogène à une logique endogène

Malgré la prise en compte de l'espace dans leur analyse, les théories traditionnelles du développement régional se caractérisent par le caractère *exogène* de la croissance. Elles s'inscrivent dans une logique dite «de haut en bas» (*«up-down»*) dépossédant ainsi les régions de leur propre capacité d'action. Les initiatives, les impulsions sont censées découler de facteurs extérieurs à la région, en particulier de l'Etat et des filiales de grandes entreprises. Ces dernières sont considérées comme le moteur principal du

développement régional : elles créent des emplois, développent de nouvelles techniques, représentent le progrès économique et social. L'implantation d'unités de production dans des régions relativement peu industrialisées caractérise alors le mode de diffusion de la croissance économique. Celle-ci devrait se propager des régions centrales aux régions périphériques selon une géographie constante. Le modèle centre-périphérie délimite des espaces spécialisés et cloisonnés, complémentaires les uns des autres et intégrés au niveau national (Crevoisier, 1996).

Jusqu'à la fin des années soixante-dix, le modèle dominant du développement économique des régions a donc été fondé sur une logique exogène, fonctionnelle et hiérarchique. Or, l'arrêt de la croissance économique qui a affecté la plupart des pays industrialisés à partir du milieu des années soixante-dix a signifié la fin de cette logique de développement. La baisse de l'activité économique, l'augmentation des coûts de transport, les fermetures et les délocalisations de certaines fonctions industrielles se sont alors accompagnées d'un mouvement de contraction au détriment des régions les moins favorisées. *« Quand les choses vont mal, on ferme plus volontiers les succursales que le siège des grandes entreprises ! »*. Privées des bienfaits de la redistribution de la croissance et maintenues dans un état de dépendance économique à l'égard des régions centrales, les régions périphériques se sont alors retrouvées trop souvent seules et largement impuissantes ! Elles n'ont plus pu espérer se développer uniquement à partir de ressources et d'impulsions venant de l'extérieur.

La logique du développement exogène a eu pour conséquence de priver les régions les moins favorisées de toute initiative, de toute possibilité de développement sur des bases réellement endogènes. Longtemps, elles sont restées dépendantes de centres de décision externes : leur développement était tributaire de variables qu'elles n'avaient contribué ni à créer, ni à développer et sur lesquelles elles avaient peu de réelle influence. Or, l'expérience a démontré que les ressources exogènes ne débouchent pas forcément sur une dynamique de croissance territoriale. Dans la plupart des cas, elles n'ont pas réussi à (re)créer des stimuli internes suffisants, pas plus que des systèmes de génération et de diffusion de connaissances à l'intérieur de la région, capables d'impulser une dynamique de développement autonome. Il n'y avait rien dans le modèle du développement fonctionnel qui pouvait expliquer réellement, de l'intérieur du système territorial de production, le phénomène de la croissance économique. Cette problématique réclame, dès lors, une explication plus élaborée, prenant mieux en compte les particularités territoriales et les aspirations des acteurs locaux.

D'exogène, le développement des territoires tend à devenir plus endogène. Le défi de l'endogène consiste à se redécouvrir une capacité de développement autonome, à (re)créer et à maîtriser localement les moteurs internes de la croissance. L'approche du développement endogène⁷¹ incarne donc l'idée d'une économie territoriale flexible et novatrice, où les individus, les chefs d'entreprise et les acteurs institutionnels prennent en main leur destinée et trouvent, par eux-mêmes et conjointement, les solutions à leurs problèmes et où la variété est élevée au rang d'avantages compétitifs (Aydalot, 1985). *«Development would need to be considered again as a process of widening opportunities for individuals, social groups and territorially organized communities at small and intermediate scale, and mobilizing the full range of their capabilities and resources for the common benefit in social, economic and political terms»* (Stoehr and Taylor, 1981, p.39-40). Selon cette approche, les régions n'apparaissent plus seulement comme des supports passifs destinés à accueillir des succursales de grandes entreprises, mais comme des ensembles territoriaux spécifiques regroupant des individus, des entreprises, des acteurs institutionnels, des ressources matérielles et intangibles à partir desquels une dynamique de croissance et de développement endogène peut s'enclencher (Maillat et Perrin, 1992 ; Maillat, Quevii et Senn, 1993).

Les travaux empiriques entrepris sur la dynamique endogène des «systèmes territoriaux de production» visent précisément à lever une partie des insuffisances des modèles fonctionnels. En faisant appel à des mécanismes largement endogènes, les travaux sur les «districts industriels» et les «milieux innovateurs» contribuent à dépasser et à renouveler les théories traditionnelles du développement régional.

5.2. Renouveau théorique : les «districts industriels» et les «milieux innovateurs»

A partir des travaux de A. Marshall (1919), l'approche par les districts industriels a été renouvelée, au cours des années quatre-vingt, par les recherches effectuées sur les régions de la «Troisième Italie» (Bagnasco, 1977 ; Becattini, 1987, 1990, 1992 ; Garofoli, 1981 ; Fuà, 1983). Se basant

⁷¹ L'approche du «développement endogène», ou «développement par le bas», s'est développée dès la fin des années soixante en réaction au modèle fonctionnel dominant. Un certain nombre d'économistes, parmi lesquels J. Friedmann, C. Weaver, W. Stoehr, Ph. Aydalot, avaient compris que ce modèle ne pouvait pas résoudre tous les problèmes du développement inégal. D'après leur conception, le développement endogène tient davantage d'une approche territoriale du développement régional que d'une véritable théorie de la croissance.

sur le résultat d'études empiriques, ces derniers ont mis en évidence les conditions économiques, sociologiques, politiques et historiques de la croissance et du développement endogènes de ces micro-régions. Dans le même temps, les travaux réalisés dans le cadre du Groupe de Recherche sur les Milieux Innovateurs (GREMI) se sont intéressés à l'analyse de la dynamique territoriale d'innovation (Maillat et Perrin, 1992 ; Maillat, Quévit et Senn, 1993). Dans ce cadre d'analyse, l'innovation résulte d'un «milieu» spécifique, c'est-à-dire d'un ensemble territorialisé constitué d'un système de production localisé, d'un collectif d'acteurs, de ressources humaines, physiques et immatérielles, de normes et de valeurs constituées à travers le temps et partagées localement.

L'intérêt porté par l'économie régionale à l'analyse de ces formes d'organisation productive territorialisée démontre, à l'évidence, la nécessité de mieux comprendre les mécanismes endogènes de la dynamique de croissance et de développement des territoires. Les recherches réalisées s'inscrivent dans la même préoccupation et le même courant d'idée que celui de la croissance endogène. Elles tentent de démontrer que les capacités de développement d'un district ou d'un milieu reposent essentiellement sur l'action endogène – individuelle/collective – des agents économiques, des acteurs institutionnels, ainsi que sur des conditions de contexte particulières.

5.2.1. Les «districts industriels»

Les districts industriels représentent un type particulier d'«organisation productive territorialisée». Ne se résumant pas à de simples échanges d'achats et de ventes sur le marché local, chaque district comprend un ensemble intégré de petites et moyennes entreprises opérant dans un même secteur d'activité sur un territoire généralement limité. Correspondant à une sorte d'«*agglomération industrielle*» où les interactions entre individus et entre firmes sont intenses, sa dynamique résulte d'un savant mélange de concurrence, d'émulation et de coopération. A l'intérieur du district existe une imbrication relativement forte entre les comportements économiques des agents et les rapports sociaux, culturels et symboliques (Becattini, 1992). «Les relations (...) sont régies par un ensemble de normes, implicites ou explicites, alliant règles du marché et code social» (Peyrache-Gadeau, 1995, p.104). Enfin, chaque district repose sur des structures historiques, économiques et sociales spécifiques alliées à un sentiment d'appartenance des individus à «un ensemble culturel de valeurs communément partagées» (Courlet, Pecqueur et Soulage, 1993, p.9). Dès lors, ces derniers lui sont assez fortement liés affectivement par leur histoire et leur vécu personnel. Ils

y possèdent leurs racines et font généralement preuve de loyauté et de responsabilité sociale à l'égard de celui-ci.

Le processus de croissance et de développement d'un district industriel résulte d'une dynamique essentiellement endogène : il est le fruit d'une construction humaine individuelle et collective, réalisée à partir d'avantages créés et non innés ou hérités (Gaffard et Romani, 1990). Articulées les unes aux autres, les entreprises contribuent collectivement à une production différenciée, génératrice d'informations et de connaissances utilisables par chacun, créatrice de valeur ajoutée et qui s'exporte en quasi totalité hors du district. Un tel ensemble territorial contribue à créer une sorte de « prime » de localisation qui n'est maîtrisable par aucun agent individuel, mais qui concourt positivement à la capacité compétitive de chacun d'eux. La division des tâches entre entreprises indépendantes, les avantages externes générés par la proximité, la création de ressources intangibles, le sentiment d'un destin partagé, les références à l'histoire et à la culture locales déterminent largement la dynamique de croissance endogène, à condition, toutefois, que les individus se connaissent, se parlent, se comprennent, travaillent ensemble et partagent les mêmes valeurs et aspirations.

En plus des contacts directs, des face-à-face, des échanges de personnel qu'elle permet, la concentration spatiale d'activités productives, concurrentes et complémentaires, favorise la création d'une « atmosphère industrielle » propice aux agents économiques et à leurs activités. Les secrets de l'industrie cessent de l'être ; ils sont pour ainsi dire dans l'air et les enfants découvrent inconsciemment beaucoup d'entre eux. Le travail bien fait est immédiatement reconnu et l'on discute aussitôt des mérites des inventions et des améliorations apportées aux machines, aux procédés et à l'organisation générale de l'industrie ; si quelqu'un trouve une idée nouvelle, elle est aussitôt reprise par d'autres et combinée avec des suggestions de leur propre cru ; elle devient ainsi la source d'autres idées nouvelles (Marshall, 1919).

Les districts industriels italiens font figure de modèle. « Sans doute s'agit-il du complexe le plus innovant de petites et moyennes entreprises du monde entier » déclarait D. Tarullo, le conseiller économique de Bill Clinton lors du sommet des huit pays les plus industrialisés en juin 1997 à Denver. Comptant une dizaine de districts, l'Emilie-Romagne détient le record régional européen de la densité industrielle : une entreprise pour douze habitants ! Et 90% de ces entrepreneurs sont d'anciens ouvriers (Pyke and Sengenberger, 1997). Nés pour beaucoup après-guerre dans l'Italie du Centre et du Nord-Est - appelée « Troisième Italie » -, la centaine de districts industriels que compte cette région contribue, selon une étude du ministère

italien de l'économie, des finances et de l'industrie, pour 10,7% à la formation du produit intérieur brut (PIB) et concentrent plus de 800'000 emplois.

Les bons scores de l'Italie à l'exportation, note l'économiste italien S. Brusco, tiennent en partie au dynamisme de ses districts (OCDE, 1996). En 1996, leur poids à l'export représentait plus de 30% de l'ensemble des exportations italiennes. Entre 1981 et 1991, l'emploi dans les districts a augmenté de près de 10%, alors que, parallèlement, l'industrie italienne en perdait 12,3%. Le chômage y oscille entre 4,5% et 8%, atteignant au pire 10%, des résultats nettement meilleurs que la moyenne nationale (12,4% en 1997) (Laronche, 1998a). Cette tension relative sur le marché du travail fait que les revenus dans les districts sont supérieurs au reste du pays. Début juillet 1997, une enquête du quotidien financier milanais *«Il Sole 24 Ore»*, portant sur 60 districts italiens, révélait que la récession des années 1990 n'avait nullement freiné leur croissance. Au contraire, environ 40'000 entreprises ont été créées dans ces zones entre 1985 et 1997. Et 45% d'entre elles sont des firmes individuelles.

La réussite des districts italiens est souvent perçue, à l'extérieur, comme provenant de produits traditionnels sans grand avenir, mais dopés par la seule fantaisie de leurs créateurs ou par la dévaluation de la lire en 1992. Et pourtant, en diversifiant la gamme des céramiques dès les années 1970 et en réagissant très vite aux changements de style, les districts spécialisés de Sassuolo ou de Castellano Grotte occupent une place enviée sur le marché mondial des carreaux de céramique. A lui seul, le district de Sassuolo assure plus de 80% de la production italienne⁷² et rassemble 190 des 320 entreprises nationales, soit 22'000 employés sur 31'500. Situé au sud de Modène, ce district a émergé après la Seconde Guerre mondiale. La reconstruction de l'Italie a généré une demande forte pour les matériaux de construction, dont les carreaux de céramique. Ainsi, en 1955, quatorze entreprises étaient actives dans ce secteur. En 1962, 102. Au départ, les producteurs locaux devaient importer matières premières (argile) et machines de l'étranger. Mais, dès le milieu des années soixante, des ateliers de mécanique locaux étaient en mesure de fabriquer fours et presses, et de les exporter. Moulistes, producteurs d'emballages, marchands d'argile, ateliers de maintenance s'étaient petit à petit agglomérés autour des fabricants de céramiques (Porter, 1990 ; Laronche, 1998b).

⁷² L'Italie, premier marché de consommation de la céramique, s'est hissée au premier rang des producteurs (avec 20% de la production mondiale) devant l'Espagne et la Chine et des exportateurs (avec 42% du marché mondial) devant l'Espagne et la Turquie.

De même, les 9'500 travailleurs de Belluno (Vénétie) sont devenus leaders mondiaux des montures de lunettes. Ainsi, de district en district, de niche en niche, de sous-niche en sous-niche, la «Troisième Italie» a conquis 37% du marché mondial de la bijouterie (Ancône, dans les Marches), 31% de celui des tissus de soie, 28% de celui des meubles (Pesaro), des chaises ou des chaussures et des sacs en cuir (Bagnasco et Sabel, 1996). De même, une machine sur quatre qui met en boîte aujourd'hui les produits de consommation courante de la planète (cigarettes, nourriture, parfums, sachets de thé, médicaments, glaces...) a été fabriquée en Italie.

Trois principaux secteurs d'activité sont traditionnellement représentés dans les districts italiens. Il s'agit de :

- biens de consommation durables pour la personne (habillement, chaussures, maroquinerie, bonneterie, joaillerie, lunetterie) et leurs matières premières (tissus, cuirs, peaux), ainsi que les machines spécialisées dans la production de ces biens ;
- biens durables pour la maison (marbre, céramique, meubles, robinetterie, etc) et les machines spécialisées ;
- produits alimentaires (jambon, fromage, etc).

Or, de plus en plus de districts se spécialisent dans la haute technologie, à l'image de la «*Biomedical Valley*» de Mirandola, une commune de 20'000 habitants près de Modène. Cette petite ville agricole du nord de l'Emilie-Romagne est devenue le «cœur» du district industriel italien du secteur biomédical. Aujourd'hui, quatre-vingt entreprises employant 3'000 salariés produisent des matériels à usage unique utilisés en chirurgie et en dialyse rénale (valvules cardiaques, reins artificiels, matériel de dialyse, seringues jetables, etc). Les entreprises exportent 60% de leur production en Europe, aux Etats-Unis et en Asie (Laronche, 1998a, 1988b).

Le succès retentissant des districts industriels italiens repose sur plusieurs facteurs (Becattini, 1990, 1992 ; Gaffard et Romani, 1990 ; Garofoli, 1992b ; Laronche, 1998a, 1998b ; Malaurie, 1997) :

- la main-d'oeuvre des districts se caractérise par un haut niveau de qualification, des capacités entrepreneuriales et une origine locale. Revers de la médaille, il n'est pas toujours facile de recruter de nouveaux employés, faute de candidats, ou de les garder. La plupart éprouve l'envie de créer leur propre entreprise, «*Nul besoin d'être ingénieur pour être inventif. De l'intuition, la confiance d'une banque locale et des fournisseurs à l'écoute font l'affaire*» ;
- la valeur ajoutée procède d'une «démocratie de relations» - ou de l'«individualisme collectif» - où se côtoient pêle-mêle des sous-traitants

extrêmement créatifs, des artisans entrepreneurs, un nombre suffisant de donneurs d'ordres pour faire jouer à plein la concurrence et négocier des marges bénéficiaires substantielles. *«L'avantage d'être localisé dans un district, c'est qu'on trouve ce qu'on veut, composants et machines. Nous avons conçu les machines-outils nous-mêmes et nous les faisons construire par un atelier mécanique de Mirandola»*. Les relations personnelles, les débats, les face-à-face permanents, le vécu partagé participent également à la performance de l'atelier et du district dans son ensemble. *«On se connaît, on se tutoie. On s'invite à manger. On se passionne à expliquer pendant des heures les astuces techniques que l'on a mise au point... Quand on sort boire un café, on se trouve au comptoir avec des amis qui évoluent dans le même univers que nous et on ressort avec des idées nouvelles»*.

Toutefois, les districts italiens ne sont pas des univers à l'abri des tensions. Le nombre de conflits est élevé, mais ce sont des confrontations entre égaux. Les salariés sont à la fois les plus syndicalisés d'Italie (47%) et payés au-dessus de la moyenne nationale. Aussi, les compromis sont-ils généralement durables. La confiance dans les affaires représente une dimension essentielle au bon fonctionnement du district. Aux contrats commerciaux couchés sur le papier, l'élasticité de la parole donnée est préférée. Mais attention à celui qui trahit. *«Il ne trouvera plus de femme à épouser dans un rayon de 80 kilomètres»* ;

- la capacité des indépendants à s'organiser, à collaborer et à s'entraider. La majorité d'entre eux (46,7%) ont un statut d'artisan qui rappelle celui des guildes médiévales. Certains districts ont ainsi créé des consortiums pour «externaliser» et «mutualiser» certains services, comme la comptabilité, la formation ou encore la prospection des marchés étrangers. Dans la pratique, les entreprises appartenant à des consortiums à l'exportation se révèlent plus performantes que la moyenne nationale. La coopération permet non seulement de parler fort, mais aussi de faire baisser les coûts et d'améliorer la qualification du personnel. Ainsi, des «coopératives de garantie», élargies à tous, ont été créées pour permettre aux artisans de négocier sans complexe avec les banques, d'obtenir des consultations financières, des crédits sans avoir à risquer le patrimoine familial puisque la coopérative se porte garante de l'emprunt. L'action collective permet de négocier à la baisse le loyer de l'argent. Taux de sinistres ? 0,05% sur 12000 prêts en 1996 (Confédération nationale des artisans). Pour la formation professionnelle, l'Assopiastrelle, association nationale des producteurs de céramiques, préfère également compter sur ses propres forces. En

1995, elle a passé un accord avec l'Université de Modène et de Bologne pour créer un diplôme dans l'ingénierie des matériaux et ouvrir une école spécialisée à Sassuolo ;

- la sociabilité à l'intérieur des districts. En rupture avec l'idéologie de management du tout-entreprise, S. Brusco parle du quotidien, des services, de la culture, de la formation et du bien-vivre (OCDE, 1996). *«Le point décisif, ce n'est pas seulement le travailleur, le manager ou l'entrepreneur recroquevillés sur eux-mêmes, mais l'individu tout entier, à la fois dans son rapport au travail et dans sa relation avec les autres, avec ses enfants, ses expériences, ses rêves»*. L'enracinement territorial se renforce ainsi à travers les interactions sociales, la générosité, les convictions personnelles, le sentiment d'un destin partagé. Enfin, ce type d'organisation exclut, par définition, tout comportement de «passager clandestin».

La loi 317 de 1991 sur la promotion de l'innovation dans les PME a marqué la première reconnaissance formelle des districts industriels en Italie. Elle accorde également des compétences aux régions pour soutenir le programme de développement des districts. S. Arzeni⁷³ estimait, à l'occasion d'un colloque organisé en avril 1998 par le Centre français du commerce extérieur, que l'Etat italien a contribué indirectement à l'essor des districts industriels. Enfin, pressé par la mondialisation - *«la globalisation est une menace pour nos entreprises, même si l'organisation en districts nous permet de mieux résister»* -, un club des districts industriels s'est constitué en 1994. Il réclame l'aide des pouvoirs publics pour bénéficier de prix équivalents à ceux des grandes entreprises en matière d'électricité, de gaz et de télécommunication, et de disposer de représentants qui soient les interlocuteurs privilégiés des autorités en matière de politique industrielle.

5.2.2. Les «milieux innovateurs»

Selon la définition que s'est donnée le GREMI, «le milieu est constitué par un ensemble de relations intervenant dans une zone géographique qui regroupe dans un tout cohérent, un système de production, une culture technique et des acteurs» (Maillat, Quevit, Senn, 1993, p.4). Plus précisément, le milieu recouvre les quatre composantes principales suivantes (Maillat et Perrin, 1992) :

⁷³ Directeur du programme de Développement économique et création d'emplois au niveau local (LEED) à l'OCDE, Paris.

- *un ensemble territorial* : il s'agit d'un espace géographique qui n'a pas de frontière au sens administratif du terme, mais qui présente une certaine unité et homogénéité, notamment au niveau des comportements, de la manière d'aborder les problèmes, de la mentalité, des normes et des valeurs sociales. Il est constitué de ressources physiques (facteurs de production, équipements, infrastructures collectives, capacité financière...) et immatérielles (ressources humaines, savoir-faire, compétences, culture technique, capital relationnel, règles, normes, etc) détenues et gérées par différents acteurs locaux : entreprises, institutions de formation et de recherche, associations socio-professionnelles, pouvoirs publics locaux... Ces derniers disposent d'une relative indépendance décisionnelle par rapport à l'extérieur et sont capables d'effectuer des choix stratégiques. Cet ensemble forme un système territorial de production dans lequel les entreprises «internalisent», dans des proportions variables, les ressources issues du milieu pour innover ;
- *une logique d'interaction («network») basée sur la proximité* : cette logique pousse les agents économiques et les acteurs à dialoguer, à s'entendre, à coopérer pour créer des ressources collectives ou encore innover et expérimenter de nouvelles voies. Les relations personnelles, établies dans un cadre professionnel ou non, forment des réseaux interdépendants ancrés territorialement qui favorisent la circulation, l'échange et la diffusion d'informations concrètes et de compétences spécifiques. Ils permettent à chaque acteur d'acquérir des capacités physiques et intangibles qui leur font défaut et de réduire les risques et les coûts (fixes) liés à l'innovation. La proximité, non seulement physique mais aussi intellectuelle et socio-culturelle, facilite et accélère la mise en relation des acteurs dans un climat de confiance réciproque ;
- *une dynamique d'apprentissage* : elle caractérise les facultés des acteurs du milieu à ajuster, à modifier au cours du temps leurs stratégies, leurs ressources et leurs comportements en fonction de l'évolution de leur environnement global (technologie, marchés, concurrence...). Cette dynamique d'apprentissage va de la perception des changements externes, à la mobilisation de ressources spécifiques au milieu pour trouver, collectivement et/ou individuellement, des réponses adaptées. C'est grâce à cette dynamique que les différentes composantes du milieu sont capables de se transformer et d'évoluer. Cet aspect permet de souligner l'importance des savoir-faire (technique, commercial, organisationnel, relationnel...) et du rôle du marché local du travail dans la dynamique endogène du milieu. «Les savoir-faire sont considérés

comme une capacité de maîtrise du processus de production au sens large (Crevoisier et al., 1996)... Ils sont cruciaux pour faire face aux changements...» (Maillat, 1996, p.14). Enfin, le marché du travail assure la circulation et l'échange des savoir-faire, la reproduction de la culture technique et du milieu dans son ensemble ;

- *une culture industrielle* : elle exprime des ressources intangibles et spécifiques au milieu qui ont été façonnées au cours du temps par les pratiques professionnelles, sociales et culturelles des acteurs du milieu. Il s'agit des savoir-faire traditionnels, des normes sociales de comportement, des valeurs liées au travail, l'histoire, etc. La culture industrielle constitue en quelque sorte la mémoire vivante du milieu, l'héritage des générations passées. Cette dimension socio-culturelle permet ainsi de comprendre les attitudes, les comportements individuels et collectifs des agents économiques et des acteurs locaux. Elle contribue à créer un espace de travail commun, un sentiment d'appartenance à une collectivité qui assurent une certaine stabilité au milieu. Inversement, elle peut aussi devenir un frein au changement et à l'innovation.

Dans cette perspective, le milieu se définit comme un ensemble territorial relativement spécialisé et différencié, composé de ressources stratégiques historiquement constituées (savoir-faire, valeurs, mentalité, etc), formé de réseaux d'échange et de coopération intégrés de type coopération/concurrence, vecteurs de savoirs et de savoir-faire spécifiques (Lecoq, 1991). Le milieu n'est ni replié sur lui-même, ni fermé au monde extérieur et se situe dans un contexte technique et de marché international et évolutif. Dans ces conditions, sa survie dépend de la capacité de ses acteurs à s'adapter aux évolutions externes, aussi rapides, complexes et incertaines soient-elles. En définitive, c'est la cohérence et l'articulation de cet ensemble d'éléments qui contribuent à différencier un milieu d'un autre et à renforcer les avantages concurrentiels des entreprises qui en font partie.

Si le concept de «milieu» est essentiellement descriptif et statique, celui de «milieu innovateur» exprime sa dynamique endogène d'évolution. Le milieu innovateur se définit «comme un ensemble territorialisé dans lequel des interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font de transactions multilatérales génératrices d'«externalités» spécifiques à l'innovation et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources» (Maillat, Quevit et Senn, 1993, p.7). Or, tous les milieux ne sont pas novateurs, tant s'en faut! «En somme, le milieu est plus ou moins conservateur ou plus ou moins innovateur selon que les comportements des

acteurs sont orientés vers la défense d'intérêts particuliers et la recherche de profit à court terme, ou selon qu'ils privilégient les actions collectives contribuant à mobiliser les ressources sur des projets de développement à long terme» (Maillat, 1996b, p.16). Parmi les facteurs à l'origine de la dynamique d'innovation du milieu, le GREMI souligne le rôle prépondérant joué par les «réseaux d'innovation» et l'«apprentissage collectif».

L'innovation, et plus généralement le développement économique, ne dépendent pas de l'action d'une seule entreprise, mais du comportement stratégique et organisationnel d'un ensemble d'individus reliés et interdépendants sachant combiner des ressources territoriales à d'autres venues de l'extérieur. On retrouve l'idée, exprimée par F. Perroux (1955), que les entreprises ne sont pas considérées comme des agents isolés, mais qu'elles appartiennent à un ensemble interdépendant qui implique des relations professionnelles et personnelles plus ou moins formelles et souvent hors marché. Au-delà des «externalités» provenant d'une culture industrielle commune, de l'interaction et de la mobilité des individus sur le marché du travail, de la facilité des contacts personnels et de la transmission des informations, le milieu innovateur se caractérise surtout par l'aptitude des agents et des acteurs locaux à dialoguer, communiquer, échanger, expérimenter, unir leurs ressources en vue de réaliser des projets communs. Les notions de «*network*» ou de «*cluster*» peuvent alors qualifier ce type d'interactions au sein d'une organisation territoriale.

Les coopérations qui en découlent s'inscrivent généralement dans le cadre de réseaux territoriaux. Aussi, lorsque des relations de collaboration ont précisément pour objet l'innovation, lorsqu'elles s'établissent sur la base de confiance réciproque et qu'elles ne sont pas occasionnelles, elles constituent un véritable mode d'organisation qui porte le nom de «réseau d'innovation». Celui-ci participe à l'idée que le processus d'innovation a un caractère multifonctionnel qui présuppose une articulation, une coordination complexe et non linéaire de compétences spécifiques et de processus d'acquisition des connaissances tout au long d'une chaîne de production (Planque, 1993). Le réseau d'innovation se définit alors «comme un mode évolutif d'organisation des processus d'innovation, non structuré sur une forme hiérarchique ou sur des mécanismes de marché, qui permet le développement continu de processus d'apprentissage collectif reposant sur des combinaisons nouvelles de type synergétique des savoir-faire apportés par les différents partenaires» (Maillat, Crevoisier et Lecoq, 1993, p.18). Il détermine un espace de travail collectif adéquat à la combinaison de savoir-faire internes et externes à la firme. Il permet le développement de processus territoriaux d'apprentissage collectif. Ceux-ci contribuent non seulement à

élargir la sphère de connaissances et de créativité de chaque membre du réseau, mais aussi à enrichir les savoir-faire collectifs, donc à approfondir et à diversifier les domaines de compétences et de spécialisation maîtrisés par les acteurs du milieu.

Contrairement à la logique fonctionnelle, la logique territoriale valorise donc les caractéristiques propres de chaque région et les relations que les acteurs entretiennent dans leur espace de localisation. Ce dernier agit en quelque sorte comme un incubateur de l'innovation grâce à l'articulation et à la combinaison des logiques d'organisation en réseaux et d'apprentissage collectif. Grâce à celles-ci, les acteurs du milieu sont potentiellement capables d'intégrer à leur dynamique interne une autre exogène prenant en compte les changements intervenus dans leur environnement de proximité et global. Aussi, un milieu innovateur est un espace dans lequel les agents économiques sont capables d'enrichir continuellement leur propre système de connaissances en puisant à l'extérieur des informations, des compétences et des savoir-faire spécifiques et en les (re)combinant entre eux dans le but de créer de nouvelles combinaisons productives.

Le cas de l'industrie des microtechniques dans l'Arc jurassien suisse constitue, à cet égard, un exemple particulièrement illustratif de la capacité des acteurs d'un milieu à réagir, à s'organiser et à innover (Nemeti et Pfister, 1994). A partir d'activités et de savoir-faire traditionnels (micro-mécanique, précision, fiabilité), les entreprises actives dans ce secteur industriel se sont développées à travers des processus d'adaptabilité, de transformation et d'amélioration continue aux changements technologiques et de marchés intervenus au cours des vingt dernières années. Elles y sont parvenues, en réussissant à élever et à approfondir progressivement leur stock de connaissances/compétences, à se spécialiser dans des produits/systèmes de plus grande complexité (processus d'évolution verticale des connaissances) et à se diversifier dans des produits/marchés nouveaux à partir de leurs «*core competences*».

L'analyse en termes de «milieux innovateurs» reconnaît ainsi au territoire un rôle prépondérant pour impulser, de l'intérieur du système, une dynamique de changement, d'innovation et de croissance. Elle indique également que le développement d'une région dépend essentiellement de la capacité des agents économiques et des acteurs locaux à susciter, individuellement et collectivement, des initiatives locales, à adopter des comportements ouverts et dynamiques, à se mettre en position de compétitivité, à générer de nouvelles activités, à mettre en œuvre une dynamique territoriale d'innovation.

La présentation de la dynamique endogène des systèmes territoriaux de production met ainsi un terme à cette première partie. Au cours de celle-ci, nous avons décrit les conditions de la croissance endogène et fourni des clés de lecture opérationnelles permettant l'analyse empirique des potentialités/dysfonctionnements de croissance aux niveaux microéconomique et territorial. Présentée ci-après, la seconde partie va tenter de soumettre ce cadre conceptuel à l'épreuve de la réalité vécue des chefs d'entreprise. De la confrontation «théorie-empirisme», une évaluation qualitative des tissus économiques du canton de Neuchâtel (Suisse), du Ripollès catalan (Espagne) et de la région ardéchoise (France) a pu être réalisée à titre expérimental. Les résultats de cette recherche constituent le «cœur» de cette dernière partie.

Seconde partie

LA RECHERCHE EMPIRIQUE

INTRODUCTION

Le cadre conceptuel présenté dans la première partie fait reposer la croissance endogène sur les mécanismes individuels/collectifs de génération, de diffusion et d'appropriation gratuite de ressources intangibles liées à la «connaissance». Les nouvelles pistes de la croissance à long terme ouvrent ainsi la voie à l'existence de rendements d'échelle croissants dans la production aux niveaux microéconomique, territorial et global. Ce renouvellement théorique (ré)introduit le comportement stratégique, organisationnel et cognitif des dirigeants d'entreprise dans l'analyse économique. Ces derniers ne sont plus considérés comme des agents totalement passifs, stéréotypés et parfaitement prévisibles. Ils sont avant tout des individus libres ayant leurs propres buts, leurs propres projets. Pour les atteindre, chacun d'eux définit et poursuit sa propre stratégie, c'est-à-dire utilise les ressources dont il dispose de la façon la plus judicieuse possible compte tenu des contraintes qui pèsent sur lui. N'étant pas immuable, leur comportement n'est donc jamais entièrement identique et prévisible. Il s'ajuste en permanence aux données auxquelles ils se trouvent confrontés. Il n'y a plus de «one best way» (Crozier et Friedberg, 1977).

En nous appuyant sur le renouvellement théorique de l'analyse néo-classique de la croissance à long terme, nous nous sommes posé la question de savoir dans quelle mesure le phénomène de la croissance endogène se vérifie concrètement, notamment dans les échanges qui se produisent à l'intérieur d'une région ou d'un système territorial de production. L'analyse empirique de ces mécanismes a été réalisée à travers l'observation directe des entreprises et de leur(s) responsable(s), ceux-ci étant considérés par hypothèse comme les acteurs-clé du développement local. Dans cette perspective, la seconde partie de notre travail a cherché à

- identifier empiriquement l'existence de processus de croissance endogène aux niveaux micro- et mésoéconomique. Nous avons ainsi observé, de l'intérieur, une quarantaine d'entreprises et regardé en quoi leur espace de localisation fournit un cadre pertinent au développement de leurs activités. Nous avons ainsi essayé de comprendre l'origine -

exogène, endogène - de leur compétitivité :

- *analyser le mode d'insertion territoriale des entreprises visitées à partir des points de contact - positifs, négatifs - qui les relient à leur espace de localisation.* Nous avons cherché à évaluer l'importance et la nature des phénomènes d'«externalité» produites à l'intérieur du système territorial de production, ainsi que leur impact auprès des autres agents ;
- *suggérer et tester une approche méthodologique expérimentale de type microéconomique, organisationnel et cognitif.* S'intéressant en priorité aux acteurs économiques, notre démarche implique un mode d'investigation différent basé sur la technique des entretiens ouverts et approfondis comme moyen privilégié d'information ;
- *montrer que la méthodologie d'enquête n'est pas liée à une région déterminée, mais qu'elle peut s'appliquer à tout espace territorial.* Son caractère instrumental peut représenter une approche complémentaire aux analyses économétriques utilisées traditionnellement pour vérifier empiriquement la pertinence d'une modélisation théorique.

Notre recherche empirique ne représente donc pas une vérification au sens statistique du terme. Elle constitue une tentative de soumettre le cadre conceptuel retenu à l'épreuve de la réalité vécue à partir d'un nombre limité d'études de cas portant sur des entreprises industrielles et de services implantées dans trois régions européennes différentes. Nous nous sommes efforcé de comprendre comment les chefs d'entreprise interviewés vivent les conditions de la croissance endogène et comment ils perçoivent les ressources externes provenant de leur environnement de proximité.

Trois chapitres composent cette seconde partie. Le chapitre 6 décrit la méthodologie d'enquête et les outils d'analyse utilisés lors des entretiens. Le chapitre 7 présente les résultats et les hypothèses d'explication des études menées dans le canton de Neuchâtel (Suisse) et dans le Ripollès catalan (Espagne). Le chapitre 8 est consacré, quant à lui, à l'analyse détaillée des relations qu'entretient un site de production d'une grande firme française avec ses prestataires locaux (Ardèche, France).

METHODOLOGIE ET OUTILS D'ANALYSE

Si les modèles de croissance endogène fournissent théoriquement la possibilité de rendre compte du comportement et de l'attitude des agents économiques, ils éprouvent des difficultés à le faire réellement en raison, notamment, de la faiblesse de leur analyse des «externalités». Ils ne sont guère en mesure de répondre, de manière suffisamment convaincante, aux questions suivantes : comment s'opère la transmission de l'information et des savoirs à l'intérieur d'une entreprise ou entre firmes indépendantes ? A quelles conditions les interactions humaines font-elles émerger un «supplément social de compétence» ? Quels sont les effets de l'apprentissage sur la capacité productive réelle des salariés et de l'organisation ? Comment évaluer l'influence des faits sociaux, des dimensions historique et institutionnelle sur le comportement des agents ? Etc.

Répondre à ce type d'interrogations implique le recours à «des analyses microéconomiques précises, sans lesquelles les modèles de croissance endogène apparaissent eux-mêmes comme des formes réduites de modèles structurels plus complexes» (Amable et Guellec, 1991, p.90). Aussi, *la méthodologie retenue se veut délibérément microéconomique, organisationnelle et cognitive*. Elle s'inscrit dans une démarche analytique différente qui tente de pallier, en partie, l'impossibilité des méthodes statistiques traditionnelles à rendre compte des phénomènes d'«externalité», des faits sociaux, des dimensions historique ou institutionnelle. Notre recherche suggère un autre mode d'investigation permettant plus généralement de combler le fossé séparant les deux faces de la littérature consacrée à la croissance économique.

Enfin, ce type de démarche nous semble pertinent pour établir, de l'intérieur du système territorial analysé, un diagnostic des potentialités, respectivement des dysfonctionnements, tels qu'ils sont réellement perçus par les acteurs. Les informations fournies par ce mode d'investigation devraient

aider les acteurs institutionnels locaux à définir et à conduire une stratégie territoriale de développement qui réponde véritablement aux attentes et aux besoins des chefs d'entreprise et de leur entourage. La valeur d'une mesure de politique régionale est, en effet, liée à sa *crédibilité*, c'est-à-dire à la façon dont elle est perçue par ceux à qui elle s'adresse. Dans leurs activités quotidiennes, les agents raisonnent toujours en fonction de leurs intérêts personnels, des conditions de contexte qu'ils perçoivent, de règles de jeux qu'ils ressentent, d'un résultat qu'ils attendent, d'une structure cognitive (croyances, représentations, attentes, connaissances, informations...) de la société dans laquelle ils vivent. Et c'est en fonction de ces éléments qu'ils anticipent, décident et agissent.

Dès lors, toute politique économique ou tout effort de développement régional qui ne prendrait pas expressément en compte ces représentations rencontrerait des difficultés à passer à l'action, faute de crédibilité suffisante. L'expérience démontre, en effet, qu'il est extrêmement difficile de vouloir faire évoluer une région dans une direction donnée, si celle-ci ne coïncide pas avec la trajectoire perçue comme «normale» ou «naturelle» par les agents économiques. C'est pourquoi, nous avons essayé de comprendre le point de vue des chefs d'entreprise et de construire leur carte cognitive en nous basant notamment sur leurs perceptions, croyances, attentes et anticipations. Dès lors, l'efficacité et la pérennité de la politique régionale dépendent, dans une large mesure, des relations qui s'établissent entre les chefs d'entreprise et ceux qui sont chargés de la concevoir et de la mettre en oeuvre. Cet aspect a souvent été négligé lors de l'élaboration des mesures de politique économique (Perret, Thévoz et Hitz, 1984).

6.1. Objectifs de la recherche empirique

L'hypothèse de recherche repose, on l'a vu, sur l'idée que le développement économique d'une région, d'un territoire dépend dans une large mesure de la présence d'entreprises dynamiques, compétitives et exportatrices. La première partie a démontré que la compétitivité d'une organisation productive dépend de deux dynamiques complémentaires : une force endogène à la firme et une force exogène. La première se caractérise par la maîtrise de systèmes organisationnels complexes (système d'information, apprentissage par la pratique, activités de R&D, maîtrise de la chaîne de valeur...) qui permettent à l'entreprise et à ses salariés de générer et d'accumuler de nouveaux savoirs, de créer de nouveaux produits/services, de les améliorer sans cesse ou de les renouveler. La seconde force procède de l'appropriation de ressources externes provenant de l'environnement global et

de proximité de la firme. Aussi, cette dernière entretient avec son espace de localisation des relations plus ou moins intenses et plus ou moins enrichissantes contribuant à renforcer et à maintenir sa compétitivité à travers le temps.

Dans cette perspective, notre recherche empirique a pour objectif d'identifier les causes réelles - endogènes, exogènes - du dynamisme, respectivement de l'absence de dynamisme, des entreprises visitées à partir des perceptions, des anticipations et du vécu organisationnel de leurs dirigeants. A cet effet, nous avons cherché à

- comprendre la nature de l'enjeu compétitif de chaque entreprise visitée à partir d'un «audit» stratégique portant sur ses actifs-clé, sa stratégie, sa structure organisationnelle, ses relations de pouvoir et de décisions, son mode de management, sa culture, etc ;
- établir le pont entre l'entreprise et sa région d'implantation dans le but d'évaluer le contexte territorial qui est en jeu. Nous nous sommes interrogé, notamment, sur les raisons qui ont amené le ou les dirigeants à s'y implanter, sur les contraintes externes, en particulier territoriales, qui pèsent sur leur organisation, ainsi que sur leur degré de dépendance à l'égard des ressources locales tangibles et intangibles ;
- évaluer la contribution des phénomènes d'«externalité» et des conditions de contexte (ressources, savoir-faire, mentalité, culture, histoire...) au développement des firmes observées ;
- déterminer dans quelle mesure ces dernières produisent, à leur tour, des ressources cognitives externes potentiellement utiles pour les autres agents ;
- identifier des situations, des processus et des acteurs potentiels qui occupent une position stratégique du point de vue de leurs capacités endogènes (d'évolution, de développement et d'entraînement).

La compréhension des sources de croissance et de compétitivité des entreprises, associée à l'analyse de leur mode d'insertion territoriale, devrait permettre d'identifier les leviers qui commandent le développement endogène d'une région et qu'une politique régionale pourrait vouloir actionner. Rien ne sert, en effet, d'analyser une réalité territoriale si ce souci de compréhension ne débouche pas sur une meilleure capacité d'intervention en faveur de la croissance endogène des entreprises. Or, avant d'esquisser des solutions, encore s'agit-il d'identifier correctement le contexte socio-économique qui est en jeu et qu'il s'agira, le cas échéant, de faire évoluer autrement.

6.2. Limites des approches méthodologiques traditionnelles

Sur le plan théorique, on s'est aperçu que le problème de la croissance et du développement des régions/pays ne répondait pas exclusivement aux seuls critères macroéconomiques traditionnellement identifiés (Porter, 1990; Krugmann, 1990a). L'analyse de ces phénomènes a été renouvelée par la théorie de la croissance endogène qui implique un retour au niveau microéconomique : la compétitivité d'une organisation productive, le développement économique d'une région s'explique également par le comportement des dirigeants d'entreprise et de leurs cadres. Dans ce cadre d'analyse, il n'est plus possible de considérer un ensemble indifférencié d'«agents représentatifs» en situation de concurrence parfaite et capables d'optimiser. En réalité, l'être humain est incapable d'optimiser. Sa liberté et son information sont trop limitées pour qu'il y parvienne. Corrélativement, il n'est capable que d'une rationalité limitée (Friedberg, 1988). Ce retour au «micro» permet d'expliquer pour quelles raisons des entreprises de taille et de force comparables, actives dans un même secteur industriel, confrontées aux mêmes contraintes externes connaissent des trajectoires d'évolution contrastées.

Sur le plan empirique, la théorie de la croissance endogène manie des concepts qui se prêtent peu à la mesure quantitative ou statistique. Leur évaluation pose le problème de la méthode de validation des hypothèses théoriques. Les essais de vérification empirique se heurtent à une difficulté inhérente à toute «mathématisation» en sciences sociales : les procédures de formation d'agrégats (de biens ou de personnes) destinées à gérer les très nombreuses individualités entrant en jeu dans un processus économique réel. Dans cette perspective, soit les modèles de croissance endogène acceptent de s'appauvrir sur le plan mathématique et peuvent être vérifiés, partiellement du moins, à partir des données statistiques disponibles ; soit, ils s'y refusent et deviennent inutilisables empiriquement, faute d'informations pertinentes.

Les sources traditionnelles d'informations (statistiques, nomenclatures, bases de données...) sont non seulement inexistantes, parcellaires ou peu homogènes sur le plan international, mais celles qui existent sont surtout trop agrégées. Elles ne permettent pas d'appréhender correctement les phénomènes d'«externalité» dans leur globalité, ainsi que les processus de croissance reposant sur la transformation qualitative des facteurs de production (Amable et Guellec, 1991). Cependant, un certain nombre de travaux économétriques ont tenté d'estimer le rôle des «externalités» provenant des activités de recherche sur certaines variables telles que la

productivité⁷⁴. Le principe est de calculer les effets externes des dépenses de R&D d'un agent (entreprise, secteur d'activité) sur les performances des autres agents. Les résultats obtenus sont assez divergents en raison de la difficulté qu'il y a à identifier tous les bénéficiaires. L'omission de certains récepteurs conduit ainsi à sous-estimer systématiquement les effets externes.

L'expérience démontre qu'il est extrêmement difficile d'appréhender des variables intangibles liées aux connaissances, au capital humain, aux attitudes, aux faits sociaux et historiques, aux valeurs culturelles uniquement à partir d'indicateurs quantitatifs macroéconomiques. Vouloir tester par l'économétrie l'hypothèse de croissance endogène sans tenir compte des opinions, des anticipations et du comportement des agents revient à pratiquer l'économie «à l'envers». «Dans notre société moderne (...) plus on médialise l'économie, moins on connaît le «jardin secret» des agents économiques» (Mahieu, 1996). L'envers de l'économie, ce sont des personnes responsables, partiellement informées, aptes à résister ou à anticiper, qui ont des préférences, des compétences, des contraintes/ opportunités ou des problèmes spécifiques à résoudre. Pendant longtemps, les approches du développement ont eu tendance à «oublier» les agents pour ne traiter que des variables agrégées. A aucun moment ou presque, elles ne se sont véritablement intéressées aux modes de gestion des entreprises, à leur façon de conquérir les marchés, à leur stratégie compétitive, à l'analyse de leur chaîne de valeur, à leur «éco-système». Faute de s'y être véritablement intéressées, les voies de la réflexion macroéconomique ont résolu le problème du passage du diagnostic à l'action de manière insatisfaisante.

La phase de vérification empirique exige donc une connaissance beaucoup plus fine des agents économiques et des variables intangibles. En l'absence de fondements et de références microéconomiques, l'interprétation du comportement des acteurs et de l'ampleur des «externalités» qui y sont associées est très difficile, voire impossible à réaliser. Vouloir comprendre l'état et les potentiels de développement d'une région commence donc par une analyse serrée des entreprises, de leurs stratégies, de leurs ressources, de leurs contraintes, de leur système de régulation ou de leurs espaces de jeu. C'est pour cela que l'on fait de plus en plus appel à d'autres types d'analyse, plus microéconomique et organisationnelle, qui intègrent, à côté de l'économie, des disciplines comme la sociologie ou l'ethnologie.

⁷⁴ Pour un panorama, voir Griliches (1988), Mairesse et Mohnen (1991).

6.3. L'analyse stratégique comme méthode de recherche

Revenir au niveau microéconomique signifie prêter attention au rapport de l'acteur et du système, aux problèmes de l'action collective, aux conditions qui la rendent possible et aux contraintes qu'elle impose. «L'acteur n'existe pas en dehors du système qui définit la liberté qui est la sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action. Mais le système n'existe que par l'acteur qui seul peut porter et lui donner vie, et qui seul peut le changer» (Crozier et Friedberg, 1977, p.9). Dès lors, le problème inhérent à toute démarche de recherche est de découvrir les conditions matérielles, structurelles et humaines du contexte qui limitent et définissent cette liberté et cette rationalité et, partant, le sens des comportements empiriquement observables. Cette démarche peut être définie autour du concept central de *stratégie*.

Un individu en situation de travail - doté de sa personnalité propre - n'est jamais totalement déterminé dans son comportement. Il n'est ni un être totalement passif, ni une mécanique répondant de façon stéréotypée aux stimuli auxquels il est soumis. C'est un acteur partiellement libre qui poursuit une stratégie rationnelle en vue d'atteindre des objectifs personnels. Sa conduite n'est donc jamais entièrement prévisible. Il l'ajuste en permanence au gré des circonstances en essayant d'utiliser au mieux les moyens et les ressources dont il dispose, compte tenu des contraintes de la situation. «Dans cette optique, il n'y a plus une meilleure façon de s'y prendre, et une seule, mais bien plusieurs, en fonction de la situation dans laquelle se trouve l'individu et des objectifs qu'il vise à atteindre à travers son jeu» (Friedberg, 1988, p.25). A la lumière de cette analyse, une organisation ne se réduit nullement à un organigramme ou à une réglementation intérieure. Elle est un corps vivant, habité par des individus libres qui jouent leur jeu en fonction de leurs objectifs propres.

