



- De l'expérimentation à la sanction
- Autopsie des recatés
- L'innovation, un concept obscur
- Favoriser l'élite ou aider les plus faibles ?
- La création de super-pôles au printemps 2011

Les leçons des six délabellisations

## Autopsie

Le premier écrémage présage d'une nouvelle hiérarchisation des pôles

Clusters, systèmes productifs locaux (SPL), grappes, pôles, superpôles, Fonds unique Interministériel (FUI), politique industrielle, aménagement du territoire

Sur les 71 pôles de compétitivité qui avaient été labellisés par l'État pour encourager les collaborations entre les entreprises, la formation et la recherche, six ont récemment perdu leur sésame. Plus précisément, trois manquaient de projets R&D et seront probablement rétrogradés dans une catégorie plus modeste, celle des grappes. Les trois autres ont disparu, faute de synergies. Cependant, six nouveaux labels ont été attribués à des clusters spécialisés dans les éco-technologies. Passés les débats contradictoires qui ont suivi l'audit, où ont été pointés certaines inégalités de traitement et un défaut de processus d'évaluation, l'État doit maintenant arbitrer entre deux postures : laisser le champ libre – et le temps nécessaire – à l'expérimentation et aux acteurs de terrain, ou sanctionner de manière jacobine sur des critères de performances qui restent à préciser.

Par Alain Stora

« Depuis le 1er janvier 2011, le pôle Enfant n'est plus un pôle de compétitivité, je ne peux plus utiliser le logo », relate son directeur Patrick Blondeau. Le 11 mai dernier, le Premier ministre François Fillon a annoncé la délabellisation de 6 pôles de compétitivité sur 71 : les pôles Enfant, Génie Civil, MTA, Innovations, Prod'Innov et Sporaltex. Un nouveau tournant s'amorce dans la politique des clusters, notion qui désigne une collaboration d'entreprises d'un même secteur d'activité, tournée vers l'innovation, sur un même ter-

ritoire. Ces clusters naissent d'initiatives locales, mais peuvent devenir des références mondiales avec des dizaines de milliards de chiffres d'affaires, à l'instar de la Silicon Val-

leyme sur les coûts de production. Dans sa politique de soutien, la France a construit différentes catégories de clusters : les Systèmes productifs locaux (SPL) en 1998, les

les portes d'importants financements publics. La vocation des pôles est de mettre au point des innovations de rupture débouchant sur un produit révolutionnaire sur le marché international, comme ce moteur électrique nouvelle génération, développé par le pôle Véhicule du futur. Cela passe par une collaboration entre trois mondes : les entreprises, la formation et la recherche. Il y a un rapprochement entre les entreprises privées et la recherche publique. Ces pôles sont souvent structurés autour d'un leader industriel : Airbus en Midi-Pyrénées pour Aérospace val-

*La vocation des pôles est de mettre au point des innovations de rupture débouchant sur un produit révolutionnaire sur le marché international*

ley. Le modèle du genre inspire tous les pays de l'OCDE, qui misent sur la valeur ajoutée de l'industrie, faute de concurrencer les pays

pôles de compétitivité en 2005, puis les grappes en 2010. Le principe est le suivant : un réseau reconnu reçoit un label qui lui ouvre

# Affaires publiques

POLES DE COMPETITIVITE



"Les pôles sont orientés dans le tout technologique, alors que nous proposons des innovations d'usage." Patrick Blondeau, directeur du pôle Enfant.

politique des pôles, le ministère de l'Industrie souhaitait concentrer les deniers publics sur une quinzaine de grands réseaux déjà constitués, comme Systematic en région parisienne, Minalogic en Rhône-Alpes, Aerospace Valley en Midi-Pyrénées... La Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire (Datar) réclamait quant à

du financement de sa structure d'animation, une cellule d'environ quatre salariés, chargée de mobiliser les membres autour de projets et de recruter de nouveaux adhérents. Enfin, l'image du pôle se dégrade. Le label apporte une reconnaissance, encourageant ainsi les collaborations, qui ne vont pas de soi dans un univers concurrentiel. "Le label

