

# Le clustering en Wallonie

## *Clustering in Wallonia*

V. Lepage<sup>1</sup>

*Région de tradition industrielle en reconversion, la Wallonie (Belgique) a initié et soutient la création et le développement de clusters depuis 2001. En l'absence de secteurs ou d'entreprises « locomotives », l'approche adoptée se veut résolument bottom-up : l'initiative de mettre sur pied un cluster doit venir de groupes d'entreprises (le plus souvent des PME) désireuses de travailler en réseau sur un ou plusieurs marchés.*

*Après un rappel historique de la genèse de cette politique en Wallonie, l'article développe les premiers résultats (quantitatifs et qualitatifs) de la phase expérimentale mise en œuvre depuis 2001. Les enseignements tirés de cette phase ont largement inspiré la rédaction d'un Décret régional relatif au soutien et au développement des clusters wallons (adopté par le Parlement wallon le 18 janvier 2007).*

*Heavy industrial region still continuing its redeployment, Wallonia (Belgium) has initiated and support the creation and the development of clusters since 2001. Facing the lack of leading sectors or enterprises, the approach adopted is resolutely bottom-up : the initiative of a cluster's creation must come from the enterprises themselves (mainly SME's) wishing to collaborate in a network targeting at one (or more) market(s).*

*After the historical background of the clustering policy in Wallonia, the paper is exploring the first results (qualitative and quantitative) of the experimental phase implemented since 2001. The lessons learned from this phase have largely inspired the redaction of a regional Decree concerning the support and the development of the Walloon clusters (adopted by the regional Parliament on 18 January 2007).*

**Mots-clés :** politique industrielle, réseaux d'entreprises, clusters, Wallonie.

*Key words:* industrial policy, firms networking, clusters, Wallonia.

### Bref historique

Au début des années nonante, l'économiste américain Michael Porter (Porter, 1990) met en évidence la présence, au sein de différentes régions du globe, de pôles d'activités performants au niveau international (clusters), pôles qui reposent sur quatre déterminants stratégiques qui se renforcent les uns les autres. Ce que Porter appelle le « diamant » est composé des facteurs de production, des conditions de la demande, de la ri-

valité et des stratégies des entreprises du secteur, et enfin de secteurs d'activités connexes performants.

Dans le courant de la décennie, les publications de Porter et les travaux de sa société de consultance vont assurer une large diffusion du concept de cluster aussi bien dans les milieux académiques que politiques.

Au départ des théories de Porter ont très vite fleuri à travers le monde des initiatives privées et publiques pour soutenir des clusters régionaux ou nationaux (Pays Basque, Ecosse, Flandre, etc.).

<sup>1</sup> Economiste, Vincent Lepage est attaché au Ministère de la Région Wallonne, Direction de la Politique économique (Place de la Wallonie, 1, 5100 Jambes). Courriel : v.lepage@mrw.wallonie.be

En Wallonie, en 1999, les premières réflexions autour du concept de cluster ont mûri au sein de l'administration régionale (Direction Générale de l'Économie et de l'Emploi) à la faveur de la préparation des stratégies de développement régional 2000-2006 cofinancées par les fonds structurels.

En janvier 2000, le Gouvernement wallon plaçait le soutien à l'émergence de réseaux d'entreprises parmi les mesures prioritaires du Contrat d'Avenir pour la Wallonie, marquant par là sa volonté de susciter la coopération et les partenariats entre entreprises wallonnes, tant Petites et Moyennes Entreprises que Grandes Entreprises.

En juillet 2000, après une première analyse de faisabilité réalisée par l'administration, le MERIT (Université de Maastricht) et Ernst & Young France déposaient un rapport (MERIT / E&Y 2000) commandité par la Région. Ce rapport a permis à la fois de confirmer l'intérêt du concept de réseau d'entreprises ou cluster auprès d'un large panel d'industriels (six secteurs représentatifs de l'économie régionale), de l'adapter à la réalité wallonne et, in fine, d'identifier comment la Région pouvait soutenir ces réseaux d'entreprises.



*ARESA rassemble plus de nonante sociétés actives dans la recherche médicale et pharmaceutique. Ses objectifs principaux sont d'élever le niveau de qualité de la recherche clinique, de devenir la plate-forme de communication du secteur, tant entre ses membres qu'envers le marché, et d'offrir une solution globale aux demandes d'essais cliniques émanant des compagnies biotech et pharmaceutiques. Depuis 2003, ARESA est subsidiée par la Région wallonne en tant que Cluster de la Recherche Clinique.* ■

Au total, douze clusters ont été soutenus par la Région depuis 2001, leur lancement s'étant produit en trois phases :

- en 2001 et 2002, les clusters Aéronautique, Auto-mobilité, Bois et Biotechnologies de l'agroalimentaire ;
- en 2003, les clusters Recherche clinique, Céramiques et Espace ;
- en 2004, les clusters Déchets solides, Transport & Logistique, Nutrition, TIC et Eco-construction.