Si la stratégie de l'acteur est donc toujours rationnelle, elle n'est pas absolue mais limitée, contingente à l'individu et à sa situation organisationnelle. L'acteur n'a que rarement des objectifs clairs et encore moins des projets cohérents. Ces derniers sont multiples, plus ou moins ambitieux, plus ou moins explicites, plus ou moins contradictoires. Il en changera en cours d'action, en rejettera certains, en découvrira d'autres. Il peut être amené à reconsidérer sa position, à rectifier le tir de son action. Dès lors, il serait faux de considérer ses mouvements comme toujours réfléchis en fonction d'objectifs fixés au départ. Pourtant, son comportement, bien que contraint et limité, est actif et a toujours un sens. Au lieu d'être rationnel par rapport à des objectifs, il l'est, d'une part, par rapport à des opportunités et à

travers ces opportunités au contexte qui les définit et, d'autre part, par rapport au comportement des autres acteurs. Enfin, c'est une attitude qui a toujours un aspect offensif - la saisie d'opportunités en vue d'améliorer sa situation - et un aspect défensif - le maintien et l'élargissement de sa liberté, donc de sa capacité à agir. Il n'y a plus, à la limite, de comportement irrationnel (Crozier et Friedberg, 1977).

La réflexion en termes de stratégie oblige à chercher dans le contexte organisationnel la rationalité de l'acteur et à comprendre le construit organisationnel dans le vécu des acteurs. Dès lors, toute démarche stratégique ne peut étudier un champ d'action ni dans l'abstrait, ni à partir d'une quelconque rationalité *a priori*. Elle conduit à accorder une importance primordiale à l'expérience vécue des acteurs et, partant, à privilégier la technique des entretiens approfondis comme mode d'investigation et moyen d'information. Pour examiner, comparer, analyser et interpréter la réalité qu'il étudie - les pratiques, comportements ou attitudes des acteurs -, l'observateur externe commence par la mettre en question telle qu'elle se présente à ses yeux et telle qu'elle est perçue et décrite par les acteurs eux-mêmes. Le but n'est pas de juger, ou de critiquer, les phénomènes observés, mais de les comprendre. «Si aberrants, contradictoires et dépourvus de sens qu'ils lui paraissent de prime abord, il sait (...) que tous les phénomènes qu'il observe ont un sens et correspondent à une rationalité à partir du moment où ils existent» (idem, p.395). Le propre de son travail est précisément de rechercher et de trouver le «sens profond» qui souvent se cache derrière le «sens» ou le «non-sens» apparents.

Dans ce but, l'observateur externe doit opérer un «détour» par l'intériorité des acteurs en cherchant à se mettre à leur place, à voir à travers leurs yeux et leurs lunettes. «Car ce n'est qu'en reconstruisant de l'intérieur la logique propre des situations telle qu'elle est perçue et vécue par les acteurs eux-mêmes qu'il pourra découvrir les données implicites par rapport auxquelles seules leurs conduites, apparemment aberrantes, prennent sens et signification. (...) Ce n'est qu'après cette «plongée dans l'intériorité» des acteurs qu'il pourra et devra en quelque sorte reconquérir son extériorité en confrontant et comparant les unes aux autres les multiples rationalités ou stratégies contingentes qu'il aura observées, jeux implicites qui structurent le champ considéré» (ibid, pp.395-396). La logique de l'analyse stratégique, comme méthode de recherche, conduit donc à accorder une importance primordiale au vécu organisationnel des acteurs, à leurs perceptions et anticipations, à leur structure cognitive.

6.4. Rôle des anticipations dans le comportement des acteurs

Les acteurs économiques ne procèdent que rarement de façon rigoureuse, pas plus qu'ils ne fondent leur jugement sur des théories ou des faits objectifs. Leur raisonnement se construit par référence à un certain nombre d'informations, de normes, d'images, de croyances ou de stéréotypes. Ils agissent non seulement en fonction de leurs goûts et de leurs préférences, mais également d'un résultat qu'ils attendent ou qu'ils pensent devoir se produire, d'un contexte qu'ils perçoivent ou de règles du jeu qu'ils ressentent. Chacun d'eux se comporte, décide et agit en se référant implicitement ou explicitement à une structure cognitive de la société dans laquelle il vit. Dès lors, vouloir comprendre le comportement des chefs d'entreprise commence par la prise en compte de leurs anticipations. La démarche consiste à faire porter l'analyse en amont, sur les origines ou les causes d'une attitude, et non pas seulement sur ses manifestations apparentes ou ses effets. Enfin, l'étude des anticipations est primordiale si l'on veut exercer une action volontariste d'incitation efficace, c'est-à-dire qui soit perçue comme crédible aux yeux des principaux bénéficiaires, en particulier des chefs d'entreprise.

Dans cette perspective, l'analyse de leur comportement a un caractère prospectif. Leurs attitudes correspondent à des orientations stratégiques qu'ils ont adoptées en tenant compte de leurs possibilités d'action et ressources, ainsi que des contraintes qui pèsent sur eux. Autrement dit, elles procèdent d'un bilan anticipatoire, où la situation présente est analysée en termes d'atouts et de ressources mobilisables à l'avenir. «Pour l'analyse stratégique, les acteurs ont des attitudes non pas en fonction du passé, mais en fonction de l'avenir tel qu'ils le voient avec leurs ressources, leurs attentes présentes ou, plus précisément, en fonction des opportunités qu'ils découvrent dans les jeux qu'ils jouent au sein du système d'action étudié et auxquelles ils ajustent leurs comportements» (Crozier et Friedberg, 1977, p.406). Ainsi, un individu adoptera telle stratégie non seulement parce qu'il en voit l'opportunité, mais aussi parce qu'il a les capacités nécessaires - matérielles, affectives, cognitives, relationnelles - pour en assumer les risques et les difficultés.

Développée à l'origine pour l'étude de la politique monétaire, la théorie des anticipations se révèle apte à rendre compte de la façon dont les décideurs perçoivent les éléments pertinents de leur environnement de proximité et de leur influence sur la stratégie, l'organisation et le mode de gestion de leur entreprise. Toute anticipation s'appuie sur un ensemble d'informations et de données plus ou moins disparates. Selon leurs caractéristiques propres, les individus - ou acteurs - font appel à des informations de nature différente. Plus une entreprise est importante, plus elle

pourra faire référence à des situations vécues ; plus elle aura appris, plus elle sera apte à recueillir, stocker et traiter de l'information concrète. Les petites, en revanche, n'ont pas véritablement accès à cette information ou seulement de manière partielle ou indirecte.

Tous les acteurs n'ont donc pas la même capacité cognitive et, par voie de conséquence, d'anticipation. La nature de leurs anticipations sera, dès lors, très différente. Le comportement des acteurs à forte capacité d'information - les chefs d'entreprises «*leaders*» - a de grandes chances d'être «*rationnel*», c'est-à-dire qu'il dérive d'anticipations construites à partir de modèles de raisonnement ou de schémas de causalité élaborés et spécifiques. Il n'y a pas simplement adaptation/correction à partir des valeurs passées d'une variable particulière, mais simulation et projection de ce qui apparaît comme «*normal*» à partir d'un modèle explicite auquel se réfère l'individu. En outre, ce dernier démontre une aptitude à corriger, adapter ou modifier le modèle lui-même par apprentissages successifs et en utilisant les informations pertinentes qui leur parviennent de l'environnement.

A l'inverse, les acteurs à faible capacité d'information adoptent généralement un comportement qualifié de «*suiveur*» ou d'«*attente*» qui se traduit par une vitesse de réaction et d'ajustement faible. Ils observent le comportement d'autres acteurs censés disposer d'une information supérieure. Ils ne font que projeter ce qu'ils constatent actuellement, mais, faute de savoir comment réagir, ils attendent, sans modifier sensiblement leur comportement, une issue sur laquelle ils estiment n'avoir aucun pouvoir. Leur anticipation est ainsi obtenue par adaptation/extrapolation de celle des autres. Ce qui est important de souligner dans ce type d'anticipation est la quasi absence de modèle de raisonnement. L'agent ne se réfère, implicitement ou explicitement, à aucun modèle de causalité qui lui permette de projeter ce qu'il considère comme l'état normal ou naturel de l'économie en général ou de sa branche en particulier, compte tenu des structures et des comportements existants. Il en résulte une mentalité de dépendance et d'emprisonnement qui empêche la construction d'une stratégie réactive et qui rend tout changement endogène difficile. Se développe, dès lors, une sorte de fatalisme qui conduit à la non-action, à l'attente d'une aide exogène ou à des stratégies purement défensives.

La formation des anticipations est donc fonction de la disponibilité d'informations pertinentes et de la procédure analytique utilisée par le décideur pour les exploiter efficacement⁷⁵. Les théories de la décision

⁷⁵ Notons qu'il existe quantité d'autres variables qui interviennent dans la formation des anticipations : la nature des intentions entre acteurs ; l'hétérogénéité des espaces couverts, du

admettent, par hypothèse simplificatrice, que les responsables sont toujours confrontés à des problèmes structurés. Or, l'expérience démontre que la difficulté réside précisément dans la structuration du problème à résoudre. Cette observation met l'accent sur les relations de causalité, non pas telles qu'elles sont définies dans un modèle normatif, mais telles qu'elles sont perçues par chaque individu. «Toute personne cherche, en effet, à structurer son environnement en utilisant des schémas de causalité qui lui fournissent la référence nécessaire au raisonnement, au jugement et à la décision. Ces schémas peuvent être différents selon les personnes et avoir divers degrés de complexité. Toute information est alors traitée par ces schémas de causalité et les agents ont en général tendance à hiérarchiser l'information, à la sélectionner selon qu'elle confirme ou infirme les schémas existants. Or, dans la pratique, chacun a tendance à ne retenir que les informations pertinentes avec son propre schéma de causalité et non pas pertinentes par rapport à un modèle normatif. Une information qui contredit le schéma de référence risque ainsi d'être rejetée. Il apparaît que la mise en cause du schéma, une fois celui-ci défini, se révèle très difficile» (Perret, Thévoz, Hitz *et al.*, 1984, p.34).

Dès lors, une stratégie territoriale de développement économique qui ne tiendrait pas compte des relations de causalité perçues par les agents risque d'être peu opératoire puisqu'elle fournit une information dont on n'est pas certain qu'elle soit acceptée par eux. De plus, il y a des difficultés considérables à vouloir obtenir une réponse originale des acteurs à faible capacité d'information, en jouant sur leurs anticipations, puisqu'elles sont dérivées du comportement d'autres acteurs. Or, une politique régionale visant à une meilleure répartition des investissements et des emplois est par définition destinée aux acteurs à faible capacité cognitive. Dans la mesure où le comportement de ces derniers est calqué sur celui des «leaders», ils ne réagissent pas ou très faiblement aux aides qui leur seront proposées. Ces derniers ne leur livrent généralement pas suffisamment d'informations ou de moyens sur ce qu'ils doivent entreprendre. Au contraire, ce sont les acteurs à forte capacité d'information qui tireront parti des mesures de soutien puisqu'ils sont, eux, capables de les insérer dans leur programme d'action élaboré indépendamment de toute aide extérieure.

C'est donc l'impossibilité qu'ont les acteurs à faible capacité d'information de tirer parti des mesures de politique régionale qui explique en

nombre de jeux, des horizons temporels, des fonctions d'utilité ; la provenance de l'information ; l'effet de taille ; la compatibilité de l'information avec son système de référence ; etc.

grande partie leur échec ou leur manque d'efficacité. En outre, l'information ne suffit pas ; encore faut-il que les acteurs disposent d'une capacité de réaction et d'une vitesse d'ajustement suffisantes pour que les incitations nécessaires provoquent une évolution autonome ou endogène. Ces propos démontrent, à l'évidence, qu'il est très difficile de faire évoluer une région dans une direction donnée si celle-ci ne coïncide pas aux anticipations et aux perceptions des acteurs économiques. Enfin, «l'application de la théorie des anticipations à l'analyse des mécanismes régionaux permet de dépasser les analyses traditionnelles par branches d'activités ou par taille d'entreprise et d'établir une typologie d'entreprises en fonction de la nature des anticipations de leurs dirigeants et, par conséquent, des comportements susceptibles d'en découler» (idem, p. 37).

6.5. La technique des interviews comme moyen d'information

Pour comprendre le fonctionnement réel d'une entreprise, il ne suffit pas d'en connaître les données formelles, ni d'analyser les contraintes qui pèsent sur elle. Ces informations sont certes indispensables, mais, à elles seules, elles ne fournissent qu'un pâle reflet de la réalité et ne renseignent guère sur les attitudes et les mécanismes profonds qui régissent et régulent les multiples interactions se déroulant au sein d'une organisation productive et entre celle-ci et l'extérieur. Pour saisir ces mécanismes et tenter de comprendre le comportement des acteurs, le seul moyen est de s'adresser directement à eux et de les interviewer sur leur lieu de travail.

L'investigation de terrain a donc consisté à visiter des entreprises⁷⁶, à s'entretenir avec leurs responsables dans un langage adapté à leur vécu, à les écouter avec attention et sans vision normative, à regarder le monde tel qu'ils le voient à travers leurs yeux et leurs lunettes. Les interviews ont été menées de manière rigoureuse et approfondie, selon deux approches complémentaires : l'analyse sociologique des organisations et l'analyse économique. Chaque entretien a duré entre deux et six heures, la moyenne étant de quatre heures environ. Chacun d'eux a été enregistré et retranscrit de manière extrêmement détaillée. Les trois enquêtes ont fait l'objet d'un rapport de synthèse présenté oralement aux chefs d'entreprises interviewés et remis par écrit aux responsables politiques et/ou économiques à l'origine de ces études.

⁷⁶ Dix-neuf entreprises localisées dans le canton de Neuchâtel (Suisse) ; neuf implantées dans le Ripollès catalan (Espagne) ; onze en Ardèche (France).

Les entretiens ont été l'occasion de réunir rapidement un maximum de données implicites, d'informations concrètes sur le vécu quotidien et subjectif des chefs d'entreprise, à savoir (Crozier et Friedberg, 1977)

- sur leurs activités telles qu'ils les perçoivent et telles qu'ils les conduisent, sur les contraintes qui s'imposent plus particulièrement à eux et sur les difficultés qui en découlent ;
- sur leurs relations réciproques, sur l'importance qu'elles revêtent à leurs yeux, sur ce qu'ils en attendent, sur les conflits qui se produisent et les solutions qui y sont apportées ;
- sur l'évaluation qu'ils font de leurs activités, de leurs situations, de leurs relations, sur les sujets de satisfaction et/ou d'insatisfaction qu'ils éprouvent, sur leurs espoirs et leurs déceptions ;
- enfin, sur la façon dont ils entrevoient leurs possibilités d'action et celles des autres.

Nous avons cherché à comprendre «comment chacun d'eux peut s'y prendre - et s'y prend effectivement - pour faire face à sa situation et à ses contraintes, quels objectifs il recherche et quelle perception et anticipation il a de la possibilité de les atteindre dans la structure qu'il connaît, c'est-à-dire quelles ressources il possède, de quelle marge de liberté il dispose, et de quelle façon, à quelles conditions et dans quelles limites il peut les utiliser» (idem, p.397). Nous nous sommes borné à poser des questions ouvertes permettant à chaque interlocuteur de parler de son travail, de décrire sa situation telle qu'il la voit et la vit de son point de vue. «En d'autres termes, il s'agit d'amener chaque personne interviewée à dévoiler les ressorts de son action, à dessiner et expliquer les caractéristiques, telles qu'il les voit, du champ stratégique dans lequel il doit agir» (ibid, p.398).

Chaque entretien a eu pour but de construire la logique du raisonnement des chefs d'entreprise, de faire apparaître un ensemble de relations qui lie, selon eux, la cause à son effet. Nous avons ainsi tenté d'identifier les éléments sur lesquels le responsable concentre son attention en priorité et qui lui paraissent importants pour décider, ainsi que de vérifier ce qu'il dit en confrontant son discours à son comportement concret. Les données descriptives sur les opinions, les perceptions et les attitudes fournies par ce type d'approche ont la particularité d'être à la fois subjectives, vivantes et concrètes. Leur exploitation doit permettre de reconstruire la structure du pouvoir ainsi que la nature et les règles des jeux qui régulent l'interaction des acteurs et conditionnent leurs conduites. L'approche retenue n'a donc pas pour but de porter un jugement sur les entreprises visitées, mais d'identifier les ressources-clé qui affectent plus particulièrement la logique des chefs

d'entreprise et, par conséquent, modifient leur stratégie et leur comportement. Ce mode d'investigation présente l'avantage d'associer les personnes interrogées au déroulement de l'enquête. Celles-ci comprennent généralement très vite que ce type d'analyse peut constituer un support critique utile au diagnostic de leur organisation. Progressivement, elles passent d'une situation de donneur d'informations à une situation de demandeur.

Enfin, il serait difficile de tirer parti de la masse des informations recueillies sans établir une logique simplificatrice. On ne ferait alors que juxtaposer des études de cas, constater ou décrire des comportements caractéristiques sans pouvoir véritablement les expliquer ou en généraliser les enseignements. Pour cette raison, une typologie d'entreprises a été établie selon la nature des anticipations - adaptatives, rationnelles - de leurs dirigeants. Cette classification se fonde sur le réseau de relations causales de chaque agent, dont la structure fait apparaître un système cognitif (capacité de capter de l'information, d'en produire, de la traduire, de l'assimiler et de l'intégrer) et un système d'action (capacité d'anticipation, de réaction, d'adaptation, de renouvellement). Toute typologie peut sembler au premier abord très schématique et non représentative de la réalité, infiniment plus subtile et nuancée. Cependant, il faut être conscient que les relations de causalité peuvent être d'une telle complexité et comporter des relations si difficiles à mettre en évidence qu'il est indispensable de développer une logique simplificatrice et pratique à mettre en oeuvre. La typologie développée peut ainsi servir à poser une appréciation globale sur les potentialités de croissance endogène des entreprises auscultées et, par voie de conséquence, de leur espace de localisation.

Aussi, le mode d'investigation et de recueil d'information retenu permet de porter un regard externe sur le comportement des individus et des acteurs économiques, sur les contraintes territoriales, les problèmes régionaux tels qu'ils sont réellement perçus, sur l'attitude des acteurs institutionnels locaux pour aider à les résoudre ou à les atténuer, etc. Sur la base des informations fournies par ce type d'analyse, les responsables d'une région sont potentiellement en mesure de définir et d'orienter une stratégie de développement endogène dans une direction voulue et attendue par les acteurs économiques. Autrement dit, ce mode d'analyse et de compréhension des systèmes territoriaux de production laisse espérer une meilleure capacité d'intervention des acteurs institutionnels locaux dans le cadre, notamment, d'une politique visant à établir un «*engineering*» de la croissance et du développement économique.

6.6. Outils d'analyse

Le guide d'entretien, présenté en annexe, s'est efforcé d'aborder l'ensemble des problèmes de l'entreprise et de son espace de localisation en couvrant plus particulièrement les domaines suivants :

- les avantages compétitifs (ressources particulières, évolution récente et avenir, facteurs qui peuvent influencer cette évolution) ;
- les concurrents directs ou indirects (forces et faiblesses, stratégie, évolution des rapports de l'entreprise avec la concurrence) ;
- les marchés (conditions d'accès, parts de marché, tendance, facteurs d'influence et conséquences à moyen et long terme, connaissance et maîtrise de la chaîne de valeur ajoutée) ;
- la technologie (conditions de production, d'utilisation et d'accès au progrès technique, innovations récentes et leurs impacts, perspectives à moyen terme et conséquences sur les produits, les marchés, les moyens financiers) ;
- le système cognitif (nature des ressources intangibles, mode de création, d'amélioration et de renouvellement des connaissances, mode d'acquisition, de diffusion et de circulation des informations concrètes, management du capital humain et social, gestion du savoir tacite) ;
- la relation de l'entreprise avec son environnement de proximité (nature des ressources externes, rapports avec les autres agents, espace de pression et d'exigence, système de support et de soutien).

Les outils d'analyse utilisés pour la réalisation des trois enquêtes de terrain sont issus de la partie théorique de notre travail, plus particulièrement des chapitres trois et quatre consacrés aux conditions de compétitivité et de survie des entreprises⁷¹. Le cadre méthodologique retenu s'insère, on le voit, dans une réflexion de synthèse et de rencontre entre des sources théoriques différentes, mais complémentaires. Les concepts utilisés permettent d'appréhender la réalité vécue des chefs d'entreprise et des acteurs institutionnels sous une forme dynamique en faisant ressortir les conditions

⁷¹ Les outils d'analyse utilisés lors de la recherche empirique correspondent aux concepts présentés dans la première partie de notre travail, à savoir : la chaîne de valeur ajoutée, la stratégie générique (*generic strategy*), l'analyse sectorielle de la firme (*industry analysis*), les compétences génériques (*core competences*), la nature des *feed-back*, les systèmes organisationnels (apprentissage collectif, philosophie *«Kaisen»*, système d'information), management des ressources intangibles (capital humain, savoir, connaissance), les paradigmes d'action, les biens collectifs, le «diamant» de la compétitivité et les *«clusters»*.

d'élaboration, d'amélioration et de diffusion des connaissances, des savoir-faire et des informations concrètes. En outre, ils permettent de révéler les phénomènes d'«externalité» croisée liés aux ressources intangibles, d'en évaluer leur importance et leurs effets multiplicateurs.

PROCESSUS DE CROISSANCE ENDOGENE : LE CAS DE DEUX REGIONS INDUSTRIELLES

Le diagnostic présenté ci-après entre dans le détail de la réalité perçue et comprise par les chefs d'entreprises neuchâteloises et catalanes. Il ne peut, dès lors, qu'être subjectif et partiel, voire simplificateur par certains aspects. Des lecteurs, compte tenu de leur expérience ou de leurs perceptions, pourront ne pas être totalement d'accord avec nos propos ou les juger excessifs. Néanmoins, l'analyse proposée nous semble utile dans la mesure où elle permet d'améliorer les cartes cognitives des chefs d'entreprise et des acteurs institutionnels locaux et de leur offrir la possibilité d'imaginer ensemble les voies pertinentes de l'action et du changement.

Les enquêtes de terrain, menées à l'intérieur du canton de Neuchâtel (Suisse) et du Ripollès catalan (Espagne) en 1993, ont été réalisées auprès d'un nombre restreint d'entreprises industrielles d'origine locale ou étrangère : dix-neuf chefs d'entreprise neuchâtelois et neuf dirigeants espagnols ont ainsi accepté de nous recevoir et d'être interviewés en profondeur et parfois fort longuement. Nous tenons à les remercier très vivement d'avoir consacré, parfois, plus d'une demi-journée à ces entretiens. Nous remercions également les responsables de la promotion économique neuchâteloise, de la Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie, du *Patronat comarcal de turisme del Ripollès* pour leur disponibilité et leur soutien efficace.

7.1. Description des deux régions d'étude

7.1.1. Le canton de Neuchâtel (Suisse)

Depuis 1960, l'évolution socio-économique du canton de Neuchâtel se caractérise par quatre phases distinctes (Maillat, Rudolf, Schneider *et al.*, 1993). Entre 1960 et 1974, le canton de Neuchâtel a connu une période de croissance économique et démographique régulière, comparable à la croissance moyenne des autres cantons suisses. La population du canton avoisinait le seuil des 179'000 habitants et le secteur horloger offrait 40% de l'emploi industriel total. Compte tenu de la forte concentration d'emplois industriels sur un nombre restreint d'industries (horlogerie & bijouterie, machines-outils, mécanique de précision) la structure du canton était de type mono-industriel, donc peu diversifiée, et fortement dépendante de la bonne santé économique de ces industries.

L'année 1975 marque le début d'une période de rupture. La crise horlogère précipite l'économie du canton dans un état de choc : le nombre de personnes occupées dans l'industrie horlogère diminue de moitié (7'435 emplois) et la part relative de cette branche passe de 40% à 25% de l'emploi industriel du canton. Sur le plan démographique, la crise a pour conséquence de réduire la population résidante de près de 14'000 habitants (8%). En comparaison nationale, la période 1975-1983 a été plus durement ressentie dans le canton de Neuchâtel que dans le reste de la Suisse.

Dès 1984, il a bénéficié, comme d'ailleurs les autres cantons suisses, de la reprise économique internationale qui s'est maintenue jusqu'en 1990. On enregistra une évolution positive de la population résidante, toutefois insuffisante pour retrouver les chiffres de 1975. Une partie des activités horlogères s'est reconvertie dans l'industrie des microtechniques, montrant par-là la possibilité de valoriser les savoir-faire traditionnels dans des activités autres que celles d'origine. Des branches industrielles nouvelles pour le canton (électronique, optique, construction de machines/véhicules) se sont ainsi développées de manière réjouissante. Enfin, le secteur tertiaire est entré dans une phase de rattrapage : à partir de 1985, le nombre de personnes occupées dans ce secteur devient supérieur à celui du secondaire.

Depuis 1991, la conjoncture internationale marquée par une nouvelle phase de ralentissement économique touche d'une manière plus marquée Neuchâtel que le reste de la Suisse. Après avoir figuré durant la période 1960-1975 parmi les cantons les plus riches de Suisse, son revenu cantonal moyen par habitant se situe aujourd'hui en dessous de la moyenne nationale. Selon la typologie de «Klaassen», Neuchâtel peut être considéré comme un canton «déprimé» en phase de rattrapage lent. Depuis 1978, la politique de

promotion économique suivie par le gouvernement neuchâtelois a réussi à diversifier le tissu économique local. De nouvelles activités ont été implantées ou développées, valorisant les compétences et les savoir-faire traditionnels dans de nouveaux domaines (technico-médical, automobile, informatique, microtechnique) et/ou introduisant de l'extérieur de nouvelles compétences (finance internationale, logiciel, cosmétique).

Toutefois, en dépit des efforts de diversification entrepris par les sociétés et les autorités neuchâteloises, la base industrielle du canton reste relativement concentrée sur quelques activités économiques : l'horlogerie, la machine-outils et les microtechniques représentent ainsi 65% des exportations. De plus, la politique de promotion économique n'a pas réussi, à elle seule, à compenser les pertes d'emplois, de population et d'activités économiques que le canton a subies lors de ces vingt dernières années. Enfin, de par sa structure économique, le canton de Neuchâtel reste sensible aux variations conjoncturelles : en période de haute conjoncture, il enregistre une croissance supérieure à celle de la moyenne des cantons suisses (périodes 1960-1974 et 1984-1990), alors qu'en cas de retournement conjoncturel l'économie neuchâteloise est plus fortement frappée (périodes 1975-1984 et 1991-1997).

7.1.2. Le Ripollès catalan (Espagne)

S'étendant des Pyrénées aux Pré-Pyrénées, arrosés par les rivières «Ter» et «Freser», Le Ripollès catalan comprend trois secteurs différents: la vallée de Ribes, celle de Camprodon et le secteur du Baix-Ripollès, où se trouve Ripoll la capitale du canton. La découverte d'instruments en pierre taillée indique la présence d'habitants dans le Ripollès depuis plus de 150'000 ans. Ce que nous appelons aujourd'hui le canton du Ripollès, qui fut le berceau de la Catalogne, a connu une histoire administrative très dispersée malgré son unité géographique.

Sur le plan économique, le Ripollès est, à l'image du canton de Neuchâtel, une région de tradition industrielle qui a atteint son apogée au début des années soixante-dix. A la fin du siècle passé, l'arrivée du train a joué un grand rôle dans le développement de l'économie du Baix Ripollès. Grâce à l'apport d'énergie des cascades du «Ter» et du «Freser» ainsi qu'à la matière et au combustible en provenance de gisements de fer et de charbon, des forges - «Las Fargas Catalana» - ont fait leur apparition, créant la renommée internationale du Ripollès. Le procédé, révolutionnaire pour l'époque, a été utilisé jusqu'au début du XX^e siècle. Il a donné naissance à une importante industrie d'annes à feu et de clous connue dans le monde

entier. Bien que pratiquement disparues aujourd'hui, les forges catalanes ont été à l'origine de l'industrie métallurgique actuelle. Parallèlement, la présence dans la région de nombreux troupeaux de moutons a favorisé le développement d'une industrie textile : les cardeurs préparaient la laine, les femmes se chargeaient de la filer et les tisserands la transformaient en couvertures et en tissus. A la fin du XIX^e siècle, ces activités se sont mécanisées et de nombreuses filatures de laine et de coton ont vu le jour dans la région. Le Ripollès est ainsi devenu un secteur fortement industrialisé où 60% de la population active travaillaient dans l'industrie textile et métallurgique.

A côté de ces deux activités traditionnelles, d'autres se sont développées, notamment au début des années cinquante et soixante. C'est ainsi que l'on rencontre aujourd'hui des entreprises fabriquant des appareils électroménagers et des ventilateurs électriques, réalisant des travaux de petite sous-traitance mécanique, actives dans l'impression et l'injection plastique. Le tissu économique est encore complété par des activités agricoles et d'élevage, une industrie alimentaire liée aux produits du terroir, une fabrique de papier et des entreprises de bâtiment dépendant essentiellement du tourisme. Le climat, les paysages montagneux, les eaux thermales et minérales, le ski et la randonnée ont eu pour effet de développer sports et loisirs.

Malgré la présence d'activités non traditionnelles, le tissu économique du Ripollès souffre, cependant, d'un manque de diversification. L'économie, de type mono-industrielle, se trouve actuellement dans une situation délicate à la suite des processus de stagnation et de déclin des industries textile et métallurgique. Ainsi, après avoir été les moteurs endogènes du développement économique du Ripollès, ces deux secteurs industriels ont subi, et subissent encore, une crise qui a profondément bouleversé la structure économique de la région: depuis le début des années quatre-vingt, un grand nombre d'ateliers de production a progressivement disparu sous la double pression de la concurrence internationale et des nouvelles technologies de production. Autrefois l'une des contrées d'Espagne les plus développées et les plus riches, le Ripollès est aujourd'hui une région sinistrée.

Dans ce cadre d'étude, notre travail a consisté à essayer de comprendre comment les chefs d'entreprise que nous avons rencontrés perçoivent et expliquent l'évolution de ces deux cantons en termes de ressources, de potentialités et de contraintes territoriales. Leurs propos sont certes subjectifs, mais capables d'apporter un éclairage intéressant sur leur compréhension des comportements humains et leurs représentations des facteurs d'environnement (savoir-faire, actifs physiques, attitude des acteurs institutionnels locaux, état d'esprit, culture, histoire...).

7.2. Essai de typologie des entreprises

Les enquêtes de terrain ont été centrées en priorité sur les entreprises industrielles issues de branches d'activité dominantes en termes d'emplois. Traditionnelles à leur espace de localisation et soumises à de fortes pressions concurrentielles, ces dernières accusent, ou ont accusé ces dernières années, les plus fortes variations d'emplois en termes absolus. Parallèlement, nous avons également inclus dans notre population d'entreprises celles qui déploient leurs activités dans des secteurs nouveaux pour la région, contribuant ainsi à diversifier le système territorial de production. Enfin, nous avons eu des entretiens approfondis avec les responsables de la promotion économique des deux régions concernées, ainsi qu'avec quelques personnalités-clé.

La répartition par branches économiques des firmes visitées se présente de la manière suivante :

- Neuchâtel : machines-outils (4 entreprises), horlogerie (5), microtechnique (7), informatique (2), tabac (1) ;
- Ripollès : métallurgie (3 entreprises), textile (3), injection plastique (1), ventilation électrique (1), alimentation (1).

Les informations recueillies auprès de ce petit nombre d'entreprises sont de nature qualitative et ne prétendent pas être exhaustives. Néanmoins, elles fournissent des indications précieuses sur la situation de chacune d'elles, ainsi que des repères permettant de mieux comprendre les trajectoires socio-économiques des deux régions analysées. Les informations sont présentées ici de façon descriptive selon un cadre qui part du repérage des chaînes de valeur ajoutée, de la structure économique des secteurs industriels, de leur positionnement stratégique, de leurs compétences-clés et des schémas de causalité des dirigeants. A partir de ces informations, les entreprises ont été classées en trois catégories :

- les «*leaders*» ;
- les «*intégrées*» à un groupe ;
- les «*suiveuses*» & «*attentistes*».

La typologie proposée a pour but de distinguer chaque entreprise selon la nature des anticipations (adaptatives, rationnelles) de ses dirigeants et leur capacité à entraîner les autres agents de la région dans une dynamique de croissance endogène.

7.2.1. Type I : les entreprises «leaders»

Les entreprises «leaders» représentent certainement les *variables-clé* du développement endogène. Enracinés territorialement, leurs dirigeants sont liés affectivement à leur région d'origine par des relations stratégiques multiples (sociales, techniques, financières ou de réserve de talents). Ils y ont leurs racines, leurs références, leur histoire et leur vécu personnel. Ils contribuent non seulement à son développement économique, mais également à son rayonnement socio-culturel. Pour ces raisons, ils font généralement preuve de loyauté et d'une responsabilité sociale élevée à l'égard de leur espace de localisation et de sa population. Ils s'obligent à rechercher et à concevoir continuellement de nouveaux produits/services/processus pour permettre aux individus, aux sous-traitants et aux fournisseurs locaux de continuer à y travailler et à y vivre. Parallèlement, ils cherchent à promouvoir l'adaptation de la main-d'œuvre locale aux évolutions techniques et organisationnelles externes. Ils ont, dès lors, une double filiation : l'une envers leur organisation, l'autre envers leur région d'origine. De ce point de vue, ils sont particulièrement aptes à gérer la connexion «Entreprises-Territoire» et à jouer un rôle d'intégrateurs et de diffuseurs d'informations/connaissances concrètes auprès des autres acteurs.

Sur le plan stratégique, les «leaders» maîtrisent à la fois leurs marchés et leur chaîne de valeur ajoutée (du «*product design*», «*process design*» au service après-vente). Ils se caractérisent, non pas tellement par leurs produits ou leurs services, mais par la façon dont ils sont organisés, accèdent à des ressources intangibles rares, définissent leur stratégie, établissent des relations pertinentes avec leur environnement de proximité. Leur réseau de relations est à la fois complet et dynamique et ne se limite pas seulement à leur espace de localisation. Ils peuvent exploiter des rentes existantes et en générer de nouvelles. Ils ont la capacité d'adapter ou de changer leurs routines en fonction d'événements inattendus ou de leur stratégie. Ils peuvent non seulement constater ou décrire certains de leurs comportements caractéristiques, mais surtout les expliquer à partir de schémas de causalité cohérents et structurés. Les entreprises «leaders» suivent donc un processus d'évolution et de survie qui est de nature endogène, explicite et maîtrisée. Grâce à des ressources spécifiques entretenues et constamment renouvelées, elles réussissent à maintenir leur capacité concurrentielle dans un environnement économique apparemment défavorable pour d'autres types de sociétés. Enfin, il est intéressant de constater que les «leaders» ne se recensent pas forcément parmi les grandes entreprises.

La chaîne de valeur ajoutée

L'avantage concurrentiel d'une firme procède des nombreuses activités qu'elle réalise pour concevoir, fabriquer, commercialiser et soutenir son produit/service. Chacune de ces activités constitue un acte créateur de richesses. Cet ensemble peut être représenté par une chaîne, appelée «chaîne de valeur ajoutée» (*«add value chain»*) (Porter, 1990). L'analyse de cette dernière permet de vérifier de quelle manière une organisation maîtrise stratégiquement ou non l'intégralité de sa chaîne de valeur. Dans l'absolu, tout chef d'entreprise devrait être capable de comprendre l'ensemble du processus, même si la firme ne fabrique qu'un ensemble ou qu'une partie du produit fini. L'intérêt d'une telle analyse est de savoir de quelle manière une entreprise est connectée à son environnement - de proximité et global - et en retire des informations/savoirs compréhensibles et directement incorporables à ses activités.

Les entreprises «leaders» contrôlent directement ou indirectement la totalité de leur chaîne de valeur. Ce sont des sociétés qui conçoivent, produisent et commercialisent des produits finis ou qui ont un statut de sous-traitant reconnu pour leur compétences. L'analyse de leur chaîne de valeur montre qu'elles sont généralement complètes et dynamiques, même si la firme ne vend que des sous-systèmes ou des «*packages*». Elles sont fortement créatrices de valeur ajoutée et offrent, à la population locale, des emplois qualifiés susceptibles d'évolution. Ces entreprises démontrent une réelle capacité d'anticipation et d'adaptation. Elles sont aptes à comprendre l'évolution de leurs marchés, d'en identifier de nouveaux, de définir des produits/services répondant à des besoins perçus, de maîtriser les paramètres de la distribution, etc. Il est enfin significatif de constater que ces sociétés, qui ont une position réelle de compétitivité, sont celles qui occupent le mieux la partie décisive de leur chaîne de valeur.

Lors de nos enquêtes, nous avons rencontré des «leaders» maîtrisant directement l'ensemble des activités amont-aval, allant de la R&D à la fabrication, à la commercialisation des produits et au service après-vente. Ces diverses opérations sont contrôlées à travers un réseau de petites et moyennes entreprises localisées, pour la plupart, dans l'Arc jurassien suisse et en Catalogne. Nous avons également identifié des sous-traitants spécialisés qui réalisent, le plus souvent, des sous-systèmes destinés à être assemblés dans d'autres sous-ensembles ou dans des produits semi-finis ou finis. Ce statut de sous-traitant pourrait leur être fatal s'ils n'avaient pas développé un processus de rapprochement et d'intégration avec leurs clients ou les utilisateurs finaux. Ils entretiennent avec eux des relations privilégiées et de proximité : contact étroit et permanent, échanges de collaborateurs techniques, collaboration lors

de la conception des produits, partage du risque, co-financement, etc. En étant très proches les uns des autres, ils peuvent ainsi disposer d'informations concrètes, de savoirs tacites que, seuls, ils ne pourraient pas obtenir.

Ce type de stratégie permet à un fournisseur ou à un sous-traitant de remonter sa chaîne de valeur et d'avoir une vue d'ensemble sur un système de production qui le dépasse à priori. Il se met ainsi en position de comprendre les multiples évolutions de l'environnement, de s'y adapter et de maîtriser les processus de renouvellement qu'elles impliquent. *«En collant à la peau de, nos clients, nous pouvons plus facilement savoir de quoi sera fait l'avenir et nous y préparer».*

L'analyse structurelle du secteur industriel

Dans la plupart des secteurs économiques, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces essentielles : les clients, les concurrents, les fournisseurs, les nouveaux entrants et les substituts (Porter, 1990). L'analyse structurelle d'un secteur d'activité (*«Industry analysis»*) permet de représenter la capacité des dirigeants d'une firme à comprendre l'intégralité de leur environnement de marché - ou «écosystème» - en termes de pressions, d'opportunités ou de menaces. C'est en général à partir d'un repositionnement permanent au sein de leur marché global que les responsables d'entreprise peuvent anticiper, s'ajuster et améliorer leur capacité compétitive. Sur le plan cognitif, cette analyse sert de complément à la précédente.

En maîtrisant - directement ou indirectement - leur chaîne de valeur, les «leaders» ont plus de chance que les autres d'accéder à des ressources cognitives digests, c'est-à-dire immédiatement compréhensibles et traduisibles en termes de produits/services/processus et de marchés. Parallèlement, leurs dirigeants démontrent de réelles capacités à décrypter l'intégralité de leur secteur industriel, celui-ci ne se limitant pas aux seuls clients et concurrents existants. Ils sont ainsi capables de se repositionner de manière continue au sein de leur écosystème ce qui leur confère un avantage compétitif décisif. Il est intéressant de constater qu'ils possèdent une compétitivité et une agressivité considérables. Ainsi, envoient-ils continuellement leurs collaborateurs - ou eux-mêmes - à travers le monde pour voir ce qui se passe au niveau des marchés, des concurrents, des technologies ou des substituts possibles. Ils sont en mesure d'observer, de surveiller et de comprendre en permanence les éléments-clé de leur marché global soit à travers leur propre organisation, soit à travers celle de partenaires externes (clients, fournisseurs, centre de recherche et de

compétences). Ils compensent, dès lors, une relative myopie due à une spécialisation technique pointue ou à un statut de sous-traitant.

En restant en permanence sur le qui-vive, à l'écoute des marchés et des concurrents, en identifiant les menaces et les substituts possibles, en observant les tendances de la mode et les goûts des consommateurs, les «leaders» sont en mesure de déceler la stratégie des concurrents, de comprendre les évolutions futures du marché, de satisfaire les attentes de la clientèle ou de saisir les menaces que font peser des régulations éventuelles. Ils ont, de plus, suffisamment de clairvoyance pour repérer à temps leurs propres atouts face à la concurrence, ainsi que les contraintes et les potentialités inhérentes à leur espace de localisation. Enfin, ils sont en mesure d'anticiper les tendances futures, de s'adapter à un certain nombre de chocs externes à condition que ceux-ci ne remettent pas en cause les paradigmes essentiels de l'entreprise. Ils se mettent ainsi en position d'améliorer continuellement leurs produits/services, à en générer de nouveaux et à maîtriser les processus organisationnels.

Sur le plan interne, la plupart des entreprises «leaders» visitées disposent de canaux d'information et de communication fluides, organisés et efficaces qui relient les différentes fonctions (commercialisation, marketing, R&D, production,...) entre elles et avec l'environnement de marché. Les informations recueillies sur les marchés sont ainsi transmises systématiquement aux ingénieurs R&D qui en tiennent compte lors de l'amélioration et du développement des produits. Des groupes de travail ad hoc réunissent les commerciaux, les techniciens et les responsables de la production. *«Nous devons être de plus en plus multidisciplinaires lors de la conception des produits et toujours en contact avec les utilisateurs de nos produits, si nous voulons connaître leurs besoins et rester compétitifs».* Toutefois, nous n'avons rencontré cet état d'esprit que dans un nombre limité d'entreprises.

La stratégie générique

L'avantage compétitif d'un produit/service procède essentiellement de la valeur qu'une firme peut fournir à ses clients par rapport aux coûts supportés pour la créer. Elle est ce que les clients sont prêts à payer ; une valeur supérieure s'obtient en pratiquant des prix inférieurs à ceux de la concurrence pour des avantages équivalents et/ou en fournissant des avantages uniques (qualité, image de marque, précision...) qui font plus que compenser un prix plus élevé. Chaque organisation doit donc choisir le type d'avantages qu'elle cherche à obtenir sur la concurrence et l'étendue des activités dans lesquelles

elle les obtiendra (Porter, 1990). Toutefois, la compétition actuelle exige de plus en plus une combinaison de stratégies génériques multiples («*Generic strategy*») : une différenciation forte et des coûts, donc des prix, très compétitifs. *«Le marché a connu des modifications profondes. Auparavant, les fabricants étaient en mesure de répondre constamment aux exigences de précision, de fiabilité et de confort de leurs clients. Ceux-ci en avaient pris l'habitude et le prix ne constituait pas un argument décisif. Aujourd'hui, les clients exigent la perfection, comme par le passé, mais au prix le plus bas».*

Parallèlement, la stratégie compétitive d'une entreprise est également influencée par la nature des «externalités» croisées fournies par son environnement de proximité. Dès lors, nous avons cherché à comprendre quels avantages concurrentiels retirent les entreprises visitées de leur espace de localisation (cf. point 7.3). Et plus précisément: en quoi les ressources - tangibles/intangibles - du canton de Neuchâtel, ou du Ripollès catalan, constituent pour les entreprises un facteur de vraie différenciation ?

Les «leaders» sont généralement capables d'opter pour une stratégie générique bi-dimensionnelle : offrir un produit fortement différencié et compétitif sur le prix. La recherche systématique d'éléments de différenciation permet à la firme de se positionner de manière unique par rapport à son marché et prétendre à une rémunération meilleure (sur-prix). De nombreux exemples indiquent que ces entreprises choisissent plusieurs caractéristiques que leurs clients perçoivent comme importantes et se mettent en position de satisfaire ce besoin. *«La perfection à n'importe quel prix appartient définitivement au passé. Les priorités de la décision d'achat se sont modifiées. Si, par le passé, la technique parfaite, les possibilités d'utilisation polyvalentes, l'image de marque du fabricant et le pays d'origine occupaient une place prépondérante, ces aspects sont aujourd'hui relégués à l'arrière-plan. Au lieu de cela, le prix et l'adaptation du produit à l'utilisation du client occupent l'avant-plan».* Ce qui distingue également les entreprises «leaders» des autres est le fait qu'il s'agit d'une différenciation construite et pas nécessairement subie ou héritée. Certaines d'entre elles ont réussi à passer, en quelques années, d'une différenciation héritée, reposant sur une réputation et un savoir-faire liés à l'image et au passé industriel de leur région, à une différenciation construite, améliorée et renouvelée endogènement qui n'a souvent plus rien à voir avec la région d'origine.

Les deux enquêtes montrent néanmoins des résultats différenciés quant à la stratégie générique des «leaders». Dans le canton de Neuchâtel, l'avantage compétitif est essentiellement basé sur la différenciation des produits. Celle-ci repose sur la recherche constante de nouvelles fonctionnalités, l'amélioration de la qualité et des finitions, l'allongement de

leur durée de vie, la réduction des bruits de fonctionnement, etc. La différenciation peut être également basée sur les services accompagnant le produit : capacité de conseil et d'expertise technique, développement technique et «*engineering*», réalisation de type «*custom design*», raccourcissement et respect des délais, maîtrise du système «*just in time*», etc. Ces activités de services joints aux produits sont intéressantes dans la mesure où elles sont créatrices de valeur ajoutée et où elles renforcent l'image de l'entreprise non plus en qualité de fournisseur classique, mais de partenaire spécialisé détenant des compétences spécifiques et évolutives dans un domaine perçu comme essentiel. Dans le Ripollès, en revanche, la maîtrise des coûts de production est perçue comme la stratégie gagnante pour battre la concurrence asiatique. Toutefois, certaines entreprises catalanes misent également sur une stratégie de différenciation sur le produit.

Les compétences génériques

L'analyse des compétences-clé - «*core competences*» - permet de mettre en évidence l'aptitude d'une entreprise à maîtriser des capacités, ou plus exactement des combinaisons de capacités, lui permettant d'atteindre une position «unique» sur le marché. Une firme qui évolue, c'est-à-dire qui s'adapte de façon permanente à son environnement, est une entreprise capable de gérer la relation entre le marché, son écosystème et l'ensemble de ses actifs-clé (compétences, savoir-faire, processus organisationnels, culture d'entreprise...). A partir de ce cadre d'analyse, nous avons cherché à identifier ce qui constitue le «coeur» de l'entreprise, c'est-à-dire les éléments que ses dirigeants ont su construire, améliorer, développer et accumuler endogènement au fil du temps et qui sont difficiles à observer de l'extérieur, donc à imiter.

Les «leaders» sont les seuls à avoir un raisonnement réellement structuré sur ce problème. Ils sont capables d'identifier avec clarté leurs compétences génériques, ce qui suppose qu'ils maîtrisent une stratégie de différenciation. Ils démontrent une capacité à «empiler» des acquis techniques différents (mécanique de précision, électronique, optique, électricité, dynamique des fluides, transmission, etc), à les marier, à créer des synergies entre différentes formes de technologies, à les intégrer dans des produits existants ou nouveaux et à les projeter sur de nouveaux marchés. A travers leur organisation commerciale, ils cherchent systématiquement à identifier de nouveaux besoins et de nouveaux secteurs d'application qui ont une base technologique commune avec la leur. Leur développement procède ainsi par arborescence de produits à partir d'un certain nombre de compétences-clé maîtrisées.

Une illustration intéressante - déjà mentionnée - de ce type de processus est fournie par l'utilisation des savoir-faire⁷⁸ horlogers - comportant une large part mécanique et de micromécanique - dans la fabrication d'instruments médicaux, comme les «*pacemaker*». En partant des exigences et des contraintes du marché, certaines entreprises ont ainsi cherché à adapter leur savoir-faire traditionnel et à le valoriser dans des gammes de produits qui n'ont, du point de vue de leur marché, peu de rapport entre eux. Enfin, d'autres entreprises ont également réussi à développer un système de «*core competences*», mais de type organisationnel : organisation de la production de type «*just in time*», «*lean production*», définition de canaux de communication efficaces, procédures décisionnelles rapides, répartition claire des tâches, etc.

Ces firmes sont à même, grâce à la compétitivité retrouvée de leurs activités, de consolider le système territorial de production et d'améliorer les conditions nécessaires au maintien d'un savoir-faire spécifique. Le fait de pouvoir combiner et utiliser des technologies différentes dans une gamme étendue de produits permet de rester efficaces dans son métier de base et de rentabiliser d'autant plus rapidement les investissements réalisés. En raisonnant ainsi, elles ne se rendent prisonnières ni de leurs marchés, ni de leurs produits, puisqu'elles peuvent en sortir en faisant évoluer leurs compétences-clé en conséquence. Ces entreprises démontrent ainsi une capacité d'adaptation et de renouvellement qui les rend moins vulnérables, donc plus aptes que les autres à survivre économiquement sur de longues périodes.

