Pôles de compétitivité

sous la direction de
Didier Retour

DIDIER RETOUR*Université Pierre Mendès France, Grenoble*

Pôles de compétitivité, propos d'étape

Le 24 septembre 2008, lors d'un déplacement à Grenoble, le Premier ministre, François Fillon annonçait la version 2.0 des pôles de compétitivité, en d'autres termes, la deuxième phase du déploiement des pôles de compétitivité avec 1,5 milliard d'euros de financement complémentaire sur les trois prochaines années. Le choix de Grenoble comme lieu de cette annonce n'est pas fortuit puisque la tradition grenobloise de coopération entre l'industrie, la recherche et l'université a largement inspiré la création des pôles de compétitivité. Ce n'est pas bien sûr le seul élément. Deux rapports ont favorisé leur éclosion : celui de Christian Blanc consacré aux écosystèmes de croissance, et le rapport de la DATAR centré sur la définition d'une nouvelle politique industrielle par les

territoires d'autre part, tous deux publiés en 2004.

Un pôle de compétitivité est une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques et privées, qui s'engagent à travailler ensemble au sein d'une même structure, afin de dégager des synergies autour de projets communs à caractère innovant disposant d'une masse critique nécessaire pour une visibilité internationale. Depuis l'été 2005, 71 pôles de compétitivité ont été labellisés : 7 pôles mondiaux, 10 pôles à vocation mondiale et 54 pôles nationaux.

Weil (2008) rappelle opportunément que la création des pôles s'inscrit à la suite des districts industriels, des clusters et des systèmes productifs locaux. Cependant, selon

Nicolas Jacquet, directeur général à la chambre de commerce et d'industrie de Paris, les pôles de compétitivité sont un modèle qui « se différencie des clusters américains et des districts italiens par cette approche globale visant à associer tous les acteurs *sans exception* [nous soulignons] dans une démarche volontaire à partir d'un thème industriel ». Defelix *et al.* (2008) poussent l'analyse un peu plus en proposant de distinguer les différentes formes de la collaboration interentreprises de la façon suivante (cf. tableau 1).

Ainsi, les *districts industriels* regroupent uniquement des entreprises et ne sont pas forcément labellisés par les pouvoirs publics. Ce concept remonte à Marshall (1920) et insiste sur la dimension spatiale, celle du territoire, au sein duquel existe une forte proximité relationnelle (Zimmermann *et al.*, 1998). Il reste qu'au sein des districts, dont les plus célèbres sont sans doute ceux du secteur de l'habillement dans le Nord de l'Italie (Vidal, 1990), les entreprises peuvent être complémentaires comme concurrentielles (Mendez, 2005).

Les *systèmes productifs locaux* (SPL), de leur côté, rassemblent également des entreprises, mais sont soutenus par les pouvoirs publics dans une perspective de mutualisation des ressources. La Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR) caractérise ces systèmes depuis 1998 : une concentration géographique, la spécialisation autour d'un métier, et des actions de coopérations en particulier dans le domaine de la formation et de développement des savoir-faire (Pecqueur, 2005), et plus généralement en matière de gestion collective des ressources humaines (CDIF, 2005).

Quant aux *clusters*, ils relèvent d'une configuration où les partenaires sont divers et où leur concentration n'est pas nécessairement labellisée par l'action publique. Doeringer et Terkla (1995) les ont définis comme des concentrations géographiques d'industries tirant avantage de leur implantation identique ; mais c'est Porter qui, en popularisant cette notion, a relevé la variété des natures de partenaires engagés : "Interconnected companies, specialised suppliers, service

Tableau 1 – Les pôles de compétitivité,
une forme de collaboration interorganisationnelle

	La collaboration est d'abord voulue par les acteurs eux-mêmes (vocabulaire et registre industriels)	La collaboration est reconnue et renforcée par les pouvoirs publics (vocabulaire et registre de l'action publique)
Les partenaires sont tous des entreprises	Districts industriels	Systèmes productifs locaux (SPL)
Les partenaires sont des organisations variées : entreprises, universités, etc.	« Clusters »	Pôles de compétitivité

providers, firms in related industries, and associated institutions (for example, universities, standards agencies, and trade associations) in particular fields that compete but also co-operate” (Porter, 1998). Même s’ils sont fort variés en taille, secteur ou mode de développement (Rosenfeld, 1997), le fonctionnement de ces « clusters » repose sur une importante dimension relationnelle. Les spécialistes interrogent encore les différences et similitudes entre ces formes variées de collaboration interorganisations. Ainsi, dans ce dossier, Rachel Bocquet et Caroline Mothe appréhendent les pôles de compétitivité comme étant plutôt une forme hybride entre district industriel et *cluster*. D’autres considèrent que les pôles de compétitivité sont très proches des clusters.