*La Wallonie est dotée de nombreuses entreprises et centres de recherche de référence dans le spatial. Le cluster Espace s'est constitué autour de ces acteurs de niveau européen. Au-delà de l'approfondissement et de l'affirmation de ces compétences, l'organisation en cluster constitue une nouvelle opportunité de développement pour ce secteur. Aussi bien au plan interne qu'au plan externe, le cluster soutient la mise en œuvre de partenariats industriels et technologiques. Ici, la Sonaca à Gosselies.* ■

Le choix de ces domaines d'activités « pilotes » reviennent au Ministre régional de l'Économie. Au moment de ce choix, certains secteurs avaient fait l'objet d'une première validation grâce à l'étude du MERIT / E&Y (2000) ou au travers de premières actions co-financées par le Fonds de Développement Régional (FEDER) dans les zones Objectif 1 (Hainaut) ou Objectif 2 (Liège et Namur).

En 2004, le bureau d'études MERIT a procédé à une évaluation indépen-

dante du programme expérimental. Ce rapport (MERIT, 2004) évaluait positivement la politique de mise en réseau ou clustering menée par la Région depuis 2001 et recommandait sa poursuite moyennant une série d'améliorations (cf. ci-dessous « De l'expérimentation à la pérennisation »).

Parmi les quatre premiers clusters pilotes analysés (ceux de la première phase 2001-2002), deux ont été évalués très favorablement (Aéronautique et Auto-mobilité) tandis que les deux autres expériences (Bois et Biotechnologies dans l'agroalimentaire) ne s'avéraient pas concluantes : masse critique trop limitée, impacts faibles, absence de vision à long terme, etc. Logiquement, la Région wallonne a décidé de ne plus poursuivre son soutien à ces deux clusters à partir de fin 2004. Les années suivantes, les clusters arrivant au terme de leur troisième année de subventionnement ont systématiquement fait l'objet d'une évaluation indépendante. Les clusters Recherche clinique, Espace et Déchets solides ont ainsi été positivement appréciés (Perspective Consulting 2005, 2006 et 2007), tant au niveau de

la dynamique de réseau enclenchée que des résultats obtenus. Par contre, le cluster Céramiques a été évalué négativement à cause notamment de la trop faible implication des entreprises, d'une part, et du manque de vision stratégique, d'autre part (Perspective Consulting, 2006). Dans ce dernier cas, le soutien régional a été suspendu.

### Cluster ? Que vise-t-on ?

Le rapport du MERIT / E&Y (2000) a mis en lumière l'absence d'émergence naturelle de clusters en Wallonie. Ce constat doit être relié à la nature même du tissu productif régional : poids encore important des industries traditionnelles, y compris au niveau des PME sous-traitantes des secteurs concernés, faible dynamisme entrepreneurial, culture du partenariat peu développée, absence de leaders industriels à capitaux régionaux...

Au niveau wallon, le concept de cluster a donc été décliné autour de réseaux en constitution, centrés sur un/des marché(s) commun(s) et ayant identifié des com-



*Le cluster Déchets solides regroupe les compétences d'une quarantaine de sociétés wallonnes expérimentées qui couvrent l'ensemble des métiers liés au secteur des déchets.* ■



plémentarités ainsi qu'une vision commune de développement. L'intégration au réseau d'acteurs de la R&D (centres de recherche, universités) ou de la formation est opérée sur base des besoins identifiés par les sociétés membres.

La définition suivante a donc été adoptée :

« Le CLUSTER est un réseau composé majoritairement d'entreprises (et éventuellement d'acteurs de R&D ou de formation) se caractérisant par ...