Les schémas de causalité

Les dirigeants d'entreprises «*leaders*» possèdent un schéma de causalité et de raisonnement relativement bien structuré. Ils démontrent, on l'a vu, une capacité à capter des ressources cognitives provenant de leur environnement de proximité et global, à traiter l'information et les connaissances dont ils disposent, à les assimiler et à les intégrer à leurs activités dans le cadre d'une stratégie globale explicite. En étant tourné sur l'extérieur, ils acquièrent une capacité d'anticipation, d'adaptation et de pro-action. Ils suivent une logique qui les conduit, à partir de décisions stratégiques compatibles avec leurs

⁷⁸ Le savoir-faire au sein de l'entreprise relève avant tout de la capacité à maîtriser toutes les opérations dites d'usinage et de la très grande précision (pratique et utilisation de la machine, habitude et compréhension de son fonctionnement, de ses applications et de ses aptitudes). Au niveau territorial, le savoir-faire est lié à la concentration géographique des entreprises et aux relations clients/fournisseurs ou de concurrence qu'elles entretiennent entre elles.

moyens et leurs ressources, à mettre en oeuvre des actions concrètes et pertinentes (capacité de réaction). Ils sont également capables de développer et, le cas échéant d'en changer, leur propre procédure analytique. Les actions envisagées touchent plusieurs aspects : amélioration de l'efficacité interne, accès et diversification des marchés, modification de la capacité de production, spécialisation de la production, etc. Ils se rendent ainsi largement indépendants des contraintes de leur environnement de proximité ou les utilisent à leur avantage pour renforcer leur compétitivité. Les «leaders» ont ainsi un comportement qui est perçu comme cohérent et dynamique.

Impact sur le processus de croissance endogène de la région

Les entreprises «leaders» occupent une place cruciale dans la capacité endogène d'une région à se développer dans la mesure où

- leur impact direct se traduit en termes de création d'emplois, de revenus distribués et de processus de génération de demande locale (principe macroéconomique du multiplicateur keynésien) ;
- elles prennent en charge le processus d'identification de nouveaux produits/services/procédés pour continuer de générer de la valeur ajoutée, ainsi que celui d'adaptation de la main-d'oeuvre locale ;
- leur capacité de croissance et de développement repose sur une dynamique largement endogène et sur des ressources intangibles ;
- leurs fonctions stratégiques (marketing, R&D, production, commercialisation), leurs centres nerveux et décisionnels sont localisés dans la région ;
- elles sont productrices d'«externalités» sur les ressources intangibles contribuant ainsi à augmenter le potentiel cognitif de la région et à réduire le sentiment d'isolement et d'incertitude des autres acteurs ;
- elles suscitent des comportements d'imitation et d'entraînement pour autant qu'il existe des compatibilités minimum perçues entre les agents (compétences, type d'activité, taille de l'entreprise, processus, valeurs...). Imiter ou suivre les actions d'un «leader» qui dispose d'un meilleur accès à l'information ou au savoir est en général une bonne heuristique.

Les entreprises «leaders» se caractérisent donc par une aptitude à instaurer, à l'interne comme à l'externe, un processus de génération et de diffusion de savoirs tacites. En fonction des besoins du marché, ce mécanisme leur permet généralement de suivre une double évolution de leur stock de connaissances privées : une évolution *verticale* traduisant une

spécialisation toujours plus grande : une évolution *horizontale* permettant un processus de diversification à partir des compétences de base maîtrisées au sein de l'entreprise. Ce double processus met potentiellement chaque entreprise «leader» en position de se développer et d'évoluer dans le long terme à partir de ses propres moyens.

7.2.2. Type 2 : les entreprises «intégrées»

Les entreprises de type 2 sont généralement des unités de fabrication/production intégrées à de grands groupes. Elles n'ont, dans la région, ni leur centre de décision, ni leurs fonctions stratégiques. Venant de l'extérieur, elles sont considérées comme des *variables exogènes* à la région, contrairement aux firmes «leaders». La plupart du temps, elles remplissent un rôle essentiellement technique : fabriquer des produits plus ou moins sophistiqués répondant à des exigences précises de coûts, de rentabilité, de qualité et de délais. N'ayant ni la maîtrise directe de leurs marchés, ni celle de leur chaîne de valeur ajoutée, elles sont assimilables à des «ateliers» dirigés de l'extérieur et sans véritable autonomie «managériale». Leurs processus d'évolution et de survie sont donc de nature exogène : *«tout vient de l'extérieur, de la maison-mère !»*.

N'ayant dans la région ni leur passé, ni de liens affectifs forts, leurs managers se sentent peu responsables de son développement économique à moyen et long terme. Leur présence dans le canton s'explique essentiellement par des calculs économiques à court terme peu compatibles avec un développement à long terme. Autrement dit, la stratégie, décidée au niveau de la maison-mère, tend à tirer profit de rentes de situation offertes par la région (savoir-faire techniques, qualification de la main-d'œuvre dans les microtechniques, infrastructures collectives développées, aides financières, disponibilité de terrains, stabilité politique, etc). Se pose alors la question de savoir dans quelle mesure ces activités génèrent des «externalités» positives en informations et en connaissances potentiellement utiles aux acteurs endogènes. En effet, si elles ne font que consommer les ressources externes, il est probable qu'à terme elles se délocalisent vers de nouveaux territoires plus compétitifs.

La chaîne de valeur ajoutée

La chaîne de valeur ajoutée de ces entreprises est à la fois courte et relativement statique : *«elles font généralement un «geste simple» dans une chaîne»*. La plupart du temps, elles n'ont pas la maîtrise stratégique de leur chaîne de valeur. Elles n'en représentent qu'une toute petite partie qui, elle,

est maîtrisée par la maison-mère. C'est à cette dernière ou à ses filiales qu'appartient le soin de réaliser le «*product design*» et le «*process design*», d'établir le contact avec les marchés, de définir les stratégies marketing et financière, etc. Néanmoins, elles peuvent accéder, via celles-ci, à des informations concrètes (commerciales, techniques, juridiques...) ainsi qu'à des compétences spécifiques. En étant ainsi intégrées dans une organisation structurée qui les dépasse largement, ces entreprises réussissent à avoir indirectement une vue d'ensemble sur l'intégralité de leur chaîne de valeur. Les instructions et les informations qu'elles reçoivent de cette manière leur permettent non seulement de réaliser la production que le marché attend, mais également d'anticiper les évolutions futures, de s'y adapter et de maîtriser les systèmes renouvellement. *«Les relations sont régulières entre nous et la maison-mère. Les informations qu'ils nous transmettent nous permettent de nous ajuster régulièrement, de savoir quoi produire et aussi de nous préparer à l'avenir».*

Enfin, les observations empiriques démontrent que ni les fonctions stratégiques, ni leur centre nerveux et décisionnel ne sont localisés dans le canton de Neuchâtel ou dans le Ripollès catalan. Ces deux régions voient ainsi leur échapper une partie essentielle de la valeur ajoutée créée, ce qui n'est pas grave au niveau de chaque groupe multinational, mais qui l'est davantage au niveau territorial. Leur impact, en termes de diffusion de connaissances/informations et plus généralement en termes de production et de transfert d'«externalités», sur les autres entreprises semble également extrêmement limité. Ces établissements constituent, en quelque sorte, des «îlots» relativement indépendants du système territorial de production. La plupart de nos interlocuteurs observent en effet que leur unité pourrait très bien être localisée ailleurs, notamment à l'étranger. Le destin de ces entreprises et, avec elles celui de la région, est donc influencé par des considérations stratégiques et organisationnelles qui échappent en grande partie aux autorités locales. Les firmes de ce type sont, dès lors, relativement vulnérables et source d'instabilité pour la région en termes d'emplois et de ressources financières.

L'analyse structurelle du secteur

Au vu de ce qui précède, ces entreprises n'ont, par elles-mêmes, qu'une vision extrêmement limitée de leur secteur industriel. Elles n'ont pas la vocation, ni les moyens de pouvoir suivre l'évolution de leur écosystème (fournisseurs, sous-traitants, clients, concurrents, menaces...). Elles dépendent totalement des informations, des directives, des analyses et des compétences que leur transmettent leur maison-mère. C'est à travers ces

inputs cognitifs qu'elles peuvent engager des processus d'ajustement et de renouvellement. *«Si nous ne sommes plus en communication permanente avec les autres unités du groupe, nous ne pourrions plus accomplir notre travail».*

La stratégie générique

Dans ce cas d'entreprises, la stratégie générique dépend entièrement de la stratégie globale de la maison-mère. Leur avantage concurrentiel repose principalement sur la domination par les coûts. *«La compétition est fondée sur les prix !... A qualité égale, nous devons être moins chers que nos concurrents».* Parallèlement, elles sont également soumises à une concurrence intense avec les autres établissements de production appartenant au même groupe. *«Nos principaux concurrents sont les autres unités du groupe».*

Les compétences génériques

La plupart du temps, les firmes de type 2 n'ont pas à proprement parler de compétences-clé : elles ne font qu'appliquer intelligemment des routines de production pré-établies et développées ailleurs. Il leur est difficile de pouvoir faire autre chose que de la production, par exemple de la R&D, du conseil ou du marketing. En revanche, les *«core competences»* sont présentes au niveau du groupe dont elles dépendent et, en particulier, de la maison-mère. Cela est d'autant plus vrai que les managers à la tête de ces unités de production peuvent être à tout moment mutés sans que cela remette en cause le fonctionnement de l'organisation et sa rentabilité. Dans ces conditions, rien ne les attache réellement à la région ; ils ne sont, pour la plupart, que de passage dans l'attente d'une promotion interne ou d'une autre affectation. Leur loyauté à l'égard de la région est, dès lors, limitée.

Les schémas de causalité

Les responsables des entreprises de type 2 ont un comportement perçu comme cohérent et rationnel à l'image des entreprises *«leaders»*. Leur schéma de raisonnement ou de causalité correspond à une chaîne structurée de relations et démontre une capacité réelle à capter et à traiter de l'information concrète. Or, comparativement aux *«leaders»*, cette capacité à développer une procédure analytique et des routines organisationnelles est exogène, puisqu'elle vient essentiellement de la maison-mère ou d'autres unités spécialisées du groupe. A travers les systèmes d'information, de formation et d'action mis en place à cette échelle, ils acquièrent la capacité de mettre en

oeuvre rapidement des stratégies cohérentes d'adaptation et de transformation permanentes. Ces entreprises suivent donc un processus d'évolution et de survie qui est de nature exogène, consciente et maîtrisée.

Impact sur le processus de croissance endogène de la région

Relativement éloignés des préoccupations et des contraintes qui pèsent sur les PME locales, les agents exogènes sont perçus par nombre de dirigeants d'entreprises endogènes comme différents. Leurs activités, leurs compétences, leur mentalité, leurs références, leur culture d'entreprise sont considérées comme peu compatibles avec celles de la région. *«Ils sont parfois difficiles à comprendre pour les gens de la région»*. Dans ces conditions, il est malaisé d'attendre des entrepreneurs locaux qu'ils adoptent spontanément des comportements d'imitation ou qu'ils entretiennent des relations stratégiques suivies avec leurs collègues «exogènes».

La plupart du temps, les firmes intégrées ne sont pas autre chose que des «ateliers» à qui leur «centre» demande d'optimiser une fonction particulière, en général de production. Leur impact économique sur la région se limite à la création d'emplois, à la distribution de revenus et à la génération de demandes locales. Par contre, leur effet multiplicateur sur le potentiel cognitif de la région paraît plutôt faible. Générant peu de ressources intangibles suffisamment compréhensibles et utilisables localement, faute d'une connexion «marchés-ressources» directe, elles sont peu utiles pour élever les capacités cognitives des entreprises locales et celles de la région dans son ensemble. Dans ces conditions, il leur est difficile de générer des potentiels significatifs de croissance endogène, pas plus qu'elles ne sont en mesure de faciliter l'exportation de produits locaux hors de la région.

Or, c'est précisément à travers l'intensité des phénomènes d'«externalité» positive et les effets de foisonnement qui leur sont associés, qu'un processus de croissance endogène peut être lancé. Lors de la première partie, nous avons montré qu'une communauté territoriale ne se développe par elle-même que si elle renferme suffisamment d'activités économiques participant à la production d'«externalités» positives. En leur absence, le système territorial de production finit tôt ou tard par s'appauvrir et décliner. Or, les établissements, dont il est question ici, sont perçus essentiellement comme consommateurs d'«externalités». Ils bénéficient gratuitement d'un certain nombre d'avantages externes de localisation. Suivant cette logique, l'attractivité d'une région dépend de l'aptitude de ses acteurs endogènes à créer sans cesse de nouvelles «externalités» et à en assurer leur coût. A terme, ce type de situation est généralement porteur d'incompréhension ou de tensions entre acteurs locaux et externes.

Dès lors, une politique d'attraction externe se bornant à localiser des entreprises essentiellement consommatrices d'«externalités» n'est pas suffisante pour insuffler une dynamique endogène soutenable. A moins que les organismes publics/privés chargés de la promotion économique privilégient des activités ou des entreprises démontrant une réelle volonté de produire localement des «externalités» aptes à enrichir le stock de connaissances sociales. Ces derniers se chargeraient, ensuite, d'organiser leur transfert en direction des acteurs endogènes.

7.2.3. Type 3 : les entreprises «suiveuses» & «attentistes»

Les entreprises de type «suiveuses» et «attentistes» n'ont, directement et indirectement, ni la maîtrise stratégique de leurs marchés, ni celle de leur chaîne de valeur ajoutée. Il s'agit en général d'unités endogènes locales qui ont un statut de sous-traitant classique. L'origine du profit repose essentiellement sur l'exploitation de ressources exogènes (main-d'œuvre sérieuse, honnête et travailleuse, savoir-faire techniques, ressources naturelles, etc) liées à l'existence de routines héritées des générations précédentes, d'une situation géographique privilégiée ou, à la limite, achetées à l'extérieur.

Ces entreprises vivent généralement sur des acquis techniques et organisationnels et font ce qu'elles ont toujours su ou aimé faire. Dès lors, elles éprouvent souvent des difficultés à s'adapter, à innover ou à prendre des orientations nouvelles. En n'étant pas reliées à des systèmes cognitifs performants - contrairement aux entreprises «leaders» et «intégrées» -, elles vivent dans l'incertitude et dans un isolement cognitif qui les rend vulnérables sur le long terme. Leur stratégie concurrentielle ne repose ni sur une différenciation perçue, ni sur des coûts bas ; leurs compétences génériques sont limitées et relativement statiques. En revanche, à travers l'histoire et le vécu personnel de leurs dirigeants, elles sont fortement ancrées dans le tissu économique de leur région d'origine. Elles y sont attachées par des liens affectifs, techniques, stratégiques ou de réserve de main-d'œuvre.

La chaîne de valeur ajoutée

Ces entreprises gèrent souvent une chaîne de valeur très courte, faiblement créatrice de valeur ajoutée et généralement peu dynamique qui n'induit pas de réels processus d'anticipation et d'ajustement. La plupart du temps, elles ne produisent que des pièces ou des sous-ensembles qui ne nécessitent ni R&D, ni stratégie marketing, ni réseau de distribution développé. Leur principale fonction est de fabriquer des ensembles plus ou

moins complexes en respectant un cahier des charges précis (plans techniques, normes, quantité, délais, qualité, coûts...) imposé par les clients. Cette situation démontre une insuffisance de maîtrise stratégique aussi bien en amont qu'en aval de la production :

- en amont, elles ne maîtrisent pas toujours de façon réelle la technologie ou même des composants indispensables à leur activité. Le manque d'accès à certaines ressources stratégiques ne leur donne ni la capacité, ni la possibilité de participer à une gestion pro-active. Elles restent donc dépendantes de leurs fournisseurs et ne peuvent que difficilement anticiper les évolutions futures. Cette situation limite considérablement les possibilités de diffusion et d'appropriation de connaissances entre agents à l'intérieur de la région ;
- en aval, beaucoup de chaînes de valeur ne couvrent pas véritablement la partie finale, c'est-à-dire le marketing, les ventes au marché final et le service après-vente. C'est le cas notamment lorsque la commercialisation est assurée par des représentants «multicartes» indépendants de l'entreprise ou lorsque certains de nos interlocuteurs ne savent pas exactement dans quel produit final sont montées les pièces qu'ils fabriquent. *«Nous avons peu de contacts avec nos clients et nous ne savons pas très bien ce qu'il faut faire. Nous ne savons pas quels seront les nouveaux modèles à produire. Nous sommes avertis très tard et nous devons réagir très vite».*

La liaison avec les marchés est souvent perçue comme insuffisante, d'où un véritable déficit en termes cognitifs et de stratégie marketing. Le marché est vécu de façon passive, parfois même avec un décrochage graduel avec la clientèle. Faute d'informations concrètes suffisantes, ces firmes éprouvent alors des difficultés à interpréter les tendances de la consommation, de la mode ou de la technologie. Il est donc difficile d'attendre d'elles des innovations de produits ou de procédés qui favoriseraient une véritable stratégie de différenciation et de renouvellement.

Ces entreprises ne représentent donc qu'un maillon d'une chaîne qui les dépasse ou qu'elles ne peuvent maîtriser par l'intermédiaire d'autres sociétés. Leurs relations s'arrêtent souvent aux seuls contacts avec les fournisseurs directs et les donneurs d'ordres, dont elles dépendent entièrement. Aux yeux de ces derniers, elles sont perçues avant tout comme des ateliers de production décentralisés ou de simples exécutants. Aussi, leur autonomie et leur liberté de manoeuvre sont fortement restreintes. Elles se trouvent dans une situation très proche de celle des entreprises de type 2, à la différence près qu'elles ne disposent pas d'un «centre» fort remplissant une fonction de

diffusion d'informations concrètes et stratégiques. Elles n'ont pas derrière elles une maison-mère ou des clients importants qui acceptent de jouer un rôle d'intégrateur et de retour d'information/expérience. Elles doivent donc se débrouiller seules !

L'analyse structurelle du secteur

Les entreprises «suiveuses» et «attentistes» ont une vision partielle de leur secteur industriel et de l'environnement global. La connaissance qu'elles ont de leurs clients, des autres compétiteurs, des nouveaux entrants, des substituts et menaces possibles est relativement vague. *«Nous sommes trop petits, nous n'avons pas les moyens de recevoir beaucoup d'information»*. La plupart du temps, leur analyse structurelle est limitée aux concurrents directs et aux marchés traditionnels. Dans ces conditions, il leur est difficile d'anticiper le comportement des autres acteurs ou les besoins latents des clients. Leurs moyens sont trop faibles pour leur permettre de faire évoluer leur structure organisationnelle ou leurs routines. Cette situation est une conséquence logique découlant de chaînes de valeur ajoutée jugées trop courtes et insuffisamment dynamiques.

Relativement isolées par manque d'informations cruciales en provenance de leur chaîne de valeur ou de leur secteur industriel, ces firmes se retrouvent dans une situation d'incertitude cognitive et de manque de confiance qui fait peser sur elles des menaces très importantes. Elles ne comprennent que difficilement les nouvelles exigences du marché, les formes inédites de compétition ou les systèmes de globalité. En outre, elles ne sont pas préparées à des changements externes ou à des effets de surprise (changement de procédés techniques, entrée de nouveaux concurrents, apparition de substituts, etc). Enfin, l'analyse suggère que les entreprises de type 1 & 2 ont très peu d'impact d'entraînement sur les entreprises de type 3, malgré une relative proximité géographique.

La stratégie générique

La stratégie générique de ces entreprises est souvent ramenée à une seule dimension : la différenciation ou le coût. Dans le canton de Neuchâtel, très peu de chefs d'entreprise font état du coût (relatif) comme élément de compétitivité. Leur stratégie concurrentielle repose principalement sur une différenciation qui, comparativement aux entreprises de types précédents, n'est pas la conséquence d'une démarche stratégique explicite, d'un effort systématique d'interprétation du marché ou d'une capacité d'amélioration continue. Or, ce n'est pas parce qu'une entreprise ne produit que des biens

intermédiaires qu'elle peut faire l'économie d'une telle réflexion. L'observation montre qu'il y a une certaine incohérence entre leurs hypothèses, leurs ambitions et leurs ressources :

- leurs hypothèses sont incomplètes : elles ont une connaissance limitée des acteurs en présence ; elles prennent en compte essentiellement les mutations technologiques, délaissant l'évolution des systèmes de valeur et de la compétition économique ;
- leurs ambitions se limitent essentiellement au maintien de leurs avantages compétitifs. Elles jouent sur la performance technique, la qualité et la précision. En revanche, elles investissent peu dans la maîtrise des coûts et des «process», la vitesse et la flexibilité, l'identification des compétences-clé et leur redéploiement systématique sur de nouveaux marchés ;
- leurs ressources reposent essentiellement en termes de produits/services et relativement peu en termes de processus organisationnels, d'apprentissage et d'amélioration permanente.

La différenciation n'est donc pas construite endogènement, mais elle est à la fois subie, artificielle et héritée. Elle est subie dans la mesure où les entreprises de ce type sont prisonnières de leurs produits/ressources, de leur marché et où elles ne peuvent pas faire autre chose que ce qu'elles ont toujours fait. Elle est artificielle dans la mesure où le marché et la concurrence les obligent à se réfugier dans des niches de plus en plus petites, pour lesquels les débouchés deviennent confidentiels et la rentabilité aléatoire. Cette stratégie n'est donc pas choisie par l'entreprise, mais imposée par une série de replis stratégiques et de rétrécissements du marché. Enfin, la différenciation est héritée ; elle est obtenue grâce à des caractéristiques largement exogènes. La performance, la précision et la qualité des produits trouvent ainsi en grande partie leur origine dans le talent inné de la main-d'œuvre locale (capacité à travailler petit, assiduité au travail, goût de l'effort, honnêteté...) et dans les systèmes de culture et de mentalité propres à la région. Le caractère inné de ces ressources débouche sur une différenciation vécue comme un acquis - une rente de situation - légué par les générations précédentes et/ou par la nature et non pas comme le résultat de comportements volontaristes menés à l'intérieur de chaque entreprise.

Dans le Ripollès, en revanche, l'avantage compétitif des entreprises de type 3 s'obtient principalement par la maîtrise des coûts de production et de transport. *«Nous devons être souples, rapides et le meilleur marché possible»*. Or, parmi les entreprises que nous avons rencontrées, très peu ont des prix réellement moins chers que ceux de leurs concurrents directs

étrangers. Pour espérer s'en sortir, beaucoup de chefs d'entreprise estiment que leur survie passe nécessairement par une politique de rationalisation et de modernisation de leur appareil de production. Cette politique, synonyme d'investissements matériels massifs et d'une diminution importante de l'emploi, constitue, à leurs yeux, le moyen le plus sûr d'obtenir des taux de productivité supérieurs à ceux de leurs concurrents.

L'amélioration de la productivité dépend à la fois des performances de l'appareil de production (rapidité de travail, cadences, degré d'automatisation, fiabilité, coût de fonctionnement, etc.) et de la maîtrise de systèmes organisationnels internes (rationalisation de la production, production *«just in time»*, formation et motivation du personnel, etc.). Or, dans ce domaine, l'évolution constatée d'une entreprise à l'autre est très semblable. Si toutes ont réussi à moderniser et à rationaliser leurs infrastructures de production, elles éprouvent, en revanche, des difficultés à maîtriser de nouveaux processus organisationnels liés aux approvisionnements, à la production, à la distribution et aux systèmes de régulation. La gestion de leurs stocks est restée traditionnelle ; elles n'appliquent pas le système *«just in time»* et/ou *«lean production»* avec pleine efficacité ; la production semble manquer de souplesse : *«la production à la commande est peu pratiquée chez nous»* ; elles n'arrivent que très lentement à modifier le comportement de leur main-d'œuvre à la nouvelle donne industrielle ; leur équipement productif est souvent sur-dimensionné entraînant une sous-utilisation des capacités de production, etc. En définitive, elles éprouvent des difficultés à se différencier réellement par une meilleure organisation de la production, par une flexibilité supérieure ou par l'introduction d'un management performant. Si les facteurs tangibles à l'origine de leur rente sont relativement bien maîtrisés, les ressources intangibles, en revanche, ne le sont pas.

Leurs produits/services sont également peu différenciés. La qualité et la précision ne constituent plus, aux yeux de nos interlocuteurs, des éléments importants de différenciation dans la mesure où elles dépendent essentiellement des matières premières et des équipements de production. *«Les standards de qualité sont en augmentation constante, grâce à l'utilisation de technologies et de moyens de production toujours plus performants... Dans la mesure où nos concurrents directs ont les mêmes équipements de production, la qualité entre leurs produits et les nôtres est la même. Seuls comptent les coûts de production !»*. Dès lors, vouloir se différencier grâce à des infrastructures de production sophistiquées et modernes ne représente plus un avantage compétitif réel et soutenable dans la mesure où chaque concurrent peut acheter les mêmes machines auprès des mêmes fournisseurs. Pareillement, après avoir été des facteurs décisifs en

terme de compétitivité, les ressources naturelles et une main-d'oeuvre locale honnête, travailleuse et bon marché (relativement) ne représentent plus aujourd'hui des éléments de différenciation suffisants pour contrer la concurrence européenne et asiatique.

Dès lors, faute d'une réelle différenciation fondée sur une technologie particulière ou sur des ressources intangibles créées endogènement, l'avantage concurrentiel de ces organisations est vulnérable à court terme, car capable d'être contesté ou reproduit. Tant dans le canton de Neuchâtel que dans le Ripollès catalan, le déclassement rapide d'une partie de leurs actifs stratégiques, notamment les plus visibles, les a lourdement pénalisées. Peu habituées à devoir s'adapter et évoluer tant que leur rente les protégeait, elles ont éprouvé bien des difficultés à gérer cette phase de transition, voire de rupture. Beaucoup n'ont pas réussi à régénérer suffisamment les ressources à l'origine de leur rente et ont été éliminées du marché. Leur disparition a ainsi contribué à diminuer la cohérence et la densité industrielle du système territorial de production.

Les compétences génériques

Comme le laissent supposer les remarques précédentes, les entreprises «suiveuses» et «attentistes» ne disposent généralement pas de système de compétences de base («*core competences*») très évolué. Cette situation est la conséquence d'une chaîne de valeur trop courte et statique, ainsi qu'à une différenciation insuffisante : beaucoup de compétences nécessaires à leur activité sont importées - exogènes - et reposent sur des aspects techniques et tangibles. *«La main-d'oeuvre est honnête et fiable : ce n'est pas de la compétence. Ces caractéristiques n'ont pas été créées par l'entreprise. C'est un héritage culturel des générations passées !».*

Souvent, les dirigeants de type 3 considèrent leur savoir-faire comme un acquis, quelque chose d'éternel. Ils comprennent difficilement que celui-ci ne constitue plus un avantage en soi. En effet, la prise en compte du savoir-faire du seul point de vue technique ne tient pas compte de la modification des conditions de contexte (économique, technologique, politique, sociologique...) et, en particulier, des conditions de production des concurrents et de celles du marché en général. Ce comportement a pour conséquence de menacer, à terme, la compétitivité de leur organisation dans la mesure où il entraîne une destruction rapide d'une partie de leurs actifs-clé intangibles accumulés sur des temps longs. En outre, l'adoption de mesures draconiennes pour améliorer l'efficacité à court terme de la production - généralement synonymes de pertes d'emplois - ont également des effets négatifs sur l'anticipation de la main-d'oeuvre la plus qualifiée. Rapidement,

ces entreprises se retrouvent privées de cette ressource stratégique, accélérant du coup la dynamique régressive de leur évolution.

Les schémas de causalité

Les chefs d'entreprises «suiveuses» se caractérisent par un système cognitif peu développé et par une difficulté à mettre au point une procédure analytique cohérente. Leur carte cognitive fait apparaître un ensemble d'actions ponctuelles apparemment logique par rapport aux possibilités de l'entreprise, mais pas rattaché à une procédure analytique explicite. La stratégie est alors implicite et directement dépendante des conditions d'environnement. Leur comportement est généralement perçu comme relevant d'anticipations adaptatives : ils disposent d'un schéma de raisonnement incomplet et réagissent en général par simple adaptation aux contraintes extérieures. Les carences de leurs procédures d'analyse les empêchent de tirer pleinement parti des informations disponibles et de les traduire en actions pertinentes. S'ils perçoivent sensiblement les mêmes contraintes que les «leaders», ils les interprètent différemment. Les variables perçues ne sont donc pas toujours couplées de façon significative.

Leur modèle d'analyse est en général importé, ce qui limite leur capacité de réaction. Les rares décisions stratégiques touchent au portefeuille des produits, mais n'abordent pas les questions de marché. Les actions envisagées ne remettent donc pas en cause le produit, le marché ou la position occupée sur le marché. Cette attitude part de l'hypothèse qu'*il faut être le meilleur au niveau de produit* (prix, qualité, fiabilité, délais...) pour qu'il se vende. La recherche de nouveaux produits est justifiée par leur dépendance à l'égard du marché de la sous-traitance - estimé très incertain - et non par les besoins du marché. Cela signifie, en d'autres termes, que leurs produits évoluent, sur le plan technique, par adaptations ponctuelles tout en étant relativement déconnectés du marché final. Enfin, ce genre d'organisation est peu propice à l'apprentissage collectif. L'amélioration de leurs avantages compétitifs peut, dès lors, ne pas être suffisante au vu des progrès, peu ou mal connus, réalisés par les concurrents.

Dans le cas des entreprises «attentistes», le schéma de raisonnement des responsables est généralement tronqué ; il ne permet pas de mettre en relation les variables perçues et les actions envisagées. Ces sociétés se caractérisent par un ensemble d'opérations ponctuelles destinées à répondre à certains problèmes immédiats et à assurer le fonctionnement de l'exploitation courante. Soit elles accusent un déficit cognitif important, soit elles disposent d'informations inutiles. Leur carte cognitive indique une incapacité à capter et à traiter l'information : l'entrepreneur n'est pas apte à utiliser l'information

tirée de l'environnement pour en déduire des décisions compatibles avec ses moyens. Dès lors, ne maîtrisant pratiquement aucune information significative, il ne peut imaginer, ni développer de stratégie élaborée lui permettant de contrer la concurrence, de se diversifier ou d'investir de nouveaux marchés à partir des compétences maîtrisées dans son organisation.

Cette incertitude place les chefs d'entreprise dans une situation d'attente qui limite, de manière importante, leur capacité d'anticipation et de réaction. Ils comptent essentiellement sur les efforts et les actions hypothétiques des autres acteurs (entreprises leaders, grandes entreprises, associations professionnelles, pouvoirs publics...) pour réduire leur propre perplexité. L'insécurité qui les caractérise se traduit par la poursuite des activités traditionnelles qui les rendent totalement dépendants des événements extérieurs (intensification de la concurrence, apparition de substituts, modification des besoins, etc.). Ainsi, une pénurie de main-d'œuvre les incite à ne pas modifier leurs activités de façon significative (en termes de croissance, de diversification ou d'innovation). Leur capacité d'adaptation est étroitement limitée par les contraintes territoriales dont ils dépendent (main-d'œuvre, savoir-faire, cautionnement, subventions...). Une quasi-inaction qui influence les anticipations des travailleurs et qui contribue à aggraver les problèmes auxquels ils sont confrontés.

Impact sur le processus de croissance endogène de la région

D'avantage consommateurs d'«externalités» que producteurs, ni les «suiveurs», ni les «attentistes» ne contribuent significativement à la compétitivité endogène des autres agents économiques. Insuffisamment branchés sur leur environnement de marché, ils ne génèrent ni ne bénéficient d'informations concrètes ou de connaissances tacites. Dès lors, ils ne sont que faiblement créateurs de système de valeur et ne fournissent pas les bases nécessaires pour enclencher un mécanisme de croissance et de développement endogène. Parallèlement, les entreprises de type 1 et 2 ne sont plus - ou pas - en mesure de leur apporter les ressources cognitives dont elles auraient besoin, faute d'entreprises assez grandes pour assurer un rôle de «fédérateurs» de PME et/ou faute de connexion et de maillage suffisants entre agents. Cette situation soulève la question de la contribution des acteurs institutionnels locaux pour diminuer l'isolement cognitif de ces entreprises, ainsi que leur incertitude et leur manque relatif de confiance.

Enfin, dans la plupart des cas, il s'agit de petites entreprises créées et dirigées par un seul homme. Or, l'expérience démontre qu'une telle situation permet peu de croissance au-delà de certaines limites. La survie de ce type d'entreprises est incertaine dans la mesure où trop peu de personnes

participent à l'élaboration des savoirs, des stratégies et des décisions. Cette position ne permet généralement pas de constituer une mémoire collective, un stockage d'informations et de savoir-faire susceptibles d'être constamment enrichis - par apprentissages successifs - et diffusés à l'ensemble de l'organisation. Dès lors, leurs possibilités d'auto-développement restent limitées.

7.3. Perceptions des facteurs d'environnement

On doit à M. Porter (1990) le «diamant de l'avantage concurrentiel» qui représente une formalisation de ce qui constitue les éléments de compétitivité d'une entreprise à travers son contexte de dépendance relationnelle à l'égard des tiers et de sa région d'implantation. A partir des perceptions et des anticipations des chefs d'entreprise interviewés, nous avons cherché à déterminer en quoi les régions d'étude se distinguent des autres du point de vue

- *des conditions de la demande* : une demande régionale sophistiquée et exigeante oblige les entreprises à fournir des efforts importants en matière de qualité, de délais, d'innovation, etc ;
- *des conditions de concurrence* : la proximité spatiale de plusieurs firmes concurrentes contraint chacune à s'améliorer, à innover et à être plus compétitive ;
- *des échanges horizontaux ou des effets de «clusters»* : l'existence dans la région d'un foisonnement industriel signifie que les entreprises ne sont pas isolées les unes des autres ce qui a pour effet de favoriser la circulation des informations/connaissances concrètes/tacites à l'intérieur de la région ;
- *des facteurs de production* : l'avantage compétitif d'un secteur économique est renforcé si le territoire permet aux agents d'accéder gratuitement à des ressources matérielles et intangibles compatibles à leurs activités ;
- *du système de support* : la présence dans la région d'activités de services, d'institutions de formation, de centres de recherche répondant aux besoins réels des entreprises leur procure un avantage concurrentiel souvent décisif.

L'analyse du diamant de la compétitivité est importante dans la mesure où elle tente d'identifier, pour chacune des régions étudiées, les phénomènes d'«externalité» positives, d'évaluer leur importance et leur impact auprès des agents économiques observés. La perception qu'ont les chefs d'entreprise

rencontrés des éléments du diamant fait ainsi apparaître des résultats fort significatifs et riches d'enseignement pour l'analyse régionale. Toutefois, il faut toujours garder à l'esprit que la réflexion ci-après s'appuie sur des propos par nature subjectifs et partiels. Elle n'a donc pas pour vocation de refléter la réalité objective des régions d'étude. Pour ces raisons, elle a forcément une valeur réductrice et quelque peu simplificatrice de cette réalité. En revanche, une telle démarche est intéressante dans la mesure où elle laisse espérer l'identification d'espaces de jeu et donc des canaux de changement et d'évolution.

7.3.1. Le canton de Neuchâtel

Les conditions de la demande

Les conditions de la demande dans le canton de Neuchâtel, et plus généralement dans l'ensemble de l'Arc jurassien suisse, sont perçues, dans l'ensemble, comme peu dynamiques et ne favorisant que faiblement la compétitivité des entreprises établies, à l'exception toutefois de l'industrie horlogère et de la machine-outils. Beaucoup de chefs d'entreprise estiment en effet manquer de systèmes de proximité de marché générant des flux réguliers d'informations concrètes. Presque tous les interviews indiquent que les signaux de la mode, les informations sur les tendances de la consommation viennent de l'extérieur du canton. Ce dernier n'est pas non plus considéré comme un espace d'exigence forte et de pression pour les entreprises qui y vivent. Le faible niveau du marché régional ne contribue guère à leur fournir des challenges ambitieux et mobilisateurs. Il ne fournit pas la base de volumes de consommation importants, rendant difficile la réalisation d'économies d'échelle ou la mise en oeuvre de processus de rationalisation. L'étroitesse des marchés - associée à un manque de productivité et à des investissements de développement souvent importants - a pour conséquences d'élever sans cesse les coûts de production, de réduire d'autant les marges et de fragiliser la rentabilité des organisations. Or, sans niveau de demande sophistiquée, sans volume de production important et sans protection réelle, une partie des entreprises visitées se trouve dans une situation délicate du point de vue de leur position sur le marché.

Les conditions de la concurrence

Dans l'horlogerie et la machine-outils, la concurrence à l'intérieur de la région - étendue à l'Arc jurassien - est vive. Elle s'exerce de plus en plus au niveau des prix, exception faite des produits «*custom design*» où l'avantage compétitif des entreprises dans ce domaine reste apparemment décisif. Ainsi,

dans l'horlogerie moyen et haut de gamme, tous les fabricants sont localisés entre Genève et Soleure. Même constat pour le secteur des machines. Dans le bas de gamme, en revanche, la concurrence est avant tout asiatique. Dans les autres secteurs industriels (informatique, tabac, technico-médical...), la concurrence est principalement située à l'extérieur du canton, en particulier à l'étranger. Enfin, il est intéressant de relever que la perception qu'ont les chefs d'entreprise de la concurrence change selon le type de sociétés considéré. Si les dirigeants de firmes «leaders» ou «intégrées» perçoivent la concurrence comme un moteur puissant à leur propre développement, les responsables d'entreprises «suiveuses» ou «attentistes» la redoutent. *«Certains entrepreneurs ont peur de la concurrence et ils la fuient !».*

Les «clusters» ou la dimension horizontale des échanges

La notion de «cluster» est capitale dans la théorie des systèmes de croissance endogène. Dans la mesure où les activités économiques du système territorial de production sont perçues par les chefs d'entreprise comme relativement compatibles entre elles, ils peuvent être incités à se rapprocher les uns des autres et à former des réseaux territoriaux interrelationnels - des «clusters» - à l'intérieur desquels circulent des personnes, des compétences, des produits/services, des informations concrètes et des savoirs tacites. Aussi, l'analyse en termes de «clusters» porte sur les différents types de relations que les chefs d'entreprise et les autres acteurs entretiennent entre eux.

L'analyse des chaînes de valeur ajoutée a montré la faiblesse des relations verticales à l'intérieur de la région. A l'exception de quelques sous-traitants et de la main-d'œuvre locale, les «points de contact» se situent très souvent en dehors du canton, voire de Suisse. Or, les quelques points de contact existant à l'intérieur de la région sont souvent insuffisants pour générer des effets de synergie significatifs. Une des raisons avancées pour expliquer ce manque de maillage vertical serait dû au fait que nombre de fournisseurs et de sous-traitants locaux constituent une source de problèmes et d'incertitudes pour leurs clients. Beaucoup de chefs d'entreprise soulignent en effet la difficulté qu'ils ont à trouver des fournisseurs et des prestataires de services à la fois compétents, compétitifs et fiables. L'enquête a ainsi mis en évidence le cas d'une société «leaders» qui a opté pour une stratégie de verticalisation en raison du *«manque total de fiabilité des sous-traitants locaux en termes de coûts, de qualité et de délais».*

La relative pauvreté des relations verticales est aggravée par le manque de maillage et de relations horizontales entre agents. A l'exception des plus

grandes, les entreprises sont en général fragmentées et n'ont pas assez de contacts entre elles en dehors des relations clients/fournisseurs. En outre, il n'y a pas suffisamment de synergie entre secteurs économiques connexes. Les chefs d'entreprise font pratiquement tous état des carences d'informations, de l'insuffisance de support utilisable par tous, du manque d'ouverture sur l'extérieur ; ils semblent avoir de la peine à créer des « biens collectifs », à conclure des coopérations ou des alliances, comme s'il était cognitivement normal et attendu que chacun joue et se débrouille seul. L'autre n'est perçu ni comme une ressource utile, ni comme l'amorce d'un jeu à somme *non nulle*. Cette tendance à la fermeture s'expliquerait, selon nos interlocuteurs, par un système de mentalité et de culture excessivement orienté sur l'individualisme et l'appropriation personnelle, ainsi que par un brassage de population insuffisant à l'intérieur de la région. Le canton de Neuchâtel n'est donc pas perçu comme un espace dynamique favorisant le fourmillement et la création d'« externalités » croisées. Ce constat nous amène à penser qu'il ne réunit pas les meilleures conditions propices au déclenchement spontané d'un processus de croissance endogène.

Les facteurs de production

La plupart des interviews font état d'une relative faiblesse des facteurs locaux de production, à l'exception de la main-d'œuvre qualifiée et des infrastructures de formation en général, technique en particulier. Le canton de Neuchâtel est essentiellement perçu comme un réservoir de main-d'œuvre qualifiée. Considérée comme précise et fiable, aimant le travail bien fait, patiente et honnête, capable de maîtriser des savoir-faire (micro)techniques sophistiqués, cette dernière constitue sans doute la ressource territoriale principale à l'activité et au développement économique des entreprises. *« Cet extraordinaire savoir-faire, que l'on trouve dans notre région, constitue un formidable potentiel à condition de l'entretenir et de l'étendre »*. En revanche, elle a les défauts de ses qualités, à savoir un manque de souplesse et de mobilité, une certaine lenteur et une résistance au changement lorsque celui-ci est trop rapide. L'âme du technicien est également perçue comme trop perfectionniste : les tolérances sont très élevées et ne sont pas toujours exigées par le marché. En outre, il y a une certaine tendance à réinventer ce qui existe déjà.

Le système de formation technique et professionnelle du canton est considéré comme performant. D'une manière générale, la main-d'œuvre technique est d'un bon niveau. Toutefois, les formations dispensées sont perçues comme insuffisamment multidisciplinaires et polyvalentes. Il y aurait un manque de culture combinatoire dans la formation des métiers de base.

Chacun se spécialise et se concentre sur des qualifications unidimensionnelles : mécanicien de précision, électronicien, outilleur... A partir de ces qualifications initiales, il appartient ensuite à chaque entreprise d'assurer la polyvalence recherchée. En outre, les jeunes ingénieurs et techniciens formés dans le canton présenteraient certaines carences en marketing, en management, en systèmes organisationnels et en linguistique (anglais, allemand). *« Ils ont de la peine à raisonner à l'envers, c'est-à-dire en partant du marché. Ils privilégient l'aspect technique des produits avant de savoir si ceux-ci répondent ou non à des besoins réels, s'il est possible de les vendre, sur quel marché, en quelle quantité et à quel prix »*. Ils sont avant tout perçus comme des personnes aimant maîtriser une technique !

Enfin, les relations entre les entreprises visitées et les institutions de formation et de recherche du canton de Neuchâtel sont peu importantes et assez ponctuelles. Elles se limitent à des développements techniques communs, à la réalisation de mandats techniques, à l'organisation conjointe de cours ou de séminaires. Ces relations ont lieu essentiellement avec l'Ecole d'ingénieur du canton de Neuchâtel au Locle, l'Institut Microtechnique de l'Université de Neuchâtel (IMT) et le Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique (CSEM) à Neuchâtel. Enfin, nous avons également rencontré le cas d'entreprises qui entretiennent des contacts plus ou moins réguliers avec l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL) ou des organismes analogues à l'étranger. Pour beaucoup, c'est par un partenariat bien compris entre les entreprises, les centres de formation et les instituts de recherche locaux que l'on parviendra à améliorer les avantages compétitifs des entreprises neuchâteloises. *« Nos entreprises doivent pouvoir compter sur une main-d'oeuvre hautement qualifiée et profiter pleinement des progrès de la recherche fondamentale et appliquée. Les écoles, quant à elles, doivent pouvoir se nourrir des problèmes technologiques concrets et les intégrer dans leur enseignement »*.

Le système de support

Les fournisseurs d'équipements de production sont presque tous situés à l'extérieur du canton de Neuchâtel. Si une partie se trouve localisée à l'intérieur de l'Arc jurassien, le reste provient de l'étranger (Allemagne, Italie, Japon, Etats-Unis). En revanche, relativement peu d'entreprises conçoivent, développent et fabriquent, pour leur propre compte, des machines spéciales répondant à des spécifications techniques bien précises. Or, ce type d'activité a été pendant longtemps le facteur d'évolution et de développement - vertical, horizontal - des connaissances à l'intérieur des entreprises du canton.

Au fur et à mesure qu'elles fabriquaient certaines pièces, elles généraient et accumulaient de nouveaux savoir-faire, de nouvelles compétences, de nouveaux «tours de main» qui, à leur tour, permettaient d'améliorer les produits existants ou d'en créer d'autres. Ces derniers généraient des connaissances inédites qui permettaient de développer de nouvelles fonctionnalités, et ainsi de suite. Le processus de croissance endogène était lancé ! Dès lors, à mesure que leur stock de connaissances s'élargissait et se spécialisait, elles apprenaient à remonter, verticalement, le processus de production, à concevoir et à produire des produits de plus en plus complexes et sophistiqués qui n'appartenaient plus forcément au secteur d'origine (processus d'élargissement horizontal). De manière concomitante, les entreprises changeaient de taille : d'artisanales, elles se sont progressivement agrandies et industrialisées. L'essor de l'industrie de la machine-outils dans l'Arc jurassien suisse ne s'explique pas autrement : c'est en réponse à des besoins spécifiquement horlogers que les entreprises horlogères se sont mises à développer leur propre matériel de production.

En matière de sous-traitance traditionnelle, les firmes font essentiellement appel à des sous-traitants locaux. Les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants peuvent être qualifiées de classiques : le dialogue, l'échange de savoirs, la circulation d'informations concrètes sont extrêmement limités. Comme mentionné précédemment et à l'exception des fournisseurs d'équipements, le système de support n'est pas considéré comme très performant. Bien des chefs d'entreprise considèrent que certains sous-traitants ont une mauvaise perception de leur capacité réelle de production. Ils se trouveraient souvent confrontés à devoir résoudre des problèmes techniques qu'ils n'avaient pas identifié ou suffisamment perçu lors de l'acceptation de la commande. *«Pour livrer un lot de 100 pièces, ils doivent en produire 140»*. Cette situation se traduit généralement par un allongement des délais de production, par des niveaux de qualité variables et par une érosion de leur marge.

L'infrastructure locale de services aux entreprises, jugée en nombre suffisant, est perçue de qualité moyenne. Le système bancaire n'échappe pas non plus à la critique. Il est considéré comme relativement lent, peu utile aux besoins réels des PME et peu apte à les aider véritablement dans leur démarche analytique et stratégique. L'enquête révèle également que les services spécialisés (marketing, publicité, finance, audit, conseil) sont essentiellement consommés à l'extérieur du canton (Genève, Berne, Zurich...) ou à l'étranger (USA, Allemagne, Angleterre, France...). Dans ce dernier cas, la distance n'est pas considérée comme un obstacle si elle permet d'accéder aux compétences les plus pointues et les plus pertinentes. D'une manière

générale, la proximité géographique avec des institutions de formation supérieure, des centres de recherche réputés, des activités de support performantes n'est pas l'élément essentiel aux yeux des chefs d'entreprise. L'important est avant tout lié à leur niveau d'excellence et de professionnalisme. Ainsi, le Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique (CSEM) est davantage vu comme un élément attractif pour l'image du canton que comme un avantage compétitif décisif pour les entreprises «leaders». *«Si le CSEM était localisé ailleurs en Suisse ou à l'étranger, cela ne changerait rien aux relations que j'entretiens actuellement avec lui».*

Enfin, le rôle et l'action de l'Etat sont généralement considérés comme bons. Les relations entre les industriels, les pouvoirs publics et les autorités politiques sont empreintes de confiance mutuelle et d'honnêteté. Les services de la promotion économique sont jugés utiles, principalement l'aide au financement et au démarrage d'activité. En revanche, ces derniers ne semblent pas jouer un rôle pertinent pour aider les entreprises à s'échanger des informations concrètes, à acquérir à l'extérieur des connaissances nouvelles, à remonter leur chaîne de valeur ou à élever le potentiel cognitif du canton. Ils ne sont pas non plus perçus comme des acteurs capables de fédérer plusieurs PME ou de coordonner le transfert des «externalités» croisées à l'intérieur du canton.

Les paradigmes d'action

L'analyse des paradigmes d'action a pour objectif de comprendre les raisons pour lesquelles certaines personnes, en particulier les chefs d'entreprise, sont venues travailler et vivre dans la région. Leur comportement s'explique-t-il par des raisons historiques ou familiales ? Se sont-elles installées à la suite d'un concours de circonstance ou d'une démarche raisonnée et entrepreneuriale ? Ont-elles été mues par des réflexes patrimoniaux, de conservation, de changement ou de prudence ?

Dans l'état de la recherche peu d'enseignements fiables peuvent être dégagés. Cependant, il est permis de penser que la majorité des entreprises endogènes sont localisées dans le canton de Neuchâtel pour des raisons historiques ou affectives. Leurs responsables y ont leur histoire personnelle, leurs références et leurs racines. De par leur position, ils ont une double filiation cognitive : l'une envers leur entreprise et l'autre à l'égard de leur région d'origine. Ils deviennent ainsi des acteurs potentiellement capables de gérer la relation «Entreprises-Territoire» et d'assumer un rôle d'intégrateur de ressources cognitives. La connexion de chaque firme avec son territoire de localisation est essentielle dans la mesure où elle constitue justement une des

conditions du processus territorial de croissance et de développement endogène.