*"En semant de l'argent public sur les terres des clusters, l'Etat souhaitait voir où les pousses prenaient"*

elle une labellisation plus large pour impulser des dynamiques collaboratives dans toutes les régions. "Finalement, ils ont combiné les deux logiques", analyse Thierry Weil, chercheur à l'Observatoire des pôles de compétitivité. En 2005, 71 pôles ont été labellisés, sur les 105 structures qui ont répondu à l'appel à projets en 2004 (des plus anciennes aux plus récentes, des champions aux embryons). "A sa création, notre pôle partait d'une page blanche ou presque", confie Jérôme Finot, directeur du pôle S2E2, un des repêchés de l'audit de 2008, spécialisé dans les circuits électriques. Outre l'équité entre les régions, ces labellisations permettaient à la Datar et à Bercy de mener une expérimentation grandeur nature. En semant de l'argent public sur les terres des clusters, ils souhaitaient voir où les pousses prenaient. "L'Etat a lancé le message suivant aux pôles labellisés : allez-y, Dieu reconnaîtra les siens", analyse Thierry Weil. Qu'implique la perte d'un label pour un pôle ? En premier lieu, il n'a plus accès au Fonds unique interministériel (FUI) qui finance les projets R&D jusqu'à une hauteur

apportait une certaine visibilité à l'échelle régionale et nationale", confirme le responsable du pôle délabellisé Sportaltec.

## Autopsie des recalés

Les six délabellisés se divisent en deux catégories. Une première moitié n'avait pas assez de projets R&D. C'est le cas des pôles Enfant, Génie civil et Sportaltec. Dans le cas d'Innoviandes, Prod'innov et MTA, les expérimentations bancales ont avorté. Dans le premier groupe, "les capacités de recherche n'étaient pas à la hauteur de ce que l'on attend d'un pôle", explique le bureau des pôles de Bercy. "Les pôles sont orientés dans le tout technologique, alors que nous proposons des innovations d'usage, notamment permettre à une mère de recharger son téléphone portable avec la roue de sa poussette", souligne Patrick Blondeau du pôle Enfant. "Ce cluster a lancé une dynamique territoriale qui a peu d'équivalents dans la politique des pôles. Il existe un grand sentiment d'appartenance des acteurs territoriaux du pays Choletais, qui ont subi la crise du textile. Les initiatives ne cessent de vous rappeler qu'il fait

*"Il est difficile de distinguer ce qui relève de la mission d'un pôle et ce qui n'en relève pas. En même temps, cela laisse une certaine marge de manœuvre"*

de 10 millions d'euros. Or, ces projets sont la raison d'être d'un pôle. Les crédits publics permettent de débloquer des fonds privés, plus massifs. "Sans label, la grande société de microélectronique STM aurait-elle continué avec nous ? Les deux tiers des fonds proviennent des entreprises elles-mêmes et un tiers du public. Les fonds publics ne représentent pas l'essentiel, mais sont indispensables", témoigne Jérôme Finot chez S2E2. Ensuite, le pôle perd 50 %

de son chiffre d'affaires. L'exemple de la modification des ronds-points, modules de formations en puerculture, création du musée du jouet, du musée de la mode enfantine...", relate Xavier



"L'Etat a sélectionné des pôles, puis les a lâchés au moment où ils décollaient, sans explications, en les laissant dans l'incertitude quant à leur avenir." Christophe Clergeau, vice-président PS des Pays de Loire.

teurs de l'eau et des milieux naturels. Le pôle Eau s'étend sur trois régions : Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées et Provence-Alpes-Côte d'Azur. Il se penche sur l'identification et la mobilisation des ressources en eau, la gestion concertée de la ressource en eau et des usages dans des contextes exacerbés par les changements globaux, la réutilisation des eaux de toutes origines, et les approches institutionnelles et sociétales en matière d'acteurs et de décisions. Le pôle Alsace Energie est consacré aux bâtiments durables et à leur efficacité énergétique. "L'objectif est de développer des bâtiments qui consomment tellement peu qu'en leur ajoutant une toiture photovoltaïque ou une chaudière à cogénération, ils

produisent davantage d'énergie qu'ils n'en consomment", indique Philippe Richert, président de la région Alsace, dans un communiqué daté du 2 juin 2010. En Alsace Lorraine, le pôle Hydros s'intéresse à la qualité des eaux et à son impact sur la santé des populations et des écosystèmes. Il travaille notamment sur la maîtrise des polluants chimiques, médicamenteux et agricoles. Dans le Nord-Pas-de-Calais, le pôle Team s'occupera du traitement des sédiments et des sols pollués, de la valorisation des métaux rares, de la valorisation des déchets du bâtiment, du traitement et de la valorisation des plastiques. A.R.