- la mobilisation d'une masse critique sur un domaine d'activités,
- un cadre de coopération portant sur des activités liées,
- le développement de relations de complémentarités entre les entreprises,
- la promotion d'une vision commune de développement. »

## Un cluster, pour que faire ?

Les clusters soutenus par la Région wallonne développent leurs actions en suivant les **six axes** suivants<sup>2</sup> :

- 1° des actions destinées à se connaître entre membres du cluster et en vue de connaître l'environnement du domaine d'activité concerné ;
- 2° des actions visant à renforcer les liens commerciaux entre les membres ou leur permettant d'accéder à une capacité innovatrice et un seuil de compétitivité accrus ;
- 3° des actions de développement de partenariats impliquant des membres du cluster dans les domaines de l'industrie et des services, de la recherche-développement ou de l'approche commerciale avec, le cas échéant, la création d'activités nouvelles ;



*Le cluster Eco-construction rassemble des architectes, des constructeurs et des entreprises actives dans le secteur de la rénovation écologique, des fabricants et des fournisseurs de matériaux écologiques, des bureaux d'études spécialisés en énergies renouvelables, des auteurs de projets et des entrepreneurs spécialisés dans l'épuration des eaux par lagunage, des organismes d'informations et de promotion (du bois, des matériaux naturels), des centres de recherche, hautes écoles et universités. Les membres du cluster se sont engagés à respecter une charte qui décline les principes du développement durable appliqués à l'éco-construction. Ici, une maison bio-climatique à Weillen.*

<sup>2</sup> Le décret du 18 janvier 2007 a simplifié la mission dévolue aux clusters en réduisant les neuf orientations pratiquées précédemment à ces six axes.

- 4° des actions de promotion locale et internationale du cluster en vue éventuellement de renforcer l'attractivité de la Région wallonne à l'égard des investisseurs étrangers et la participation de celui-ci à des salons sectoriels spécialisés ;
- 5° des actions de partage de connaissances et d'échange de bonnes pratiques entre clusters, y compris au niveau international ;
- 6° des actions visant à renforcer la synergie entre les activités du cluster et celles d'autres formes d'organisation d'entreprises, notamment les pôles de compétitivité.

Il faut souligner le caractère très large de ces axes d'action qui, en réalité, couvrent toutes les dimensions de la vie de l'entreprise. L'absence de focalisation initiale sur la technologie permet aux entreprises « no tech » ou « low tech » (on pense ici aux PME) d'intégrer plus facilement le cluster, quitte à participer ultérieurement à un projet innovant. L'essentiel est qu'un nombre croissant de sociétés concernées par l'activité du cluster participent à la démarche de progrès.

### Principes directeurs de la politique régionale

Quatre principes directeurs guident véritablement la politique wallonne de clustering :

- 1. La génération spontanée (approche bottom-up) : la Région wallonne ne « décrète » pas l'existence de



*Le cluster Nutrition regroupe en un forum des industriels wallons du secteur alimentaire et des acteurs de l'alimentation - santé : observateurs de la santé, universités et hautes écoles ainsi que des responsables de l'éducation et de la communication.*

tel ou tel cluster, mais laisse les opérateurs privés se regrouper en réseau selon leurs complémentarités et besoins de partenariats ;

- 2. Les entreprises constituent le principal moteur du cluster : définition d'une vision commune, établissement d'un plan d'actions concrètes, encadrement du travail de l'animateur, etc. Le plus souvent, cette gouvernance par les entreprises est réalisée au travers d'un comité de pilotage du cluster ;
- 3. La dimension régionale du cluster constitue un minimum : en aucun cas il n'est question de créer des clusters « sous-régionaux ». Au contraire, dès l'assise wallonne assurée, le cluster est appelé à s'étendre à l'étranger ;
- 4. La Région entend jouer un rôle de catalyseur : elle finance l'animation du cluster par un expert issu du secteur concerné (et choisi par les entreprises elles-mêmes). Trois années de financement public à 100 % sont suivies par une période de dégressivité. En contribuant à créer de la valeur ajoutée au profit de chacun de ses membres, et dans une perspective de pérennité, le cluster doit en effet tendre vers un autofinancement au moins partiel.

### Bilan intermédiaire

Les clusters établissent périodiquement un tableau de bord d'indicateurs. Ce qui permet de dresser un bilan chiffré et consolidé de leurs activités et résultats. Voici les chiffres les plus significatifs pour la situation à fin 2006.

**Membership.** Les 10 clusters wallons regroupent 744 membres. Le poids des entreprises y est bien entendu prépondérant, avec 82 % des membres répertoriés (soit 608 sociétés). On constate un léger tassement de cette statistique par rapport à 2005 (- 6 %). Il est dû en grande partie à la mise en place de procédures plus formelles d'adhésion (impliquant généralement une cotisation) dans les clusters qui n'en disposaient pas encore.