Quant aux entreprises exogènes, on a déjà relevé que la plupart d'entre elles se sont implantées dans le canton dans le but de bénéficier des ressources externes offertes par celui-ci. La connaissance qu'ont leurs responsables du milieu local se limite, généralement, aux acteurs directement concernés par leurs activités productives. Dans ces conditions, ils ne peuvent jouer qu'un rôle limité dans les processus de diffusion horizontale d'informations/connaissances, donc de croissance.

Sur le plan de la mobilité, on peut aussi penser que seules quelques entreprises sont réellement captives de leur localisation actuelle. Si elles le sont, c'est essentiellement pour des raisons d'irréversibilité de leurs investissements physiques (équipements de production, surface au sol...) et de la présence d'une main-d'œuvre qualifiée. Cependant, la plupart des firmes semble être sans attache réelle avec le canton. On peut craindre qu'une majorité d'entre elles puisse se délocaliser moyennant des avantages fiscaux ou financiers incitatifs ou des conditions-cadre plus attractives. Nos observations indiquent également que les entreprises exogènes sont relativement indépendantes de leur lieu actuel de localisation.

Enfin, les interviews montrent l'existence d'un conflit latent entre une société traditionnelle, restée à un stade de petite industrie, et des tendances de capitalisme financier, synonymes de réduction des temps de référence, d'absence de prise de risque industriel, de non identité régionale. Cet antagonisme peut en partie expliquer le désarroi d'un certain nombre de chefs d'entreprise rencontrés qui, coupés de leur marché, ne trouvent plus leurs références traditionnelles dans le comportement actuel des détenteurs de capitaux (actionnaires, banques).

7.3.2. Le Ripollès catalan

Les conditions de la demande

A l'exception d'une entreprise, toutes les interviews indiquent que le niveau des marchés régionaux est généralement très faible, voire nul. La localisation de la clientèle se trouve à l'extérieur du Ripollès : en Catalogne (principalement à Barcelone et dans ses environs), en Espagne et à l'étranger. Huit entreprises sur neuf exportent entre 20 et 60% de leur production, principalement en Europe. Dans le textile, par exemple, les informations sur les tendances de la mode proviennent exclusivement du marché national et des marchés étrangers. Les conditions de la demande locale ne semblent

donc pas constituer un facteur de compétitivité crucial pour les exploitations de la région.

D'une manière générale, toute entreprise est présente, simultanément ou non, sur quatre types de marchés (Prahalad and Doz, 1987) : ceux de volume qui fournissent la base des économies d'échelle et de rationalisation ; ceux où les conditions de prix sont intéressantes ; les marchés sanctuaires des concurrents d'où ces derniers tirent leur «cash flow» et leur capacité de renouvellement ; les marchés laboratoires de mœurs où s'élaborent les nouvelles tendances de la consommation et d'où viennent les signaux avancés quant aux caractéristiques des produits futurs. Sur la base des interviews, le Ripollès ne semble pas être en mesure de jouer un rôle prépondérant sur ces différentes dimensions :

- le marché régional ne fournit pas la base de volumes de consommation importants ;
- le manque de culture de compétition, le manque de rationalisation, associées à des conditions de transport et d'approvisionnement difficiles ont pour conséquence des coûts de production élevés ;
- la région offre peu d'informations concrètes.

A l'image du canton de Neuchâtel, le Ripollès ne représente pas un lieu d'exigence forte, de challenge et de pression pour les entreprises locales. Or, sans contact direct et continu avec des marchés dynamiques et compétitifs, sans processus générateur de système d'informations et de connaissances, aucune société ne peut espérer progresser et s'améliorer aussi rapidement que des concurrents qui jouissent, eux, d'un meilleur accès à ce type de ressources intangibles.

Les conditions de la concurrence

A l'exception du secteur textile, la concurrence est relativement faible à l'intérieur du Ripollès. Les chefs d'entreprises «leaders» affirment n'avoir pas de concurrence régionale : «*Nous sommes seuls*». Parmi les responsables d'entreprises de type 2, l'un d'entre eux estime que «*la concurrence régionale est forte, mais pas menaçante ; nos concurrents manquent de productivité*». Un autre déclare n'avoir «*aucun concurrent localisé dans la région*». En revanche, la situation est différente pour les entreprises textiles de type 3. Etant donné la forte concentration d'activités textiles dans la région (une quinzaine de filatures de type 3 en activité dans le Ripollès en 1995), la concurrence régionale est très forte. Chaque producteur est confronté aux mêmes types de problèmes : intensification de la concurrence, nécessité de gagner en productivité, financement de l'outil de production, etc. En

revanche, comme il s'agit essentiellement d'activités de production de masse à haute productivité, mais à faible niveau de «*core competences*», les possibilités de générer de nouveaux savoirs ou d'améliorer les connaissances existantes sont limitées ; la croissance endogène aussi.

Les «clusters» ou la dimension horizontale des échanges

Sur le plan des relations verticales/horizontales à l'intérieur du Ripollès, la situation observée est très proche de celle décrite précédemment pour le canton de Neuchâtel. L'analyse des interviews fait apparaître un manque évident de «*cluster*». Le Ripollès est perçu comme relativement isolé des centres de décision et comme déconnecté des principaux réseaux d'information. Les interviews l'ont apparaître peu d'exemples de relations horizontales. «*La coopération à l'intérieur de la région est très faible, voire inexistante*». Dans ce domaine, on relève également l'incapacité de la communauté locale à susciter des biens collectifs utilisables par tous. «*C'est une question de mentalité*». Il existe donc une quasi absence de synergie entre entreprises locales et/ou entre secteurs connexes. Les possibilités que s'enclenche un processus de croissance endogène sont, à nouveau, extrêmement limitées.

L'analyse des «points de contact» montre qu'ils sont peu nombreux à l'intérieur du Ripollès. Ils se situent en général à Barcelone ou dans ses environs immédiats. Les possibilités de sous-traitance locale sont extrêmement limitées. Nos interlocuteurs expliquent le manque d'intensité dans les relations industrielles par le nombre insuffisant d'entreprises locales techniquement, commercialement et stratégiquement évoluées. Une majorité de chefs d'entreprise souligne également le manque de fiabilité et de compétitivité des sous-traitants locaux. La plupart d'entre eux sont fortement dépendants de fournisseurs et de sous-traitants externes, limitant d'autant la circulation et la diffusion d'informations à l'intérieur de la région. Dans le secteur textile, par exemple, toutes les machines de production sont achetées à l'étranger (Japon, Italie, Suisse, Allemagne) ; 60% à 80% du coton filé dans le Ripollès sont également importés de l'étranger. La situation dans le secteur de la métallurgie est pratiquement identique : l'équipement productif provient de l'étranger ; 40% de l'acier sont importés d'Asie à des coûts inférieurs à ceux de l'acier espagnol acheté à Barcelone.

Nous avons, malgré tout, rencontré le cas intéressant d'une petite entreprise industrielle qui a réussi à enclencher pour elle-même une dynamique de croissance endogène et à entraîner derrière elle d'autres PME locales. Le «*leader*» a ainsi créé un réseau local de sous-traitants constitué de

12 petits ateliers spécialisés dans la mécanique, à l'intérieur duquel circule des personnes, des informations, des savoir-faire, des produits et des services. En ayant apporté au départ une aide effective à ses partenaires (cession de moyens de production et de savoir-faire, formation de la main-d'oeuvre, échanges de personnels...), l'entreprise « fédératrice » a « externalisé » une partie de ses activités de production, les plus banales, pour se concentrer uniquement sur celles considérées comme stratégiques (accès aux marchés, « design », réalisation de prototypes, commercialisation). Ainsi, en se restructurant différemment, en ayant réussi à fédérer autour d'elle d'autres établissements, cette entreprise a réussi à gagner en flexibilité et en différenciation, à améliorer ses points forts, à réduire ses coûts de production et à accroître ses ventes. Du côté des sous-traitants, cette nouvelle organisation du travail leur a permis également d'augmenter leur chiffre d'affaires, d'améliorer leur productivité ainsi que leurs marges. Signalons, enfin, que les différents partenaires actifs au sein de ce réseau local de sous-traitance sont tous originaires à la région, se connaissent depuis longtemps, parlent le même langage et se font confiance.

Les facteurs de production

En général, les conditions de support ne sont pas perçues comme très performantes. La seule qui soit unanimement reconnue par les chefs d'entreprise est la main-d'oeuvre locale. Elle est nombreuse, généralement peu qualifiée et bon marché (comparativement aux salaires versés à Barcelone). La plupart des responsables estiment que la population et la main-d'oeuvre locale ont conservé, dans leur grande majorité, une mentalité et une culture industrielle datant du début du siècle : travailleur honnête, fiable, peu revendicatif, attaché à la paix du travail, ayant développé un sens moral élevé et une culture industrielle non technique, manquant singulièrement d'initiative, attendant d'être pris en charge par l'employeur, etc. Aussi, le processus historique du développement économique du Ripollès n'a pas seulement modifié la topographie du pays et les localités, mais il a également forgé une mentalité et un état d'esprit particulier qu'il est difficile de changer surtout dans une situation économique incertaine et en transformation rapide.

Quelques-uns de nos interlocuteurs expliquent ces traits culturels par l'organisation sociale qui a prévalu pendant plus d'un siècle. A l'époque, « chaque filature constituait une « colonie », c'est-à-dire une communauté fermée où tout le monde vivait, travaillait, se divertissait ensemble... Ce système a contribué à développer une mentalité d'assistés ». La disparition progressive de ce type d'organisation sociale semble avoir laissé un grand

vide. N'ayant pas été habituées à se prendre en charge, beaucoup de personnes se sont retrouvées seules et complètement démunies face au chômage. Aussi, l'immobilisme et le manque de vitalité de la population locale constituent, aux dires des chefs d'entreprise, un handicap majeur au développement endogène du Ripollès. *«Ce qui manque ici, c'est du dynamisme! Il y a beaucoup de chômeurs et de retraités à Ripoll»*. *«Le Ripollès vit sur son passé, les gens ne bougent pas. La société est comme figée au niveau de la production, de la créativité, de l'imagination, etc. Tout le monde veut devenir fonctionnaire»*. Enfin, une remarque revient fréquemment : *«Beaucoup de personnes n'ont pas de vocation d'entrepreneur et d'industriel... le tissu industriel ne se renouvelle plus de lui-même»*.

Cette évolution négative a inversé les flux migratoires. Après avoir été une région d'immigration dans les années 1950-1980, le Ripollès est aujourd'hui devenue une terre d'émigration. *«Autrefois, les jeunes de Ripoll allaient étudier à Barcelone et revenaient travailler au pays. Aujourd'hui, faute de travail, ils restent à Barcelone et on ne les revoit plus»*. Beaucoup d'interviews mettent en exergue la difficulté qu'ont les entreprises à faire revenir les jeunes partis se former à Barcelone. *«Ils quittent la région pour aller étudier à Barcelone et ils n'y reviennent plus. Ou alors, ils y travaillent le jour, habitent dans les environs de Barcelone et font les trajets chaque jour»*. Le manque d'attractivité de la région contribue à entretenir et à augmenter un sentiment d'isolement et d'incertitude auprès de la population locale et notamment auprès des jeunes.

La perception du marché local du travail diverge selon le type de firmes considéré. Les chefs d'entreprises «leaders» font état d'un manque chronique de personnes qualifiées (technique, marketing, organisation, management...) et de personnel d'encadrement intermédiaire. *«Nous avons de la peine à trouver du personnel formé»*. En revanche, les responsables d'entreprises de type 2 et 3 considèrent la qualification de la main-d'oeuvre locale comme suffisante et répondant bien à leurs besoins.

L'appréciation des institutions régionales de formation diffère, là aussi, selon les sociétés visitées. Certains dirigeants estiment que l'offre locale de formation est trop limitée et ne correspond pas réellement à leurs exigences. La qualité de certaines formations, notamment en mécanique et en électronique, est jugée trop aléatoire. En outre, les possibilités de formation permanente dans les domaines liés au management, au marketing et à la finance semblent quasi inexistantes. *«Un effort devrait être fait dans ce domaine»*. Pour d'autres responsables, le système local de formation professionnelle a peu d'importance dans la mesure où les entreprises forment

elles-mêmes leur personnel. Enfin, les relations, les coopérations entre institutions de formation et sociétés locales sont très rares.

Quant aux autres facteurs de production, les interviews révèlent qu'ils sont souvent considérés comme des freins à l'esprit d'entreprise et aux initiatives privées. Les conditions-cadre que l'on rencontre dans le Ripollès, et plus généralement en Espagne, sont jugées désastreuses :

- le prix élevé et le manque de terrains industriels disponibles handicapent le développement de nouvelles activités économiques ;
- le coût du capital emprunté (16%) et de l'électricité (14 ptas Kw/h) est prohibitif comparé aux coûts pratiqués à l'étranger (valeurs indicatives correspondant au mois d'avril 1993) ;
- les charges sociales sont jugées trop lourdes : *«Si une personne est licenciée, l'entreprise doit lui payer un salaire correspondant à 45 jours par année de travail effectuée dans l'entreprise... A ce tarif, personne ne prend le risque d'embaucher quelqu'un !»* ;
- enfin, pour certains produits courants, le coût de la vie est plus élevé à Ripoll qu'à Barcelone.

La cherté et le manque de terrains industriels s'expliqueraient, selon nos interlocuteurs, par la vétusté du cadastre public. Ainsi, une multinationale étrangère était prête à s'installer dans le Ripollès et à y construire une unité de production. Or, faute de trouver un terrain accessible rapidement, elle a renoncé à s'établir. *«Au minimum, elle aurait dû attendre une année pour recevoir les autorisations de construire»*. Un autre exemple est donné par le cas d'un chef d'entreprise qui a agrandi son unité de production : *«On ne peut absolument rien construire... Heureusement que nous possédions déjà le terrain... un terrain de sport»*. Signalons encore que les charges sociales et les coûts de l'électricité ne sont pas plus élevés dans le Ripollès que dans le reste de l'Espagne. En revanche, ils accentuent la perception qu'ont les agents économiques du manque de compétitivité de leur région. Aussi, nous avons perçu dans certains propos un sentiment profond de découragement et de résignation face à l'avenir de leur entreprise et du Ripollès en général.

Enfin, la position périphérique du Ripollès par rapport à Barcelone est perçue différemment par les entreprises. Pour celles qui emploient une main-d'œuvre peu qualifiée, l'éloignement ne représente pas un handicap. Au contraire, la distance semble constituer un avantage de localisation dans la mesure où leur isolement relatif leur permet de bénéficier d'un coût (relatif) du travail avantageux et de préserver les qualités morales de la main-d'œuvre locale. Pour les autres, en revanche, l'éloignement constitue un handicap important dans la mesure où il leur est difficile de trouver sur place un

personnel qualifié ou qui accepte de quitter Barcelone pour venir s'installer dans le Ripollès. En outre, pour ceux de nos interlocuteurs qui travaillent dans cette région tout en habitant dans les environs de Barcelone ou qui doivent se déplacer une à deux fois par semaine à Madrid ou à l'étranger, la distance entre Barcelone et le Ripollès (80-100 kilomètres) est perçue comme une perte de temps et des fatigues supplémentaires. Toutefois, la plupart d'entre eux estiment que l'isolement relatif du Ripollès sera fortement atténué, une fois achevée la liaison autoroutière entre Barcelone et Ripoll.

Le système de support

Le système régional de support est considéré comme très faible et peu performant par tous les responsables interrogés. L'offre locale de services aux entreprises (fiduciaires, conseils, marketing, financement...) est jugée pratiquement inexistante. Le système bancaire est perçu comme relativement lent et peu capable d'aider réellement les entreprises en difficulté. Si les entreprises de type 1 et 2 réussissent à financer leurs investissements productifs par autofinancement ou par emprunt bancaire, celles de type 3 en sont incapables. *«Une petite entreprise ne peut pas emprunter auprès d'une banque, le coût du capital est trop cher»*. Ne pouvant s'engager dans un processus de rationalisation et de modernisation de leur appareil de production, elles continuent de produire avec des équipements dépassés jusqu'à ce qu'elles déposent leur bilan. Ces exploitations représentent une source de vulnérabilité aussi bien pour la main-d'œuvre employée localement que pour la région tout entière. Parallèlement, certaines activités du Ripollès souffrent d'un manque évident de compétitivité : *«Les services, les petits commerces sont plus chers à Ripoll qu'à Barcelone»*.

De même, le rôle de l'Etat est jugé peu pertinent, l'administration lente et peu efficace. *«Nous sommes devant des problèmes administratifs insolubles. Il existe plusieurs administrations qui ne sont pas coordonnées et qui ne collaborent pas... Il faut refaire plusieurs fois le même travail... Nous sommes submergés de paperasseries... Les documents changent toutes les années et personne ne nous avertit... Ils font comme s'ils voulaient nous décourager»*. L'action des pouvoirs publics en faveur des entreprises industrielles semble être également ignorée des chefs d'entreprise. Ils ont l'impression qu'il n'existe pas de politique industrielle clairement définie et ne se sentent pas soutenus dans leurs efforts. *«Le gouvernement ne fait rien pour aider les entreprises industrielles... Il devient de plus en plus difficile de lutter à armes égales avec des concurrents qui bénéficient d'un large soutien étatique»*. Relevons, toutefois, qu'un chef d'entreprise a bénéficié d'une aide financière (subventions) versée par l'agence CIDEM de Ripoll (*«Centre*

d'Informació i Desenvolupament Empresarial», Departament d'Indústria i Energia, Generalitat de Catalunya) pour réaliser une étude de marché et soutenir la création d'une filiale à l'étranger.

Enfin, la majorité de nos interlocuteurs est convaincue que *«si l'on ne fait rien aujourd'hui, le Ripollès pourrait perdre la moitié de ses emplois industriels dans le textile et la métallurgie»*.

Les paradigmes d'action

Dans l'état actuel de la recherche, certains éléments permettent de penser que ce sont essentiellement des considérations d'ordre historique et sentimental qui expliquent la présence d'activités industrielles dans le Ripollès. Ainsi, lorsqu'on demande aux chefs d'entreprise pour quelles raisons ils restent dans la région, ils répondent presque tous que c'est essentiellement pour des raisons sociales. *«Un grand nombre d'habitants du village a toujours travaillé, de pères en fils, dans l'entreprise... déjà que nous avons diminué le personnel de production de manière importante, nous ne pouvons pas partir ailleurs»*. La présence d'une main-d'œuvre locale disponible et peu coûteuse explique également le choix de leur localisation. Enfin, sur le plan de la mobilité, seul un petit nombre d'entreprises est réellement captif de la localisation actuelle. En revanche, si c'était à refaire, la majorité de nos interlocuteurs ne choisirait pas le Ripollès comme lieu de production. La région est plutôt perçue comme un frein au développement des activités productives.

7.4. Des perceptions au diagnostic des conditions de contexte

Les études réalisées dans le canton de Neuchâtel et le Ripollès catalan nous ont permis d'établir, à partir des perceptions, des anticipations et du vécu organisationnel des chefs d'entreprise interviewés, un premier constat des potentialités, respectivement des handicaps, de croissance endogène. L'étape suivante a consisté à replacer les différentes informations recueillies dans une perspective plus globale afin d'en dégager la synthèse sous forme d'un diagnostic socio-économique des conditions d'environnement qui sont en cause. Il s'agit aussi de formuler quelques hypothèses d'explication quant aux causes des dysfonctionnements identifiés. Ainsi, sur la base des vingt-huit entretiens effectués dans ces deux régions, nous partons de l'hypothèse qu'elles sont confrontées à des problèmes et des contradictions relativement similaires qu'elles ont du mal à identifier et à surmonter par elles-mêmes. Trois grandes contradictions ont ainsi été identifiées :

- *une opposition entre l'ancien et le moderne.* Sociétés de vieille industrie, manquant d'ouverture sur l'extérieur, à évolution lente et fortement identitaire, le canton de Neuchâtel et le Ripollès sont confrontés à des univers aux compétitions multiples, imprévisibles et ouverts à une culture combinatoire ;
- *des compétences souvent inadaptées.* Le tissu économique de ces deux régions industrielles est essentiellement formé de chefs d'atelier, peu orientés «finance, marketing et organisation» et peu habitués à se comporter dans des univers de vitesse, de marchés ouverts et de processus d'adaptation et de renouvellement permanents ;
- *des mentalités peu conciliables.* Un conflit profond existe entre un système de culture et de mentalité resté au stade pré-industriel, voire artisanal, et des comportements de financiers orientés sur la rentabilité à court terme, la réduction des temps de référence et la minimisation des risques.

Si de nombreuses entreprises du canton de Neuchâtel et du Ripollès sont prisonnières de leurs produits, de leurs ressources et de leurs marchés, ces deux régions semblent également prisonnières de leur histoire, de leurs traditions ou de leur système de valeurs et de mentalité. Pendant longtemps, elles ont vécu dans des univers de faible discontinuité et d'assez forte prévisibilité permettant une gestion calme, sans tension permanente, sans changement continu. Or, l'observation d'un certain nombre d'entreprises nous interroge sur les difficultés qu'ont les chefs d'entreprise à maîtriser un monde hypercompétitif en transformation permanente, à se remettre constamment en cause, à renouveler leurs avantages concurrentiels, à travailler en commun et à combiner sans cesse de nouvelles ressources.

7.4.1. Le canton de Neuchâtel

Une civilisation d'ateliers de production

Le tissu industriel du canton de Neuchâtel est à cheval entre des firmes industrielles et des entreprises artisanales ; entre des sociétés multifonctionnelles et des unités monofonctionnelles ; entre des établissements qui livrent au client final et des sous-traitants qui fournissent à des intégrateurs (marché de première main). *«Il y a encore beaucoup d'ateliers d'artisans vieillots et complètement dépassés ; ils ont toujours travaillé dans ces conditions et ne veulent pas changer».*

Il apparaît ainsi qu'un nombre important de patrons de PME, à la base d'excellents techniciens, a conservé une mentalité d'artisan ou de chef

d'atelier. La croissance économique des années soixante aidant, l'expansion des marchés a incité un certain nombre de salariés à créer leur propre entreprise. Or, celle-ci n'était, bien souvent, qu'un atelier de fabrication ou une entreprise artisanale. De cette époque, ils ont conservé des habitudes, une mentalité et une manière de faire qui privilégient davantage la technique à l'évolution des marchés. *«Ce qu'ils veulent, c'est un dessin, un plan, une quantité, un délai de fabrication et un prix. Ils aiment faire ce qu'ils savent faire bien»*. Ou encore, *«Ce que nous faisons, nous savons le faire et nous le faisons bien !»*. Or, l'expérience prouve qu'il est dangereux de se contenter d'une réputation reposant uniquement sur les acquis d'une technologie figée. En outre, ils ont été peu formés à la conduite d'une entreprise moderne dans un monde devenu hypercompétitif. Ces raisons expliquent pourquoi l'approche commerciale et marketing n'est pas, en général, très développée.

Cette situation a pour conséquence directe un manque de «civilisation de marché». Les dirigeants ont une vision de l'extérieur parfois limitée ; ils n'ont guère l'habitude de négocier avec le client ; ils s'acceptent trop facilement comme sous-traitants classiques ; ils ne savent pas raisonner à l'envers⁷⁹. Ne connaissant pas véritablement le marché final de leurs produits, il leur est difficile de partir de l'utilisateur final pour détecter de nouveaux besoins, développer de nouvelles fonctionnalités ou de nouveaux produits/services. Dans ces conditions, tout processus d'amélioration ne peut partir que d'éléments existants (produits, technique, processus, chaîne de valeur, coûts) avec le risque que les développements techniques ne correspondent pas aux attentes ou aux conditions du marché. En cas de non convergence, la marge est sacrifiée en raison d'une baisse du prix du marché, ou de volumes de production insuffisants pour permettre d'abaisser les prix de revient.

Parallèlement, un certain nombre de PME sous-traitantes ont souvent de la peine à comprendre les nouvelles formes de la compétition économique. Aujourd'hui, les grands donneurs d'ordre recherchent des stratégies de réduction de coûts. Ils veulent par tous les moyens réaliser des économies, notamment sur les coûts de transaction, de coordination et d'information. En effet, lorsqu'une grande entreprise a des milliers de fournisseurs produisant chacun des pièces isolées, elle est obligée de passer des milliers de contrats avec chacun d'eux ce qui nécessite des heures de

⁷⁹ Le raisonnement à «l'envers» consiste à partir du prix du marché, à déduire une marge «raisonnable» et à définir un coût objectif que l'entreprise ou ses unités de production doivent atteindre impérativement. L'organisation se met ainsi en état de tension créative ce qui l'oblige à adopter un processus d'ajustement et d'amélioration permanent (Michaud, 1993).

discussion et de négociation. En outre, chaque sous-traitant doit être identifié et certifié ce qui représente un processus long et répétitif. Aussi, une relation entre des entreprises de taille différente, de référence et de culture différentes occasionne souvent des pertes de temps, des incompréhensions de langage et des incertitudes cognitives.

Dès lors, les entreprises actives sur le marché final exigent de leurs fournisseurs (de premier, deuxième, troisième rang) de livrer, non plus des pièces ou des sous-systèmes relativement simples et isolées, mais des «*packages*» complets prêts à être montés. Cette évolution requiert des sous-traitants des compétences et des comportements nouveaux : être capables de croiser ou «déformer» des technologies différentes, de les intégrer à des produits existants ou nouveaux, de maîtriser des systèmes organisationnels évolués («*just in time*», «*lean production*»), de connaître les partenaires externes appartenant à une même chaîne de valeur, de faire évoluer un produit, etc. En échange de relations basées sur des contrats longs, les donneurs d'ordres imposent de leurs fournisseurs des fiabilités de production, des qualités de garantie et des services spécialisés orientés sur la résolution de problèmes. Cette évolution est à la fois inéluctable et générale. Elle touche non seulement l'industrie, mais aussi le secteur des services (banque, assurance...). Parallèlement, les «intégrateurs» demandent à leurs fournisseurs de raisonner et de se comporter de la même manière qu'eux avec leurs propres sous-traitants.

Sur ces différents points, l'étude a révélé que certaines entreprises neuchâtelaises produisent des pièces ou des sous-ensembles insuffisamment intégrés. Elles éprouvent des difficultés à combiner des techniques ou des compétences différentes, à maîtriser la totalité de leur chaîne de valeur ajoutée, à introduire des systèmes organisationnels évolués, à recevoir des informations concrètes en provenance de leur marché global, à entretenir des contacts réguliers avec d'autres firmes de la région. Or, l'expérience acquise démontre que la compréhension qu'a un chef d'entreprise de sa chaîne de valeur, de son environnement global et de ses compétences-clé représente une condition essentielle au déclenchement d'un processus de croissance endogène. Les problèmes de communication, de liaisons et de fiabilité avec les fournisseurs ont également été évoqués partout. «*Certaines entreprises prennent des commandes sans savoir si elles pourront les honorer dans les délais et selon la qualité voulue. Elles n'ont pas un système et un processus de production moderne et performant*». En agissant ainsi, les PME sous-traitantes limitent leur possibilité d'atteindre de nouveaux marchés ou de mieux servir les marchés existants. Enfin, les entreprises attendent trop de l'extérieur (Etat, système bancaire...) pour résoudre leurs problèmes.

Une illusion technique

Si l'ouverture sur les marchés n'est pas le point fort des établissements neuchâtelais, ils se différencient, en revanche, en répondant à des problèmes essentiellement techniques. Il n'est dès lors pas étonnant que les compétences et les savoir-faire régionaux soient de cet ordre. Ils sont capables de satisfaire des besoins spécifiques extrêmement pointus - de type «*custom design*» - qui demandent des investissements humains et financiers importants et pour lesquels les débouchés sont souvent limités. Les coûts de recherche et de développement ne pouvant pas être amortis sur des séries longues, il en résulte des prix élevés qui réduisent d'autant le marché. Or, sur les éléments de différenciation, tels que la précision, la fiabilité, la qualité, le service rendu, l'écart avec la concurrence s'est considérablement réduit, alors que le différentiel de prix est resté pratiquement le même. *«La fabrication de nombreuses exécutions spéciales se traduit par le fait que seules de très petites séries ont trouvé le chemin des acheteurs et que le prix de nos produits est assez élevé par rapport aux produits concurrents».*

Cette situation oblige beaucoup d'entreprises de la région à se différencier toujours plus en termes qualitatifs et à se réfugier dans le haut de gamme. Elles occupent des marchés de niches où les séries sont généralement petites et fragmentées et où la rentabilité et les perspectives de croissance sont limitées. *«Tant que le marché reste étroit, nous pouvons détenir une position de force».* Elles augmentent ainsi les performances de leurs produits (plus grande précision, miniaturisation, fiabilité et qualité accrues...) ; elles les perfectionnent toujours davantage, elles les compliquent aussi. Les sociétés vivent alors une contradiction difficilement surmontable : au fur et à mesure qu'elles améliorent et perfectionnent leurs produits, les coûts de développement et de production augmentent, les prix s'envolent et les marchés se rétrécissent dangereusement leur interdisant toute possibilité de croissance et de sortie du marché (en raison de l'irréversibilité de leurs investissements).

L'étroitesse des marchés a pour conséquence de condamner les entreprises à rester petites et peu rentables. Il n'est pas rare de rencontrer des exploitations qui ont une faible concurrence en raison du désintérêt volontaire des concurrents pour leurs marchés de niche. *«La chance pour l'entreprise, c'est que le marché est trop petit pour intéresser les Japonais».* Toutefois, nos interlocuteurs estiment que beaucoup de compétiteurs disposent potentiellement des compétences techniques nécessaires pour réaliser des productions de type «*custom design*». L'observation empirique montre en effet que les industriels japonais de la machine-outils ne recourent au «*custom design*» que si cela peut déboucher à terme sur une production

standardisée, gage de rentabilité et de forts volumes de «cash-flow». Certaines entreprises neuchâtelaises n'ont donc pas intérêt à accroître la demande de leurs produits dans des proportions trop importantes, car cela ne ferait qu'attiser la concurrence. Elles seraient alors directement confrontées à des concurrents étrangers plus puissants contre lesquels elles auraient de la peine à lutter. On comprend, dès lors, qu'un certain nombre d'entreprises aient intérêt à rester en marge du marché et à passer inaperçues.

Les sociétés, et d'une manière générale le canton de Neuchâtel dans son ensemble, souffrent d'un biais technique important :

- les ingénieurs ou les techniciens ont un «travers», celui de vouloir développer des produits de grande précision, alors que ce n'est pas toujours demandé par le marché. Ils oublient souvent que la seule qualité qui compte est celle que les clients sont prêts à acheter ou pour laquelle il existe un marché rentable. En outre, ils imaginent que toute nouvelle solution vient de la seule maîtrise technique. Cette dernière n'existe, là encore, que par rapport au marché, c'est-à-dire qu'elle doit être au service de l'intuition commerciale (anticiper les attentes/besoins à venir des clients). Le système de production de la région semble pour une bonne partie plongé dans ce que M. Crozier et E. Friedberg (1977) appellent une version de rationalité techniciste avec des hypothèses de «one best way» et un espoir de société rationnelle ;
- les ingénieurs imaginent pouvoir trouver le procédé ou le produit «miracle» qui va dévaluer instantanément tous les procédés et produits existants. Cette approche est non seulement fautive, mais dangereuse. D'une part, la technique, comme toute ressource tangible, est insuffisante pour différencier durablement les entreprises de la concurrence. La majorité de nos interlocuteurs reconnaissent volontiers que leurs rivaux directs disposent des mêmes compétences techniques et des mêmes équipements productifs que les leurs. *«Ce qui se fait ici pourrait très bien se faire en Allemagne, en Italie ou dans le Sud-Est asiatique»*. Dès lors, il devient toujours plus facile de copier des produits que l'on pensait exclusifs et pour lesquels de longs développements ont été nécessaires. D'autre part, si un produit ne se développe pas de manière progressive et continue, mais passe rapidement de révolution technique en révolution technique, les entreprises s'appauvrissent dans la mesure où une partie de leurs actifs intangibles disparaît. *«Il ne faut jamais oublier son histoire et les connaissances que l'on maîtrise»* ;
- enfin, il existe un manque évident de «benchmarking». Faute d'avoir une connaissance suffisamment précise de leurs concurrents, de leurs

clients ou de leurs fournisseurs, certaines exploitations éprouvent des difficultés à se comparer systématiquement les unes aux autres pour essayer de s'améliorer et de progresser. Ce comportement a pour conséquence soit de réinventer ce qui existe déjà, soit de répéter les erreurs que d'autres ont fait avant elles.

Aussi, l'illusion technique est dommageable à moyen et long termes à plus d'un titre : elle radicalise les solutions techniques existantes, opère une coupure avec l'environnement global, isole les agents de l'extérieur, limite les échanges et les interactions, favorise la tendance au replis sur soi, ne favorise pas les processus de foisonnement. Or, quand une région n'est pas perçue comme un lieu d'excitation et producteurs d'«externalités» créées, les conditions de la croissance endogène ne sont pas remplies. Son développement est, dès lors, ralenti, voire bloqué.

Un sentiment d'isolement et d'incertitude cognitive

L'aspect technique ayant été privilégié par rapport au marketing, bon nombre d'entreprises, en particulier de sous-traitance, souffrent d'un manque chronique d'informations concrètes en provenance du marché final de leurs produits. Leurs réseaux de distribution à l'étranger sont généralement indépendants de leur organisation, ce qui ne leur permet pas de voir et de vivre le marché «en direct». Elles ont certes des clients, mais ils ne sont pas, la plupart du temps, les utilisateurs finals.

Cette situation est, en partie, une conséquence de la trajectoire d'évolution historique de chaque entreprise. Autrefois, le tissu économique était composé essentiellement d'artisans et d'ateliers de production qui s'adressaient à une clientèle régionale. La proximité avec celle-ci permettait de suivre assez facilement les besoins du marché et de les satisfaire rapidement en tenant compte des informations et des retours d'expérience délivrés par les utilisateurs finals. Au fur et à mesure que la demande s'est accrue et sophistiquée, les marchés se sont élargis rendant d'autant plus difficile l'accès à de l'information concrète. Faute de structure organisationnelle suffisante pour être présents sur tous les marchés, ces ateliers se sont progressivement déconnectés des marchés les plus lointains et se sont repliés sur le marché local. Or, comme ce dernier ne fournissait plus suffisamment d'informations pertinentes, les ressources cognitives délivrées par le territoire sont devenues plus abstraites et une cassure dans la chaîne d'information s'est alors produite.

Lors de notre enquête, la région était perçue comme un espace ne générant plus assez d'informations, d'opportunités de contact et d'échanges.

Les systèmes de proximité de marché ont disparu ou sont devenus insuffisants. Les grandes entreprises endogènes, qui étaient autrefois en contact avec les marchés étrangers et qui assuraient le retour d'expérience et d'information pré-digérées aux sous-traitants locaux, ont en partie disparu. De leur côté, les unités de production intégrées à de grandes entreprises exogènes ne sont pas en mesure, on l'a vu, de fédérer spontanément les PME locales et de leur fournir des ressources cognitives pertinentes. Or, sans génération d'information en provenance des marchés, le chef d'entreprise n'est qu'un patron d'atelier incapable de faire de la conception et du développement. S'il ne connaît pas son marché global, il ne faut pas attendre de lui qu'il puisse anticiper, s'adapter et innover. L'absence de contact direct avec le marché final limite aussi les possibilités de redéploiement à partir des compétences et des savoir-faire traditionnels à la région.

Enfin, le système territorial de production laisse apparaître un manque d'horizontalité et de collectif : il y a peu de communication entre les entreprises, peu d'échange d'idées et d'expériences, peu de collaboration basée sur la proximité active et sur le sentiment d'un destin partagé. Certains industriels souffrent d'un isolement cognitif en raison du manque de dialogue et de concertation entre industriels. *«Il y a très peu de collaboration. On va chercher un sous-traitant en Allemagne ou en Italie alors que le meilleur se trouve à 400 mètres de chez nous !»*. Enfin, les réseaux existants sont jugés insuffisants pour faire prendre conscience aux chefs d'entreprise de leurs intérêts communs et partant de leur solidarité. Ils sont, de l'avis général, peu organisés et coordonnés. Il existe trop rarement de fédérateur local - une entreprise «leader», une association professionnelle ou encore l'Etat - capable de créer des conditions de support favorables au développement de «clusters».

Le passage d'un monde stable, à progression lente et prévisible à un univers multiple fait de pression, de vitesse et de fortes discontinuités a donc été vécu de façon douloureuse par certaines firmes. Le manque d'ouverture sur le monde extérieur a développé un sentiment d'insécurité et d'incertitude cognitives tant chez les chefs d'entreprise que dans la région dans son ensemble. Cette situation a développé, chez ces derniers, une perte de confiance tant en eux-mêmes que par rapport aux autres. Le manque de confiance en eux-mêmes se traduit par des attitudes, un comportement de repli sur soi, recherchant d'abord la sécurité, les habitudes, le confort, l'absence de remise en question. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant qu'ils éprouvent des difficultés à adopter des stratégies dynamiques orientées sur l'amélioration et l'innovation permanentes. *«Ils aiment faire ce qu'ils ont*

toujours fait et rêve d'un univers stable où les avantages compensatifs seraient acquis pour la vie ! ».

Le manque de confiance se manifeste par de la méfiance à l'égard des autres agents, par la peur de se faire déposséder de leurs idées, par des difficultés à collaborer ou à se regrouper pour résoudre des problèmes qui se posent à tous. *« Il n'y a pas de volonté de collaboration. On préfère rester seuls ! ». « Personne ne peut effectuer que ce que le voisin fait. On accepte que le voisin essaie de réaliser la même chose, mais on n'accepte pas qu'il réussisse ».* Autrement dit, chacun veut vivre avec les autres, mais sans en payer le prix, ni les coûts (phénomène classique de « passager clandestin »). Chacun essaie de profiter des « externalités » positives issues du système territorial de production sans participer à l'investissement ou au coût de son fonctionnement. De même, chacun essaie d'« externaliser » en partie ses propres coûts, c'est-à-dire de les reporter sur la collectivité locale. Or, la résolution des coûts de transaction, la constitution de réseaux territoriaux, les conditions de croissance endogène impliquent, au contraire, que les partenaires aient confiance les uns envers les autres.

Une telle situation, quant elle est associée à l'individualisme, à un manque de capacité et d'action collectives débouche inexorablement dans le cercle vicieux du « mal développement » : le manque de confiance renforce le sentiment d'isolement et d'incertitude cognitive qui, à son tour, accentue le sentiment de vulnérabilité et le repli sur soi. L'irruption d'incertitudes plus fortes, associée à un manque de confiance, peut entraîner de délicates situations d'autant plus difficiles à gérer que la mentalité et la culture de la région y étaient mal préparées. *« Nous souffrons à la fois d'un complexe de supériorité et d'infériorité. Le premier nous a valu, par le passé, de vivre sur nos lauriers pendant que la concurrence déployait d'énormes efforts pour nous rattraper. Le second nous a trop souvent porté à manquer d'audace par négligence de nos ressources et de notre potentiel ».* Pas habitués par leur histoire personnelle à des changements permanents, certains chefs d'entreprise se sont retrouvés dans des univers de rupture qui les ont progressivement éloignés de leur identité et de leurs références culturelles de base.

7.4.2. Le Ripollès catalan

Un système de profits basés sur l'exploitation

Le développement économique du Ripollès a longtemps reposé sur l'exploitation de ressources naturelles locales (eau des rivières, gisements de fer et de charbon, troupeaux de moutons) et sur la présence d'une main-

d'oeuvre locale nombreuse et travailleuse. Cette heureuse conjonction a permis aux entrepreneurs de retirer de leur localisation des avantages concurrentiels significatifs, en particulier sur le marché espagnol. La différenciation était non seulement héritée d'une position géographique privilégiée, mais avait un caractère gratuit. La dynamique de développement suivie par le Ripollès au cours de son histoire s'est donc largement appuyée sur la présence de facteurs exogènes aux entreprises locales.

Ce type de différenciation présente en général un caractère d'extrême fragilité du fait que ces ressources peuvent soit se retrouver dans d'autres pays, soit être remplacées par des substituts moins chers. Tous nos interlocuteurs estiment ainsi que leur production pourrait être réalisée en Allemagne, en Italie, au Portugal ou en Asie du Sud-est. *«Actuellement n'importe qui ou presque peut se doter d'une technologie spécifique et des infrastructures de production modernes»*. Cette évolution démontre, encore une fois, que les seules ressources tangibles ne sont plus suffisantes pour permettre à une firme de se différencier durablement de ses concurrents. *«Ce que nous faisons, d'autres peuvent le faire pour moins chers!»*. Ainsi, en l'absence d'une différenciation réellement perçue, la clientèle traditionnelle du Ripollès a évolué vers le moyen et haut de gamme avec une attente de prix plus bas, ce qui, au fil du temps, a changé de façon appréciable le profil industriel de la région.

Une civilisation d'ateliers de production

Remontant au milieu du XIX^e siècle, l'organisation de la production a longtemps reposé sur un grand nombre d'ateliers de fabrication (filatures, forges) employant une importante main-d'oeuvre locale. Aujourd'hui, la structure du tissu économique du Ripollès se caractérise toujours par une mono-industrie constituée essentiellement d'ateliers de production à cheval entre un stade artisanal, pré-industriel et industriel, entre des entreprises qui livrent des produits finis et des sous-traitants classiques qui produisent uniquement des pièces ou des sous-ensembles relativement simples.

Sur le plan organisationnel, les personnes interviewées estiment que la structure d'un certain nombre d'entreprises en est encore au stade traditionnel : la production est basée sur les principes du taylorisme et du travail à la chaîne. Concernant le management et le leadership, certains chefs d'entreprise sont perçus comme ayant une mentalité dépassée. *«Leur mentalité ressemble plus à une mentalité de chef d'atelier que de chef d'entreprise»*. En outre, certaines personnes occupant des postes à responsabilités ne sont pas considérées comme les plus capables. *«Il y a*

encore beaucoup d'entreprises où les dirigeants occupent une fonction de direction parce qu'ils sont membres de la famille... Ils ne délèguent généralement pas... Ils ont peur d'expliquer le fonctionnement de l'entreprise et les contraintes liées à leur fonction... Ils ont peur de perdre leur pouvoir, si bien qu'ils veulent décider, diriger et contrôler tout et tout seul...». Chaque chef aurait ainsi tendance à se prendre pour un «seigneur» et à ne travailler que pour lui-même. Conséquence : «Le personnel attend qu'on lui dise ce qu'il faut faire. Les gens sont ainsi déresponsabilisés, peu autonomes, peu motivés et ils n'ont plus aucun intérêt dans leur travail... Ils paient actuellement les conséquences d'une mauvaise gestion...».

Dans ces conditions, les chefs d'entreprise et la main-d'œuvre locale paraissent peu capables de réagir et de s'adapter rapidement à des chocs externes, de s'engager dans des processus de transformation et de renouvellement adéquats. Trop souvent, certaines entreprises ont cru qu'il suffisait d'acquérir des moyens de production modernes et performants pour garantir leur compétitivité. Or, vouloir appliquer des techniques ou des moyens du XXI^e siècle à des industries qui sont organisées et qui fonctionnent encore comme au XIX^e siècle est voué à l'échec. A titre d'exemple, un de nos interlocuteurs nous expliquait les difficultés qu'il avait rencontrées lors de l'introduction de nouvelles normes en matière d'hygiène. Malgré des efforts importants d'information et de sensibilisation, le personnel de production n'a changé que très difficilement et très lentement de comportement. Il paraît donc extrêmement difficile de pouvoir faire évoluer rapidement des personnes dont l'éducation et la culture sont fortement marquées par l'histoire industrielle de leur région d'origine.

Des marchés protégés et un sentiment de vulnérabilité

De nombreuses filatures et fonderies visitées nous ont paru relativement menacées à moyen terme et vulnérables aux évolutions externes. Elles manquent cruellement de souplesse, de productivité et de compétitivité pour diverses raisons : des infrastructures de production vétustes, un niveau technique assez faible, une production quasi artisanale, une organisation de la production peu flexible, une incapacité à comprendre les évolutions du marché, un coût de la main-d'œuvre élevé comparativement à celui des concurrents asiatiques, etc.

Pour expliquer cette situation et ce retard technologique, la plupart de nos interlocuteurs estiment que les dysfonctionnements proviennent principalement du manque d'anticipation et d'adaptation des chefs d'entreprise aux modifications et aux sollicitations de leur environnement.

Pendant longtemps, l'industrie espagnole dans son ensemble a vécu dans un univers de faible discontinuité. Sous le régime franquiste, elle a bénéficié d'une protection douanière relativement forte qui l'a défendue efficacement contre la concurrence étrangère sur le marché espagnol. *«Nous n'avons pas été habitués à vendre à l'étranger... Nous ne sommes pas assez agressifs»*. Dans ces conditions, les entreprises n'ont eu aucune raison de changer leur structure organisationnelle et de moderniser leur appareil de production. Ainsi, jusqu'au milieu des années quatre-vingt, les productions textile et métallurgique dans le Ripollès ont été de type *«labour intensive»* comme elles l'avaient toujours été depuis le XIX^e siècle. Parallèlement, pendant toute cette période, les industriels ont gelé le processus endogène de développement des ressources intangibles en général et des connaissances tacites en particulier.

Avec le recul, la plupart des interviews indique que la protection externe dont a joui l'industrie espagnole n'aura finalement pas été bénéfique aux entreprises. Elles ne se sont pas rendues compte suffisamment tôt que l'environnement technique, commercial et international avait fondamentalement changé. Ce n'est qu'au moment de la suppression des droits de douanes, à la fin des années quatre-vingt, que les chefs d'entreprise se sont rendus compte, *«pratiquement du jour au lendemain»*, du niveau de compétitivité et de l'agressivité des concurrents étrangers, pour la plupart italiens, allemands et asiatiques. C'est alors qu'ils ont ressenti l'impérieuse nécessité de s'ouvrir sur l'extérieur, d'affronter un monde devenu hostile et d'engager un processus accéléré de rationalisation et d'automatisation. Or, leur univers antérieur les avait peu habitués à suivre l'évolution de la mode et des habitudes de consommation, à comprendre les besoins réels des clients, à faire preuve d'agressivité sur les marchés extérieurs, à produire en s'adaptant à la demande, à soutenir la comparaison avec des concurrents multiples, etc.

Dès lors, tous n'ont pas été capables d'accroître de manière significative leur productivité faute de moyens financiers suffisants et surtout de compétences en marketing, en systèmes organisationnels et en management. Aussi, nombre d'entreprises, notamment textiles, ont été sorties du marché et, avec elles, les nombreux emplois qu'elles offraient. Impuissantes, la population, les autorités locales ont assisté à la fragmentation et à l'appauvrissement progressif du tissu socio-économique du Ripollès entraînant une baisse importante du niveau de vie. En 1993, le chômage y était supérieur au taux moyen de la Catalogne. La crise touche toute la filière textile : des filatures aux entreprises de tissage, de tricotage, de teinture et de vêtement. La plupart des entreprises textiles visitées se trouvait dans une situation économique très difficile. Cet état a été vécu de façon douloureuse

dans la majorité des cas d'autant plus que la culture locale y était peu préparée. Un sentiment très fort d'abandon et d'isolement, tant géographique que relationnel, vis-à-vis de Barcelone d'une part et du Ripollès d'autre part s'est alors développé.

7.5. Conclusion : une dynamique endogène insuffisante

Le diagnostic des conditions de contexte du canton de Neuchâtel et du Ripollès catalan démontre, dans les deux cas, une insuffisance de la dynamique endogène

- l'environnement territorial ne délivre plus assez de ressources intangibles: les systèmes de proximité de marché ne génèrent plus suffisamment d'informations concrètes ; la diffusion des connaissances ou la coopération technique entre firmes indépendantes y est difficile ;
- trop peu d'entreprises sont réellement capables de produire des «externalités» positives utiles aux autres ou, alors, refusent de s'ouvrir aux autres de peur de s'appauvrir ;
- la densité du tissu économique et industriel s'est affaibli dangereusement à la suite des récessions successives ;
- le manque de processus de foisonnement limite les opportunités de contact, de rencontre, de brassage, de confrontation et l'intensité des échanges ;
- l'individualisme prime souvent sur le collectif et l'horizontal ;
- l'environnement régional n'est souvent plus considéré comme un support enrichissant pour le développement endogène des entreprises.