Key, Guerlain en région Centre pour Cosmetic Valley, Renault pour Lyon Urban Truck & Bus (LUTB)... En deuxième division figurent les grappes et les SPI. De plus petite taille, essentiellement composés de PME, leurs innovations sont plus modestes : nouveaux matériaux, nouveaux procédés de fabrication, veille d'information, prospective pour de nouveaux marchés... Enfin, une troisième division regroupe les clusters financés uniquement par les collectivités locales. Depuis 2005, l'Etat a débloqué trois milliards d'euros pour les pôles de compétitivité. Cette manne finance des projets de recherche collaborative qui impliquent au moins deux entreprises et un centre de recherche. Les collectivités locales contribuent souvent à la même hauteur, pour mettre en réseau les entreprises ou financer des études. In fine, "l'objectif de cette politique est de créer de l'emploi", revendique le chef du bureau de la politique des pôles au ministère de l'Economie.

## De l'expérimentation à la sanction

Un audit publié le 18 juin 2008, réalisé par les cabinets BCG et CMI, a mis sur la sellette treize pôles qui n'avaient pas atteint les objectifs d'innovation. Sept ont été sauvés, les six autres sont sortis du dispositif le 1<sup>er</sup> janvier dernier. Lors du lancement de la

## Les 6 nouvelles labellisations Place aux pôles "verts"

Le Premier ministre François Fillon a annoncé la labellisation de six nouveaux pôles consacrés aux éco-technologies, le 11 mai 2010. Lors de la création des pôles en 2005, la sélection était passée à côté de cette thématique", confie Xavier Roy, directeur de l'association France Cluster. Dans le développement des énergies renouvelables, Bercy et le ministère de l'Environnement souhaitent constituer un savoir-faire français, plutôt que de laisser les marchés aux pays asiatiques émergents. Six nouveaux pôles auront donc accès aux financements de l'Etat : Avenia, Dream, Eau, Energie, Gestion des eaux continentales et Team<sup>4</sup>. Une sélection parmi une myriade de clusters "verts" existants. "En 2008,

*"Bercy et le ministère de l'Environnement souhaitent constituer un savoir-faire français, plutôt que de laisser les marchés aux pays asiatiques émergents"*

nous avions réalisé une étude sur les clusters qui mettaient en avant des compétences environnementales. Nous avions repéré une trentaine d'initiatives. Aujourd'hui, ce nombre est complètement obsolète : les démarches se multiplient", indique Xavier Roy. Situé en région Aquitaine, le pôle Avenia ambitionne de devenir un centre de référence mondiale sur l'ensemble des technologies liées au sous-sol. Il se concentre sur quatre axes : le stockage de CO<sub>2</sub>, la géothermie industrielle basse énergie, le stockage souterrain de l'énergie et le développement responsable des énergies fossiles. En région Centre, le pôle Dream se positionne sur les sec-



"A sa création, notre pôle partait d'une page blanche ou presque." Jérôme Finot, directeur du pôle S2E2, spécialisé dans les circuits électriques.

des, Prod'innov, et MTA ont disparu. Innovandies, situé en Auvergne, peinait à proposer des innovations autour des produits carnés. Prod'innov ambitionnait de créer des synergies entre deux secteurs : la nutrition et la santé, en région Aquitaine. "Dès le départ, il y avait une anomalie : il s'agissait d'une association entre deux mondes qui ne partageaient rien en commun. Dans la branche santé, nous avons lancé près de 30 projets. Mais aucun n'a émergé de l'agroalimentaire, car le secteur ne comptait pas de grandes entreprises, et ne disposait donc pas de centres de recherches. Il ressemblait des petits agriculteurs ou des fabriques de fromage. Personne n'est jautif. L'économie régionale ne disposait pas de suffisamment de forces", explique Jean Roquain, ex-président du pôle Prod'innov. Il annonce la création d'un cluster consacré à la santé, regroupant 300 entreprises, au printemps prochain. Le pôle automobile MTA en Poitou Charentes constitue un cas isolé. Il comptait parmi les cinq pôles automobiles français avec LUTB, ID4 Car, Véhicule du futur, et Mov'eo. Trop nombreux pour les services de l'Etat ! Serge Gregory, vice-président du pôle Mor'ea, pilote un rapprochement avec les adhérents de MTA. La structure du pôle disparaît, seule une plate-forme technique d'essai subsiste.