### Partenariats au sein des clusters

A fin 2006 toujours, on répertorie 60 partenariats inter-membres, impliquant près de 400 acteurs (entreprises, acteurs R&D,... parfois extérieurs aux clusters wallons). Certains de ces projets sont parfois soutenus par les mécanismes d'aide classique (DGEE, DGTRE,...) ou au titre de la politique des pôles de compétitivité.

Sur quoi portent ces projets ? Majoritairement il s'agit de recherche et développement (54 %), mais ils visent également des synergies commerciales (23 %) ou la création d'une nouvelle activité (produit ou service) (13 %). Le solde des projets répertoriés (10 %) concernent l'amélioration des process (y compris qualité et e-business) ou la formation.

#### Partenariats internationaux interclusters

Tous les clusters wallons mènent des activités internationales (missions économiques, participation à des salons spécialisés, positionnement sur les appels d'offres de l'UE, opérations de benchmarking,...).

Certains vont déjà plus loin en établissant des partenariats structurels avec des organismes similaires à l'étranger. On dénombre au stade actuel **six partenariats interclusters** de ce type, allant du transfrontalier à l'interrégional.

#### De l'expérimentation à la pérennisation

L'évaluation du MERIT en 2004 a confirmé l'intérêt de poursuivre le soutien aux clusters, en apportant les améliorations suivantes :

- mise en place de bases légales indispensables au bon fonctionnement du programme dans la durée ;
- maintien du principe de dégressivité du financement public ;

- sélection des initiatives les plus porteuses sur base d'un processus transparent et objectif ;
- évaluation indépendante de chaque réseau d'entreprises ou cluster après deux ou trois années de fonctionnement.

Les leçons tirées de la phase d'expérimentation, renforcées par l'évaluation indépendante menée par les experts du MERIT, conduisent donc à soutenir la pérennisation de la politique wallonne de mise en réseau ou clustering, tout en lui apportant les améliorations nécessaires.

C'est tout le sens du décret (voté par le Parlement wallon le 18 janvier 2007) qui vise à conférer à cette politique une base légale autre que le seul décret budgétaire utilisé jusqu'ici pour mener la phase expérimentale.

Le décret relatif au soutien et au développement des clusters prévoit :

- une procédure de sélection transparente visant à retenir les initiatives les plus porteuses (voir encadré ci-dessous) ;
- le caractère dégressif du financement public (par périodes de trois ans : 100 %, 80 % puis 50 %) : comme par le passé, le financement annuel plafonné à 160.000 euros porte sur les frais de fonctionnement du cluster (animation, missions, démarches commerciales communes, etc.) ;
- des évaluations triennales de chaque cluster, mais aussi de la politique dans son ensemble ;
- un soutien spécifique à la coopération internationale et inter-clusters

#### Procédure et critères de sélection d'un cluster

Pour être reconnu et subsidié, le réseau doit déposer un dossier qui sera analysé par le comité d'examen (administration, cabinet et experts) institué par le décret du 18 janvier 2007. Ce comité rend un avis en prenant en compte les critères suivants :

- 1° la représentativité du cluster en terme de masse critique appréciée au regard de la couverture territoriale régionale et du domaine d'activité concerné ;
- 2° les modalités relatives à l'intégration de nouveaux membres au sein du cluster ;
- 3° le niveau d'interactivité entre les membres du cluster ;
- 4° le niveau de vision commune et la qualité des actions programmées ;
- 5° les indicateurs de performance qualitatifs et quantitatifs consécutifs à la mise en cluster ;
- 6° la qualité de l'animation et du mode de gestion du cluster ;
- 7° la valeur ajoutée attendue sur le plan régional ;
- 8° l'additionnalité de l'action publique ;
- 9° la possibilité de pérenniser le cluster ;
- 10° la complémentarité avec d'autres clusters ou les pôles de compétitivité soutenus par le Gouvernement wallon.

## Liaison et complémentarité entre les clusters et les pôles de compétitivité

La politique de pôles de compétitivité, lancée en septembre 2005 par le Gouvernement wallon, se démarque du soutien au clustering en plusieurs points :

- concentration ex ante sur cinq thématiques d'activités (Sciences du Vivant, Agro-industrie, Aérospatial, Transport & logistique et Génie mécanique) ;
- implication structurelle (et non au cas par cas) des acteurs de la recherche et de la formation ;
- concentration des financements publics sur le financement de projets de recherche ou d'investissement.


Il s'agit de deux politiques complémentaires : dans certains cas, ce sont les clusters en place qui ont été à la base de la constitution des projets de pôle (Aérospatial et T&L en particulier).