Certaines entreprises - type 3 - sont entraînées dans une double spirale de réduction d'emplois : l'automatisation et la rationalisation de l'appareil de production d'une part et, d'autre part, la réduction des parts de marché sous la pression concurrentielle et par manque d'agressivité commerciale. Pour leur part, les entreprises «leaders» ou «intégrées» sont peu aptes à diminuer l'isolement et l'incertitude cognitive des sociétés de types «suiveuses» et «attentistes». Il n'existe plus de véritables «locomotives» locales capables d'intégrer ou de fédérer des entreprises sous-traitantes et de les entraîner à leur suite. Ces dernières sont souvent trop petites et incertaines pour pouvoir opérer endogènement un décollage («take off»). En raison de leurs marchés étroits ou de leur manque de compétitivité, elles sont insuffisamment dynamiques et leurs perspectives de croissance et de rentabilité restent limitées.

De leur côté, les entreprises exogènes, nouvellement implantées dans le canton de Neuchâtel, n'entretiennent qu'un minimum de relations professionnelles et commerciales avec les unités locales. Elles sont, dès lors, peu en mesure de leur apporter une aide concrète qui leur permettrait soit d'améliorer leur système cognitif et organisationnel, soit de diversifier leur production. Il y a, dès lors, peu de ferments de changement qui puissent potentiellement améliorer la situation économique des entreprises de type 3. Le système régional semble bloqué malgré les aides accordées par les pouvoirs publics. Globalement, il n'a pas été possible de compenser la totalité des emplois perdus et de rattraper les erreurs et le retard accumulés au cours des années soixante-dix et quatre-vingt.

On peut résumer et décrire schématiquement les conséquences des dysfonctionnements de ces deux systèmes territoriaux de production sous la forme d'une succession d'enchaînements négatifs (cf. Figure 7-1).

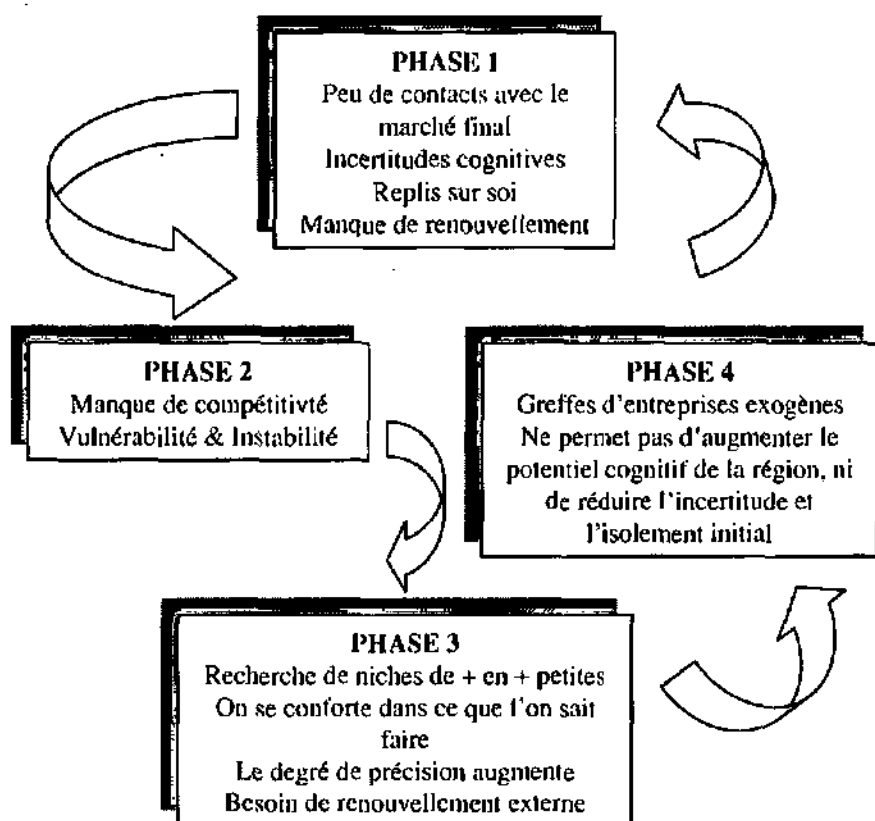
Phase 1 :

Phase d'incertitude et de replis sur soi expliquée, notamment, par le manque de «civilisation de marché», la disparition des «intégrateurs» naturels, la pénurie de «clusters» et de culture horizontale, la faible maîtrise des chaînes de valeur ajoutée, la remise en cause des compétences génériques, etc. Bénéficiant jusque-là d'une rente de situation exogène, sans relais direct avec le marché final, concentrées davantage sur la technique que sur l'organisation et les processus, les entreprises sous-traitantes se sont retrouvées seules et passablement désorientées pour passer d'un marché de vendeurs à un marché d'acheteurs. Elles ne peuvent plus compter sur les grands établissements locaux qui les aidaient à s'orienter, qui les entraînaient et les rassuraient.

Phase 2 :

La situation d'incertitude cognitive dans laquelle se sont retrouvées de nombreuses entreprises leur a fait perdre une grande partie de leurs avantages compétitifs et les a rendues passablement vulnérables et instables. Après avoir été, pendant longtemps, un facteur décisif pour la compétitivité des firmes locales, l'accès privilégié à des ressources tangibles externes - régionales - n'est plus suffisant aujourd'hui pour expliquer complètement le développement des régions.

Figure 7-1 : Processus d'enchaînements négatifs



Source : C. Michaud, J.-Ph. Rudolf, 1995, p.86.

Phase 3 :

Quand on ne maîtrise pas son marché, quand les systèmes de formation et d'éducation privilégient les filières technologiques, quand la culture d'une région est essentiellement technique, les entreprises se tournent naturellement vers cette dernière pour tenter de trouver des solutions à leurs problèmes. C'est ainsi qu'un certain nombre de sociétés neuchâteloises se sont mis à migrer vers le haut de gamme, à rechercher des niches de marché de plus en plus petites et fragmentées, à se spécialiser toujours davantage dans ce

qu'elles savaient faire de mieux. Conséquences : le degré de précision des produits augmente, leur sophistication s'accroît, leur rentabilité diminue et l'emploi stagne. Pour leur part, les entreprises catalanes ont misé sur une politique de modernisation et de rationalisation de leur appareil productif. Dans la mesure où les principaux équipements sont achetés à l'étranger, une telle politique ne constitue pas une vraie différenciation. Ainsi, faute de nouvelles connaissances suffisantes, les industriels radicalisent les anciennes à partir des paradigmes antérieurs tout en restant déconnectés du marché final.

Phase 4 :

L'aide de l'Etat n'est pas suffisante pour améliorer le dynamisme des entreprises régionales. Les greffes externes - l'attraction d'entreprises étrangères - sont peu aptes à diminuer suffisamment l'incertitude des firmes locales. Elles ne contribuent que faiblement à ranimer les moteurs de la croissance endogène, indispensables au renouveau économique des deux régions d'étude. Compte tenu de ce qui a été dit lors de la phase I, ce point est crucial. Pour se développer et survivre, les entreprises ont besoin de maillage, d'informations, de «réducteurs» d'incertitudes, de contacts pertinents. Mais cela ne peut s'obtenir qu'avec des exploitations perçues comme compatibles en taille, en type de produits, en savoir-faire, en culture... C'est à ces conditions que les chefs d'entreprise peuvent accéder à des informations utilisables et les intégrer dans leur schéma de raisonnement.

Les considérations précédentes ont démontré que le canton de Neuchâtel et le Ripollès catalan sont confrontés à un certain nombre de dysfonctionnements qui ne peuvent être résolus par les seuls mécanismes du marché. Une action concertée et volontariste de la part des pouvoirs publics et des milieux privés est indispensable pour recomposer et redynamiser endogènement le système de production de ces deux régions.

PROCESSUS DE CROISSANCE ENDOGENE : IMPACT D'UN SITE DE PRODUCTION EXOGENE SUR LES ACTEURS ENDOGENES

Basées traditionnellement sur le multiplicateur keynésien de la demande, les études d'impact ont un caractère essentiellement statique sous forme d'inventaire : elles cherchent à évaluer les emplois et les revenus directs et induits générés par une activité économique, endogène/exogène, à l'intérieur d'un espace géographique donné. En revanche, elles se révèlent peu aptes à évaluer les effets multiplicateurs en termes de création/appropriation d'«externalités» croisées, de réseaux et de relations horizontales, d'excitation et de foisonnement cognitifs. Or, ce sont justement ces éléments qui conditionnent théoriquement le déclenchement ou le renforcement d'un processus de croissance endogène.

A court terme, la création locale d'emplois et de revenus est certes importante, mais elle ne garantit pas, à elle seule, le maintien, à moyen et long termes, du niveau de vie et de richesses d'une population. Si la croissance économique n'est qu'exogène, l'économie locale restera fortement dépendante d'activités ou d'impulsions extérieures. Si d'exogène elle devient plus endogène, les entreprises ont alors des chances de se développer de manière autonome, de se renforcer progressivement et mutuellement, de se diversifier sur d'autres marchés et d'insuffler, à terme, une dynamique profitable à l'ensemble du système territorial de production.

Dans cette perspective, notre troisième enquête de terrain tente de rendre compte de la dynamique engendrée par un «*choc exogène*» sur la capacité cognitive des agents économiques. En d'autres termes, à quelles conditions l'implantation d'une unité de production - exogène - dans une région donnée peut-elle engendrer un processus de croissance endogène ou générer des opportunités créatrices pour les agents locaux ? Dans quelle mesure aide-t-elle ou participe-t-elle à la construction de systèmes de croissance basés sur la création et le transfert de connaissances tacites, les

phénomènes d'«externalité» croisée, les réseaux de compétences et les processus de foisonnement ? Facilite-t-elle la connexion sur l'extérieur (marchés finals, centres de compétences...) ? Contribue-t-elle à élever le potentiel cognitif du système territorial de production ?

Pour répondre à quelques-unes de ces interrogations, nous avons choisi une unité de production exogène⁸⁰ localisée en Ardèche (France). A partir des perceptions et du vécu organisationnel des personnes interviewées, nous avons cherché à comprendre le rôle joué par cette unité auprès des prestataires locaux et à identifier leurs attentes/besoins en matière de marchés, de sous-traitance ou de partenariat. Onze chefs ou responsables d'entreprise, localisés dans un rayon de 45 kilomètres autour de «alpha», ont ainsi été interviewés en profondeur au début du mois d'août 1995. Les établissements visités sont, à l'exception d'une filiale d'une grande société, des PME familiales. Parallèlement, des discussions approfondies avec les responsables de «alpha» ont également été nécessaires. Toutefois, le nombre relativement restreint d'interviews nous conduit à poser un diagnostic sur le rôle et l'impact économique du site «alpha» sous forme d'hypothèses. Nous remercions ici chaleureusement toutes les personnes qui nous ont accueillis avec intérêt et disponibilité, parfois pendant plusieurs heures.

8.1. Objet d'analyse : «alpha», site de production exogène

L'unité de production «alpha» emploie environ 1100 personnes. Elle compte plusieurs dizaines d'entreprises prestataires (services d'entretien, de transport, de nettoyage, équipements de production) réparties dans toute la Vallée du Rhône. Leur profil est fort varié : petites et grandes sociétés, industrielles ou de services, familiales ou appartenant à un grand groupe, à couverture internationale, nationale ou exclusivement locale, mono-client ou multi-clients, localisées à l'intérieur de la région d'étude ou à l'extérieur. Le montant des prestations ainsi fournies par les PME de la région Rhône-Alpes s'est élevé à quelque 95 millions de francs (FF) en 1994, soit le tiers de l'ensemble des marchés prestataires. Le montant de la taxe professionnelle versée en 1994 aux collectivités locales a atteint environ 135 millions FF. Enfin, la participation d'«alpha» à la taxe foncière a représenté 13,5 millions FF pour le seul site de production et 2 millions FF pour les habitations du personnel.

⁸⁰ Par souci de confidentialité, nous désignerons ce site de production par le nom d'«alpha». Intégré à un groupe national, il correspond à une entreprise de type 2 (selon la typologie définie au chapitre précédent).

Au début des années quatre-vingt-dix, le groupe *«alpha»* a réorienté sa stratégie en matière de soutien à l'économie locale. S'inscrivant dans le cadre d'une politique de l'emploi menée à l'échelle nationale, un poste de chargé de mission «Emplois et prestataires» a été créé sur le site de production visité en 1994. Ses missions : évaluer l'impact socio-économique d'*«alpha»* auprès de ses fournisseurs et de la région ; soutenir l'emploi interne et externe ; définir une politique de sous-traitance et de partenariat avec les prestataires locaux. Si le cahier des charges est assez clairement défini, il donne, en revanche, peu d'éléments de réponse quant à la manière de réaliser concrètement ces objectifs. Bien des interrogations se sont posées : quel rôle peut jouer l'interlocuteur *«alpha»* pour soutenir et développer l'emploi local ? Quelles connexions établir avec les entreprises locales ? Quel type de relations entretenir avec les chefs d'établissements ? S'agit-il d'une opération visant à délocaliser des emplois d'une région à une autre ou s'agit-il plutôt d'aider les prestataires locaux à se développer, à devenir plus autonomes et à générer des connaissances/compétences nouvelles porteuses de croissance endogène ? Notre travail s'inscrit dans cette problématique.

Sans être exhaustives, les informations recueillies lors de cette recherche fournissent cependant des indications sur les attentes et les perceptions des responsables d'entreprises prestataires à partir desquelles il devrait être possible, en étroite collaboration avec les responsables du site *«alpha»*, de dégager des pistes de réflexion et d'action comprises et acceptées par l'ensemble des acteurs concernés.

8.2. Essai de typologie des entreprises prestataires

Pour les besoins de l'enquête, nous avons cherché à constituer une population d'entreprises la plus représentative possible de l'ensemble des prestataires et fournisseurs agréés par *«alpha»*. Leur répartition par branches d'activités est la suivante :

- services (8) : transport du personnel, services de bureautique et d'informatique, nettoyage industriel, entretien des espaces verts, échafaudage, maintenance ;
- industrie (3) : appareils de mesure et automation, usinage et fabrication d'outillage, fabrication de portes étanches.

L'audit des entreprises a été réalisé sur la base d'une clé de lecture spécifiquement élaborée pour cette recherche. L'approche retenue positionne chaque prestataire par rapport aux quatre critères d'analyse suivants :

- le critère «*Espace de marché potentiel*» rend possible la définition de la nature et de l'étendue des débouchés géographiques des différents prestataires. L'espace de marché potentiel peut être étendu au marché national, voire international, ou limité à l'environnement local ;
- le critère «*Dépendance de marché*» rend compte de la dépendance économique - forte ou faible - d'un prestataire par rapport au donneur d'ordres «*alpha*» ;
- le critère «*Vulnérabilité*» permet de voir dans quelle mesure il est possible de contester les avantages compétitifs d'un fournisseur. Chacun d'eux peut être fortement ou faiblement vulnérable aux menaces qui pèsent potentiellement sur eux (intensification de la concurrence, substituts, changements de systèmes de régulation...) ;
- enfin, grâce au critère «*Ressources/compétences*» on peut vérifier dans quelle mesure les activités d'un prestataire sont plus ou moins facilement imitables ou reproductibles par un concurrent. Ces dernières peuvent être plus ou moins fortement développées.

Sur la base de ces critères analytiques, le dépouillement des interviews nous conduit à proposer une typologie des prestataires. La classification proposée distingue quatre types d'entreprises :

- Type 1 :** les prestataires à espace de marché potentiel large, à dépendance faible, à vulnérabilité faible et à ressources fortes ;
- Type 2 :** ceux à espace de marché potentiel limité, à dépendance forte, à vulnérabilité faible et à ressources fortes ;
- Type 3 :** ceux à espace de marché potentiel limité, à dépendance forte, à vulnérabilité forte et à ressources faibles ;
- Type 4 :** ceux à espace de marché potentiel large, à dépendance faible, à vulnérabilité forte et à ressources faibles.

De manière simplifiée, les prestataires de types 1 & 2 suivent un processus de croissance et de développement que l'on peut qualifier d'endogène. En raison de ressources/compétences fortes, ils sont compétitifs dans leur relation avec «*alpha*». Ils se différencient par leur potentiel de croissance fort dans le cas des entreprises de type 1 et limité dans celui de type 2. En revanche, les prestataires de types 3 & 4 suivent une dynamique de survie provenant essentiellement d'impulsions exogènes. Ils se révèlent peu compétitifs, notamment par manque de différenciation et de ressources/compétences fortes. Leur destin est étroitement lié à la politique générale d'«*alpha*» et à l'attitude de ses responsables à leur égard.

Tableau 8-1 : Essai de typologie des entreprises prestataires

	Dépendance/vulnérabilité faible	Dépendance/vulnérabilité forte
Espace de marché étendu	Type 1 : <i>Ressources/compétences fortes</i> <i>Potentiel de croissance fort</i>	Type 4 : <i>Ressources/compétences faibles</i> <i>Potentiel de croissance limité</i>
Espace de marché limité	Type 2 : <i>Ressources/compétences fortes</i> <i>Potentiel de croissance limité</i>	Type 3 : <i>Ressources/compétences faibles</i> <i>Potentiel de croissance faible</i>

Source : C. Michaud, J.-Ph. Rudolf, 1995, p.58.

8.2.1. Prestataires de type 1

Des produits/services relativement sophistiqués dotés d'une chaîne de valeur ajoutée dynamique

Les prestataires de type 1 - essentiellement des entreprises industrielles - se caractérisent par la nature des produits/services proposés. Ces derniers sont généralement sophistiqués sur les plans technique et/ou organisationnel et se présentent généralement sous l'orme de solutions complètes, de «*packages*» spécifiquement adaptés aux besoins et aux exigences du client «*alpha*».

Les entreprises industrielles ont une chaîne de valeur relativement élaborée et assez longue. Elles paraissent la maîtriser en grande partie : elles conçoivent des produits (appareils, machines...), les développent, les fabriquent, les installent sur les sites de production, en assurent l'entretien et le service après-vente, ainsi que la formation des utilisateurs. Elles font preuve également d'une certaine capacité à recevoir des flux réguliers d'informations concrètes, à comprendre l'ensemble du processus de création de richesses, même si elles ne fabriquent qu'une partie de l'équipement final. Ce faisant, elles démontrent de réelles capacités à anticiper les transformations de leur environnement de proximité/global et à s'y adapter rapidement.

En revanche, les entreprises tertiaires de type 1 ont une chaîne de valeur ajoutée moins longue que les entreprises industrielles, ce qui paraît assez normal dans la mesure où elles ne conçoivent ni ne fabriquent de produits. Cependant, les relations pertinentes et continues qu'elles ont avec fournisseurs et clients leur permet d'évaluer en permanence les diverses activités appartenant à la même chaîne de valeur que la leur.

Des «compétences génériques» structurées et évolutives

La compréhension qu'ont les chefs d'entreprise de leur activité «cœur» révèle un système de compétences génériques assez clairement identifié, explicitement structuré, construit et renouvelé de manière endogène. Ils prouvent ainsi leur capacité à faire évoluer leurs «core competences» à travers le temps. Parallèlement, la nature intangible de leurs compétences stratégiques diminue les possibilités d'imitation et constitue une protection relativement efficace envers la concurrence existante ou les entrants potentiels.

La perception des responsables d'entreprises industrielles de leurs compétences de base fait apparaître une maîtrise technique et organisationnelle relativement sophistiquée. Ils misent tous sur une grande polyvalence de leur main-d'œuvre, en général, très qualifiée. Les interviews indiquent également qu'elles se sont développées, ont été améliorées et élargies progressivement sous la pression notamment des appels d'offre provenant d'«alpha» et des contacts réguliers entre leur personnel technique et celui d'«alpha». Ces entreprises sont reconnues et considérées par leurs clients avant tout pour la spécificité de leurs ressources intangibles qui leur permettent d'offrir, à côté des produits proprement dits, des services d'expertise et de conseil, des prestations de développement technique particulièrement recherchés.

Elle détiennent ainsi une position particulièrement proche d'«alpha» où le dialogue, la négociation, l'échange d'informations concrètes et de connaissances tacites sont continus et occupent une place prépondérante, voire vitale. La densité de ces interactions nous amène à penser que leurs clients attendent d'eux qu'ils soient avant tout à côté de leurs techniciens pour participer aux processus de résolution de problèmes, trouver des solutions d'amélioration ou de renouvellement. «Nous sommes à côté d'eux, ils sont à côté de nous, nous avons besoin l'un de l'autre». Les rapports de travail sont, dès lors, basés sur le partenariat, le professionnalisme, la confiance et l'estime mutuelles.

La proximité géographique leur est utile dans la mesure où elle génère des informations, des opportunités de marché, des relations privilégiées... Elle est vécue comme une source d'apprentissage organisationnel, d'amélioration et d'innovation permanentes des compétences et des produits/services. A cet égard, la Vallée du Rhône représente pour toutes les entreprises de type 1 interrogées un avantage réel de localisation. Elles peuvent ainsi développer une capacité à percevoir, à comprendre et à anticiper rapidement les changements de politique ou d'organisation chez «alpha».

Les «core competences» des entreprises tertiaires reposent davantage sur une connaissance intime de l'histoire et des conditions de contexte de leur client que sur des capacités organisationnelles spécifiques ou des compétences purement techniques. Les responsables d'«alpha» ont en quelque sorte délégué à certains de leurs fournisseurs la connaissance de leur site de production ou celle de leur circuit organisationnel. De par leur position privilégiée, ces prestataires exercent ainsi un rôle d'intégrateur de ressources cognitives et d'intangibles permettant d'assurer un minimum de continuité à travers le temps, d'autant plus utile que les managers travaillant chez «alpha» sont généralement de passage. La proximité est vécue en termes professionnels comme une opportunité d'amélioration, de développement et de renforcement réciproques. Aussi, l'apport spécifique de ces entreprises - industrielles et tertiaires - auprès d'«alpha» leur confère une position stratégique particulière qui les rend difficilement interchangeables. Leurs relations sont donc empreintes d'une assez grande stabilité qui se traduit par des contrats de longue durée.

Une perception relativement bonne de leur «industry analysis» et un accès à des espaces de marchés potentiels élargis

Les prestataires industriels de type 1 sont très ouverts sur l'extérieur. Ils semblent avoir des relations privilégiées avec des centres de compétences techniques externes ou avec leurs fournisseurs/sous-traitants. Leurs dirigeants ont une connaissance relativement précise de leurs concurrents et des menaces potentielles qui pèsent sur eux. Ils sont capables de comprendre, de décrypter et d'analyser leur environnement global et d'y adapter leur stratégie, leur organisation ou leur management. Les interviews indiquent également qu'ils disposent souvent de canaux organisés d'information et de communication clairement identifiés qui les relient, de manière continue, à leurs différents partenaires. Parmi ces derniers, l'ensemble des sites de production «alpha» occupent une place prépondérante.

Les prestataires industriels se caractérisent, dès lors, par un espace de marché potentiel relativement large. Ils sont à la fois diversifiés à l'intérieur des marchés «alpha» et peuvent accéder à des marchés externes nationaux et/ou internationaux. Ils ont généralement plusieurs donneurs d'ordres différents répartis sur plusieurs sites de production «alpha». Ils connaissent de manière précise leurs niveaux d'exigence, leur organisation, leur personnel, leurs habitudes, etc. Ils sont en mesure de dialoguer et de négocier avec eux sur des bases d'égalité et de confiance. Leurs relations sont jugées directes, étroites, régulières et concrètes. L'organisation interne d'«alpha» et les responsabilités de leurs interlocuteurs sont perçues comme relativement décentralisées au niveau de chaque site de production. *«Les problèmes sont vite réglés ; les décisions se prennent rapidement».*

Ces entreprises ont également des dispositions à sortir des marchés «alpha» et à proposer leurs produits/services auprès d'une clientèle plus diversifiée et géographiquement plus étendue (national, international). Relativement peu dépendantes des marchés «alpha», elles ne le sont également que fort peu sur le plan de leurs infrastructures de production. Les investissements réalisés pour le compte d'«alpha» sont jugés polyvalents, si bien qu'ils peuvent être réutilisés sur d'autres marchés et dans d'autres produits. Enfin, l'aptitude à satisfaire des besoins multiples et à approvisionner des marchés élargis leur permet de réduire la durée d'amortissement de leurs investissements, notamment les dépenses engagées en R&D souvent importantes. Cette faculté à faire évoluer en permanence les compétences de base et à les valoriser sur différents marchés démontre des dispositions certaines à l'amélioration et au renouvellement des ressources à l'origine de leurs avantages concurrentiels.

Des stratégies génériques bi-dimensionnelles

Les informations recueillies auprès des prestataires industriels de type I indiquent une capacité à jouer simultanément sur deux dimensions stratégiques : ils suivent, de manière explicite et cohérente, une stratégie concurrentielle de types «customer intimacy» et «product leadership». Dans le premier cas, la différenciation est basée sur la proximité immédiate de leurs clients et la connaissance intime qu'ils en ont. Ils acquièrent ainsi la possibilité de leur offrir une disponibilité et une flexibilité totales, de décentraliser les compétences à la personne la plus proche du client, d'intervenir rapidement sur les lieux de production, d'exercer une activité d'interface permettant de réduire les coûts de transaction et de coordination. Ils sont à la fois producteurs et consommateurs d'«externalités» : grâce à leurs contacts/échanges étroits et continus avec les responsables «alpha», ils

peuvent s'informer à la source, anticiper les changements, saisir des opportunités d'affaires. En échange, ils offrent un service spécialisé allant au-delà d'une prestation purement technique.

Dans le cas du *«product leadership»*, la différenciation repose sur des compétences particulières impliquant une maîtrise et des fiabilités techniques reconnues. Si la stratégie de *«customer intimacy»* correspond à la dimension primaire de leur *«generic strategy»*, celle de *«product leadership»* représente la dimension secondaire. Conjuguant ces deux dimensions, ces prestataires remplissent une fonction d'intégrateurs : ils fournissent des produits/services de type *«custom design»* combinant différentes compétences ; ils facilitent la fourniture de solutions non seulement complètes et adaptées aux besoins des clients, mais également de manière rapide, fiable et flexible. En revanche, peu semblent réellement capables de jouer sur une troisième dimension qu'est la domination par les coûts (*«cost leadership»*).

Les entreprises tertiaires de type 1 jouent également sur le même registre (*«customer intimacy»* et *«product leadership»*) que les firmes industrielles. Elles paraissent, cependant, offrir davantage une garantie organisationnelle qu'une véritable domination par le *«product leadership»*. Leur avantage compétitif procède d'une stratégie de différenciation facilitée à la fois par leur grande proximité avec les sites de production *«alpha»*, ainsi que par une capacité et une fiabilité organisationnelles optimisées par leur système de *«core competences»*.

Ce constat s'explique par le niveau d'exigences formulé par *«alpha»* à l'égard des prestataires de type 1 : ces derniers doivent non seulement fournir des produits fiables, des services sophistiqués, des processus performants, mais aussi garantir des normes élevées de disponibilité, de flexibilité et de rapidité d'intervention. L'observation indique enfin que ces entreprises ont suffisamment de moyens pour évoluer et satisfaire des niveaux d'exigences toujours plus pointus. Il est, dès lors, permis de penser que la pression exercée par *«alpha»* est bénéfique dans la mesure où elle représente une source d'apprentissage, d'amélioration et de progrès permanents. Les prestataires sont ainsi capables de franchir, par eux-mêmes, des seuils successifs de sophistication et de développement.

Des prestataires peu vulnérables dans le cadre des marchés «alpha»

L'analyse des avantages compétitifs de ces prestataires aboutit à une situation assez paradoxale. Dans le cadre des marchés *«alpha»*, elles semblent faiblement vulnérables, notamment face à des concurrents locaux ou nationaux. Elles détiennent une position de compétitivité forte grâce à des

rapports étroits de proximité avec les différents sites de production «alpha» et à des compétences intangibles spécifiques difficilement observables de l'extérieur, donc reproductibles. Elles sont relativement protégées par des capacités d'expertise, d'innovation technique et de réalisation organisationnelle supérieures. Les avantages que leur procure leur localisation renforcent leur compétitivité par rapport à des concurrents effectifs ou potentiels, locaux ou nationaux.

En revanche, au fur et à mesure qu'ils sortent des marchés «alpha» et accèdent à des espaces nationaux ou internationaux, ils deviennent beaucoup plus vulnérables dans la mesure où ils entrent en concurrence directe avec des compétiteurs de plus grande envergure et disposant de ressources/compétences diversifiées. Dans ce cadre concurrentiel élargi, les chaînes de valeur, le type de stratégie, les systèmes organisationnels, le management, les niveaux d'exigence ne sont pas les mêmes que ceux des sites de production «alpha». En investissant de tels marchés, ils perdent une partie de leurs avantages compétitifs acquis grâce à leurs stratégies de «customer intimacy» et de «product leadership» et ont tendance à se fragiliser.

8.2.2. Prestataires de type 2

Des services spécialisés dotés d'une chaîne de valeur ajoutée relativement courte mais dynamique

Les prestataires de type 2 sont essentiellement des entreprises de main-d'oeuvre spécialisées dans la fourniture de prestations de service auprès de plusieurs sites de production «alpha». Leur chaîne de valeur ajoutée est plutôt courte, mais néanmoins assez dynamique. Leurs dirigeants ont en général une très bonne connaissance de leurs clients. Ils disposent de réseaux relationnels cohérents et structurés avec les principaux responsables des sites de production. De cette manière, ils sont rapidement informés de tout nouvel appel d'offres, de tout changement de personnes, de procédures ou de normes. Ils sont en mesure d'accéder à de l'information stratégique et de devancer les prestataires locaux concurrents (de type 3). Dès lors, ils comprennent et maîtrisent une grande partie de leur chaîne de valeur laissant ainsi entrevoir de réelles possibilités d'anticipation, d'adaptation et d'évolution à l'intérieur des marchés «alpha». Ils réussissent «à tirer leur épingle du jeu» malgré une taille restreinte et des compétences techniques moyennement développées.

Un système de «compétences génériques» étroit et professionnel

Ces entreprises présentent un système de «*core competences*» construit endogènement, relativement spécialisé, bien qu'assez limité. Elles semblent avoir développé des compétences-clé reposant, non pas sur une maîtrise technique très pointue, mais plutôt sur une connaissance précise des clients «*alpha*», sur une cohérence organisationnelle, sur une disponibilité et une flexibilité totales, ainsi que sur une main-d'œuvre polyvalente, fiable et fidèle. «*Ce qui est avant tout demandé à notre personnel, c'est de pouvoir résoudre de manière autonome, flexible et rapide tous les problèmes qui peuvent se poser à lui*». Ces aptitudes, complétées par un système de mentalité et de culture privilégiant le travail bien fait et la conscience professionnelle, leur permettent de compenser leur relative spécialisation sur des marchés étroits et de rester compétitives à l'égard de concurrents externes plus importants. De ce point de vue, elles sont perçues par leurs clients comme des prestataires offrant de réelles garanties sur les plans organisationnel, financier et de la sûreté. Leur proximité immédiate avec les différents sites de production constitue un avantage compétitif prépondérant et conditionne aussi bien leur organisation que leur mode de fonctionnement. La proximité est vécue essentiellement en termes d'exigences techniques, de contacts privilégiés, d'accès à des informations utiles, d'«*externalités*» croisées. De plus, la nature intangible de leur système de «*core competences*» les protège efficacement contre des concurrents locaux et nationaux moins intimement liés à «*alpha*».

En revanche, ces prestataires éprouvent plus de difficultés que les précédents à enrichir progressivement leurs compétences de base et à les faire évoluer au fil du temps. Cette constatation peut s'expliquer par le fait qu'il s'agit exclusivement d'activités de service pour lesquelles le développement par arborescence de produits et de compétences est beaucoup plus difficile que dans le cas d'activités industrielles. L'accumulation d'expérience, de savoir-faire ou de compétences à travers les hommes existe certes dans le tertiaire, mais dans une moindre mesure que dans l'industrie.

Des espaces de marchés potentiels limités, mais à capacité d'évolution

En termes de débouchés, les prestataires de type 2 sont beaucoup plus dépendants des sites de production «*alpha*» que ceux de type 1. Leur espace de marché potentiel est relativement étroit et leurs activités leurs sont entièrement dédiées. Pour s'introduire sur ces marchés, ils ont dû démontrer des avantages compétitifs réels supérieurs à ceux des concurrents locaux ou nationaux. Ils ont réalisé et financé seuls des investissements physiques et immatériels importants et largement irréversibles ; ils ont également dû

s'adapter aux exigences extrêmement pointues d'«*alpha*» et former leur personnel en conséquence ; ils ont dû acquérir de nouvelles compétences à l'extérieur de leur organisation. En échange de ces efforts humains, financiers et matériels, ils ont réussi à négocier, avec l'ensemble des responsables des sites «*alpha*», l'octroi de marchés rémunérateurs, stables et réguliers.

Bien que leur chiffre d'affaires soit fortement conditionné par l'évolution des marchés «*alpha*», ils ont réussi à se diversifier à l'intérieur même des différents sites de production. Ils compensent ainsi leur relative spécialisation et dépendance à l'égard d'un site de production particulier. Cette stratégie leur permet malgré tout d'être une entreprise multi-clients. «*Au total, nous avons jusqu'à 100 donneurs d'ordres différents répartis sur plusieurs sites de production.* Dans ces conditions, ce type de prestataires possède une capacité d'évolution et de développement économique reposant sur une dynamique endogène et sur des marchés relativement étroits.

La perception qu'ont les responsables de leur «*industry analysis*» laisse à penser qu'ils connaissent relativement bien leur marché global (concurrents, fournisseurs, clients, menaces...), qu'ils sont conscients aussi bien de leurs atouts et compétences que de leurs faiblesses ou des contraintes que leur impose «*alpha*». Ils ont également de réelles qualités de «*management*» leur permettant de faire évoluer leur entreprise dans un environnement de plus en plus instable et incertain. Enfin, leur stratégie concurrentielle - espace de marché potentiel étroit mais fortement intégré à «*alpha*» - est le résultat d'un système de causalité et de raisonnement relativement élaboré, explicite et cohérent.

Une «stratégie générique» bi-dimensionnelle

Contrairement à leurs collègues de types 3 et 4, les prestataires de type 2 semblent avoir une bonne perception de la nature des enjeux stratégiques et concurrentiels. Leurs dirigeants possèdent une capacité à suivre une stratégie compétitive bi-dimensionnelle. Grâce à la proximité immédiate des différents sites de production «*alpha*», ils peuvent proposer, en complément de leurs activités de base, des solutions ou des services professionnels axés sur la disponibilité, la flexibilité et la polyvalence de leur main-d'oeuvre («*customer intimacy*»). Ils offrent également des garanties et des fiabilités techniques/organisationnelles supérieures à celles des concurrents locaux pour des prix identiques, voire inférieurs («*product leadership*»). Notons encore que ces entreprises font preuve d'une grande cohérence stratégique dans la mesure où elles ont été spécifiquement organisées pour réaliser du «*customer intimacy*» : décentralisation des responsabilités, délégation du

pouvoir au niveau des personnes en contact avec la clientèle, connaissance intime du client, fiabilité et professionnalisme du personnel, confiance dans les personnes en place, sentiment de destin commun, histoire vécue et partagée entre les principaux responsables, etc. Ces différents éléments sont autant de conditions propices au déclenchement d'une dynamique endogène.

Une vulnérabilité limitée aussi bien sur le plan local que national

Malgré un marché potentiel limité, ces prestataires ne sont pas nécessairement vulnérables à long terme. Même s'ils dépendent fortement des marchés «*alpha*», le fait de traiter avec plusieurs donneurs d'ordres diminue leur vulnérabilité par rapport à chacun d'eux. Comparativement aux compétiteurs locaux (type 3), ils se différencient par une gestion plus rigoureuse, une meilleure cohérence stratégique, un niveau de compétences plus élaboré, un professionnalisme démontré, des assurances de fiabilité (technique, organisationnelle, sûreté, garanties d'exécution...) et des prix compétitifs. Par rapport à la concurrence nationale, la valeur des hommes, la culture d'entreprise, la proximité immédiate et la connaissance précise des différents sites de production (hommes, normes, procédures) représentent des protections efficaces. Tant qu'ils restent à l'intérieur des marchés «*alpha*», ils se préservent de la concurrence aussi bien locale que nationale. En revanche, s'ils sortent de cet espace de marché restreint mais protégé, ils perdent en spécificité et en compétitivité. Enfin, l'observation démontre que ce type d'organisation est plus apte à favoriser les processus d'apprentissage organisationnel et l'élaboration de connaissances transversales que dans des organisations davantage verticalisées et hiérarchisées.

8.2.3. Prestataires de type 3

Des services relativement banalisés caractéristiques d'une chaîne de valeur courte et peu dynamique

Les prestataires de type 3 sont généralement de petites entreprises locales créées à l'occasion de la construction et/ou de l'exploitation du site de production «*alpha*». Ils vendent des services banalisés dans la maintenance, l'entretien et la réparation qui ne postulent pas de qualifications techniques très exigeantes, à l'exception toutefois de celles relevant de la sécurité. Leurs activités sont souvent peu sophistiquées et peu gratifiantes pour les salariés. Dès lors, leur chaîne de valeur ajoutée est relativement courte et peu dynamique, voire totalement statique. Contrairement aux prestataires de types précédents, leurs dirigeants n'ont pas la maîtrise stratégique de leur

chaîne de valeur, ni une vue d'ensemble très précise : ils méconnaissent leurs «*key succes factors*», n'identifient pas toujours très bien la place de leur organisation au sein de la chaîne, n'apprécient pas toujours très clairement leurs compétences de base et les contraintes qu'impose le marché.

Des «compétences génériques» limitées à faible capacité d'évolution

Leur système de «compétences génériques» est également insuffisamment développé. Ils ne semblent pas détenir ou être en mesure de se forger de véritables compétences distinctives capables de leur permettre d'atteindre une position perçue comme «unique» sur le marché. Leur seul avantage concurrentiel réside dans leur proximité avec les sites de production «*alpha*» et la connaissance qu'ils en ont. Cette localisation leur permet d'offrir une main-d'oeuvre disponible 24 heures sur 24, une rapidité d'intervention, une connaissance précise des sites (techniciens, lieux de travail, normes de sécurité, procédures organisationnelles). Dans la mesure où leurs activités sont peu différenciées, leurs compétences sont relativement étroites et assez facilement reproductibles. Ils ne représentent dès lors pas des interlocuteurs captifs pour les responsables d'«*alpha*». Au contraire, ils peuvent être assez facilement remplacés par des concurrents plus agressifs et maîtrisant mieux leur chaîne de valeur.

Si leur principale compétence repose sur une proximité immédiate avec les différents sites de production, ils ne peuvent attendre d'«*alpha*» qu'une rente planifiée au titre du soutien aux activités et aux emplois locaux. Leurs responsables recherchent avant tout des garanties, de la stabilité et des marchés assurés et rémunérateurs. Ils espèrent ainsi bénéficier d'un avantage de localisation qui puisse les mettre une fois pour toute à l'abri de la concurrence et du marché. En revanche, leur proximité ne constitue pas véritablement un levier de développement économique générateur d'un processus d'accumulation et de croissance endogènes. Cet aspect représente la différence essentielle qui distingue les entreprises de type 3 de celles de type 1 & 2. Pour ces dernières, la proximité est avant tout vécue comme une source dynamique de compétitivité, un renforcement ou un élargissement de leurs propres compétences.

Une vision limitée de leur «industry analysis» associée à un espace de marché potentiel étroit

Les interviews indiquent clairement que ces prestataires ont une vision limitée de leur environnement global. Cette situation s'explique, notamment, par le manque de maîtrise stratégique de leur chaîne de valeur qui ne leur

permet pas ou peu d'accéder à des ressources cognitives suffisamment nombreuses, régulières et concrètes. Ils ont, dès lors, une perception assez floue des marchés sur lesquels ils travaillent, des fournisseurs et des contraintes diverses qui pèsent sur eux. En revanche, l'analyse des concurrents directs est plus précise. La vision que se font les chefs d'entreprise sur les menaces potentielles, en particulier celles provenant de filiales de grande entreprises, correspond en effet à une réalité vécue. Le problème, c'est qu'ils peinent à trouver les parades et les moyens de lutter contre des concurrents souvent plus grands, mieux organisés et financièrement plus solides. Aussi, faute d'informations suffisamment pertinentes et régulières en provenance de leur éco-système, il leur est d'autant plus difficile d'anticiper et de s'adapter qu'ils ne sont pas organisés à l'interne pour réagir correctement et rapidement.

Enfin, leur espace de marché potentiel est limité, dans la plupart du temps, à un seul site de production. Ne devant leur survie économique qu'à un seul client, leurs capacités d'évolution à l'intérieur d'*«alpha»* sont extrêmement faibles. Ils ne peuvent entrevoir de relations avec *«alpha»* que dans le cadre d'un marché de niche étroit caractérisé par une localisation unique, par une disponibilité totale et un rapport d'urgence. Or, bien des chefs d'entreprise ne semblent pas avoir pris réellement conscience de cet état de fait. Parallèlement, ils sont dans l'impossibilité d'investir d'autres marchés en raison du caractère irréversible des investissements réalisés pour s'introduire sur les marchés *«alpha»*.

Une «stratégie générique» subie

Ces prestataires ont une offre insuffisamment différenciée comparativement à celle des types 1 & 2 : ils ne sont pas en mesure d'apporter des solutions ou des services spécifiques aptes à satisfaire les besoins et les exigences de leurs clients. Ces derniers ne les considèrent d'ailleurs pas comme des conseillers ou des experts : carence de maîtrise organisationnelle et de coûts, incapacité à se placer sur les prix, manque de différenciation rendant la contestation possible. Cette situation s'explique notamment par la relative faiblesse et le caractère non évolutif de leur système de *«core competences»*. En revanche, ils essaient de tirer au mieux parti de leur proximité immédiate avec *«alpha»* en essayant de développer une stratégie de type *«customer intimacy»*. Or, la plupart du temps il n'y parvient pas dans la mesure où la proximité est largement subie par les prestataires. A la longue, cet avantage n'est plus suffisant pour compenser des coûts élevés et des services trop banalisés. Ils éprouvent, enfin, des difficultés à jouer sur une deuxième dimension stratégique : ils ne sont placés ni sur une

garantie ou une fiabilité technique suffisante (*«product leadership»*), ni sur les coûts ou les prix (*«cost leadership»*). Or, selon nos interlocuteurs, le critère du prix est perçu comme le facteur déterminant dans l'obtention ou la reconduction des contrats de maintenance.

Une position de compétitivité difficilement tenable

Dans un environnement devenu de plus en plus exigeant, compétitif et incertain, ces prestataires sont, à terme, vulnérables remettant en question leur survie économique. Le manque de *«core competences»* et de *«customer intimacy»*, associé à des investissements irréversibles, les empêche d'envisager une diversification à l'intérieur ou à l'extérieur des marchés *«alpha»*. Ne représentant pas un interlocuteur prioritaire et obligé, ils ne sont pas en mesure d'exercer un réel pouvoir de pression ou de négociation. Ils apparaissent, dès lors, facilement et rapidement interchangeables. Parallèlement, la concurrence est devenue extrêmement vive aussi bien au niveau national que local. Par rapport aux concurrents locaux de type 2, ils sont perçus comme insuffisamment fiables et surtout trop chers. Par rapport à la concurrence nationale, ils n'ont pas la taille suffisante pour tenir les prix et présenter de réelles garanties techniques, organisationnelles et financières. Encouragés à réduire leurs coûts, donc leurs prix, au niveau de ceux des autres prestataires, ils courent le risque de ne pas soutenir la comparaison et de se retrouver exclus, partiellement ou totalement, des marchés *«alpha»*.

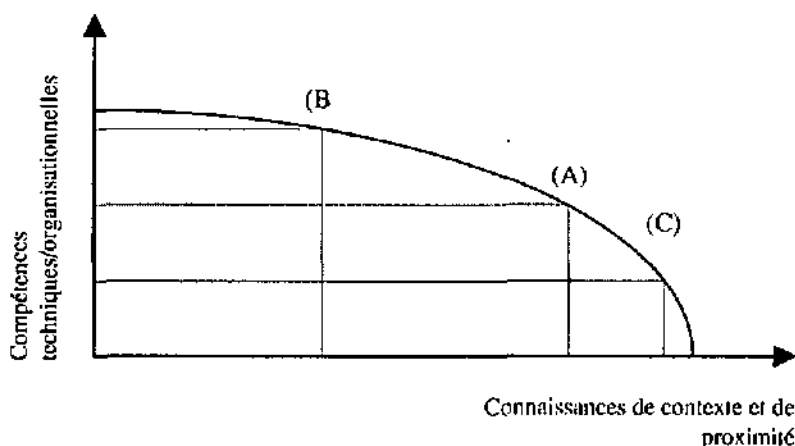
8.2.4. Prestataires de type 4

Ce type de prestataires est relativement proche du précédent : ils se montrent peu compétitifs en raison du manque de maîtrise de la chaîne de valeur, de *«core competences»* peu développées, d'une absence de dimension stratégique et de difficultés d'accès à des informations/ connaissances concrètes. Leurs prestations sont banalisées, faiblement créatrices de valeur ajoutée et insuffisamment différenciées. Dans ces conditions, ils sont essentiellement jugés sur le niveau de leurs coûts et de leurs prix. *«Les dirigeants «alpha» choisissent toujours l'entreprise la moins-disante... seul le prix compte, ils ne sont pas sensibles au rapport qualité-prix»*. A moyen terme, ils présentent également des signes de grande vulnérabilité. En revanche, ils se distinguent des prestataires de type 3 par leur capacité théorique à accéder à des marchés potentiels élargis et, par voie de conséquence, par leur moins forte dépendance vis-à-vis d'*«alpha»*. Leurs activités sont traditionnelles au système territorial de production et orientées essentiellement sur le marché local. La création et l'exploitation du site de

production «alpha» ont été avant tout perçues comme un débouché supplémentaire pour leurs activités. Ils ne semblent pas attendre autre chose d'«alpha» qu'un chiffre d'affaires additionnel.

En conclusion, les prestataires de type 1 & 2 ont su se constituer des avantages compétitifs réels et soutenables dans le temps. Ils dominent et combinent simultanément des compétences techniques et/ou organisationnelles fortes à une connaissance de proximité également solide (point A, graphique 8-1). Ainsi, par leur connaissance supérieure des conditions de contexte liées à chaque site, ils ont réussi à s'introduire dans la chaîne de valeur ajoutée de leurs clients. Cette stratégie compétitive leur a permis de devenir des acteurs endogènes, c'est-à-dire producteurs/consommateurs d'«externalités», détenteurs de savoirs-faire spécifiques, de connaissances tacites et d'informations concrètes sur le fonctionnement interne de chaque site «alpha».

Graphique 8-1 : Position de compétitivité des différents types de prestataires



Source : C. Michaud et J.-Ph. Rudolf, 1995.

En revanche, les agents exogènes à la région disposent généralement de compétences techniques/organisationnelles fortes, mais ont une connaissance relativement faible des différents sites de production et des conditions du contexte local (point B, graphique 8-1). Dans ces conditions, il leur est plus difficile de s'introduire à court terme sur ce type de marché et de menacer les

prestataires en place. A l'inverse, les entreprises locales de type 3 & 4 représentent certes des agents endogènes, mais elles se révèlent peu aptes à enclencher, par elles-mêmes, une dynamique locale de changement et de transformation. Elles ne sont pas en mesure d'offrir à leurs clients autre chose qu'une disponibilité totale en raison de capacités techniques/organisationnelles limitées (point C, graphique 8-1).

8.3. Contribution d'«alpha» à la croissance de ses prestataires

Cette section va tenter d'apporter des éléments de réponse aux interrogations suivantes : l'impact du site de production «alpha» sur système territorial de production se limite-t-il aux emplois et aux revenus créés ou englobe-t-il également des effets multiplicateurs sur les schémas de causalité des dirigeants d'entreprises, sur leurs capacités cognitives, donc sur leur faculté de croissance endogène ? Contribue-t-il à faciliter la diffusion d'informations concrètes et de connaissances tacites auprès des autres agents économiques de la région ? Est-il capable de fédérer des prestataires locaux et de les entraîner derrière lui. Notre intention est d'évaluer l'aptitude d'«alpha» à générer, susciter ou renforcer une dynamique de croissance endogène auprès de ses différents prestataires. Nous pourrions ainsi estimer la contribution de ce site exogène à la construction des moteurs endogènes du développement local.