## L'innovation, un concept obscur

Ces six délabellisations mettent en évidence un problème au niveau de la définition des pôles de compétitivité, sans doute trop obscure. Les acteurs de terrain, qu'ils soient animateurs des pôles, adhérents ou collectivités locales, ne savent plus à quel saint se vouer. Les financements dépendent de critères de performance et leur accès peut être remis en cause. Le tout dans un contexte de rigueur. Une première vague de délabellisation a déjà eu lieu et un prochain audit est prévu en 2012, à l'issue duquel "de nouvelles délabellisations peuvent être envisagées", indique Nicolas Daubresse, chargé des pôles à la Datar. Deux incertitudes demeurent sur la stratégie de l'Etat. Premièrement, les pôles sont-ils consacrés aux innovations de rupture ? Autrement dit : selon quelles règles du jeu un pôle est-il considéré comme performant ? Deuxièmement, souhaite-t-on financer les pôles champions, ou donner toutes leurs chances aux réseaux nouvellement constitués, dans une logique d'aménagement du territoire ? Autrement dit, l'Etat laissera-t-il les pôles les plus jeunes continuer leur croissance ? "Il est difficile de distinguer ce qui relève de la mission d'un pôle et ce qui n'en relève pas. En même temps, cela laisse une certaine marge de manœuvre", témoigne Jérôme Finot, du pôle S2E2. Les critères d'innovation restent flous. Les six pôles délabellisés développaient des innovations d'usage, dites "incrémentales" dans le jargon scientifique, qui améliorent les produits et les procédés. "Nous avons travaillé sur la mécanique de la marche de l'enfant, les pas pathologiques, notamment à l'intention des marchands de chaussures", explique Patrick Blondeau de l'ex-pôle Enfant. A la lumière des délabellisations, l'E-

# Affaires publiques

POLES DE COMPETITIVITE



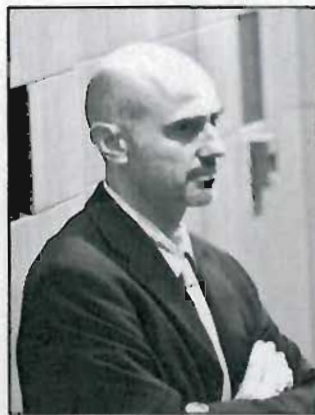
"L'Etat a combiné deux logiques : soutien de grands réseaux déjà constitués et aménagement du territoire." Thierry Weil, chercheur à l'Observatoire des pôles de compétitivité.

l'Etat privilégierait un deuxième type d'innovation : l'innovation radicale, qui repousse les frontières d'une technologie. Ainsi "A nubis", le premier projet labellisé du pôle Alsace Bio-valley, c'est-à-dire financé par l'Etat, franchit un pas supplémentaire vers la chirurgie sans cicatrices. Mais tous les projets labellisés ne

constituent pas des innovations radicales. Bercy dément toute idée de privilégier l'une ou l'autre innovation. "Nous sommes capables d'apprécier tous types d'innovations, y compris organisationnelle. Nous n'avons pas de vision dogmatique", affirme le chef du bureau des pôles au ministère de l'Economie.

**Favoriser l'élite ou aider les plus faibles ?**  
Autre orientation stratégique non tranchée : faut-il laisser aux jeunes pôles l'opportunité de prendre leur essor sous leur label, ou réserver la catégorie des pôles de compétitivité aux champions ? Dans ce cas, les pôles les plus faibles passeraient sous le label grappe,