Portail des clusters wallons (<http://clusters.wallonie.be>)  
Les finalités du site Portail des clusters wallons sont les suivantes :

- développer une communication transparente autour de la politique wallonne de clustering, notamment les rapports et évaluations réalisés depuis son lancement ;
- assurer une veille par rapport aux initiatives européennes (conférences, programmes de soutien,...) ;
- assurer la promotion des clusters ;
- permettre à leurs membres de se (faire) connaître ;
- faciliter les partenariats entre les entreprises d'un même cluster ainsi que les échanges d'expérience.

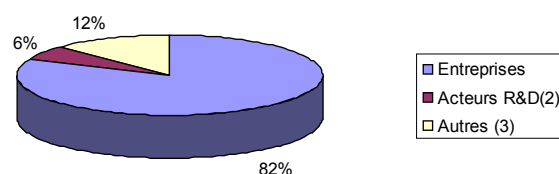
Le site est co-géré par l'administration et les clusters. Chaque cluster dispose d'un espace de communication qu'il développe en toute autonomie. Y figurent les listes des sociétés, les actualités et l'agenda du réseau, ainsi qu'un espace réservé aux membres.

### Membership (1) des clusters wallons, au 31/12/06



	Entreprises	Acteurs R&D(2)	Autres (3)	Total
Aéronautique	56	1	1	58
Auto-Mobilité	57	10	3	70
Céramiques	24	5	5	34
Espace	18	5	2	25
Recherche clinique	80	9	7	96
Déchets solides	31	1	2	34
TIC	125	4	4	133
Nutrition	48	4	11	63
Transport & Logistique	121	0	42	163
Eco-construction	48	5	15	68
<b>TOTAL</b>	<b>608</b>	<b>44</b>	<b>92</b>	<b>744</b>

### Membres des clusters : répartition par type



Notes :

(1) Le membership est lié à l'adhésion formelle à l'ASBL porteuse du cluster (sauf dans le cas du cluster Nutrition).

(2) Centres de recherche, universités, labos, etc.

(3) Fédérations sectorielles, organismes de formation professionnelle, asbl.

Source : DGEE / Division de la Politique économique.

## Partenariats au sein des clusters wallons, au 31/12/06



	Nbre partenariats (1)	RD	Syn. Commerciale	Nvelle activité/ Nv produit	Autres	Nbre partenaires (2)
Aéronautique	9	7			2	78
Auto-Mobilité	8	5		3		37
Céramiques	8	7			1	26
Espace	2	1		1		16
Recherche clinique	6	5	1			48
Déchets solides	2	1	1			23
TIC	15		12	3		70
Nutrition	2	1		1		22
Transport & Logistique	5	4			1	41
Eco-construction	3	1			2	28
TOTAL	60	32	14	8	6	389

Notes :

(1) Types de partenariats :

RD : recherche en commun ou transfert de technologie

Synergie commerciale : démarches conjointes et structurelles

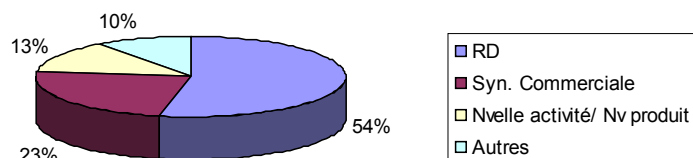
Nouvelle activité / Nouveau produit : création d'une société et / ou d'un produit ou service

Autres : E-business, Process, Formation

(2) Certains partenaires ne sont pas membres du cluster.

Source : DGEE / Division de la Politique économique.

Partenariats : répartition par type



## Bibliographie

MERIT / E&Y. (2000). « *Cadre conceptuel et opérationnel pour une politique de clusters en Wallonie* », DGEE/DPE.

MERIT. (2004). « *Evaluation des programmes wallons de clustering et de grappage* », Rapport au CESRW pour le compte du Gouvernement wallon.

Parlement wallon, Décret du 18 janvier 2007 relatif au soutien et au développement des réseaux d'entreprises ou clusters (publié au Moniteur Belge le 9 février 2007).

Perspective Consulting. (2005). *Evaluation du cluster Recherche clinique*, pour le compte de la DGEE/DPE.

Perspective Consulting. (2006). *Evaluations des clusters Espace et Céramiques*, pour le compte de la DGEE/DPE.

Perspective Consulting. (2007). *Evaluation du cluster Déchets solides*, pour le compte de la DGEE/DPE.

PORTER M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Harvard Business Review, March-April 1990.