8.3.1. Prestataires de type 1

«Alpha» : un levier de développement déterminant

Les entreprises prestataires de ce type ont été créées pour la plupart indépendamment des phases de construction et d'exploitation du site «alpha» : certaines sont établies depuis longtemps dans la région, d'autres sont de création récente à la suite d'opportunités de marché. Toutefois, «alpha» semble avoir constitué une chance, une impulsion ou un levier relativement important dans leur processus de croissance et de développement. Elles ont pu accéder à des compétences nouvelles (techniques, informatiques, organisationnelles) et se diversifier. Le soutien logistique, dont elles bénéficient, leur permet de généraliser leurs compétences-clé sur d'autres marchés. L'apport d'«alpha» peut, dès lors, être considéré comme significatif dans la mesure où il leur permet de franchir des paliers successifs de croissance et de développement. «Alpha» constitue une sorte de tremplin pour générer des effets multiplicateurs sur leurs ressources

intangibles. Cette observation est particulièrement vraie pour les entreprises industrielles rencontrées qui ont toutes connu une expansion importante.

«Alpha» : un accès privilégié à des connaissances/compétences élargies

Les prestataires industriels cherchent à optimiser les processus de transfert de technologies, de compétences et de savoir-faire entre eux et les techniciens «alpha». Ainsi, un de nos interlocuteurs a expressément stipulé l'exigence suivante dans son contrat le liant à «alpha» : *«Le donneur d'ordres doit contribuer à participer à l'élargissement continu des compétences de l'entreprise partenaire»*. En étant relativement proche des besoins réels d'«alpha», en travaillant continuellement aux côtés des techniciens, en partageant leurs réflexions et leurs préoccupations, le personnel technique des prestataires de type 1 peut ainsi accéder, par apprentissages successifs ainsi que par les «externalités» positives que supportent les savoir-faire, à des niveaux supérieurs de connaissance et d'expérience. *«La présence continue de nos techniciens sur les sites de production, les échanges de personnel qualifié permet à nos ingénieurs, à nos techniciens, à nos monteurs d'améliorer et d'élargir continuellement le niveau de leurs qualifications et de compétences»*. Ils peuvent également participer aux programmes de R&D réalisés par «alpha» et bénéficier ainsi directement de leurs résultats pour progresser et innover.

Ces observations indiquent que ces prestataires possèdent de réelles capacités à faire évoluer leur système de «core competences» au fur et à mesure que s'accroissent et se complexifient les besoins et les exigences techniques d'«alpha». Dans certains cas, le développement de leurs «compétences génériques» procède essentiellement par ajouts cognitifs successifs et par (re)combinaisons de savoirs techniques et organisationnels différents. Une entreprise a ainsi suivi une trajectoire de croissance et de développement par arborescence de produits à partir d'un nombre restreint de technologies. Au fur et à mesure que ses compétences de base s'élargissaient et s'approfondissaient au contact d'«alpha», elle était en mesure de rechercher de nouvelles applications techniques et de les valoriser commercialement sur de nouveaux marchés «alpha». *«Les portes s'ouvrent plus facilement!»*. En revanche, nos interlocuteurs estiment plus difficile d'accéder à des marchés extérieurs.

Ces relations et ces aptitudes sont l'amorce d'un jeu à somme non nulle, donc de croissance auto-entretenu. A travers les phénomènes d'«externalité» croisée, les transferts de connaissances, les contacts et le foisonnement, chaque acteur perçoit son intérêt d'ouverture sur l'extérieur, de dialogue, de

collaboration avec l'autre. Le donneur d'ordres a tout avantage à disposer, à proximité de ses différents sites de production, d'entreprises locales performantes, fiables et capables de répondre à des besoins techniques/organisationnels précis et pointus. *«Les techniciens «alpha» nous questionnent, nous demandent notre avis... Ils comptent sur nos compétences spécifiques pour résoudre leurs problèmes techniques»*. Du côté des prestataires, les gains à l'échange sont aussi évidents : possibilité de formation continue de type *«learning-by-doing»*, capacité à anticiper les évolutions futures, à bénéficier de transferts de technologies et d'accès à de l'information concrète, amélioration de la productivité de leur personnel technique, abaissement des coûts de développement, processus continu d'amélioration et de renouvellement des produits/services, création d'un climat d'excitation et de foisonnement, etc. Parallèlement, chacun d'eux peut tenter de diminuer sa dépendance à l'égard d'*«alpha»* en valorisant son capital de connaissances/compétences sur d'autres marchés industriels. L'entreprise *«alpha»* contribue ainsi à améliorer la compétitivité de ses prestataires aussi bien en termes de *«product leadership»* que de *«cost leadership»*. Un processus de croissance endogène et de renforcement mutuel peut ainsi s'enclencher aussi bien chez *«alpha»* que chez les entreprises prestataires.

«Alpha» : un moyen d'accéder à des informations concrètes

Selon nos interlocuteurs, des relations privilégiées avec *«alpha»* leur permettent de recevoir régulièrement des flux d'informations techniques et commerciales facilement compréhensibles et directement utilisables en termes d'entreprise. La connaissance précise qu'ils ont des techniciens et des cadres travaillant chez *«alpha»* leur facilite grandement l'accès à ces sources de renseignements. L'information ainsi véhiculée constitue un input de production essentiel à l'amélioration des équipements existants, à la mise au point de nouvelles machines ou de nouveaux systèmes (co-conception), à l'anticipation des développements techniques et des évolutions en cours. Pour ces raisons, elle est de nature stratégique. Concrètement, les informations circulent de différentes manières : à travers des visites régulières sur les différents sites de production, des échanges permanents ou temporaires de personnels techniques, des rotations continues de techniciens d'un site à un autre, des discussions journalières, des retours systématiques d'expérience...

«Alpha» : des rapports de partenariat effectifs

Dans la mesure où ces prestataires jouent simultanément sur plusieurs stratégies génériques - *«customer intimacy»* et *«product leadership»* -, ils peuvent envisager une relation de partenariat dans une perspective de moyen terme. Leurs contrats portent d'ailleurs sur une durée minimale de trois ans. Or, un partenariat n'est envisageable que dans la mesure où il repose sur une compréhension mutuelle, des langages communs, de la confiance, des ressources intangibles compatibles, des systèmes de culture et de mentalité proches. En étant capables de fournir à *«alpha»* des packages techniques relativement complets, ils déchargent les responsables de chaque site d'un problème ou d'un travail important qu'ils ne pourraient pas résoudre rapidement ou pour lequel des ressources importantes devraient être mobilisées. En offrant ce type de prestation, ils sont à la fois réducteurs d'incertitude et sources de stabilité pour leurs clients. En contrepartie, ils maintiennent ces derniers dans une situation de relative dépendance dans la mesure où ils leur fournissent un service qu'ils ne peuvent pas réaliser seuls ou sous-traiter facilement à un autre fournisseur. Difficilement interchangeables à court terme, ils acquièrent ainsi un rôle de partenaires stratégiques.

«Alpha» : une source d'accumulation et de «feed-back» positifs

Les prestataires de type 1 démontrent de réelles aptitudes à accéder professionnellement à des stades de développement toujours plus évolués et complexes. L'impact principal d'*«alpha»* est de leur permettre de construire et de renforcer les parties formant le «cœur» de leur organisation. Concrètement, le fait de travailler et de collaborer avec *«alpha»* leur permet de retirer les avantages essentiels suivants :

- accroissement et accumulation de ressources intangibles et de systèmes de connaissances ;
- connexion sur l'extérieur ;
- brassage continu de personnes, d'idées, d'expériences créant les conditions d'effervescence propice à l'innovation, à la créativité et la croissance endogène ;
- renforcement de leur image de marque, du label de leurs produits/services ;
- amélioration des compétences techniques et organisationnelles de leur personnel ;
- renforcement de leurs avantages concurrentiels ;

- évolution favorable de leur chiffre d'affaires, de leurs profits, du niveau de leur emploi.

Le donneur d'ordres *«alpha»* constitue, pour ces entreprises, un levier de développement prépondérant. Jouant un rôle de fédérateur et de diffuseur de ressources cognitives, il leur permet de générer des processus endogènes d'accumulation qui vont bien au-delà des effets multiplicateurs en termes de demande régionale, de revenus et d'emplois. Beaucoup ont ainsi réussi à se constituer un *«core business»* relativement stable, doté d'une certaine capacité d'évolution, à partir duquel elles ont pu développer des activités dérivées. Sur le plan de l'impact au niveau du système territorial de production, ces dernières exercent, à leur tour, un rôle moteur d'entraînement auprès de leurs fournisseurs et sous-traitants locaux. A leur contact, ces derniers peuvent bénéficier gratuitement de phénomènes d'*«externalité»* positive : accès à des compétences nouvelles, à des informations concrètes, à des marchés nouveaux, à une main-d'œuvre qualifiée, etc. Ainsi, à partir des activités d'*«alpha»* et dans la mesure où ce type de processus se reproduit au niveau des fournisseurs et des sous-traitants de rangs inférieurs, une dynamique de croissance et de développement endogène peut théoriquement se propager, par vagues successives, à l'ensemble du tissu économique régional.

8.3.2. Prestataires de type 2

«Alpha» : une opportunité de départ et une source de stabilité

Les phases de construction et d'exploitation du site de production *«alpha»* ont permis de générer un potentiel de demande locale supplémentaire, en particulier dans les services logistiques (entretien, gardiennage, nettoyage, réparation...). Cette opportunité de départ a incité de nombreuses personnes à créer leur petite société ou à se spécialiser dans ces activités. Cette situation a permis aux prestataires de type 2 de développer des *«core competences»* et un *«core business»* relativement stable à partir duquel il leur a été possible d'atteindre d'autres marchés *«alpha»*. Ils ont ainsi réussi à prospérer à l'intérieur d'un marché étroit grâce notamment à une assez grande cohérence stratégique. Toutefois, leur capacité de développement endogène futur est limitée par le nombre de sites de production *«alpha»* en exploitation.

«Alpha» : des transferts de connaissances/compétences peu nombreux

Les responsables d'entreprises de type 2 ne perçoivent pas *«alpha»* comme un fournisseur déterminant de savoir-faire/compétences spécifiques. De ce point de vue, les relations suivies et privilégiées qu'ils entretiennent avec chaque site leur permet peu d'élever leur niveau cognitif ou leur système de connaissances. Ils expliquent cette situation par le fait que leurs activités sont relativement répétitives, cycliques et peu sujettes à de fréquentes remises en question techniques ou organisationnelles. En revanche, *«alpha»* attend d'eux une grande régularité et de la précision dans le travail, un respect absolu des normes de sécurité, une disponibilité totale, une polyvalence de la main-d'œuvre et des coûts maîtrisés. En termes de *«product leadership»*, *«alpha»* paraît n'avoir que peu de besoins spécifiques à exprimer à leur égard. Certains chefs d'entreprise semblent, cependant, le regretter. *«Il pourrait nous apporter beaucoup en termes de transfert de nouvelles connaissances et de compétences, d'impulsion pour de nouvelles activités... Toutefois, cela devrait être organisé et expressément voulu par les dirigeants d'«alpha»».*

«Alpha» : un moyen d'accès à des informations concrètes

Pour ces prestataires, *«alpha»* est une source d'informations relativement concrètes. Leur quasi dépendance les oblige à s'informer le plus rapidement possible sur toute nouvelle opportunité d'affaires ou sur tout changement prévu ou en cours de discussion. Les informations recueillies à travers leurs canaux de communication personnels leur permettent de suivre leurs clients au jour le jour, de comprendre avant les concurrents les réorientations stratégiques ou organisationnelles, de s'y adapter rapidement et de soumissionner avant qu'un nouvel appel d'offre soit lancé officiellement. Pour ces raisons, les relations avec les responsables d'*«alpha»* de chaque site sont jugées bonnes, directes et franches par nos interlocuteurs.

Certains prestataires se sont également constitués en de véritables réseaux de *«supplier network»* regroupant aussi bien des fournisseurs, des sous-traitants que des clients et reposant sur des relations de confiance personnelles et professionnelles. Enfin, la nature de leurs ressources cognitives est fortement dépendante des sources d'information utilisées. Si les relations avec *«alpha»* sont génératrices d'informations concrètes en termes de débouchés commerciaux et de marchés effectifs ou potentiels, les réseaux personnels des chefs d'entreprise leur permet d'acquérir des informations professionnelles liées à la nature et à l'évolution de leur métier de base.

«Alpha» : des rapports placés sous le signe de la confiance et du professionnalisme

Les rapports avec les responsables «alpha» sont jugés bons, utiles, constructifs et placés sous le signe de la confiance. Ils reposent davantage sur une garantie organisationnelle et professionnelle que sur une maîtrise technique particulière. Chaque interlocuteur reconnaît en l'autre un partenaire fiable disposant de compétences spécifiques et d'informations utiles. Ce faisant, ce type de prestataires assure à «alpha» une fiabilité et une garantie d'exécution des prestations exigées à un coût compétitif.

«Alpha» : des processus de croissance limités à l'entreprise prestataire

L'implantation du site de production «alpha» semble avoir été bénéfique pour tout le monde : pour «alpha» et pour la région dans son ensemble. Cependant, dans la mesure où l'activité des prestataires de type 2 reste fortement dépendante des marchés «alpha», leurs perspectives d'évolution sont limitées. Une fois introduit sur l'ensemble de ces marchés, il leur est difficile d'augmenter en taille et de continuer leur croissance. Ils atteignent un état stationnaire. Parallèlement, la nature de leurs activités et la faible longueur de leur chaîne de valeur limitent le rôle moteur qu'ils peuvent exercer auprès de leurs fournisseurs et des sous-traitants locaux. Ils sont peu aptes à dynamiser ou à entraîner derrière eux d'autres entreprises. Les possibilités de croissance des activités tertiaires, les mécanismes d'accumulation de connaissances tacites, la propagation spatiale de leur dynamisme semblent, dès lors, beaucoup plus restreints que ceux des entreprises industrielles.

8.3.3. Prestataires de types 3 & 4

«Alpha» : une source de stabilité assimilable à une rente de situation

Les prestataires de types 3 & 4 considèrent leur relation avec «alpha» comme une rente de situation de nature politique : ils attendent qu'on leur octroie des «cadeaux» au nom du soutien à l'économie et à l'emploi local ; ils veulent être bien payés pour réaliser des activités banalisées ; ils souhaitent recevoir des commandes stables et régulières au nom de leur proximité géographique avec les différents sites de production. Certains interlocuteurs vivent ainsi dans l'espoir de conserver indéfiniment une rente de situation d'origine exogène. Ils ne semblent pas avoir compris que leur survie économique dépend avant tout d'eux-mêmes et de la gestion de leurs propres ressources. Ils apparaissent ainsi totalement prisonniers des débouchés que

peut leur offrir «alpha». Leur situation est des plus inconfortables dans le mesure où ils ont peu de chance d'accéder à des marchés élargis, alors qu'«alpha» peut aisément se passer d'eux. Leurs prestations peuvent être soit «internalisées», soit «externalisées» à des filiales locales de grandes entreprises ou à des prestataires locaux moins «gourmands». Ces prestataires ne peuvent attendre d'«alpha» qu'une activité de niche étroite et limitée ayant pour seule spécificité des rapports de proximité placés sous le signe de l'urgence et de la disponibilité. Dans ces conditions, il devient difficile d'entrevoir pour ce type d'entreprises de réelles possibilités de développement autonome.

«Alpha» : des transferts de compétences limités au seul domaine de la sûreté

Les transferts de connaissances/compétences entre ce type de prestataires et «alpha» sont extrêmement peu nombreux. Le seul exemple significatif concerne la formation initiale et continue de la main-d'œuvre dans le domaine de la sûreté. De plus, nous n'avons identifié ni effets d'apprentissage collectif, ni processus d'amélioration des savoirs organisationnels et/ou techniques. A l'image du type précédent de prestataires, leurs activités sont relativement stables et peu aptes à évoluer.

«Alpha» : des échanges d'informations à sens unique

Les flux de communication entre ces prestataires et les responsables «alpha» sont peu dynamiques et surtout à sens unique. Tous nos interlocuteurs éprouvent des difficultés à dialoguer en raison d'une marge de négociation trop étroite, voire nulle. Les contacts ne sont pas réguliers, les contacts entre personnels limités au maximum. Les informations transmises sont perçues essentiellement comme des ordres, des directives ou des normes à respecter impérativement. *«Les contacts que nous avons avec eux ressemblent plus à des ordres et à des instructions qu'à une discussion entre partenaires»*. Ce type d'informations banalisées n'aide guère les prestataires à s'améliorer ou à évoluer. Dans la mesure où leurs compétences sont facilement reproductibles, ils représentent un intérêt stratégique limité comparativement à celui des prestataires de types 1 & 2. Cette situation génère un sentiment de résignation et de grande solitude chez la majorité de nos interlocuteurs. Ayant l'impression d'être peu écoutés et peu considérés, ils présentent des signes avancés de pessimisme quant à leur avenir à moyen terme.

«Alpha» : des rapports d'urgence et de concurrence

Les rapports entre les prestataires de types 3 & 4 et «alpha» sont placés, on l'a vu, sous le signe de la disponibilité et de l'urgence. Dans la mesure où leur chaîne de valeur est courte et statique, que leurs compétences génériques sont insuffisamment pointues et que leur offre est peu différenciée, les responsables «alpha» ne les considèrent pas, ni ne les traitent comme de véritables partenaires. Ils attendent avant tout qu'ils soient capables de remplir un cahier des tâches exigeant et précis. Enfin, toutes les interviews montrent que, depuis quelques années, le coût est devenu le critère décisif dans l'attribution des marchés. Ces prestataires se retrouvent alors systématiquement mis en concurrence avec des filiales de groupes nationaux ou internationaux beaucoup plus compétitives.

«Alpha» : des processus de croissance extrêmement limités

Relativement isolés faute de recevoir des flux réguliers d'informations concrètes, manquant cruellement de compétences techniques et organisationnelles, ces prestataires ne peuvent suivre qu'une trajectoire d'évolution incertaine. Ils demeurent sensibles aux changements de normes, de politiques ou de personnes à l'intérieur d'«alpha». Ils éprouvent des difficultés à anticiper l'évolution des besoins du marché, à s'adapter aux transformations externes, à modifier leurs routines et processus existants. Cette situation les place dans un état d'immobilisme et d'incertitude cognitif qui fait peser sur eux des menaces importantes. De plus, leur mauvaise perception des stratégies à adopter accroît encore leur sentiment d'insécurité et de vulnérabilité. Le destin de ces entreprises dépend de considérations largement exogènes. Leur aptitude à se développer par elles-mêmes, sur une base endogène, apparaît, dès lors, extrêmement limitée.

De manière résumée, le site de production «alpha» a donc joué, au cours des années quatre-vingt, un rôle de catalyseur, de point de départ à un certain nombre d'activités locales. Cette situation a été perçue comme une politique explicite de promotion et de soutien à l'économie locale. Ainsi, de nombreuses toutes petites entreprises de 3-4 personnes ont été créées dont le seul client était bien souvent «alpha». «Certains dirigeants n'avaient pas la volonté d'aller chercher d'autres clients, de diversifier leurs activités. Leur destin était entièrement lié à celui de «alpha»». Une culture et une mentalité de mono-client se sont ainsi développées et bon nombre de petites entreprises ont vécu leur relation comme une rente de situation générée par des rapports de proximité étroits. Ces exploitations avaient à leur tête soit des techniciens, soit des manuels particulièrement débrouillards qui «n'avaient pas de

compétences particulières en gestion d'entreprise... Or, beaucoup d'entreprises étaient toujours en proie à des problèmes de gestion, de stratégie et de trésorerie». Nombreux sont ceux qui ont ainsi cru faire du «*customer intimacy*», alors qu'ils ne faisaient qu'exploiter une rente exogène. Enfin, l'implantation du site «*alpha*» dans la région a été guidée essentiellement par des enjeux économiques et sociaux de création d'emplois et de revenus locaux, ainsi que par la possibilité de s'approprier une partie des ressources de la région. C'est pourquoi, «*Alpha*» peut être considéré comme un acteur exogène du développement local.

8.4. Perception des facteurs d'environnement

L'objet de cette section est de formuler un certain nombre d'hypothèses sur la manière dont les chefs d'entreprise interrogés perçoivent et apprécient globalement les facteurs d'environnement en termes d'avantages, respectivement de désavantages concurrentiels. Les conditions de contexte évoquent ici la dépendance relationnelle des prestataires à l'égard du site de production «*alpha*» en particulier et de leur espace de localisation en général.

8.4.1. Les conditions de contexte liées au site de production «*alpha*»

La décision - exogène - de construire une unité de production «*alpha*» dans la région a été perçue globalement de manière positive par l'ensemble des acteurs locaux. Elle représentait une opportunité de promotion et de soutien à l'économie locale : encouragement à l'initiative privée, création d'emplois, accroissement du chiffre d'affaires, génération de demande locale. A partir du début des années quatre-vingt-dix, en revanche, l'image d'«*alpha*» s'est considérablement modifiée. Presque tous nos interlocuteurs la perçoivent comme un acteur confronté à de profonds changements internes affectant plus ou moins douloureusement certains prestataires (types 3 & 4).

8.4.1.1. Les attentes de départ ou la mise en cohérence stratégique

Avant de s'engager dans un projet d'entreprise (création, diversification, innovation, développement...), tout agent économique évalue ses chances de réussite à partir d'une analyse des conditions de contexte et d'environnement (économique, technique, politique et social) auxquelles il est soumis. A partir de celle-ci et de ses ambitions/ressources personnelles, il est en mesure de formuler, de manière implicite ou explicite, un certain nombre d'hypothèses qui détermineront ses anticipations, son comportement et ses actions. Les chances de succès d'un projet dépendent alors de la capacité de l'agent à

mettre en cohérence stratégique ces trois niveaux d'hypothèses (ambitions, ressources, facteurs d'environnement) et à la maintenir à travers le temps.

Les changements liés à l'évolution du marché global, à la variation des ressources et à la modification des ambitions des managers peuvent avoir pour conséquence de rompre, partiellement ou totalement, cette cohérence stratégique. L'agent se retrouve dès lors dans une situation de contradiction entre son système de perception, sa stratégie et son organisation. Des conflits et des tensions internes peuvent apparaître et créer un climat d'instabilité et d'insécurité néfastes à son bon fonctionnement. Pour s'en sortir, les dirigeants sont contraints de rechercher une nouvelle cohérence stratégique et de réajuster leurs trois niveaux d'hypothèses. Or, dans le cas de certaines entreprises, ces contradictions internes sont si importantes qu'elles peuvent être difficilement surmontables faute de ressources stratégiques, organisationnelles et cognitives suffisamment développées.

Les hypothèses liées aux facteurs d'environnement

À la fin des années septante, la construction du site de production «*alpha*» a été perçue comme

- une opportunité importante de stimulation et de soutien à l'économie locale ;
- une rente de situation et une source assurée d'emplois et de chiffre d'affaires ;
- un encouragement aux initiatives privées et à la création de nouvelles activités ;
- un moyen d'accéder à des compétences spécifiques nouvelles ;
- un intégrateur capable de supporter des coûts de transaction et de coordination ;
- un levier de développement permettant de généraliser les techniques ou les produits/services développés pour «*alpha*» sur d'autres marchés ;
- un avantage compétitif en terme de réputation, d'image de marque et de label de qualité autorisant de décrocher plus facilement de nouveaux contrats ou de s'introduire sur de nouveaux marchés ;
- un moyen d'accéder, par l'intermédiaire d'«*alpha*», à son réseau national de sous-traitants, de fournisseurs et de clients ;
- une organisation essentiellement technique et assez décentralisée au niveau de chaque site.

D'une manière générale, les individus, les agents économiques et les acteurs institutionnels locaux ont anticipé l'apport espéré/supposé d'*«alpha»* sur leur propre avenir et sur celui de la région essentiellement en termes d'emplois, de revenus et de génération de demande locale. Ils ont perçu *«alpha»* comme responsable du développement de l'économie locale. Or, du côté des dirigeants du groupe *«alpha»*, le développement local ou l'opportunité de générer une dynamique de croissance endogène ne représentait pas un but stratégique prioritaire. L'accent était, au contraire, placé sur l'exploitation du site, la fiabilité technique et le respect des normes de sécurité. A cette époque, la contrainte «coût de production» était secondaire.

Les hypothèses relatives aux ambitions personnelles des agents

Partant des hypothèses précédentes, bien des agents ont réalisé que les marchés *«alpha»*, son potentiel technique, leur proximité géographique avec le site pouvaient constituer un moyen de réaliser leurs ambitions personnelles, à savoir : devenir indépendants en créant leur propre entreprise ; gagner beaucoup d'argent ; réaliser des percées techniques pouvant déboucher sur une stratégie de *«product leadership»* : se rendre utile à leur région d'origine et contribuer à son rayonnement, à son dynamisme économique et socio-culturel.

Les hypothèses sur les ressources et les moyens des agents

Exploiter une opportunité de marché, définir des objectifs ambitieux est une chose, avoir les ressources et les moyens nécessaires pour les réaliser en est une autre. Sur ce sujet, les interviews font apparaître les hypothèses suivantes :

- certains chefs d'entreprise ont considéré la proximité physique avec le site *«alpha»* comme une ressource et un avantage de localisation essentiels sensés les protéger de la concurrence extra-locale ;
- d'autres, notamment dans le secteur des services, ont misé exclusivement sur la flexibilité, la disponibilité, la rapidité et la polyvalence de leur main-d'œuvre (peu qualifiée) ;
- les dirigeants d'entreprises industrielles ont, pour leur part, évalué leurs moyens essentiellement en termes de compétences, d'expertises techniques et organisationnelles ;
- enfin, tous les agents interviewés ont parfaitement compris que le ticket d'entrée pour accéder aux marchés *«alpha»* était d'acquies rapidement

une compétence dans le domaine de la sûreté. Cette exigence de départ leur a demandé des efforts financiers importants, notamment dans la formation de la main-d'œuvre.

Avec le recul nécessaire, on peut avancer que ces trois niveaux d'hypothèses (facteurs d'environnement, ambitions, ressources) ont été relativement cohérents les uns par rapport aux autres, compte tenu de la réalité économique des années quatre-vingt et de la politique d'entreprise suivie par «alpha». Les prestataires locaux se sont comportés et organisés de manière spécifique pour répondre au mieux aux besoins d'urgence et de sûreté d'«alpha». Ils se trouvaient dans une situation de relative cohérence stratégique entre la vision et les opportunités qu'ils percevaient de leur environnement, les objectifs qu'ils s'étaient fixés et les moyens dont ils disposaient et/ou étaient disposés à acquérir. Ainsi, au cours des premières années d'exploitation, les responsables d'«alpha» ont été satisfaits des prestations fournies par l'ensemble des prestataires locaux et ont renouvelé régulièrement leurs contrats pour une durée de trois ans. Cette situation a perduré jusqu'au début des années 1990. A partir de là, des changements importants sont intervenus chez «alpha» contribuant à rompre la cohérence stratégique de certains prestataires locaux.

8.4.1.2. Les changements internes chez «alpha»

Pour la majorité des personnes interrogées, «alpha» est perçu comme un acteur confronté à de profonds changements internes. Parmi ces derniers, les modifications jugées les plus importantes ont trait essentiellement à la politique d'entreprise et aux normes en vigueur, à l'organisation, aux modes de régulation, aux personnes et aux conditions de travail.

Les changements de politiques et de normes

Au cours des années quatre-vingt, les exigences d'«alpha» étaient perçues essentiellement en termes de disponibilité, de flexibilité et de respect strict des consignes de sécurité. Elles étaient jugées normales dans la mesure où la proximité immédiate avec le site de production permettait aux différents prestataires de les satisfaire sans trop de difficulté. A partir des années quatre-vingt-dix, les responsables d'«alpha» se sont engagés dans un vaste programme de maîtrise et de réduction des coûts de production. Dans le secteur des services notamment, les entreprises ont été incitées à réduire le coût de leurs prestations ou à satisfaire des besoins toujours plus étendus pour des prix identiques. *«Pour baisser leurs dépenses, il est plus facile de baisser les prix des prestataires que de baisser les salaires de leur*

personnel... C'est nous qui avons fait les frais de cette politique de réduction de coûts».

En outre, le passage d'un univers de *«cost plus»* à celui de coûts complets (forfait) a également constitué un changement de normes aux effets déstabilisants. Les prestataires de type 3 & 4 ont éprouvé d'importantes difficultés à modifier leurs systèmes organisationnels pour les rendre plus performants et moins coûteux. Parallèlement à ces changements qualifiés de majeurs, les dirigeants d'*«alpha»* les ont fortement encouragés à diversifier leur clientèle et à rechercher de nouveaux débouchés. Concrètement, cela signifiait, pour certains, de passer d'un statut de mono-client à une situation de multi-clients en un temps extrêmement court. Or, comme ils avaient toujours été habitués à n'avoir qu'un client unique, nombreux sont ceux qui n'ont pas réussi à décrocher de nouveaux contrats. Cette situation a été rendue d'autant plus difficile à surmonter que les investissements réalisés pour satisfaire les besoins de *«alpha»* sont importants, largement irréversibles et indivisibles.

Au total, cette évolution a été perçue comme le passage d'une logique essentiellement basée sur la dimension technique et la fiabilité (*«product leadership»*), quel qu'en soit le coût, à une logique financière (*«cost leadership»*). *«La politique d'«alpha» est en train de changer, de se recentrer : l'aspect technique a de moins en moins d'importance, alors que l'aspect financier devient de plus en plus déterminant»*. En se recentrant sur la maîtrise des coûts de production, les dirigeants d'*«alpha»* ont en quelque sorte empêché toute possibilité de développement endogène à partir de leur organisation. Dans ces conditions, le site de production observé n'est rien d'autre qu'un acteur exogène à la région peu capable de comprendre la réalité vécue des prestataires locaux - notamment de type 3 & 4 -, donc peu apte à les aider à s'adapter, à progresser et à évoluer à travers le temps.

Les changements d'organisation

Ce renversement de priorité et de politique s'est également fait sentir au niveau de l'organisation interne du site de production *«alpha»*. La majorité des chefs d'entreprise interrogés estime que le pouvoir a changé de mains au cours de ces dernières années : après avoir été pendant longtemps le fait des responsables des services *«techniques»*, il appartient désormais aux responsables des services *«achats»*. Ces derniers ont la responsabilité d'appliquer les directives et les normes de coûts définies pour l'ensemble des sites *«alpha»* par la direction générale basée à Paris. Or, sur le plan cognitif, ce changement a des conséquences importantes. Si le personnel *«alpha»*

rattaché aux services techniques connaît depuis longtemps les responsables des entreprises prestataires, celui rattaché aux services des achats vient généralement de l'extérieur et ne les connaît pas ou peu. Il en résulte un manque de dialogue et de communication, des incompréhensions, des systèmes de mentalités et de culture différents, bref des rapports de travail jugés difficiles et peu productifs.

Ces changements à répétition s'inscrivent dans un processus de centralisation du pouvoir et des responsabilités en direction de Paris. *«Les chefs des sites de production ont de moins en moins de compétences décisionnelles... Les ordres et les décisions importantes viennent de Paris»*. En changeant ainsi de culture, de politique et d'organisation, nos interlocuteurs estiment que les responsables d'«alpha» contribuent davantage à déstructurer et à fragiliser les activités de sous-traitance locale qu'ils ne contribuent à les dynamiser ou à les renforcer. Selon eux, l'unité de production «alpha» est devenue en quelques années une exploitation dirigée de l'extérieur et non plus une entreprise relativement intégrée à la région et investie d'une responsabilité sociale.

Les changements de modes de régulation et d'intégration

Jusqu'au début des années quatre-vingt-dix, «alpha» était perçu comme un partenaire remplissant une fonction d'«intégrateur» ou d'interface entre les différentes entreprises prestataires : soucieux de créer ou de préserver l'emploi local, les responsables d'«alpha» coordonnaient un grand nombre de PME locales et leur attribuait une part de marché d'importance relativement égale. Dans la mesure où ces dernières étaient de petite taille, elles avaient besoin d'être intégrées et coordonnées pour rester compétitives et survivre. Les services techniques d'«alpha» organisaient pour elles les appels d'offres, négociaient des remises de prix, rédigeaient les contrats de travail, faisaient respecter la réglementation du droit du travail, assuraient pour elles la gestion des ressources humaines, négociaient les rémunérations, assuraient la coordination et le suivi des travaux sur le site, etc.

La politique de réduction des coûts décidée au début des années quatre-vingt-dix a contraint les dirigeants d'«alpha» à faire l'économie des coûts de transaction, de coordination et d'informations qu'impliquait ce rôle de fédérateur. Les différentes activités accomplies jusqu'alors par «alpha» pour le compte de ses prestataires ont été «externalisées». Dorénavant, pour obtenir un contrat de maintenance, les prestataires doivent être capables de soumissionner un «lot» complet et non plus simplement un travail spécifique. La politique des «lots» consiste à regrouper des activités complémentaires

pour en faire des «packages» et à les attribuer, non plus à plusieurs petites entreprises spécialisées, mais à un seul prestataire qui se charge de les gérer complètement. *«Avant, on nous demandait de poser un échafaudage dans un délai bien précis et c'était tout ! Aujourd'hui, pour obtenir le marché, nous devons non seulement être capables de monter des échafaudages, mais en plus de s'occuper des calorifuges. Or, ce n'est pas notre métier !».*

Pour «alpha», une telle politique présente de multiples avantages : diminution du nombre de prestataires, gain de temps lors des (re)négociations de contrats, «externalisation» d'activités non directement liées au métier de base, réduction des coûts de transaction et de coordination, économie de personnel, abaissement des charges d'exploitation, etc. En revanche, cette politique a considérablement désorienté certains prestataires, en particulier les plus petits d'entre eux. Faute de structures organisationnelle et cognitive satisfaisantes, d'une main-d'oeuvre suffisamment polyvalente et de moyens financiers importants, ces derniers ont été incapables de gérer eux-mêmes les coûts de transaction, de coordination et d'information qu'impliquait la nouvelle donne. Peu préparés à ces changements de mode de régulation, il leur a été difficile, voire impossible, de s'y adapter rapidement, d'autant plus que le temps accordé pour mener à bien les transformations nécessaires a été extrêmement court par rapport à leurs possibilités réelles de réaction et d'adaptation. *«Offrir des prestations complètes, cela nous coûterait trop cher et nous prendrait trop de temps».*

Ce changement de mode de régulation leur a fait perdre une partie des avantages acquis grâce à leur localisation immédiate avec chaque site de production. Ils sont désormais confinés dans des activités encore plus étroites et encore moins gratifiantes qu'auparavant. S'ils avaient pris l'habitude de discuter et de traiter directement avec les responsables locaux d'«alpha», ils doivent désormais négocier avec des interlocuteurs situés hors de la région qu'ils ne connaissent pas ou peu. Ce faisant, ils perdent le lien privilégié qu'ils entretenaient jusqu'ici avec chaque site, ainsi qu'une partie des connaissances de contexte et de proximité qu'ils avaient accumulées au fil du temps. Enfin, la politique des lots a pour conséquence d'inciter de grands groupes à s'intéresser aux marchés «alpha» qu'ils délaissaient jusque-là, parce que jugés trop éclatés et financièrement peu intéressants. *«En pratiquant une politique des lots, les marchés «alpha» vont grossir et attirer davantage les entreprises à vocation nationale et/ou internationale».* Une telle politique est donc perçue par bon nombre d'interlocuteurs comme une menace réelle qui peut conduire, à terme, à la disparition d'un certain nombre d'entreprises locales, favorisant leur rachat par des filiales de grands groupes.

Finalement, l'introduction de la politique des lots a été comprise comme le passage d'une logique de sous-traitance classique à une autre de partenariat impliquant d'autres comportements, d'autres mentalités et d'autres ressources. Seules les grandes entreprises, ou leurs filiales, ont les moyens de gérer et de supporter les coûts liés à l'introduction des lots. De leur côté, les petites entreprises auront toujours besoin pour survivre d'une organisation qui accepte de jouer un rôle d'intégrateur ou de fédérateur.

Les changements de personnes à l'intérieur d'«alpha»

L'avis quasiment unanime des chefs d'entreprise est, qu'à l'intérieur d'«alpha», les personnes en place, les responsables des différents services tournent très souvent. *«Nos interlocuteurs changent tout le temps... nous ne savons pas toujours à qui nous adresser... Il nous faut tout réexpliquer et recommencer à zéro chaque fois que quelqu'un de nouveau arrive»*. Le taux de rotation du personnel d'encadrement apparemment élevé tend à démontrer que son travail consiste essentiellement à appliquer des routines pré-établies, à les gérer et à les optimiser selon une procédure centralisée et décidée à l'extérieur de la région. A cet égard, le site de production «alpha» correspond au cas des entreprises exogènes - type 2 - évoqué au chapitre précédent. Une telle situation n'est pas jugée propice à l'instauration d'échanges ou de dialogues constructifs basés sur la confiance, cela d'autant plus que les différents services «alpha» seraient, selon nos interlocuteurs, relativement cloisonnés et indépendants les uns des autres. Beaucoup se plaignent ouvertement du manque de coordination, de communication et de collaboration entre certains services, notamment entre les services «techniques» et ceux des «achats». *«Les responsables des différents départements ne sont pas les mêmes..., ils ont peu de contact entre eux, si bien que pour mener une négociation, c'est très long et très difficile»*.

Nos discussions indiquent ainsi que le département responsable de l'achat des équipements techniques (machines, installation de refroidissement, systèmes de pesage...) est séparé du service responsable de leur entretien. Dans ces conditions, il est extrêmement difficile de faire travailler ensemble les équipementiers avec les prestataires chargés d'assurer la maintenance technique de leurs installations. Une telle compartimentation, où chaque acteur défend âprement son domaine de compétences, ne favorise pas la communication interne, la circulation des informations, la confrontation permanente, pas plus que les processus d'apprentissage ou les recouvrements de compétences. Dans la mesure où les retours d'expérience ne sont pas systématiques et organisés, il est pratiquement impossible de générer des processus d'amélioration et d'innovation continue ou de faire

bénéficier un secteur particulier des connaissances/expériences accumulées par les autres. Ce mode d'organisation, à la fois statique, séquentielle et cloisonnée, débouche inévitablement sur une impossibilité chronique d'amélioration réelle et sur des coûts de maintenance élevés.

Enfin, comme les personnes sont rarement les mêmes, leurs comportements sont générateurs d'incertitude pour les autres, de gaspillages financiers, de dilapidations de compétences et de perte de temps. Une partie des problèmes de coexistence entre les différents services «*alpha*» est ainsi «externalisée» sur le dos des prestataires qui en supportent, dès lors, les conséquences négatives. Cette situation pourrait s'expliquer, en partie, par la juxtaposition de deux logiques différentes et difficilement conciliables : une logique d'exigence essentiellement technique et décentralisée au niveau de chaque site de production, et une logique financière de coûts centralisée à Paris et dépendante des options stratégiques prises par la direction générale du groupe.

Les problèmes liés aux conditions de travail

Pratiquement tous les prestataires de service se plaignent du manque de planification et de coordination du travail. Travailler pour «*alpha*» comporte un certain nombre de contraintes parmi lesquelles le temps de travail saisonnier. *«Le travail devient de plus en plus saisonnier... Entre les périodes d'hiver et d'été, l'emploi varie dans des proportions importantes... On ne sait jamais exactement quand les révisions auront lieu et surtout combien de personnes nous devons engager. Cela change tout le temps»*. Selon les responsables d'«*alpha*», cette situation serait consécutive à la spécificité des activités de production. Le gros des travaux d'entretien, de réparation, de nettoyage et de montage se concentre en effet sur une période de huit mois. *«Le fait de devoir travailler par pics, de manière intensive durant des temps relativement courts, nous oblige à payer des heures supplémentaires et à accorder du repos obligatoire... Comme nous travaillons au forfait, ces coûts supplémentaires sont à notre charge... Cela nous pénalise fortement»*.

Nos interlocuteurs sont pourtant conscients que la planification est réalisée à Paris par des services spéciaux rattachés à la direction générale et que les sites de production vivent comme eux dans une situation de plus ou moins grande incertitude. *«On sait véritablement trois semaines à l'avance si l'échéance définie par le planning est confirmée ou non. Cela nous demande de pouvoir être très mobiles et très flexibles»*. Plus généralement, c'est le problème de l'annualisation du temps de travail qui est ainsi posé. *«Pour*

nous, c'est le problème n°1... S'il n'est pas résolu rapidement, nous ne pourrions pas longtemps survivre, ce qui signifie une mort assurée... Je suis pessimiste, car les stratégies actuelles d'«alpha» vont dans le sens inverse de nos préoccupations et de nos intérêts». Certains de nos interlocuteurs bien informés savent qu'«alpha» cherche encore à accroître la productivité de chacun de ses sites de production. Les mesures envisagées auraient pour conséquence de réduire davantage le volume de travail des prestataires et de le concentrer sur des périodes toujours plus courtes.

Dans un tel contexte, on peut estimer que de nombreux prestataires vont connaître de graves difficultés, en particulier ceux qui disposent d'un espace de marché potentiel limité ou qui ne peuvent pas réallouer une partie de leurs investissements sur d'autres marchés (types 3 & 4). En revanche, les filiales de grands groupes se retrouvent, une nouvelle fois, avantagées dans la mesure où elles peuvent accéder à des marchés élargis pour compenser la baisse du volume de travail sur ceux d'«alpha».

8.4.2. Les conditions de contexte liées à l'environnement local

La perception qu'ont les chefs d'entreprise interrogés de leur environnement de proximité fait apparaître quelques résultats intéressants quant à la capacité du système territorial de production à stimuler ou, au contraire, à freiner la compétitivité des entreprises locales et les processus de croissance et de développement endogènes.

Les conditions de la demande locale

Le site de production «alpha» et, plus généralement, les autres sites localisés dans la Vallée du Rhône représentent une demande régionale dont l'importance et l'impact varient selon le type de prestataires considérés. Pour les types 1 & 2, la spécificité et les niveaux d'exigence des marchés «alpha» les obligent à devenir toujours plus pointus et à fournir des efforts continus d'adaptation, d'amélioration et d'innovation. Ils constituent incontestablement une source de pression, de stimulation et de motivation perçues comme très favorables pour leur capacité compétitive. Les prestataires de type 1 utilisent également les challenges fournis par «alpha» pour se diversifier et accéder à des marchés également exigeants. En revanche, les fournisseurs de types 3 & 4 éprouvent de plus en plus de difficultés à surmonter l'augmentation continue des niveaux d'exigences sur le plan des coûts et des prix. Pour ces derniers, «alpha» représente des marchés d'emprisonnement relativement risqués dans la mesure où ils peuvent être assez rapidement remplacés par des prestataires plus compétitifs.

Les conditions de concurrence

Sur le plan local, la concurrence dans le secteur tertiaire est assez forte, mais pas trop menaçante dans la mesure où, jusqu'à un passé récent, les prestataires locaux pouvaient s'entendre pour se partager les marchés. En revanche, ils sont tous confrontés à une intensification de la concurrence extra-locale. Cette situation est relativement nouvelle et suscite, chez nos interlocuteurs, les plus vives inquiétudes. Il en va, en effet, de la survie d'un grand nombre de petites entreprises locales, donc d'emplois. Ils redoutent également que, pour s'introduire sur les marchés «alpha», cette nouvelle forme de concurrence en vienne à des pratiques de «dumping».

Dans l'industrie, en revanche, la situation est moins préoccupante. L'Ardèche se caractérisant par une faible densité industrielle dans les produits de grande sophistication technique, la concurrence y est moins intense. «La région est avant tout une région agricole et touristique... l'industrie est relativement récente». En outre, le développement de produits ou de systèmes techniquement évolués, associé à des prestations de conseil et d'expertise, nécessite une connaissance de contexte précise des différents sites de production «alpha». En même temps, cette proximité relationnelle protège le sous-traitant industriel de la concurrence extra-locale.

La nature des réseaux territoriaux

L'analyse des relations entre prestataires rend possible l'évaluation du niveau de maillage existant à l'intérieur de la région. Elle permet également de vérifier si cette dernière constitue un foyer d'effervescence et d'excitation intellectuelles apte à favoriser la création de nouvelles activités et/ou l'implantation d'entreprises venant de l'extérieur. Sur ce point, les prestataires industriels ont un comportement très différent de celui des entreprises de services. Si les premiers sont très proches de leurs clients, de leurs fournisseurs et de leurs sous-traitants locaux, les seconds sont beaucoup plus isolés et font peu appel à des ressources locales pour satisfaire leurs besoins.

Il n'est donc pas étonnant de constater que les relations verticales existant à l'intérieur d'un rayon de 45 kilomètres autour du site de production concernent essentiellement les activités industrielles. Les prestataires industriels de type I travaillent souvent en étroite collaboration avec des fournisseurs locaux qui, pour la plupart, sont aussi fournisseurs agréés par «alpha». Ces derniers ont, dès lors, l'habitude de travailler en professionnels et de satisfaire aux normes et aux exigences techniques et organisationnelles imposées par «alpha». Dans le cas de sous-traitants locaux qui n'entretiennent pas de relations directes avec «alpha», les donneurs d'ordres

ont l'obligation de les certifier selon une procédure pré-établie avant de leur confier un travail de sous-traitance. Ces derniers bénéficient ainsi indirectement de la pression exercée par «alpha» auprès de ses fournisseurs. A travers ces phénomènes d'«externalité», les prestataires industriels de type 1 contribuent à entraîner d'autres PME locales et à améliorer sensiblement leur niveau de compétences et de compétitivité. Enfin, l'analyse des prestataires de services de type 1 et 2 n'a pas permis de mettre en évidence de tels effets démultiplicateurs sur le système territorial de production.

Les relations horizontales à l'intérieur de la région sont, en revanche, assez rares. Nous n'avons identifié qu'un seul cas de rapprochement inter-entreprises. L'initiative de départ avait été lancée par un prestataire industriel de type 1, dont l'idée a ensuite été reprise par «alpha» et appliquée à l'ensemble des sites de production. D'une manière générale, les collaborations ou les alliances entre prestataires sont peu développées malgré le fait qu'ils sont confrontés à des problèmes relativement similaires. Il y a peu d'éléments communs, peu d'élaboration de facteurs utilisables par tous ; chacun doit se débrouiller seul. Le changement de politique opéré chez «alpha» ne contribue pas à renforcer leur cohésion ou leurs liens, d'autant plus que la nouvelle structure organisationnelle ne joue plus un rôle d'interface et de coordination. Il n'existe pas non plus beaucoup de points de contact entre les prestataires locaux et les filiales d'entreprises exogènes à la région.

Enfin, il ne semble pas y avoir un sentiment fort de destin partagé, une conscience collective ou une identité régionale très développée. Pour certains de nos interlocuteurs, cette situation est due à une mentalité et à une culture locales individualistes peu propices aux contacts, aux échanges, ainsi qu'à une densité d'activités industrielles jugée très insuffisante. Ces remarques nous amènent à faire l'hypothèse d'une relative pauvreté du système territorial de production et d'un effet de seuil nettement insuffisant. Le manque de relations verticales et horizontales limite les interactions entre individus/agents, la circulation des savoirs et des informations, les processus d'apprentissage collectif et les phénomènes d'«externalité». Une telle situation ne permet pas de créer les conditions d'excitation et de foisonnement propices au déclenchement d'une dynamique de croissance véritablement endogène.

La région paraît, dès lors, déconnectée des réseaux d'informations externes. Pour certains prestataires, «alpha» est le seul point de contact générateur d'informations concrètes venant de l'extérieur. De son côté, «alpha» semble également insuffisamment branché sur des réseaux d'informations externes à son organisation. A l'exception de sa connexion avec les autres unités de production et la direction centrale, le site observé est

relativement isolé de l'extérieur. La connaissance qu'ont ses responsables des marchés, des prestataires locaux ou du tissu économique régional paraît assez limitée. Dans ces conditions, il est difficile d'attendre d'eux qu'ils remplissent spontanément un rôle de diffuseur d'informations/connaissances auprès des entreprises prestataires. *«Cela n'entre pas dans le cadre de nos priorités !».*

Les facteurs de production

Pour tenter d'expliquer, en partie, les problèmes économiques affectant leur région, les chefs d'entreprise avancent les hypothèses suivantes. Pour certains, la mentalité locale est particulière et ne correspond pas à celle en vigueur chez *«alpha»*. Pour d'autres, le Sud de la France ne fournit pas une main-d'oeuvre de qualité, suffisamment fiable, travailleuse et imaginative. *«Chez nous, tout le monde attend que l'Etat intervienne ou alors dès que quelqu'un a une bonne idée, tout le monde se dépêche de la recopier».* A titre de contre-exemple, on nous cite le cas de Hollandais qui ont réussi à développer, à partir d'*«alpha»*, une activité de culture florale qui s'exporte dans toute la France. Or, travailler avec *«alpha»* exige, on l'a vu, une main-d'oeuvre qualifiée, professionnelle et d'une fiabilité absolue. Dans ces conditions, il devient toujours plus difficile, selon nos interlocuteurs, de travailler avec *«alpha»*. Enfin, une véritable stratégie de partenariat ou d'interface entre *«alpha»*, ses prestataires et les sous-traitants locaux peut être grandement facilitée s'il existe une compatibilité relativement grande entre les systèmes de culture et de mentalité des uns et des autres et s'il règne, entre eux, un climat de confiance et d'estime réciproque.