notamment pu prendre en compte le critère de l'ancienneté des réseaux", estime Maria Bonafous-Boucher, chercheuse à Advancia, qui a coordonné l'ouvrage *Dynamique entrepreneuriale dans les pôles de compétitivité*, publié en octobre 2010. A leur création, les jeunes pôles doivent construire une dynamique de collaboration, puis définir des projets de recherche. "Trois ou quatre années amont ensuite nécessaires à un projet pour aboutir au brevet. Ensuite, il faut le temps de confectionner un produit, et de le mettre sur le marché. Enfin, il faut attendre des retombées en terme de chiffre d'affaires", indique Thierry Weil, de l'Observatoire des pôles. La région Pays de la Loire, qui a perdu le pôle Enfant et Génie civil lors des délabellisations, se montre très critique sur la gestion du pouvoir central. "L'Etat perturbe les initiatives locales. Il a sélectionné des pôles, puis les a lâchés au moment où ils dévoilaient, sans explications, en les laissant dans l'incertitude quant à leur avenir. Il leur donne à peine le temps de faire leurs preuves et brise les réins aux acteurs de terrain", déplore Christophe Clergeau, vice-président PS des Pays de la Loire, chargé du développement économique et de l'innovation. "Jamais aucune évaluation n'a été réalisée sur la Silicon Valley, laquelle s'est construite sur plus d'un siècle", rappelle Maria Bonafous-Boucher.



"Le pôle Enfant a créé une dynamique territoriale qui a peu d'équivalent dans la politique des pôles." Xavier Roy, directeur de l'association France Clusters.

Artistes que celui des pôles", selon Bercy. Quatre à six IRT se partageront une enveloppe de deux milliards d'euros, dans le cadre du grand emprunt. "L'idée est de faire des MIT (Institut de technologie du Massachusetts) à la française, sur les filières technologiques les plus stratégiques", indique le chef du bureau des pôles au ministère. Les IRT franchiront un pas supplémentaire dans la collaboration entre recherche privée et publique. "A la différence des pôles, les IRT pourront recruter des chercheurs", précise Bercy. Ils renforceront les écosystèmes des pôles de compétitivité, et c'est ainsi que le pôle Aerospace à Toulouse présentera sa candidature pour un IRT sur l'innovation en aéronautique. Les résultats de l'appel à projets, lancé en octobre 2010, seront connus au printemps 2011. Des Instituts d'excellence dans le domaine des énergies décarbonées (IEED), semblables aux IRT, mais spécialisés dans l'énergie, verront également le jour. Les 5 à 10 IEED labellisés recevront une enveloppe d'un milliard d'euros. Les dispositifs s'empilent, mais une hiérarchisation des clusters se dessine peu à peu : grappes, pôles, superpôles.

*Les dispositifs s'empilent, mais une hiérarchisation des clusters se dessine peu à peu : grappes, pôles, superpôles*

ou perdraient tout soutien national, à l'instar des six pôles délabellisés. La prochaine évaluation des pôles en 2012 dépend de ce choix stratégique. "Si l'on se réfère à la Silicon Valley, l'effet cluster a mis du temps à agir. Lors de la création du pôle Maud, la culture du partage n'allait pas de soi. Aujourd'hui nous comptons 38 projets labellisés, dotés d'un financement de 49 millions d'euros. Le premier audit de 2008 nous a évalués sans prendre en compte le passé industriel du territoire. La région Nord-Pas-de-Calais investit 0,6 % du PIB par habitant en R&D. La moyenne nationale est de 2,2 %. L'ob-

notamment pu prendre en compte le critère de l'ancienneté des réseaux", estime Maria Bonafous-Boucher, chercheuse à Advancia, qui a coordonné l'ouvrage *Dynamique entrepreneuriale dans les pôles de compétitivité*, publié en octobre 2010. A leur création, les jeunes pôles doivent construire une dynamique de collaboration, puis définir des projets de recherche. "Trois ou quatre années amont ensuite nécessaires à un projet pour aboutir au brevet. Ensuite, il faut le temps de confectionner un produit, et de le mettre sur le marché. Enfin, il faut attendre des retombées en terme de chiffre d'affaires", indique Thierry Weil, de l'Observatoire des pôles. La région Pays de la Loire, qui a perdu le pôle Enfant et Génie civil lors des délabellisations, se montre très critique sur la gestion du pouvoir central. "L'Etat perturbe les initiatives locales. Il a sélectionné des pôles, puis les a lâchés au moment où ils dévoilaient, sans explications, en les laissant dans l'incertitude quant à leur avenir. Il leur donne à peine le temps de faire leurs preuves et brise les réins aux acteurs de terrain", déplore Christophe Clergeau, vice-président PS des Pays de la Loire, chargé du développement économique et de l'innovation. "Jamais aucune évaluation n'a été réalisée sur la Silicon Valley, laquelle s'est construite sur plus d'un siècle", rappelle Maria Bonafous-Boucher.