8.5. Des perceptions au diagnostic des conditions de contexte

8.5.1. *«Alpha»*, un marché d'emprisonnement

Pour les petites entreprises notamment, l'accès aux marchés *«alpha»* est rendu extrêmement difficile pour les raisons évoquées précédemment. N'ayant ni la taille suffisante, ni les ressources nécessaires, elles sont dans l'incapacité de soumissionner un lot valable, non seulement pour un site de production mais pour plusieurs. Leurs responsables sont alors confrontés à deux problèmes majeurs :

- l'importance des barrières à l'entrée et à la sortie du marché ;
- l'irréversibilité des investissements réalisés.

Si l'importance des barrières à l'entrée ont l'avantage de rendre l'accès au marché long, coûteux et difficile pour tout nouvel entrant, celles à la sortie

ont le désavantage d'emprisonner l'agent sur ce même marché. Ce type de situation se rencontre généralement en cas d'investissements dits «irréversibles». Un investissement est jugé irréversible quand il ne peut pas, du fait de sa trop grande spécificité, être utilisé pour d'autres clients que pour ceux pour lequel il a été réalisé. Or, travailler sur les marchés «alpha» implique, on l'a vu, des efforts d'investissement importants : chaque prestataire doit former son personnel (formation de base et continue), être auditionné et certifié par les services techniques «alpha», s'organiser spécialement pour être en mesure d'assurer une disponibilité totale et une rapidité d'intervention, se conformer à des procédures internes complexes et changeantes, etc. Toutes ces exigences leur occasionnent des sur-coûts importants et des processus d'apprentissage relativement longs. *«Nous avons dû former notre personnel pour répondre aux exigences d'«alpha» et être aptes à travailler sur les sites de production ce qui représente des investissements très importants. Dès lors, il nous est très difficile d'utiliser ce personnel sur d'autres chantiers, car il coûte trop cher et nous ne serions pas compétitifs par rapport aux concurrents ou alors nous perdrons de l'argent»*. Ainsi, jusqu'au début des années quatre-vingt-dix, les prestataires locaux acceptaient de se laisser enfermer dans ce type de marché étroit et peu dynamique, parce que justement cet emprisonnement les protégeait de la concurrence extra-locale d'une manière efficace. Ces règles du jeu étaient perçues comme normales par bon nombre d'entre eux. En revanche, au fur et à mesure que les exigences d'«alpha» se sont élevées et que les modes de régulation ont changé, ils se sont retrouvés dans une situation de contradiction stratégique difficilement surmontable.

Remarquons enfin que les prestataires industriels ou ceux de services bénéficiant d'une envergure nationale ou internationale sont moins concernés par ces problèmes d'irréversibilité et d'emprisonnement. Leur taille, leur structure cognitive et financière, leur organisation, leur comportement stratégique leur permettent de réallouer plus facilement leurs actifs-clé sur différents marchés tout en conservant des marges bénéficiaires.

8.5.2. «Alpha», des marchés soumis à forte concurrence

«Alpha» a longtemps été perçu comme une entreprise à culture et à dominante technique. Dans ce contexte, il y avait toujours de la place pour de petites entreprises locales dont les avantages étaient perçus comme réels et reposaient sur une stratégie de «customer intimacy» : connaissance précise des hommes, des procédures, des normes, du terrain; flexibilité, disponibilité totales de leur main-d'œuvre ; rapidité d'intervention. Or, le passage

relativement rapide d'une culture technique à une culture financière a eu pour conséquences de diminuer fortement l'importance de ces facteurs de compétitivité et de privilégier les stratégies génériques de type «*product leadership*» et «*cost leadership*» que seuls peuvent maîtriser les prestataires industriels de type 1 et les filiales intégrées à des groupes nationaux ou multinationaux. Dans ces conditions, il devient toujours plus difficile aux petites entreprises locales de conserver leurs parts de marché face à des concurrents plus compétitifs et plus globaux.

Parallèlement, les barrières à l'entrée tendent progressivement à s'abaisser, alors que les barrières de sortie n'ont pas changé. Plusieurs entreprises, notamment celles de type 3, se trouvent ainsi dans une situation des plus inconfortables : d'une part, la concurrence est devenue globale et se joue essentiellement sur les coûts ; d'autre part, elles sont contraintes d'évoluer sur des marchés de plus en plus étroits desquels elles ne peuvent plus sortir, alors que la porte d'entrée est laissée ouverte aux entrants potentiels. Cette évolution nous amène à penser que les barrières à l'entrée décrites précédemment - reposant sur le «*customer intimacy*» - ont évolué et ne suffisent plus à empêcher l'arrivée de nouveaux concurrents, surtout si ces derniers ont une dimension nationale, voire internationale. La donne concurrentielle a changé de nature: elles se traduit aujourd'hui par l'aptitude des prestataires à soumissionner des offres intégrées à des prix toujours plus resserrés. La seule proximité avec un site de production ne suffit plus à assurer un avantage compétitif décisif par rapport à des concurrents extra-locaux.

Or, l'élargissement de la compétition n'a pas eu pour effet de supprimer la rente de situation que détenaient jusqu'ici les prestataires locaux : elle existe toujours, mais elle est désormais aux mains des filiales de grandes entreprises. Pour se l'approprier et éliminer plus facilement leurs concurrents, ces dernières n'hésiteraient pas, selon nos interlocuteurs, à mener des actions de «*dumping*». *«Elles peuvent se permettre de travailler en dessous des prix de revient pendant plusieurs années et compenser cette perte sur d'autres marchés, si elles veulent vraiment remporter le marché...»*. Ce problème revient assez souvent dans les discussions et constitue un réel sujet de préoccupation, en particulier pour les prestataires de type 3 & 4. Ils n'entrevoient pas beaucoup de solutions possibles pour se sortir de cette dynamique à enchaînements négatifs dont ils ont de moins en moins la maîtrise. Le regroupement de plusieurs petites entreprises n'est pas jugé envisageable, en raison d'une mentalité par trop individualiste. *«Pour moi, c'est un souci permanent... Soit ces grandes entreprises nous rachètent, ce que je ne veux pas, soit elles nous tuent ! Vous savez tout le monde est*

confronté aux mêmes problèmes et se plaint, mais personne ne veut agir de manière collective. Nous sommes trop individualistes pour nous unir».

En revanche, pour les prestataires de types 1 & 2, le problème est perçu d'une manière moins menaçante. Ils peuvent contrer l'agressivité de la concurrence en affûtant leurs capacités d'amélioration et d'innovation continue (service de conseil, d'expertise, disponibilité et fiabilité accrues...) ou en disposant de ressources financières suffisantes pour attendre. *«Nous nous sommes faits prendre le marché par un concurrent moins cher, mais moins fiable... Nous avons tenu jusqu'à ce qu'«alpha» nous refasse confiance et nous réattribue les marchés que nous avions perdus».*

8.5.3. «Alpha», des contradictions difficilement surmontables

Une partie des chefs d'entreprise rencontrés perçoivent certaines contradictions internes chez «alpha». Aussi, ce comportement les place dans une situation de confusion stratégique qui, dans le cas des entreprises de types 3 & 4, devient insoutenable.

La contradiction «Centre-Périphérie»

La contradiction «Centre-Périphérie» pose le problème de la déresponsabilisation et de la perte de pouvoir des responsables des différents sites de production au profit des services centraux et de la Direction générale à Paris. Dans les années 1980, les normes, les exigences étaient, en partie tout au moins, discutées et négociées de manière relativement décentralisée entre les responsables de chaque site et les prestataires locaux. Ces modes de régulation, basés sur des relations de proximité, favorisaient en fait le «customer intimacy» dans la mesure où celui-ci se nourrit de connaissances réciproques, d'échanges, de négociations, de relations personnelles, de connivences, d'un sentiment de destin partagé. Dans ces conditions, les responsables «alpha» connaissaient relativement bien leurs fournisseurs et prestataires, pour la plupart de petites entreprises locales, et leur étaient fidèles. La proximité constituait alors un avantage concurrentiel réel.

Or, si le centre - Paris - reprend le pouvoir, impose les normes (coûts, techniques, qualification, sûreté...) et les modes de régulation, définit les procédures de sélection des prestataires, les petites entreprises perdent une partie de leurs avantages liés à leur localisation. Il devient beaucoup plus difficile de discuter, de s'informer et de négocier avec des personnes inconnues, travaillant à plusieurs centaines de kilomètres, qu'avec des interlocuteurs locaux connus de longue date. Or, si la périphérie - un site de

production - peut comprendre le milieu environnant, ses spécificités, ses modes de régulation et fournir des informations concrètes et des connaissances tacites aux entreprises actives dans ce milieu, le centre, en revanche, en est incapable. La proximité physique entre les techniciens «alpha» et les prestataires locaux permettait de gérer une information tacite aisément compréhensible et assimilable par un personnel qui n'avait pas forcément une formation technique très poussée. Cette proximité vécue au quotidien représentait, à travers la connaissance mutuelle des acteurs et une confiance partagée, une source d'économie de coûts de coordination et de transaction.

On peut donc comprendre que ce changement de niveau de pouvoir et de responsabilité soit perçu comme une menace dans la mesure où il entraîne, à terme, l'éviction d'un certain nombre de prestataires locaux des marchés «alpha». En effet, si les normes, les procédures, les exigences sont conceptualisées et définies au centre, seules les entreprises d'une certaine taille peuvent discuter et négocier avec le centre, c'est-à-dire les responsables «alpha» basés à Paris. Les prestataires locaux perdent ainsi le seul avantage compétitif qui leur permettait de tenir face à des concurrents plus grands et extra-locaux.

La contradiction entre les services «techniques» et «achats»

Le haut niveau d'exigence imposé aux prestataires les condamne, on l'a vu, à suivre simultanément une stratégie de «*product leadership*» et de «*cost leadership*». Or, ces deux stratégies sont en partie contradictoires et tendent à opposer les services «techniques» aux «achats». Si les premiers raisonnent essentiellement en termes de «*customer intimacy*» et de «*product leadership*», les seconds, en revanche, argumentent en termes de coûts et de prix. Il y a contradiction dans la mesure où il est très difficile de concilier ces deux types de stratégie. Une tactique de «*customer intimacy*» peut coller avec la technique, mais beaucoup plus difficilement avec une stratégie financière. «*Il est devenu très difficile de négocier une augmentation de prix... Ils ont de la peine à comprendre que l'élévation continue de leurs exigences occasionne des coûts supplémentaires*». Certains prestataires se retrouvent ainsi étirés entre ces deux types de stratégie, une contradiction qu'il leur est difficile de surmonter par eux-mêmes. Cette situation provient également de leur incapacité à offrir autre chose que des services banalisés ou une disponibilité totale.

En imposant à ses prestataires des stratégies de différenciation forte et en refusant d'en payer le prix, «alpha» les place dans une situation de

confusion stratégique. Dans la mesure où leurs exigences les enferment dans un marché étroit, les responsables «*alpha*» ne peuvent pas leur demander des prix qui correspondent à des marchés larges et diversifiés. En d'autres termes, ils bénéficient d'une stratégie de «*customer intimacy*» et/ou de «*product leadership*» sans vouloir en supporter les conséquences, à savoir être disposés à payer un sur-coût. «*«Alpha» a de plus en plus d'exigences pointues qui sont de moins en moins rétribuées*». Cette contradiction est accentuée par le fait que le service des achats reçoit ses directives directement du centre (Paris), alors que les gens de la technique disposent d'une autonomie décisionnelle décentralisée au niveau de chaque site. Cette situation place bien des prestataires devant un problème quasiment insoluble : proposer des prestations différenciées à des prix correspondant à des prestations standardisées et banalisées.

La contradiction entre le niveau local et national

Enfin, pour une partie des responsables locaux, le discours officiel des responsables «*alpha*» correspond de moins en moins à la réalité telle qu'ils la perçoivent. En matière de soutien à l'économie locale par exemple, «*alpha*» proclame encourager la création d'emplois et le développement de nouvelles activités par l'intermédiaire de leurs sites de production. «*Ils veulent être perçus comme un acteur de l'emploi local, un acteur du développement local*». Or, le comportement d'«*alpha*» est considéré comme allant à l'encontre des intérêts immédiats de certains prestataires (type 3), de l'emploi et de la population locale. L'orientation définie et mise en oeuvre par la Direction générale semble surtout favoriser les agents exogènes au détriment des exploitations endogènes. A terme, ce type de stratégie fragilise davantage le système territorial de production qu'elle ne le fortifie et l'enrichit. En revanche, tous nos interlocuteurs ont salué positivement la création d'une mission «*Emplois & Prestataires*» sur le site observé. Ils attendent beaucoup de cette initiative, notamment pour améliorer la nature de leur dialogue.

8.5.4. «Alpha», une source d'incertitude et d'instabilité

Pour une grande majorité de prestataires, «*alpha*» est devenu au fil des années un acteur générateur d'incertitude et d'instabilité. Quel que soit le type d'entreprises, les dirigeants n'aiment pas l'incertitude : elle accroît les risques et compromet la rentabilité. Des investissements largement irréversibles, l'abaissement des barrières à l'entrée, l'ouverture des marchés à la concurrence extra-locale, les changements et les contradictions internes, l'impression de n'être plus suffisamment écoutés et pris en considération

constituent autant de changements externes qui font naître, chez bien des prestataires, un sentiment d'inquiétude, de doute et d'isolement cognitif particulièrement prononcé.

Les responsables d'entreprise de types 3 & 4 jugent l'information fournie par «alpha» insuffisante, trop tardive, parcellaire et manquant de perspective à moyen terme. De plus, les garanties de renouvellement des contrats sont perçues comme de plus en plus précaires. Ainsi, dans les activités de services, chaque prestataire est au bénéfice d'un contrat annuel renouvelable. Le coût de cette incertitude cognitive constitue une perte d'efficacité organisationnelle associée à une rentabilité affaiblie. En effet, plus l'information arrive tardivement chez le décideur, plus ce dernier est incité à reporter sa décision d'investissement dans un futur plus ou moins proche. C'est pourquoi, certains prestataires utilisent leurs équipements bien au-delà de la durée d'utilisation prévue par le constructeur. Il en résulte des frais d'entretien et de réparation supplémentaires qui sont à leur charge. N'ayant généralement pas été englobés dans le calcul du forfait lors de la conclusion du contrat, ces coûts additionnels réduisent d'autant la marge bénéficiaire.

Les changements de systèmes de régulation et de normes constituent également, quand ils sont trop nombreux, un autre exemple d'incertitude cognitive peu propice à l'investissement industriel. Ils obligent le prestataire à devoir l'amortir très rapidement, entre deux changements de règles. Or, un investissement rendu irréversible demande un minimum de stabilité pour pouvoir être rentabilisé et amorti dans un délai raisonnable et surtout supportable. Les prestataires ont donc besoin de travailler dans une perspective de temps à moyen et long terme pour pouvoir tenir compte des délais d'amortissement - généralement longs - et planifier leurs investissements suffisamment tôt à l'avance.

Cette situation d'incertitude est ressentie comme une menace réelle pouvant compromettre la survie économique d'un grand nombre d'entreprises, en particulier les toutes petites de services. A terme, elle peut conduire à déstructurer une partie de l'économie locale, à instaurer une perte de confiance et à créer un climat de résignation peu propice aux initiatives locales. Le cercle vicieux du mal développement est à l'œuvre : l'appauvrissement du système territorial de production a pour conséquence de limiter les phénomènes d'«externalité» croisée, les possibilités de contact et d'échange, les opportunités d'affaires, le foisonnement, etc. En définitive, ce sont les conditions même de la croissance endogène qui ne sont plus remplies.

8.5.5. La rupture de la cohérence stratégique

Au cours des années quatre-vingt, on a vu que de nombreux prestataires se trouvaient dans une situation de relative cohérence stratégique entre la vision et les opportunités qu'ils percevaient de leur environnement, les objectifs qu'ils s'étaient fixés et les moyens dont ils disposaient et/ou étaient disposées à acquérir. Ils étaient en mesure de donner satisfaction à «*alpha*» et voyaient leurs contrats se renouveler assez facilement. En échange d'une soumission totale, «*alpha*» leur octroyait des marchés stables, garantis et rémunérateurs et représentait le plus souvent leur unique client. «*Alpha*» avait des exigences en termes de disponibilité, de flexibilité, de rapidité et le facteur coût était secondaire». Si le facteur financier était relativement secondaire, c'est parce que, à cette époque, «*alpha*» jouait largement hors marché (monopole). Cette situation a ainsi perduré aussi longtemps que la politique d'«*alpha*» a privilégié les agents endogènes et l'économie locale, quitte à devoir payer un peu plus cher les prestations offertes.

En revanche, au début des années quatre-vingt-dix, cette cohérence stratégique a été rompue. A mesure que le «*customer intimacy*» se professionnalisait, que les modes de gestion et de régulation s'affinaient, que les besoins de qualifications, de R&D et de fiabilité s'accroissaient, l'environnement de marché des prestataires s'est brusquement modifié à la suite des changements intervenus dans la stratégie, la politique et l'organisation de «*alpha*». La minimisation des coûts de production est ainsi devenue le centre de toutes les préoccupations et a été vécue douloureusement par une grande partie des prestataires (types 3 & 4). Ces derniers ont été contraints de procéder au rééquilibrage et à l'ajustement de leurs trois niveaux d'hypothèses afin de retrouver une nouvelle cohérence stratégique. Or, bon nombre de toutes petites entreprises ont été incapables de s'adapter et d'évoluer faute de ressources suffisantes. «*Un grand nombre de petites entreprises n'ont plus pu tenir et ont dû déposer leur bilan ou ont dû être regroupées. En 1990, il y avait 49 entreprises de robinetterie prestataires. Aujourd'hui, il en reste 8 !*». Les changements intervenus chez «*alpha*» ont ainsi conduit à épurer le marché des petites sociétés locales.

8.6. Eléments de conclusion

En conclusion, et avec prudence, trois hypothèses peuvent être avancées.

Un certain degré d'incompréhension mutuelle. Du côté d'«*alpha*», son objectif est, semble-t-il, de devenir de plus en plus compétitif au sens que donne le marché à ce terme. Il y est conduit par l'évolution générale des

contextes économiques et politiques. Il y est en partie contraint par la demande qui lui est faite de se conformer à des exigences et à des normes européennes en matière de comportement compétitif. Du côté des prestataires, beaucoup ont gardé l'attitude qui prévalait au moment de la construction du site. Ils attendent des commandes privilégiées, dont la justification se trouve essentiellement au niveau d'un souci de développement de l'emploi et des entreprises du lieu. Restant pour certains largement locaux, leurs comportements d'adaptation et de changement se révèlent relativement lents.

Un problème de règles du jeu. Toute société fonctionne avec un certain nombre de règles du jeu acceptées par l'ensemble des partenaires. Elles fournissent un minimum de stabilité et de certitude. Le problème est qu'«alpha» se trouve lui-même étiré entre l'exigence de marché d'une part et les nécessités techniques et de «développeur» d'autre part. Il serait en conséquence opportun qu'il puisse élaborer de nouvelles règles du jeu tenant compte des exigences qu'il développe et auxquelles il se trouve confronté. Cependant, ces règles du jeu seront de peu d'utilité si elles ne sont pas comprises et acceptées par l'ensemble des prestataires. Aussi, il y a de la part de grandes entreprises une nécessité de pédagogie et de formation à l'égard de ceux qui travaillent pour elles et, à ce titre, le poste de Chargé de mission "Emplois & Prestataires" constitue pour beaucoup d'entreprises un espoir réel.

Une meilleure compréhension des partenaires. Comprendre les fournisseurs revient à saisir le monde des entreprises privées, celui de la concurrence et du marché tels qu'ils sont vécus au niveau d'entreprises de taille moyenne et petite. Ces unités font souvent face aujourd'hui à des problèmes de cohérence stratégique, de nécessité de mesure de performance qui ne correspondent pas aux cultures et aux formations traditionnelles. Pour exercer un effet pédagogique, il serait utile pour «alpha» de faire un effort de compréhension profonde de ce monde afin de l'aider à évoluer et à s'adapter sur une base endogène.

CONCLUSION GENERALE

Multiforme, hiérarchisé, l'espace est source d'inégalités économiques, sociales et culturelles. Il est une somme d'économies particulières : pauvres les unes, modestes les autres, riches quelques-unes. L'humanité se divise ainsi en deux camps : les «*have*» et les «*have not*». Avec la modernité, la primauté à l'économique se fait de plus en plus pesante. Elle exagère les inégalités et enferme dans la pauvreté ou la richesse. L'expansion appelant l'expansion, un pays s'enrichit parce que, justement, il est déjà riche. Parallèlement, le monde se présente sous le signe de l'instabilité, du changement et de l'incertitude. Nations, régions, villes ou encore entreprises dominantes ne sont pas éternelles : en compétition les unes avec les autres, elles se remplacent, modifiant ainsi les hiérarchies établies.

Cette réalité et les questions qu'elle soulève ont été à l'origine de notre travail. Elle nous renvoie à une problématique déjà fort ancienne : les processus de développement, de stagnation et de déclin des entreprises, des régions et des territoires. Elle nous interroge sur l'aspect *a priori* inéluctable de ces mécanismes, sur leurs causes et sur les moyens d'action concrète à entreprendre pour rompre de tels enchaînements négatifs. Dans cette perspective, notre thèse n'a pas d'autre ambition que de participer modestement à la compréhension de ces phénomènes complexes à la lumière du renouvellement théorique qui s'est manifesté au milieu des années quatre-vingt avec «*la théorie de la croissance endogène*» et l'analyse de la dynamique endogène des «*systèmes territoriaux de production*», en particulier les «*districts industriels*» et les «*milieux innovateurs*».

L'approche de la croissance économique et du développement territorial a fortement évolué au cours de la dernière décennie. Sur le plan théorique, les modèles de croissance endogène ont profondément remodelé le paysage économique, en démontrant qu'il pouvait, sous certaines conditions, exister des rendements constants, voire croissants, dans la production. A l'origine de ces derniers, une variable intangible créée endogènement, la «*connaissance*». N'étant pas soumise à la décroissance de sa productivité marginale, celle-ci peut s'accumuler théoriquement de manière illimitée, par étapes successives

et continues. Son accumulation serait le fait de «dynasties» d'individus ou de «lignées» de produits et non pas simplement d'agents/produits isolés. Elle se transmettrait de générations en générations, le niveau initial d'une personne ou d'un produit étant conditionné par celui déjà atteint par ses prédécesseurs dans la lignée. Les mécanismes de croissance basés sur la connaissance permettent ainsi d'échapper au piège de la croissance éphémère. On se rappelle en effet que, dans le modèle de Solow, c'est parce que la productivité marginale du capital décroît avec l'augmentation du stock de capital que la croissance finit par s'épuiser, du moins en l'absence de progrès technique exogène.

Sur le plan méthodologique, les modèles de la croissance endogène, appliqués strictement, se révèlent relativement limités. En revanche, utilisés comme guide ou comme cadre cognitif à un niveau «métaconceptuel», leur application devient particulièrement intéressante. Ils indiquent que la perspective d'une croissance soutenable dans le long terme vient essentiellement de l'intérieur du système économique considéré (région, système territorial de production ou entreprise). Ils incarnent également l'idée d'agents autonomes, obligés d'anticiper pour survivre, de s'adapter, d'apprendre et d'innover en permanence. Ils deviennent en quelque sorte les «opérateurs» de leur développement. C'est pourquoi, nous nous sommes appuyé principalement sur des concepts microéconomiques et endogènes, contrairement à d'autres approches plus macro- et exogènes. Nous avons privilégié le point de vue de l'entreprise, de ses acteurs et de ses relations avec son environnement de proximité et global plutôt que celui de la logique fonctionnelle du développement.

Ce retour au niveau microéconomique a pour origine le passage d'un monde relativement stable et prévisible - les «Trente Glorieuses» - à celui d'univers multiples toujours plus exigeants, complexes et incertains. Dans un tel contexte, le management ne peut plus se réduire à un problème de planification stratégique, de programmation/optimisation, de standardisation ou de formalisation. Les entreprises, comme les individus d'ailleurs, n'ont pas le choix : elles doivent évoluer en permanence, revoir leurs formes d'organisation, reconfigurer leur appareil de production, améliorer leurs systèmes de coordination, de communication et de formation. Aussi, le comportement stratégique, organisationnel et cognitif des acteurs (chefs d'entreprise, responsables institutionnels, représentants politiques) est-il sans doute (re)devenu déterminant pour le développement et la survie des organisations tant microéconomiques (entreprises) que territoriales (régions).

Dans ce cadre conceptuel, le développement d'une entreprise résulte, en partie, de la capacité de ses membres à générer de nouveaux savoirs, à les

transférer d'un individu à un autre, à les déployer sur de nouveaux produits/services, à les projeter dans les univers de marché, à les renouveler en permanence. Son aptitude à la croissance dépend essentiellement de la quantité de ressources allouées à l'accumulation, à l'appropriation et au transfert de ressources cognitives. Les progrès de la connaissance sont *endogènes* au système qui les produit et ont, dès lors, un caractère profondément économique : la perspective de revenus futurs constitue l'incitation la plus forte à l'innovation, à la technologie, à la formation ou à la R&D. Même si l'aspect monétaire est secondaire pour ces deux dernières activités, elles restent néanmoins dépendantes de revenus issus d'autres secteurs économiques et leur avancée en dépend. Parallèlement, la croissance d'une entreprise dépend également de la nature des conditions de contexte spécifiques au système territorial de production, ainsi que du rôle des acteurs institutionnels dans la coordination-incitation des activités économiques et la gestion du transfert des «externalités» croisées.

Appliqué à la région et au territoire, ce renouvellement théorique indique que les moteurs de la croissance dépendent principalement des entreprises qui s'y trouvent et de l'attitude des institutions locales. Aussi, avons-nous considéré, par hypothèse, les chefs d'entreprise et leurs collaborateurs comme les «*acteurs directs*» du développement économique et les acteurs institutionnels comme les «*acteurs indirects*». Considéré sous cet angle, le taux de croissance de l'économie est déterminé endogènement par le comportement des acteurs économiques, politiques et sociaux. A travers ces différentes dimensions - microéconomique, organisationnelle et cognitive, territoriale, etc. -, ce sont l'histoire, la culture et les rapports sociaux qui se trouvent réintroduits dans l'analyse théorique de la croissance à long terme.

Au cours de notre recherche empirique, s'est posée la question de savoir dans quelle mesure le phénomène de la croissance endogène se vérifie concrètement au niveau des entreprises, des régions et des territoires. Et à quelles conditions il se réalise. Parallèlement, nous avons observé en quoi le système territorial de production fournit un cadre pertinent à la croissance endogène des entreprises qui en font partie.

La pertinence des modèles de croissance endogène fondés sur la connaissance peut être évaluée à différents niveaux d'analyse (tests des hypothèses ou de certaines prévisions) et selon différentes méthodes (statistiques, historiques, études de cas). La difficulté de l'exercice vient du fait qu'ils manient des variables ou des concepts qui sont par nature intangibles, invisibles et spécifiques à chaque agent (connaissances, attitudes, «externalités», processus de changement, mentalité, faits sociaux, dimensions

historiques, culturelles ou institutionnelles...). Dès lors, ils se prêtent peu à la mesure quantitative ou statistique. Or, vouloir vérifier les hypothèses de la croissance endogène exige, au contraire, une connaissance précise de ces facteurs. Les sources traditionnelles d'informations étant parcellaires, souvent trop agrégées, donc peu fiables, nous avons opté pour un mode d'investigation empirique différent de type microéconomique, organisationnel et cognitif.

En redescendant ainsi au niveau des agents microéconomiques - les chefs d'entreprise -, en prenant en compte leurs perceptions, leurs anticipations, leur vécu organisationnel et cognitif, nous avons essayé de comprendre la réalité telle qu'ils la voient et la comprennent. Nous nous sommes intéressé à la manière dont ces derniers vivent les conditions de la croissance endogène et comment ils perçoivent leur environnement de proximité en tant que support et/ou de frein au développement de leurs activités. Notre démarche se singularise par le fait qu'elle tente d'appréhender un phénomène macroéconomique - la croissance - à la lumière de réalités, de perceptions et de problèmes microéconomiques. En revanche, les contraintes liées à son administration (temps de recherche et coût financier importants) réduisent considérablement son intérêt méthodologique en tant qu'instrument de validation empirique et de généralisation. C'est pourquoi, nous n'avons pas cherché à valider les hypothèses théoriques de la croissance endogène, mais à identifier les variables de jeu conditionnant les stratégies, les attitudes des différents acteurs et le fonctionnement d'ensemble des systèmes observés (Friedberg, 1988 ; Thoenig, 1998).

Le positionnement de notre thèse ne se situe donc ni dans un ajout purement théorique, ni dans une recherche exclusivement empirique. Notre recherche représente une tentative de soumettre le cadre conceptuel retenu à l'épreuve de la réalité vécue et comprise par les agents économiques à partir d'un nombre limité d'études de cas. Nous avons ainsi établi un va-et-vient continu entre le renouvellement théorique de la croissance à long terme, de l'analyse des «systèmes territoriaux de production» et le travail mené sur le terrain des entreprises et des régions.

Dans cette perspective, la contribution, voire l'espoir d'une originalité, de notre recherche est d'avoir

- tenté de rendre la théorie de la croissance endogène opérationnelle aux niveaux microéconomique et territorial. A ce titre, nous l'avons utilisée essentiellement comme cadre cognitif - non de prédiction - et lui avons donné un contenu «sociétal» ;

- utilisé les études de cas comme apport complémentaire aux modèles théoriques ;
- essayé d'évaluer concrètement l'importance et l'impact des ressources cognitives intangibles - internes, externes - sur la croissance endogène des entreprises observées.

Enfin, après avoir associé la théorie de la croissance endogène à celle des «milieux innovateurs» et soumis ce cadre conceptuel à des tests empiriques dans trois régions différentes, quels enseignements théoriques, méthodologiques et opérationnels peut-on retirer de ces investigations ?

Sur le plan théorique, les enquêtes de terrain prouvent que les mécanismes de croissance réelle sont infiniment plus complexes que leur modélisation théorique ne le laisse supposer. En effet, si l'ensemble des modèles de la croissance endogène rend compte des différentes formes du progrès technique, chacun d'eux, en revanche, ne rend compte que d'une seule. A chaque facteur de croissance correspond un modèle canonique qui aboutit à des conclusions particulières. Or, la somme de ces conclusions ne constitue pas le message global de la nouvelle théorie. Aussi, comprendre la croissance réelle, c'est saisir l'accumulation simultanée de toutes ces variables avec leurs complémentarités et leurs substitutions. "Le modèle général recouvrant l'ensemble des formes du progrès technique est sans doute trop complexe pour être élaboré, ce qui limite la portée des résultats obtenus puisque les interactions entre plusieurs formes existantes sont ignorées" (Guellec et Ralle, 1995, p.90).

Cette difficulté à discerner la nature complexe et changeante de la croissance milite en faveur de l'utilisation de méthodologies d'analyse provenant d'autres domaines de la science économique (science régionale, économie industrielle) ou de disciplines non économiques (sociologie, ethnologie, histoire, politologie). Or, passer du niveau de l'abstraction théorique pure à celui de l'action contrainte implique l'acceptation d'un appauvrissement mathématique des modèles théoriques à la faveur d'un élargissement du cadre cognitif. De plus, l'analyse comportementale des acteurs remet en cause l'hypothèse théorique d'«agent représentatif». Anticipations rationnelles, rationalité totale des individus, agents optimisateurs peuvent être considérés comme des simplifications discutables surtout lors de périodes incertaines, complexes et changeantes où les qualités «entrepreneuriales», d'innovation et d'adaptation priment sur les anticipations rationnelles. Enfin, les modes de coordination introduits dans les modèles sont singulièrement pauvres comparés à la réalité économique. Cette dernière ne se résume pas au marché parfait, ni à la circulation parfaite de l'information et des connaissances. "Les entreprises, les groupes, les

associations professionnelles, les gouvernements et biens d'autres institutions existent. Leurs effets sur le progrès technique sont ignorés par les modèles. Cette absence (...) est particulièrement dommageable quand les phénomènes de long terme sont étudiés" (idem, p. 91).

Sur le plan méthodologique, la démarche que nous avons adoptée nous semble pertinente pour établir, de l'intérieur du système analysé - entreprise, système territorial de production -, un diagnostic qualitatif de leurs potentialités, respectivement, de leurs dysfonctionnements. A la fois vivantes et concrètes, les informations fournies par ce mode d'investigation devraient aider les responsables du développement local à définir et à conduire une stratégie régionale répondant véritablement aux attentes et aux besoins des entreprises. En effet, toute politique économique ou tout effort de développement régional qui ne prendrait pas expressément en compte les représentations des dirigeants d'entreprise rencontrerait des difficultés à passer à l'action de manière efficace, faute de crédibilité suffisante. L'expérience établit, en effet, qu'il est extrêmement difficile de vouloir faire évoluer une région dans une direction donnée, si elle ne coïncide pas avec la trajectoire perçue comme «normale» ou «naturelle» par les agents économiques. L'efficacité et la pérennité des mesures de politique régionale dépendent donc des relations qui s'établissent entre les bénéficiaires - les entreprises - et ceux qui sont chargés de les concevoir et de les mettre en oeuvre.

Sur le plan opérationnel, enfin, le premier enseignement est que les conditions de réalisation d'un processus de croissance endogène, qu'il ait lieu à l'intérieur d'une entreprise ou d'un système territorial de production, reposent sur les mêmes variables et processus : la création, le partage et le renouvellement du savoir tacite, la production d'«externalités» croisées sur le stock de connaissances et leur transfert d'un individu/organisation à l'autre, un effet de seuil, une atmosphère d'effervescence et de foisonnement cognitifs, une capacité organisationnelle à gérer, hors marché, le transfert des «externalités» positives.

Or, les résultats d'enquête indiquent que bon nombre d'organisations productives sont loin de réunir ces pré-conditions. Dans leur ensemble, elles ont des dynamiques de croissance et de développement fort contrastées. Les entreprises de types «leaders» ou «intégrées» suivent des trajectoires d'évolution qui s'appuient principalement sur une dynamique endogène d'adaptation, d'amélioration et de régénération à tous les niveaux de l'organisation. Leur système d'information, de communication et d'apprentissage est à la fois développé, structuré et ouvert sur l'extérieur. Leurs ressources cognitives sont disponibles, compréhensibles et directement

utilisables à l'intérieur, mais difficilement observables de l'extérieur. Enfin, elles indiquent une aptitude particulière à tirer parti des ressources externes - physiques et intangibles - issues de leur espace de localisation immédiate et/ou de leur marché global. *A contrario*, les entreprises de types «suiveurs» et «attentistes» démontrent un mode de survie et de développement dépendant largement de considérations exogènes sur lesquelles elles n'ont que peu de prise. Elles vivent dans l'espoir de surmonter leurs difficultés en bénéficiant de circonstances externes favorables, d'une aide ou d'un appui extérieur provenant de l'Etat (subventions, protection, dévaluation, commandes assurées...), d'autres agents (commandes, transfert de technologie...) ou du marché (opportunités, modification de la concurrence...).

Les trois régions analysées révèlent, quant à elles, une dynamique endogène insuffisante. Peu nombreuses, les entreprises «leaders» peinent à entraîner d'autres agents. Il n'existe plus assez d'intégrateurs naturels capables de coordonner ou de fédérer fournisseurs et sous-traitants locaux. Ces derniers sont souvent trop petits pour pouvoir opérer seuls un décollage. Plusieurs centres nerveux et décisionnels ont disparu ou ont été transférés à l'extérieur de leur lieu d'origine. Faute d'une densité économique suffisante, les systèmes de proximité de marché ne génèrent plus assez d'informations et/ou de connaissances concrètes. Les entreprises exogènes implantées localement n'entretiennent souvent qu'un minimum de relations avec les firmes endogènes. Elles ne sont guère en mesure de diminuer l'incertitude et l'isolement cognitifs des petites entreprises ou de leur apporter une aide utile. Cette situation débouche généralement sur une insuffisance de culture horizontale, de «cluster», limitant ainsi toute possibilité de bénéficier des phénomènes d'«externalité» croisée. Ces régions ne sont plus perçues par la majorité de nos interlocuteurs comme des espaces pertinents de développement, des lieux d'effervescence et de foisonnement pour les firmes qui s'y trouvent. Au contraire, le système territorial de production est relativement fragmenté, sans réelle cohérence interne et peu ouvert sur l'extérieur. Enfin, l'aide de l'Etat n'a pas véritablement réussi à enclencher une dynamique endogène.

Force est de constater, aujourd'hui, que les problèmes liés au développement inégal de certaines régions, de certains territoires ne peuvent être résolus que par les seuls mécanismes du marché. Pour y remédier, une action concertée et volontariste de la part des pouvoirs publics et des milieux privés paraît indispensable pour déclencher une dynamique endogène soutenable. Cela nous amène à notre second enseignement opérationnel : de gestionnaires directs, les pouvoirs publics, les institutions régionales

deviennent de plus en plus des régulateurs, des fédérateurs, des coordinateurs des activités économiques. A ce titre, ils ont un rôle à jouer dans l'organisation et la gestion des processus de transfert des «externalités» en facilitant la diffusion, la circulation et les échanges de connaissances/informations à l'intérieur de la région.

L'intervention externe aux forces du marché se justifie théoriquement par l'existence d'«externalités» positives et l'imperfection de leurs modes d'appropriation par les agents. Tout en donnant un poids important aux mécanismes de marché, les nouvelles théories en indiquent nettement les limites : le fonctionnement spontané de l'économie n'est pas optimal. Il y a dès lors intérêt à rechercher des arrangements en dehors du marché concurrentiel pour rétablir la coïncidence entre équilibre et optimum. Cette reconnaissance explicite de l'utilité d'une intervention hors marché justifie le recours à une action volontariste visant à établir un «engineering» du développement territorial.

Dans cette perspective, toute stratégie de développement endogène devrait être de type «double duty» (Simai, 1992) : intégrer dans une même logique les effets attendus de la stimulation du potentiel endogène à ceux de la promotion exogène. Il est donc indispensable d'amener dans une région en stagnation ou en déclin des entreprises «leaders» venant de l'extérieur à condition qu'elles aient un double impact multiplicateur : à court terme, un effet positif sur la création d'emplois et la distribution de revenus locaux (multiplicateur par la demande) ; à moyen terme, un résultat effectif sur la production d'«externalités» croisées et leur transfert auprès des autres agents de la région (multiplicateur par l'offre). A travers leurs activités, elles peuvent contribuer à élever les capacités cognitives du système territorial de production à condition que les grilles de compétences/savoir-faire maîtrisées localement soient compatibles avec les leurs. De cette compatibilité cognitive dépend leur aptitude à s'intégrer localement et à devenir, à leur tour, des acteurs endogènes. Parallèlement, il est tout aussi nécessaire d'aider les entreprises locales existantes à se développer et à se renforcer sur une base endogène. Il convient, enfin, de rechercher les complémentarités possibles entre les apports exogènes et les activités/ressources endogènes afin de favoriser leur rapprochement. Ainsi combinées, ces deux approches se complètent et se renforcent mutuellement en créant une dynamique endogène dont les effets multiplicateurs peuvent se déployer sur l'ensemble du système territorial de production. L'effort à faire reste important, mais constitue peut-être le prix à payer pour un développement moins fragile sur le long terme.

A côté de la problématique «exogène-endogène», il est une autre question que les responsables du développement local sont amenés à devoir

résoudre : quelle politique privilégier ? Il existe en effet un choix entre la réindustrialisation de l'économie et sa tertiarisation. A la fin des années quatre-vingt, certains experts se sont laissés séduire par le chant des sirènes de la société post-industrielle, au point de recommander le «grand saut» vers l'économie des services (Cohen and Zysmann, 1987). La réalité est pourtant moins tranchée. La productivité des activités manufacturières est bien supérieure à celle de la production de services. La main-d'oeuvre non-qualifiée ne trouve probablement sa place que dans l'industrie : elle peut y progresser et s'améliorer à travers l'expérimentation, l'accumulation de savoir-faire et de compétences, l'expérience, l'apprentissage de type «*learning-by-doing*», etc. Tout cela existe dans le tertiaire, mais dans une moindre mesure. Si les deux sont nécessaires, la production de services n'assure toutefois pas les mêmes effets multiplicateurs que ceux déployés par l'industrie, comme l'a démontré le chapitre huit. Cependant, l'évolution récente indique que les activités manufacturières se «tertiarisent» toujours davantage rendant ces deux secteurs économiques plus complémentaires que concurrents.

Dans cette perspective, il peut se révéler théoriquement justifié de définir, dans le cas de régions industrialisées ou de nouvelle industrialisation, des orientations stratégiques privilégiant le développement, le renforcement et le renouvellement de leur base industrielle. Dans la mesure où le système local de support et de soutien à l'économie (systèmes d'éducation et de formation, institutions de R&D, pouvoirs publics, associations socio-professionnelles...) est efficace et en accord avec les besoins des entreprises, c'est certainement le moyen le plus sûr de valoriser les savoir-faire traditionnels, les qualités intrinsèques de la main-d'oeuvre ou les systèmes de culture et de mentalité historiquement constitués. Il est indispensable que les individus puissent trouver dans leur région d'origine des activités économiques compatibles avec leurs compétences ou aptes à en développer de nouvelles. Les enjeux du développement local se situent certainement dans l'innovation industrielle qu'implique une société de plus en plus dynamique, fondée par surcroît sur la civilisation de l'information et de la connaissance.

Finalement et pour conclure, que penser des nouvelles pistes théoriques de la croissance endogène ? Malgré les inévitables fragilités de leur modélisation mathématique, elles constituent sans aucun doute un outil ouvrant de nouveaux champs à la théorie économique. Elles donnent lieu à des prolongements allant au-delà des mécanismes généraux de la croissance. Elles permettent d'explorer des questions très diverses : rôle de l'organisation industrielle ; action des facteurs socio-culturels, institutionnels et historiques ;

relation entre croissance et développement du capital humain, entre croissance et institutions financières et politiques; influence des inégalités ; etc. On touche ici les limites de l'approche néo-classique de la croissance à long terme. La technologie ne fait, et de loin, pas tout. De nombreux modèles engendrent un certain indéterminisme qui laisse un rôle à l'histoire, aux structures sociales, aux choix politiques. Par ces aspects, elles rejoignent l'approche par les «milieux innovateurs» ou certaines représentations «hétérodoxes» de la croissance, telle que la théorie de la régulation ou celle des conventions.

Aussi, notre recherche a-t-elle tenté de donner un contenu «sociétal» à ce champ théorique nouveau par la prise en compte des conditions de contexte - géographique, culturel, historique, social, institutionnel - dans lesquelles les mécanismes de la croissance endogène s'exercent. Nous avons également cherché à appréhender les facteurs intangibles à l'origine de la dynamique de croissance, leurs interactions et leurs effets multiplicateurs sur le stock - privé, social - de connaissances. Toutefois, l'exploration de ce champ d'analyse est loin d'être achevée. Sur le plan théorique, les recherches ont encore du chemin à accomplir dans la formalisation de l'interaction des faits sociaux, institutionnels et historiques sur la croissance. Sur le plan méthodologique et empirique, les voies de la réflexion microéconomique, organisationnelle et cognitive méritent certainement d'être améliorées, affinées et testées auprès de nouvelles entreprises et régions d'étude.

Dans cette perspective, il serait intéressant d'entreprendre et d'approfondir les recherches allant dans ce sens en associant, notamment, les différentes écoles de pensées dans un cadre cognitif élargi. Il appartiendra à d'autres d'explorer cette voie de la réflexion théorique/empirique qui est encore loin d'être achevée.

GUIDE D'ENTRETIEN

Partant de l'hypothèse que le développement d'une région ou d'un territoire repose, en grande partie, sur la présence d'entreprises privées dynamiques, compétitives et exportatrices, la démarche méthodologique a été d'aller voir les chefs d'entreprise afin de mieux comprendre la nature et l'intensité des relations qu'ils entretiennent avec leur espace de localisation, relations déterminées par des points de contact positifs et/ou négatifs.

D'inspiration microéconomique, organisationnel et cognitif, le guide d'entretien s'appuie sur une instrumentation conceptuelle issue de la théorie de la connaissance, de la gestion d'entreprise, de la sociologie des organisations et de la pratique du management. Les concepts-clé retenus permettent de rechercher ces points de contact et de les spécifier. Leur identification est importante dans la mesure où ils représentent les leviers potentiels qui commandent le déclenchement d'un processus de croissance endogène au niveau de la région. L'information qui a été recherchée et traitée provient donc des perceptions et des anticipations des chefs d'entreprise. C'est le point fondamental de la démarche.

CONCEPTS-CLE

La chaîne de valeur ajoutée

- à identifier :
- les flux d'information perçus par le chef d'entreprise
 - les possibles « *Key succes factors* » (KSF)
 - les points de contact verticaux (input-output) et horizontaux (ressources communes)
 - la capacité d'autonomie/dépendance de l'entreprise

- à comprendre :
- la capacité du chef d'entreprise à comprendre les différents éléments de la chaîne de valeur
 - sa faculté à gérer et à maîtriser son intégralité
 - son aptitude à comprendre, à gérer les flux d'information en provenance des secteurs amont/aval de la chaîne
 - les limites de sa sphère d'action actuelle/potentielle
 - les frontières du système de développement organisé, géré par les autres acteurs de la région

L'analyse du secteur d'activité

- à identifier :
- les frontières perçues par le chef d'entreprise de son secteur d'activité
 - l'origine des menaces potentielles perçues
 - les *KSF* discernées par rapport aux menaces
 - les barrières à l'entrée et à la sortie
- à comprendre :
- la carte cognitive du manager de son secteur d'activité
 - la capacité cognitive et le type d'information qu'il est capable de gérer et d'intégrer
 - les points de contact entre le secteur industriel de l'entreprise et la région d'implantation

La stratégie générique

à identifier et

- à comparer :
- les *KSF* du secteur industriel perçues par le manager
 - la «soutenabilité» de l'avantage compétitif de la firme:
 - possibilité d'imitation de l'output
 - possibilité de reproduction des facteurs à l'origine de la rente
 - nature tangible/intangible des ressources-clé
 - les *KSF* spécifiques à l'entreprise
 - les relations entre la stratégie générique, les *KSF* et le marché
 - les variables de différenciation

- les implications en termes de parts de marché
- à comprendre : - l'aptitude du manager à détecter son propre potentiel de différenciation
- la cohésion entre :
 - les *KSF* perçues
 - les caractéristiques de l'environnement territorial
 - la stratégie compétitive
- les avantages de localisation (spécifiques et soutenables) liés au système territorial de production

Les compétences génériques

- à identifier :
 - les ressources/compétences-clé perçues
 - les éléments de cohésion, de recouvrement entre les actifs :
 - relations horizontales
 - relations verticales
 - le processus d'adaptation, de changement et d'innovation
 - le système cognitif interne à l'organisation : flux d'échange, de partage, de circulation des ressources intangibles
 - le poids de l'héritage socio-culturel et de l'histoire
 - les variables de différenciation perçues
- à comprendre :
 - la capacité à distinguer les ressources :
 - tangibles/intangibles
 - imitables/non imitables
 - de base/avancées
 - spécialisées/non spécialisées
 - l'origine du problème
 - les points de contact existant entre la région et les compétences-clé
 - l'apport de la région à l'édification des compétences-clé

Le diamant de la compétitivité

- à identifier :
- les éléments perçus du système territorial de production
 - les éléments faisant défaut
 - le type de relations entretenues avec les clients, les fournisseurs, les concurrents locaux, les institutions de support et de soutien (formation, R&D,...)
 - la nature des ressources intangibles générées à l'intérieur du système territorial de production
- à comprendre :
- le processus de création du diamant
 - la capacité des entreprises à identifier des opportunités issues du système territorial de production et à les mettre en oeuvre
 - l'impact du diamant sur la capacité concurrentielle des firmes

Les réseaux territoriaux ou «clusters»

- à identifier :
- un ensemble d'entreprises entretenant des relations professionnelles basées sur des KSF similaires ou complémentaires, l'appartenance à la même chaîne de valeur ajoutée ou des compétences génériques compatibles
 - les relations verticales (fournisseurs, sous-traitants, clients)
 - les relations horizontales (partenariat, collaboration, fournisseurs de technologie, formation)
 - nature de ces relations
 - les points de contact des «clusters» avec la région
- à comprendre :
- le processus d'insertion territoriale, respectivement d'isolement et d'incertitude cognitifs
 - la capacité des chefs d'entreprise à créer des relations durables, des ressources communes
 - l'origine du «cluster», sa structure, sa dynamique
 - les flux d'informations/connaissances (concrètes, tacites) générés par les relations personnelles et la proximité géographique

- l'impact de ces flux sur la compétitivité des entreprises
- leur impact en termes de processus d'apprentissage et d'amélioration continue des compétences et des processus organisationnels

La capacité à gérer les contradictions et les tensions

- à identifier :
 - le champ des contradictions et des tensions
 - leur origine
- à comprendre :
 - la manière dont les contradictions et les tensions sont gérées et surmontées

Les paradigmes d'action

- à identifier :
 - le type de l'amélioration/innovation : incrémentale ou radicale
 - les processus de continuité ou de rupture
 - la nature des activités économiques : privée, publique, mixte, partenariat
- à comprendre :
 - les raisons de l'implantation des entreprises dans la région
 - l'orientation des managers : court terme (contrôle, résultats financiers), long terme (innovation, investissement en R&D ou en capital humain, processus d'accumulation)

La mise en commun

- à identifier :
 - le processus de création de biens collectifs : démarche volontariste ou hasard ?
 - le type de collaboration inter-entreprises
 - la nature des «externalités» produites par la mise en commun
 - le type de biens collectifs : tangible, intangible ?

- l'origine du bien collectif : exogène (effet de rente héritée de la nature, léguée par les générations précédentes), endogène (à la suite d'efforts, de processus initiés et gérés dans la durée à l'intérieur des entreprises)
- à comprendre :
- le point crucial : les agents économiques, les acteurs locaux sont-ils ouverts culturellement à la création de biens collectifs, à la mise en commun, au regroupement ?
 - le rôle des entreprises leaders et des acteurs institutionnels dans la constitution d'éléments communs (fédérateur, coordinateur)
 - le type d'action à mettre en oeuvre pour faciliter la constitution et la gestion de telles biens/ressources

Le processus de croissance endogène

- à identifier :
- les sources et la nature des «externalités» conjointes positives: internes/externes à l'entreprise
 - rôle du système territorial de production
 - leur impact sur la capacité compétitive des entreprises
 - identification de processus de «*feed-back*» positifs
- à comprendre :
- la capacité des acteurs de l'entreprise à régénérer par eux-mêmes les ressources de leur avantage compétitif (processus organisationnels)
 - l'importance des points de contact avec la région pour initier un processus de croissance endogène aux niveaux micro- et macroéconomique

BIBLIOGRAPHIE

A. Théories de la croissance à long terme

ABRAHAM-FROIS G. 1991. «Dynamique économique». 7ème édition. Paris : Dalloz.

AGHION P. and HOWITT P. 1990. «A Model of Growth through Creative Destruction». Mimeo, MIT Cambridge.

AMABLE B. 1989. «Economies d'échelle dynamiques, effets d'apprentissage et progrès technique endogène : une comparaison internationale». *Revue de l'IRES*, 1.

AMABLE B. et GUELLEC D. 1991. «Un panorama des théories de la croissance endogène». *Revue de l'économie politique*, n°3, mai/juin.

ARROW K.J. 1962. «The Economic Implications of Learning by doing». *Review of Economic Studies*, 29.

ARTHUR B. 1989. «Competing Technologies, Increasing Returns and Lock-in by Historical Events». *Economic Journal*, n°99.

ARTHUR B. 1994. «Positive Feedback in the Economy». *The McKinsey Quarterly*, n°1.

ARTUS P. 1993. «Croissance endogène : revue des modèles et tentative de synthèse». *Revue économique*, n°2.

ARTUS P. 1993a. «Théorie de la croissance et des fluctuations». Paris: PUF.

ASCHAUER D.A. 1989. «Is Public Expenditure Productive ?». *Journal of Monetary Economics*, n°23.

AZARIADIS C. et DRAZEN A. 1990. «Threshold Externalities in Economic Development». *Economic Policy*, October.

BALDWIN R. 1989. «The Growth Effects of 1992». *Economy Policy*, October.

- BARRO R.J. 1987. «*Macroeconomics*». New-York : John Wiley.
- BARRO R.J. 1990. «Government Spending in a Simple Model of Endogenous Growth». *Journal of Political Economy*, October, vol.98.
- BARRO R.J. 1991. «Economic Growth in a Cross-Section of Countries». *Quarterly Journal of Economics*, 106.
- BARRO R.J. and SALA-I-MARTIN X. 1990. «Economic Growth and Convergence across The United States». *NBER Working Paper Series*, n°3419, August.
- BARRO R.J. and SALA-I-MARTIN X. 1991. «Convergence across States and Regions». *Brookings Papers on Economic Activity*, n°1.
- BARRO R.J. and SALA-I-MARTIN X. 1995. «*Economic Growth*». New York: McGraw Hill.
- BAUMOL W. 1986. «Productivity Growth Convergence and Welfare: what the Long Run Data Show ?». *American Economic Review*.
- BAUMOL W.J. et WOLFF E.N. 1995. «Les dynamiques de déséquilibre et le mécanisme de croissance de la productivité». *Revue économique*, novembre.
- BECKER G.S. 1964. «*Human Capital*». Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research, New York.
- BECKER G.S, MURPHY K. and TAMURA R. 1990. «Human Capital, Fertility and Economic Growth». *Journal of Political Economy*, October.
- BOYER R. 1986. «*La théorie de la régulation : une analyse critique*». Paris : La Découverte - Agalma.
- BURDA M. et WYPLOSZ C. 1991. «*Macroéconomie, une perspective européenne*». Ouvertures économiques. Paris : Ediscience international.
- CASSIDY J. 1996. «The Decline of Economics». *The New Yorker*, December 2.
- COBB C.W. and DOUGLAS P.H. 1928. «A Theory of Production». *American Economic Review*, March.
- CORNES R. and SANDLER T. 1986. «*The Theory of Externalities, Public Goods, and Club Goals*». Cambridge : Cambridge University Press.
- D'AUTUME A. et MICHEL P. 1994. «Education et croissance». *Revue d'Economie Politique*, 104, juillet/août.

DE LONG J.B. and SUMMERS L.H. 1990. «Equipment Investment and Economic Growth : How Strong Is the Nexus ?». *Brookings Papers on Economic Activity*, n°2.

DIULIO E.A. 1982. «Macroéconomie : cours et problèmes». *Série Schaum*.

DOSI G. 1982. «Technological Paradigms and Technological Trajectories». *Research Policy*, vol. II, n°3.

DOSI G. 1992. «Industrial Organisation, Competitiveness and Growth». *Revue d'économie industrielle*, n°59.

DOSI G., FREEMAN C., NELSON R. and alii (eds). 1988. «*Technical Change and Economic Theory*». Pinter.

DUBOIS P. 1985. «*Ruptures de croissance et ralentissement du progrès technique*». *Economie et statistique*, n°4.

FREEMAN C. and PEREZ C. 1988. «Structural Crises of Adjustment: Business Cycles and Investment Behavior», in : DOSI G., FREEMAN C., NELSON R. et alii. «*Technical Change and Economic Theory*». Pinter.

GRILICHES Z. 1988. «Productivity Puzzles and R&D : another Non-Explanation». *Journal of Economic Perspectives*, II, n°4.

GROSSMAN G. and HELPMAN E. 1990. «Comparative Advantage and Long Run Growth». *American Economic Review*, n°80 (4).

GUELLEC D. 1991. «*A Historical Model of Growth*». miméo, INSEE, Paris.

GUELLEC D. et RALLE P. 1993. «Innovation, propriété intellectuelle et croissance». *Revue économique*, 44 (2).

GUELLEC D. et RALLE P. 1995. «*Les nouvelles théories de la croissance*». Paris : Editions La Découverte.

HARROD R.F. «Notes on Trade Cycle Theory». *Economic Journal*, June.

HELPMAN E. 1991. «Endogenous Macroeconomic Growth Theory». *Working Paper NBER*, n°3869, October.

HENIN P.Y. et RALLE P. 1994. «Les nouvelles théories de la croissance : quelques apports pour la politique économique». *Revue économique*, numéro hors série.

HOLLANDER S. 1965. «*The Sources of Increased Efficiency : a Study of Du Pont Rayon Plants*». Cambridge : The MIT Press, Massachusetts.

KALDOR N. 1957. «A Model of Economic Growth», *Economic Journal*, 67.

KING R.G, PLOSSER C. and REBELO S.T. 1988. «Production, Growth and Business Cycles II : New Directions», *Journal of Monetary Economics*, n°21.

KING M. and ROBSON P. 1990. «Endogenous Growth and the Role of History», papier présenmé à la conférence «Instabilité et persistance», Paris.

KRUGMAN P. 1981. «Trade, Accumulation and Uneven Development», *Journal of Development Economics*, 8.

KRUGMAN P. 1987. «The Narrow Moving Band, the Dutch Disease and the Competitive Consequences of Mrs Thatcher», *Journal of Development Economics*, 27.

KRUGMAN P. 1990. «Rethinking International Trade», Cambridge : The MIT Press, Massachusetts.

KRUGMAN P. 1990a. «Endogenous Innovation, International Trade and Growth», in: KRUGMAN P. «Rethinking International Trade», Cambridge : The MIT Press, Massachusetts.

KRUGMAN P. 1991. «History of Expectations», *Quarterly Journal of Economics*, n°106, May.

KRUGMAN P. 1996. «The Age of Diminished Expectations», Cambridge : The MIT Press, Massachusetts.

KRUGMAN P. 1998. «La mondialisation n'est pas coupable», Paris : Editions La Découverte.

LORDON F. 1991. «Théories de la croissance, quelques développements récents: la redécouverte des rendements croissants», *Observations et diagnostics économiques*, n°36, avril.

LORDON F. 1995. «Cycles et chaos dans un modèle hétérodoxe de croissance endogène», *Revue économique*, novembre.

LUCAS R.E. 1988. «On the Mechanics of Economic Development», *Journal of Monetary Economics*, n° 22.

LUCAS R.E. 1990. «Why doesn't Capital Flow from Rich to Poor Countries ?», *American Economic Review*, May, Papers and Proceedings.

MALINVAUD E. 1993. «Regard d'un ancien sur les nouvelles théories de la croissance», *Revue économique*, n°2, mars.

MANKIW N.G., ROMER D. and WEIL D.N. 1992. «A Contribution to the Empirics of Economic Growth». *The Quarterly Journal of Economics*, May.

MAIRESSE J. et MOHNEN P. 1990. «Recherche-Développement et Productivité». *Economie et statistique*, n°237-238, décembre.

MARSHALL A. 1890. «*Principles of Economics*». London : Macmillan.

MARSHALL A. 1919. «*Industry and Trade*». London : Macmillan. Traduction française par G. Ledux : «L'industrie et le commerce». Editions Marcel Girard 1934.

MEADE J.E. 1961. «*A neo-classical Theory of Economic Growth*». Allen and Unwin.

MIRRELEES J.A. and STERN N.H (eds). 1973. «*Models of Economic Growth*». Londres: MacMillan.

MOHNEN P. 1993. «*The Econometric Approach to R&D Externalities*». Contribution au colloque «Innovation et performances des firmes», CNRS, Paris.

MUET P.-A. 1993. «Les théories contemporaines de la croissance». *Observations et diagnostics économiques*, n°45 (numéro spécial), juin.

NELSON R. 1997. «How New Is New Growth Theory ?». *Challenge*, vol. 40, n°5, September-October.

PHELPS E. 1966. «Models of Technical Progress and the Golden Rule of Research». *Review of Economic Studies*, vol. 33.

QUAH D. 1990. «Galton's Fallacy and Tests of the Convergence Hypothesis». *Working Paper MIT*, May.

RAMSEY F.P. 1928. «A Mathematical Theory of Saving». *Economic Journal*, n°38.

RICARDO D. 1819. «*Traité d'économie politique et de l'impôt*». Paris: Flammarion.

ROMER P. 1986. «Increasing Returns and Long Run Growth». *Journal of Political Economy*, 94.

ROMER P. 1987. «Growth Based on Increasing Returns due to Specialization». *American Economic Review*, vol.77, n°2.

ROMER P. 1987a. «Crazy Explanations for the Productivity Slowdown». *Macroeconomics Annual 1987*. Cambridge : The MIT Press, Massachusetts.

ROMER P. 1988. «Endogenous Technological Change». *Working Paper University of Chicago*.

ROMER P. 1990. «Endogenous Technological Change». *Journal of Political Economy*, vol. 98.

SCHUMPETER J. 1912. «*Théorie du développement économique*». Paris : Dalloz.

SCHUMPETER J. 1942. «*Capitalisme, socialisme et démocratie*». Paris : Payot.

SHESHINSKI M. 1967. «Optimal Accumulation with Learning by Doing». *Essays on the Theory of Optimal Growth*. Cambridge : The MIT Press, Massachusetts.

SMITH A. 1776. «*Essai sur la nature et les causes de la richesse des nations*». Paris: Gallimard.

SOLOW R. 1956. «A Contribution to the Theory of Economic Growth». *Quarterly Journal of Economics*, vol.70, n°1.

SWAN T.W. 1956. «Economic Growth and Capital Accumulation». *Economic Record*, November.

UZAWA R. 1965. «Optimum Technical Change in an Aggregative Model of Economic Growth». *International Economic Review*, n°6.

VON NEUMANN J. 1945-46. «A Model of General Equilibrium». *Review of Economic Studies*, vol. XIII, n°33.

WEISZACKER V. 1973. «Notes on Endogenous Growth of Productivity», in : MIRPLEES, STERN (eds). 1973. «*Models of Economic Growth*». Londres : MacMillan.

SALA-I-MARTIN X. 1990. «Lectures Notes on Economic Growth». *NBER Working Paper Series*, n°3563 et n°3564.

YOUNG A. 1928. «Increasing Returns and Economic Progress». *Economic Journal*, 38.

B. Théories du développement régional, «Districts industriels» et «Milieux innovateurs»

AYDALOT PH (éds). 1984. *«Crise et espace»*. Paris : Economica.

AYDALOT PH. 1984. «La crise économique et l'espace : recherche sur les nouveaux dynamismes spatiaux». *La revue canadienne des sciences régionales*, vol. 1.

AYDALOT PH. 1985. *«Economie régionale et urbaine»*. Paris : Economica.

BAGNASCO A. 1977. «Tre Italie». *La problematica territoriale dello sviluppo economico italiano*. Bologna, Il Mulino.

BAGNASCO A. et SABEL C.F. 1996. *«PME et développement économique en Europe»*. Paris : Editions La Découverte.

BALLY A., GUESNIER B., PAELINCK J.H.P. et SALLEZ A. 1987. *«Comprendre et maîtriser l'espace»*. GIP RECLUS, Montpellier.

BEAN, N. 1996. «Pourquoi Roanne la rebelle a sombré dans la sinistrose ?». *L'Expansion*, n°537.

BECATTINI G. 1979. «Del settore industriale al distretto industriale». *Rivista di Economia e Politica Industriale*, vol. 7, 1.

BECATTINI G. 1987. «La formulazione originaria ; in Mercato e forze locali : il distretto industriale». Bologna. Il Mulino.

BECATTINI G. 1990. «The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion», in : *Firms cooperation in Italy*. Genève, Bureau International du Travail.

BECATTINI G. 1992. «Le district industriel : milieu créatif». *Espaces et Sociétés*, n°66-67.

BENKO G. 1995. «Les théories du développement local». *L'internalisation : un enjeu territorial*. IREPD, Grenoble.

BOUDEVILLE J.R. 1962. «Frontiers and Interrelations of Regional Planning». International congress on economic development.

BRUSCO S. 1982. «The Emilian Model : Productive Decentralization and Social Integration». *Cambridge Journal of Economics*, vol. 6.

COURLET C., PECQUEUR B. et SOULAGE B. 1993. «Industrie et dynamiques de territoires». *Revue d'économie industrielle*, n°64.

COURLET C. et SOULAGE B. 1993. «Industrie et territoire : principaux points de repères bibliographiques». *Revue d'économie industrielle*, n°64.

CREVOISIER O. et MAILLAT D. 1989. «Milieu, organisation et système de production territorial : vers une nouvelle théorie du développement spatial». Dossier de l'IRER, n°24. Université de Neuchâtel. Neuchâtel.

CREVOISIER O. 1991. «La transformation de l'industrie horlogère dans l'Arc jurassien de 1960 à 1990». Cahier de l'IRER, n°29/2, Université de Neuchâtel. Neuchâtel.

CREVOISIER O. 1993. «Industrie et région : les milieux innovateurs de l'Arc jurassien». IRER. Université de Neuchâtel. EDES, Neuchâtel.

CREVOISIER O. 1995. «De nouveaux mécanismes de développement: le cas de l'industrie», in : CREVOISIER O., MAILLAT D. (éds). «Quel développement pour l'Arc jurassien ?». IRER, Université de Neuchâtel. EDES. Neuchâtel.

CREVOISIER O. 1996. «L'approche par les milieux innovateurs : intégrer la dynamique territoriale dans les théories de l'innovation». *IRER Working Papers*, n°3. Université de Neuchâtel. Neuchâtel.

CREVOISIER O., FRAGOMIKELAKIS M., HAINARD F. et MAILLAT D. 1996. «La dynamique des savoir-faire industriels». Zurich: Seismo.

DURAND J.-P. 1991. «Italie : spécialisation flexible et dépassement du fordisme». *Revue d'économie industrielle*, n°58.

FRIEDMANN J. 1972. «A General Theory of Polarised Development». in : HANSEN (eds). «Growth Centers on Regional Economic Development». New York: The Free Press.

FUA G. 1983. «L'industrializzazione nel nord-Est e nel Centro». in FUA G., ZACCHIA (eds). *Industrializzazione senza fratture*. Bologna. Il Mulino.

FUA G. 1985. «Les voies diverses du développement en Europe». *Annales : Economies, Sociétés et Civilisations*, n°3.

GAFFARD J.-L. et ROMANI P.-M. 1990. «A propos de la localisation des activités industrielles : le district marseillais». *Revue Française d'Economie*, n°3.

GAROFOLI G. 1981. «Lo sviluppo delle aree periferiche nell'economia italiana degli anni settanta». *L'industria*, II. 3.

GAROFOLI G. (eds). 1992a. «*Endogenous Development and Southern Europe*». Avebury, Aldershot.

GAROFOLI G. 1992b. «Les systèmes de petites entreprises : un cas paradigmatique du développement endogène», in : BENKO, LIEPITZ. *Les régions qui gagnent*. Paris : PUF.

GUIGOU J.-L. 1996. «Etat, nation, territoire : la recomposition». *Futurible*, septembre.

LECOQ B. 1989. «Réseaux et système productif régional». *Dossiers de l'IRER*, n°23. Université de Neuchâtel. Neuchâtel.

LECOQ B. 1991. «Organisation industrielle, organisation territoriale : une approche intégrée fondée sur le concept de réseau». *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°314.

LECOQ B. 1995. «La relation technologie-territoire et les milieux innovateurs», in : *Revue internationale PME*. Presses de l'Université du Québec.

MAILLAT D. 1982. «Potentiel régional et redéploiement des régions industrielles». *Documents d'économie appliquée GEE*, Université de Neuchâtel. Neuchâtel.

MAILLAT D. 1984. «Les conditions d'une stratégie de développement par le bas: le cas de la région horlogère suisse». *Documents d'économie appliquée GEE*. Université de Neuchâtel. Neuchâtel.

MAILLAT D. 1992. «La relation des entreprises innovatrices avec leur milieu», in : MAILLAT D. et PERRIN J.-C. «*Entreprises innovatrices et développement territorial*». GREMI. Perrin (éds). EDES, Neuchâtel.

MAILLAT D. 1995. «Quel développement pour l'Arc jurassien : conclusion», in : CREVOISIER O. et MAILLAT D. (éds). «*Quel développement pour l'Arc jurassien?*». IRER, Université de Neuchâtel. Neuchâtel.

MAILLAT D. 1996a. «Milieux innovateurs et nouvelles générations de politiques régionales» *IRER Working Papers*, n°4, Université de Neuchâtel. Neuchâtel.

MAILLAT D. 1996b. «Du district industriel au milieu innovateur : contribution à une analyse des organisations productives territoriales» *IRER Working Papers*, n°6. Université de Neuchâtel. Neuchâtel.

MAILLAT D. et PERRIN J.-C. 1992. «*Entreprises innovatrices et développement territorial*». GREMI, Maillat et Perrin (éds). EDES. Neuchâtel.

MAILLAT D., CREVOISIER O. et VASSEROT J.-Y. 1992. «Innovation et district industriel : l'Arc jurassien suisse», in: MAILLAT D., PERRIN J.-C. (éds). «Entreprises innovatrices et développement territorial». GREMI. EDES, Neuchâtel.

MAILLAT D., QUEVIT M. et SENN L. 1993. «Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional». GREMI, Maillat, Quevit et Senn (éds), EDES, Neuchâtel.

MAILLAT D., CREVOISIER O. and LECOQ B. 1993. «Innovation Networks and Territorial Dynamics : a Tentative Typology», in : JOHANSSON, KARLSON, WESTIN. «Patterns of a Network Economy». Berlin : Springer Verlag.

MAILLAT D., RUDOLF J.-PH. et SCHNEITER A. 1993. «Développement à long terme de l'économie neuchâteloise». *Analyse des potentialités : rapport scientifique*. IRER, Université de Neuchâtel. Neuchâtel.

NEMETI F. et PFISTER M. 1994. «Aspects de la compétitivité de l'industrie microtechnique suisse». IRER, Université de Neuchâtel. EDES, Neuchâtel.

NORTH D. 1955. «Location Theory and Regional Economic Growth». *Journal of Political Economy*.

OBERTI M. 1993. «Le Mezzogiorno : développement économique, politique, publique et différenciations territoriales». *Sociologie du travail*, N°4.

PECQUEUR B. 1986. «Crise économique : crise du discours sur l'espace». *Economie et Humanisme*, n°289.

PERRIN J.-C. 1984. «Economie spatiale et méso-analyse», in Aydalot *Crise et Espace*. Ed. Economica, Paris.

PERROUX F. 1955. «La notion de pôle de croissance». *Economie appliquée*, n°1-2.

PEYRACHE-GADEAU V. 1995. «Dynamiques différenciées des économies territoriales : apports des analyses en termes de districts industriels et de milieux innovateurs». Thèse. Université Pierre Mendès France, Grenoble.

PFOUTS R.W. 1957. «An Econometric Testing of the Economic Base Theory». *Journal of American Institute of Planners*.

PIORE M.J. and SABEL C.F. 1984. «The Second Industrial Divide : Possibilities for Prosperity». New York : Basic Books.

PLANQUE B. 1991. «Note sur la notion de réseau d'innovation : réseaux contractuels et réseaux conventionnels», *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3/4.

PLANQUE B. 1993. «Innovation et développement régional». Paris : Economica.

PYKE F. and SENGENDERGER W. 1997. «Local and Regional Response to Global Pressure : The Case of Italy and its Industrial Districts». International of Labour Studies. Genève.

RAVEYRE M.F. et SAGLIO, J. 1984. «Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industrielles», *Sociologie du travail*, n°2.

RITAINE E. 1987. «Prato ou l'exaspération de la diffusion industrielle», *Sociologie du travail*, n°2.

ROUSSIER N. 1987. «L'emploi et le discours sur le développement local», *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°1.

RUDOLF J.-PH. 1986. «La Région horlogère suisse : une région industrielle en restructuration». IRER, Université de Neuchâtel, Neuchâtel.

STOEHR W.B. and TAYLOR D.R.F. 1981. «Development from Above or Below?». London : John Wiley & Sons.

STOEHR W.B. 1984. «La crise économique demande-t-elle de nouvelles stratégies de développement régional ?», in : AYDALOT PH.(éds). «Crise et Espace». Paris : Economica.

WEAVER C. 1983. «Le développement par le bas, vers une doctrine du développement territorial», in : PLANQUE B. (éds). «Le développement décentralisé». LITEC.

WEIL T. 1997. «Quand les éléphants apprennent à danser avec les puces». *Le journal de l'Ecole des mines de Paris*, n°5, juillet-août.

C. Sciences cognitives, de l'éducation, de gestion et d'organisation

ACHI Z., DONAN A., SIBONY O. et SINHA J. 1996. «Le paradoxe des champions de la croissance». *L'Expansion Management Review*, mars.

ANDRE A. et BERNARDON J.-C. 1995. «Changer, ou l'art de mettre en mouvement». *L'Expansion Management Review*, juin.

ARGYRIS C. 1990. «*Overcoming Organizational Defense*». Editions Allyn and Bacon.

ARGYRIS C. 1991. «Teaching Smart People How to Learn». *Harvard Business Review*, mai/juin.

ARGYRIS C. 1993. «*Knowledge for Action*». Editions Jossey-Bass.

ARGYRIS C. and SCHOEN D.A. 1978. «*Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*». Reading Mass : Addison-Wesley.

ARTHUR M. and ROUSSEAU D. 1996. «*The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*». New York: Oxford University Press.

AUBERT C. 1995. «Hamel et Prahalad, mode d'emploi». *L'Expansion Management Review*, juin.

BOBLIN N. et BRENNER P. 1996. «L'art de mesurer l'apprentissage organisationnel». *L'Expansion Management Review*, mars.

BOISSEAU C. et TARONDEAU J.-C. 1991. «Développer la réactivité dans les opérations industrielles ne s'improvise pas». *Revue Française de Gestion*, novembre/décembre.

BOUTAT A. 1993. «Les chemins étroits de l'innovation compétitive». *Revue Economique et Sociale*, juin.

BOWER J.L. et HOUT T.M. 1989. «Cycle rapide et compétitivité». *Harvard-L'Expansion*, automne.

BURT R. and SHOTT T. 1997. «Personality Correlates of Structural Holes». *Social Networks*, 19.

BURT R., JANNOTTA J. and MAHONEY T. 1998. «The Gender of Social Capital». *Rationality and Society*, 9.

BURT R., HDGARTH R. et MICHAUD C. 1995. «Réseaux du capital social et l'impact de l'éducation». Document de travail. CEDEP/INSEAD. Fontainebleau.

BURT R., HOGARTH R. and MICHAUD C. 1998. «The Social Capital of French and American Managers». *CEDEPIINSEAD Working Paper*, Fontainebleau.

CHARUE F. et MIDLER C. 1994. «Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles». *Revue Française de Gestion*, janvier/février.

CIMENTO A.P., KLUGE J. and STEIN L. 1993. «Excellence in Electronics». *The McKinsey Quarterly*, n°3.

CIMENTO A.P. and RUSSEL J.K. 1994. «The High-Productivity Electronics Company». *The McKinsey Quarterly*, n°1.

COHEN S. and ZYSMANN J. 1987. «Manufacturing Matters : the Myth of the Post-Industrial Economy». New York : Basic Books.

CROZIER M. et FRIEDBERG E. 1977. «L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective». Paris : Editions du Seuil.

CROZIER M., 1994. «L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel». Paris : InterEditions.

DARVOGNE C. et NOYE D. 1993. «Organiser le travail pour qu'il soit formateur». Paris : Insep Edition.

D'AVENI R.A. 1994. «Hyper Competition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering». New York : The Free Press.

DE BOISANGER P. 1990. «Le management en univers invisible». *Revue Française de Gestion*, septembre/octobre.

DE RICHEMONT L. 1993. «Les réseaux d'information japonais». Ministère des Affaires Etrangères, Sous-Direction d'Extrême-Orient. Paris.

DEMSETZ H. 1982. «Barriers to entry». *American Economic Review*, March.

DERET E. 1993. «L'émergence de la notion de compétence». *Les Informations de Développement et Emploi*, n°36, mars.

DIERICKS I. and COOL K. 1989. «Competitive Advantage : a Resources Based Perspective». *INSEAD Working Paper*, n°7, Fontainebleau.

DOYLE P. 1994. «Il n'y a de saine performance que dans l'équilibre». *L'Expansion Management Review*, automne.

DOZ Y. 1994. «Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences-clés». *Revue Française de Gestion*, janvier/février.

DRUCKER P. 1993. «Le «big bang» des organisations». *Harvard-L'Expansion*, été.

ORUCKER P. 1995. «L'information dont un dirigeant a vraiment besoin». *L'Expansion Management Review*, juin.

DUCK J.D. 1994. «Le changement, une question d'équilibre». *L'Expansion Management Review*, printemps.

ERCEAU J. 1997. «Subir l'information ou partager la connaissance». *L'Expansion Management Review*, mars.

FELENBOK J.-P. 1995. «Du bon usage des outils de management». *L'Expansion Management Review*, juin.

FRIEOBERG E. 1988. «L'analyse sociologique des organisations». *Revue POUR*, n°28. Groupe de Recherche pour l'Education et la Prospective.

FRY J.M. and KILLING P. 1986. «*Strategic Analysis and Action*». Prentice Hall Editions.

GALLAND J.-A. 1995. «La capacité à accepter le changement». *Revue Economique et Sociale*, septembre.

GARVIN D. 1993. «Construire une organisation intelligente». *Harvard-L'Expansion*, automne.

GENELOT D. 1994. «Adieu à la planification, bienvenue à l'invention». *L'Expansion Management Review*, automne.

GODET M. 1991. «Les dangers de la seule réactivité». *Revue Française de Gestion*, novembre/décembre.

GOETSCHIN P. 1994. «Facteurs-clé de succès pour la compétitivité». *Revue Economique et Sociale*, décembre.

GOLEMAN D. 1997. «L'intelligence émotionnelle : comment transformer ses émotions en intelligence». Paris : Editions Laffont.

GOMORY R.E. et SCHMITT R.W. 1991. «Science et produit». *Revue Française de Gestion*, juin/juillet/août.

GROVES A. 1997. «Seuls les paranoïaques survivent». Editions Village Mondial.

HAMEL G. and PRAHALAD C.K. 1985. «Do you Really Choose a Global Strategy?». *Harvard Business Review*, July/August.

HAMEL G. and PRAHALAD C.K. 1989. «Strategic Intent». *Harvard Business Review*, May/June.

HAMEL G. et PRAHALAD C.K. 1990. «Les stratégies du soleil levant». *Harvard-L'Expansion*, automne.

HAMEL G. et PRAHALAD C.K. 1992. «Sept idées pour découvrir les nouveaux marchés». *Harvard-L'Expansion*, printemps.

HAMEL G. and PRAHALAD C.K. 1993a. «Strategy Stretch and Leverage», *Harvard Business Review*, March/April.

HAMEL G. et PRAHALAD C.K. 1993b. «La stratégie à effet de levier», *Harvard-L'Expansion*, été.

HAMEL G. and PRAHALAD C.K. 1994. «Competing for the Future», *Harvard Business Review*, July/August.

HAMEL G. et STERN J. 1995. «Le court terme peut-il ruiner la vision à long terme ?», *L'Expansion Management Review*, décembre.

HAMMER M. et CHAMPY J. 1993. «*Le Reengineering*». Paris : Dunod.

HAMMER M. 1993. «Productivité : l'innovation plutôt que l'automatisation», *Harvard-L'Expansion*, printemps.

HARVEY-JONES A. 1993. «*Managing to Survive*». London : Heinemann.

HATCHUEL A. 1994. «Apprentissages collectifs et activités de conception», *Revue Française de Gestion*, juin/juillet/août.

HEDBERG B. 1981. «How Organizations Learn and Unlearn ?», in : NYSTROM. STARBICK. 1981. «*Handbook of Organizational Design*», Oxford : Oxford University Press.

HELD D. 1995. «La gestion des compétences», *Revue Economique et Sociale*, septembre.

HENDERSON R. 1994. «Managing Innovation in the Information Age», *Harvard Business Review*, January/February.

HERMAN C. 1963. «Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations», *Administrative Science Quarterly*, n°8.

HOFSTEDE G. 1987. «Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation», *Revue Française de Gestion*, septembre/octobre.

HOGARTH R., MICHAUD C., DOZ Y. and VAN DER HEYDEN L. 1991. «Longevity of Business Firms : a four-stage Framework for Analysis», *INSEAD Working papers*, n°55. Fontainebleau.

HOGARTH R. et MICHAUD C. 1996. «La gestion des compétences», Document de travail. CEDEP/INSEAD, Fontainebleau.

HOROVITZ J. 1994. «De vraies compétences au cœur des services», *L'Expansion Management Review*, automne.

IMAI M. 1989. «*La clé de la compétitivité japonaise*». Paris : Editions Eyrolles.

INGHAM M. 1994. «L'apprentissage organisationnel dans les coopérations». *Revue Française de Gestion*, janvier/février.

IRVIN R.A. and MICHAELS E.G. 1989. «Core Skills: Doing the Right Things Right». *The McKinsey Quarterly Journal*, n°4.

ITAMI H. 1987. *Invisible Assets : Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University.

JAUSSAUC J. et KAGEYAMA T. 1991. «Comment mieux mettre en oeuvre le juste-à-temps ?» *Revue Française de Gestion*, septembre/octobre.

KALIKA M. 1991. «De l'organisation réactive à l'organisation anticipative». *Revue Française de Gestion*, novembre/décembre.

KLEIN M.A., EDGE G.M. and KASS T. 1991. «Skill-Based Competition». *Journal of General Management*, Summer.

KOENIG G. 1994. «L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux». *Revue Française de Gestion*, janvier/février.

KOTLER PH. et DUBOIS B. 1992. «Différencier et positionner l'offre». *Harvard-L'Expansion*, été.

LAURENT A. 1997. «Réinventer le management au carrefour des cultures». *Les Echos*, 4/5 avril.

LAZEGA E. 1995. «Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur». *Revue Française de Sociologie*, 25.

LEMAIRE B. 1994. «Des entreprises sans hiérarchie ?». *L'Expansion Management Review*, automne.

LESCA H. 1986. *Structure et système d'information, facteurs de compétitivité de l'entreprise*. Paris : Editions Masson.

LEWIS W.W., GERSBACH H., JANSEN T. and SAKATE K. 1993. «The Secret to Competitiveness-Competition». *The McKinsey Quarterly*, n°4.

LORINO P. 1991. *Le contrôle de gestion stratégique*. Paris : Dunod.

MARICOURT R. 1994. «L'art et la manière d'attaquer par les coins». *L'Expansion Management Review*, printemps.

MARTINET A.-C. 1991. «Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ?». *Revue Française de Gestion*, novembre/décembre.

MARTINET A.-C. 1993. «Stratégie et pensée complexe». *Revue Française de Gestion*, avril/mai.

MEIGNANT A. 1998. «Le client, grand oublié de la gestion des compétences». *Le Monde*, 22 avril.

MICHAUD C. 1986. «Voies de la compétitivité et processus d'ajustement en Europe». *Les Cahiers de la Fondation Europe et Société*, n°2, juillet.

MICHAUD C. 1988. «Les entreprises de service public face à la mutation de leur environnement et à l'évolution des mentalités». *Les Cahiers de la Fondation Europe et Société*, n°9-10, avril-septembre.

MICHAUD C., La Fondation Tissot. 1989. «*Les comportements d'adaptation*». La Fondation Tissot, Le Locle.

MICHAUD C. 1990. «La politique extérieure de la communauté, vrai problème ou faux débat : l'enjeu de la compétitivité». *Les Cahiers de la Fondation Europe et Société*, avril-septembre.

MICHAUD C. 1993. «Potentialité de changement et de développement des entreprises industrielles du canton de Neuchâtel», in : MAILLAT D., MICHAUD C., RUDOLF J.-PH. 1993. «*Analyse des potentialités : rapport scientifique*». IRER, Université de Neuchâtel. Neuchâtel.

MICHAUD C. 1994. «Potentialité de changement et de développement des entreprises industrielles du canton de Neuchâtel», in : *Coeur compétences, détection avancée en politique de la recherche*, FER, n°149. Conseil Suisse de la Science. Berne.

MICHAUD C., 1996. «*Knowledge Generation and Dynamic Imbalance*». Document non publié. CEDEP/INSEAD. Fontainebleau.

MICHAUD C., 1997. «*Gestion des ressources humaines et Développement du capital humain*». CEDEP/INSEAD. Document de travail. Fontainebleau.

MICHAUD C., 1998. «*Processus de croissance : comparaison exogène-endogène*». CEDEP/INSEAD. Document de travail. Fontainebleau.

MICHAUD C. and HOGARTH R.M. 1991. «Longevity of Business Firms : a four-stage Framework for Analysis». *Working Paper INSEAD*. Fontainebleau.

MICHAUD C. and THOENIG J.-C. 1992. «*The Detection of Development and Change Potential in a Regional Economy and Policy: the Case of Sicily*». CEDEP/INSEAD. Fontainebleau.

MICHAUD C. et RUDOLF J.-PH. 1994. «Potentialité de changement et de développement économique des territoires : le cas du Ripollès Catalan». La Fondation Tissot, Le Locle.

MICHAUD C. et RUDOLF J.-PH. 1995. «L'impact économique d'un site de production sur le système de croissance endogène». CEDEP/INSEAD, Fontainebleau.

MIDLER C. 1995. «Une affaire d'apprentissage collectif». *L'Expansion Management Review*, mars.

MILAN G. 1991. «La plate-forme stratégique dans un environnement instable». *Revue Française de Gestion*, novembre/décembre.

MINTZBERG H. 1982. «Structure et dynamique des organisations». Paris : Les Editions d'Organisation.

MINTZBERG H. 1990. «Le management : voyage au centre des organisations». Paris: Les Editions d'Organisation.

MINTZBERG H. 1994a. «The Fall and Rise of Strategic Planning». *Harvard Business Review*, January/February.

MINTZBERG H. 1994b. «L'obsession du contrôle n'est qu'une illusion». *L'Expansion Management Review*, été.

MIRA S. 1993. «Le rôle effectif du système d'information dans l'entreprise industrielle». *Revue Française de Gestion*, septembre/octobre.

MOINGEON B. 1994. «L'auto-analyse stratégique, un exercice délicat». *L'Expansion Management Review*, automne.

MOORE J. 1993. «La stratégie du lion et de la gazelle». *Harvard-L'Expansion*, automne.

NASSAR N. 1995. «Apprenez à piloter votre entreprise par la valeur!». *L'Expansion Management Review*, mars.

NAYAK P.R., CHEN A. et REIDER J. 1994. «Mettez-vous à l'écoute de vos clients». *L'Expansion Management Review*, printemps.

NISHIKAWA J. 1995. «Le modèle de développement au Japon. Examen d'une interaction économique et sociale». *Economie Appliquée*, n°4.

NONAKA I. 1991. «The Knowledge Creating Compagny». *Harvard Business Review*, November-December.

NORDMANN R. et RAMIREZ R. 1993. «Faites sortir la valeur de ses chaînes». *Harvard-L'Expansion*, hiver.

OHMAE K. 1982. «*The Mind of the Strategist - The Art of Japanese Business*», New York : McGraw Hill.

OHMAE K. 1990. «Comment construire une entreprise sans frontière», *Harvard L'Expansion*, printemps.

OHMAE K. 1991. «*L'entreprise sans frontière*», Paris : InterEditions.

OHMAE K. 1995. «*The End of Nation State : The Rise of Regional Economies*», New York : The Free Press.

OHNO T. 1989. «*L'esprit Toyota*», Paris : Masson.

PARLIER M. 1993. «Qu'est-ce que la compétence?», *Les Informations de Développement et Emploi*, n°36, mars.

PEARSON A.A. 1989. «L'innovation à tout prix», *Harvard-L'Expansion*, printemps.

PETERS T. et AUTINS N. 1985. «*La passion de l'excellence*», Paris : InterEditions.

PINE J., VICTOR B. et BOYNTON A. 1993. «Comment faire du sur-mesure de masse?», *Harvard-L'Expansion*, Hiver.

PORTER M.E. 1980. «*Competitive Strategy*», New York : The Free Press.

PORTER M.E. 1982. «*Choix stratégiques et concurrence*», Paris : Economica.

PORTER M.E. 1985. «*Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*», New York : The Free Press.

PORTER M.E. 1986. «*Competition in Global Industries*», HBS Press.

PORTER M.E. 1989/90. «De l'avantage concurrentiel à la stratégie», *Harvard-L'Expansion*, hiver.

PORTER M.E. 1990. «*The Competitive Advantage of Nations*», London : The MacMillan Press.

PORTER M.E. 1990/1. «Enquête sur la concurrence des nations», *Harvard-L'Expansion*, hiver.

PORTER M.E. 1992. «La fièvre du court terme», *Harvard-L'Expansion*, hiver.

PORTER M.E. 1995. «The Competitive Advantage of the Inner City», *Harvard Business Review*, May-June.

PORTER M.E. 1996. «What is Strategy?», *Harvard Business Review*, November/December.

PRAHALAD C. K. and DOZ Y. 1987. «*The Multinational Mission*». New York: The Free Press.

PRAHALAD C. K. and DOZ Y. 1988. «Assessing The Scope of Innovations - A Dilemma for Top Management». *Harvard Business Review*, April.

PRAHALAD C.K. and HAMEL G. 1990. «The Core Competence of the Corporation». *Harvard Business Review*, May-June.

PRAHALAD C.K. and HAMEL G. 1990/1. «Les grands groupes ne connaissent pas leur métier». *Harvard-L'Expansion*, hiver.

QUINN J.B. 1992. «*Intelligent Enterprise*». New York : The Free Press.

QUINN J.B. 1994. «Intelligent Enterprise». *Manageris*, n°12, janvier.

RAUX J.-F. 1994. «Management et mutations». *Futuribles*, mai.

RENNIE M.W. 1993. «Born global». *The McKinsey Quarterly*, 4.

ROBERTSON T. 1993. «How to Reduce Market Penetration Cycle Times ?». *Sloan Management Review*, vol. 35, n°1, Autumn.

ROBERTSON T. 1994. «L'innovation est un plat qui se mange chaud!». *L'Expansion Management Review*, été.

ROSSEL P. 1994. «Le concept de Core competence et sa productivité possible dans une démarche prospective à l'échelle d'un pays comme la Suisse», in : *Core competences, détection avancée en politique de la recherche FER*, n°104. Conseil Suisse de la Science. Berne.

RUIGROK W. et VAN TULDER R. 1996. «A qui profite vraiment la rhétorique de la globalisation ?». *L'expansion Management Review*, décembre.

SCHOETTL J.-M. 1994. «L'innovation stratégique». *Futuribles*, mai.

SCHNEIDER S.C. and BARSOUX J.-L. 1997. «*Managing across Cultures*». Prentice-Hall Europe.

SENGE P. 1990. «*The Fifth Discipline*». New York : Doubleday.

SEURAT S. 1989/90. «Innovation et qualité». *Harvard-L'Expansion*, hiver.

SEURAT R. 1994. «Le management de l'innovation». *Futuribles*, mai.

SLYWOTZKY A. et SHAPIRO B. 1993. «Osez investir dans la conquête de vos clients!». *Harvard-L'Expansion*, hiver.

SINAI A. 1992. «What's Wrong with the Economy ?». *Challenge*, Novembre/ Décembre.

STALK G. 1989/90. «Le temps : source d'avantage compétitif». *Harvard-L'Expansion*, hiver.

STALK G., EVANS P. and SHULMAN L. 1992. «Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy». *Harvard Business Review*, March/April.

STALK G., EVANS P. et SHULMAN L. 1992. «Les nouvelles règles de la stratégie». *Harvard-L'Expansion*, hiver.

STALK G. et WEBBER A. 1993. «La face sombre du modèle japonais». *Harvard-L'Expansion*, hiver.

STREBEL P. 1994. «Comment faire évoluer les règles du jeu». *L'Expansion Management Review*, été.

TARONDEAU J.-C. 1991. «Les effets du retard de lancement d'un produit nouveau: analyse de cas». *Revue Française de Gestion*, juin/juillet/août.

TAYLOR W. 1990. «Innover, c'est un métier». *Harvard-L'Expansion*, automne.

TELLIS G. et GOLDER P. 1996. «Premier sur le marché et premier à échouer?». *L'Expansion Management Review*, juin.

THIETARD R.-A. et FORGUES B. 1993. «La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations». *Revue Française de Gestion*, mars/avril/mai.

THOENIG J.-C. 1998. «Essai : How Far is a Sociology of Organizations Still Needed?». *Organization Studies*, 19/2.

THOM R. 1991. «Prédire n'est pas expliquer». Paris : Editions Eshel.

TREACY M. et WIERSEMA F. 1993. «Entrez dans l'intimité du client». *Harvard-L'Expansion*, printemps.

VELTZ P. et ZARIFIAN PH. 1994. «De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation». *Revue Française de Gestion*, janvier/février.

WATANABE S. 1990. «Work Organization, technical Progress and Culture», papier présenté au colloque «Technologie et Compétitivité» organisé par le Ministère de l'Industrie et de l'Aménagement du Territoire et le Ministère de la Recherche et de la Technologie conjointement avec l'OCDE. Paris.

WEISBUCH C. 1991, «R&D et compétitivité : dix questions», *Revue Française de Gestion*, juin/juillet.

WERTHER W. et KERR J. 1995, «Les sables mouvants de l'avantage concurrentiel», *L'Expansion Management Review*, septembre.

WOMACK J. and JONES D. 1992, «*The Machine That Changed the World*», New York: Haper Collins.

WOMACK J. and JONES D. 1994, «From Lean Production to the Lean Enterprise», *Harvard Business Review*, March/April.

WOMACK J. and JONES D. 1994, «De la production allégée à l'entreprise sans graisse», *L'Expansion Management Review*, été.

XUEREB J.-M. 1991, «Une redéfinition du processus d'innovation», *Revue Française de Gestion*, juin/juillet/août.

D. Articles et ouvrages généraux

BRAUDEL F. 1979. «*Le Temps du Monde*». Paris : Armand Collin.

BRAUDEL F. 1985. «*La dynamique du capitalisme*». Paris : Flammarion.

COHEN E. 1996. «*La tentation hexagonale : la souveraineté à l'épreuve de la mondialisation*». Paris : Editions Fayard.

COUR PH. et DELESSY H. 1996. «Une image de l'économie mondiale à l'horizon 2030». *La lettre du CEPH*, n°148, juillet.

DELAYE F. 1996. «Miliards suisses pour la biotech américaine». *Bilan*, n°9.

FILLOUX F. 1997. «Bill Gates vote Cambridge». *Libération*, 18.3.1998.

FOURQUET F. 1989. «*Richesse et puissance*». Paris : La découverte.

GILLES B. 1978. «*L'histoire des techniques*». Paris : Nouvelle Revue Française.

HANNOUN M. et LELONG C. 1998. «Les régions françaises dans l'Union européenne, sur la base des PIB par région en 1994». *Insee Première*, n°602, août.

JEANRENAUD C. et FORSTER S. 1993. «*La promotion économique neuchâteloise : bilan et perspectives*». IRER, Université de Neuchâtel. Neuchâtel.

JOZSEF E. 1997. «Les ruches de Trévise». *Libération*, 19 août.

LARONCHE M. 1998a. «Les succès des districts industriels italiens». *Le Monde*, 24.6.1998.

LARONCHE M. 1998b. «L'Emilie-Romagne à la pointe des technologies biomédicales et de la céramique». *Le Monde*, 24.6.1998.

MADISON A. 1991. «*Dynamic Forces in Capitalist Development*». Oxford : Oxford University Press.

MAHIEU R. 1996. «L'économie à l'envers». *Le Monde*, 19 novembre.

MALAUURIE G. 1997. «Voyage au pays du plein-emploi». *L'Express*, 31 juillet.

MORIN E. 1990. «*Science avec conscience*». Paris : Le Seuil-Points.

NEIRYNCK J. 1994. «L'évolution technique, facteur de compétitivité et sources de tensions». *Revue Economique et Sociale*, décembre.

OCDE. 1993. «Conférence sur le développement local et le changement structurel: une nouvelle perspective d'ajustement et de réforme». Rapport. Paris.

OCDE. 1996. «Réseaux d'entreprises et développement local». Rapport. Paris.

OEPR. 1992. «A l'heure de l'Europe de 1993 : propositions pour une approche stratégique de la politique régionale en Suisse». Berne : Peter Lang.

PERRET F.L., THEVOZ L., HITZ M., MICHAUD C., HOGARTH R. et HILTPOLD P. 1984. «Analyse des mesures pour une nouvelle répartition géographique des emplois et des investissements». Programme national de recherche «Problèmes régionaux en Suisse». Rapport des travaux, n°41. Berne.

PNUD (Programme des Nations Unies Pour Le Développement). 1996. «Rapport mondial sur le développement humain». Paris : Economica.

PUGA D. 1998. «Geography Lessons. European Economic Perspectives n°18». Center for Economic Policy Research, juin.

ROUACHE D. 1996. «Comment les Coréens s'approprient les compétences-clés». *Les Echos*, jeudi 14 novembre.

Achévé d'imprimer
sur les presses
d'Helioservice
Mai 2001