## La création de super-pôles au printemps 2011

Les résultats de l'audit de 2012 clarifieront la politique des pôles. Les labellisés ont acté une réorganisation à venir, tandis que la Datar prévoit de nouvelles délabellisations. Les pôles dont les projets sont recalés, ou qui n'en présentent pas suffisamment, se sentent menacés. A l'instar des six délabellisés, une partie des pôles sanctionnés passera en deuxième division, au sein des grappes, d'autres devront se regrouper, tandis que les derniers seront soutenus par les collectivités ou disparaîtront. Pour l'heure, il en reste toujours 71, puisque l'Etat a remplacé les six exclus par six nouveaux réseaux consacrés aux éco-technologies. De l'autre côté, l'Etat prévoit la création de "super-pôles de compétitivité" : les Instituts de recherche technologiques (IRT). Ce nouveau dispositif est "plus

## Lexique

### La palette des dispositifs de l'Etat

**Cluster** : Nom générique américain d'un regroupement d'entreprises sur un même territoire, qui mutualisent leurs ressources pour développer des projets d'innovation. Un "cluster" désigne aussi bien un réseau non repéré par les pouvoirs publics, que des structures financées par les collectivités locales (qui portent le nom de cluster, Prides, pôle d'innovation...)

**Les pôles de compétitivité** : Label national le plus prestigieux de la Datar, attribué à des clusters de grande taille, axés sur des partenariats entre 3 mondes : la formation, la recherche et les entreprises. Le modèle est celui de la Silicon Valley aux Etats-Unis. A chaque pôle sa spécialité, dans

"division 2" des pôles de compétitivité. Ce label est attribué à des clusters composés essentiellement de PME, peu tournées vers les innovations de ruptures, faute de disposer de centres de R&D. Outre la mise en place de formations, leurs actions sont davantage tournées vers le court et le moyen terme : marketing, actions de communication, veille d'information. Les grappes se distinguent parfois par leur originalité, comme la grappe Industries culturelles et patrimoines.

**SPL (Système productif local)** : Semblable aux grappes, il s'agit du premier label national lancé par la Datar attribué à des regroupements d'entreprises en 1998. Composé essentiellement de

*Quatre à six IRT, nouveau dispositif "plus élitiste que celui des pôles", selon Bercy, se partageront une enveloppe de deux milliards d'euros*

des domaines aussi variés que la santé, l'agriculture, le numérique, l'aérospatial... Leur objectif est de mettre sur pied des technologies de rupture débouchant sur le lancement d'un produit sur le marché international. Le label ouvre la porte à d'importants financements publics.

**Grappes** : Dans sa première définition économique, la grappe est la traduction française d'un "cluster". Mais cette notion a été reprise par la Datar, qui en a fait un label national, une sorte de

PME, il est basé sur la spécialisation et la proximité, non sur l'innovation. Connus pour être l'ancêtre de certains pôles et de grappes labellisées, le label survit et continue à être attribué.

**IRT (Institut de recherche technologique)** : Prochain label pour les "super-pôles de compétitivité" axés sur la recherche technologique. Au printemps 2011, quatre à six IRT se partageront une enveloppe de deux milliards d'euros.

A.R.

## CHIFFRES REVELATEURS

### Le financement public des pôles

71 pôles de compétitivité se partagent 1,5 Md€ de l'Etat pour la période 2009-2011, pour financer les projets de recherche & développement dont :  
600 Ms € proviennent du Fonds unique interministériel  
850 Ms € proviennent de l'ANR, OSEO, Caisse des dépôts. S'y ajoutent 50 Ms € pour le financement de la structure d'animation.

Lire les dossiers précédents  
Les archives numériques  
nouvel.economiste.fr  
(consultation gratuite)

## SOLUTIONS Ressources Humaines

17ème Salon des outils et services dédiés aux dirigeants d'entreprises, aux DRH, aux responsables de la Formation et des Systèmes d'Information

En partenariat  
**LUDIMAT EXPO**

**elearning xpo** + **SERIOUS GAMES**

Le salon de la formation à distance et en ligne

## 8\* - 9 - 10 MARS 2011

\* A partir de 18h

Avec le soutien de

Avec la participation de

[www.solutions-ressources-humaines.com](http://www.solutions-ressources-humaines.com)

97 rue de Valenciennes 75014 PARIS - Tél. 01 44 24 40 00 - [convention@ludimat.fr](mailto:convention@ludimat.fr)