Au-delà de ces discussions conceptuelles, les pôles ont suscité très rapidement l’intérêt des organisations privées et publiques. Dès le premier appel d’offres, de nombreux dossiers ont été déposés. Le gouvernement suit de très près leur évolution. Les premiers bilans sont déjà apparus (BCG & CM International, 2008). L’objet de ce dossier n’est pas de constituer une évaluation supplémentaire. Nous pensons en effet qu’il est prématuré de mener ce type d’exercice du fait que la plupart des projets ont une durée de quatre ans, que beaucoup n’ont pas démarré tout de suite, que le transfert de connaissances et de compétences s’opère qu’à moyen terme, et qu’enfin les résultats tangibles éventuels en matière d’innovation industrielle ne seront perceptibles qu’à la fin des projets.

L’ambition est davantage tournée vers la volonté de rendre compte des premières expériences qu’elles concernent un pôle en particulier (cf. les articles de Bocquet et Mothe, de Mendez et Bardet, de l’entretien

avec N. Leterrier, délégué du conseil d’administration du pôle Minalogic) ou de plusieurs pôles (cf. l’article de Colle *et al.* et l’entretien de C. Seux qui donne son analyse du fonctionnement de Lyonbiopôle et de Minalogic) ou des leçons que l’on peut dégager de l’expérience de la Silicon Valley (cf. article de M. Ferrary) ou encore des interrogations théoriques que pose la gouvernance des pôles (cf. l’article de P.Y. Gomez).

Plus précisément, la partie empirique de la contribution de R. Bocquet et de C. Mothe s’appuie sur l’analyse d’un pôle de compétitivité (Arve-Industries) composé très majoritairement de PME (90 %). L’objectif de leur article est de construire une grille d’analyse de la performance du pôle en s’appuyant sur les travaux de même nature appliqués aux districts industriels et aux clusters. Les deux auteurs démontrent que le pôle Arve-Industries est de nature hybride, entre le district et le cluster. Cette conclusion établie, R. Bocquet et C. Mothe examinent les modalités de la gouvernance de ce pôle. Sur ce point, les auteurs considèrent que la gouvernance de type « territoriale » mise en œuvre semble adaptée aux caractéristiques du pôle. Elles soulignent enfin la formalisation croissante de la gouvernance. L’article de A. Mendez et M. Bardet rend compte de la création d’un pôle de compétitivité PASS (parfums, arômes, senteurs, saveurs) composé en grande partie de PME (72 %) et éclaté sur deux sites géographiques. Analysant la dynamique de ce pôle depuis sa création sur la base de la dialectique intégration/différenciation, les auteurs montrent que la logique d’intégration a été *de facto* mise en échec. Dans ce contexte, la gouvernance du pôle s’est efforcée de prendre en compte les attentes spécifiques

de ses membres – en particulier des petites entreprises – en obtenant un label régional permettant d'émarger à des financements beaucoup plus modestes (20 000 euros au maximum). Dans leur discussion, Mendez et Bardet concluent que l'ambition de promouvoir un modèle de l'innovation territorialisé n'a pas été concrétisée. Les pôles de compétitivité « épousent » *de facto* l'histoire économique, politique et sociale de leur territoire et des entreprises présentes. Dès lors, la gouvernance doit tenir compte de ces caractéristiques et adopter une démarche pragmatique en renonçant, dans le cas d'espèce et selon l'avis des auteurs, à se transformer en un milieu innovateur.

Si les deux articles précédents mettent l'accent sur la gouvernance des pôles, le document proposé par R. Colle *et al.* se centre sur la gestion des ressources humaines (GRH) au sein des pôles. Après avoir synthétisé les différents éléments de la GRH à prendre en compte dans les projets collaboratifs interentreprises, les auteurs recensent les premières actions conduites sur le plan de la GRH dans les quinze pôles existant en Rhône-Alpes. Cet inventaire démontre que des moyens RH sont ainsi déployés spécifiquement au sein des entreprises adhérentes d'un pôle, ou des projets collaboratifs, ou du pôle proprement dit et même entre différents pôles et sur un territoire. La dernière partie de l'article analyse les observations réalisées en constatant à la fois un isomorphisme dans le développement convergent des pratiques de GRH et une diversité des approches due à de multiples facteurs de contingence. Dans ce contexte, une série de propositions sont avancées par les auteurs en vue d'amplifier les efforts entrepris mais aussi dans la perspective d'oser mener des actions de GRH sur des objets nouveaux.

Dans l'entretien que nous a accordé C. Seux, président de Becton-Dickinson France, entreprise membre fondateur de Lyonbiopôle, le dirigeant souligne tout d'abord que les pouvoirs publics ont facilité le développement de ce pôle en laissant délibérément la main aux industriels, porteurs des projets. Les entreprises fondatrices (leaders numéro un ou deux mondiaux dans leur domaine) n'ont pas hésité à intégrer des PME ou des start-up dans le pôle ce qui a été bénéfique à la dynamique d'ensemble. En effet, les uns et les autres ont appris à se connaître, à identifier un capital de compétences qu'ils ne soupçonnaient pas. Dans ce contexte, la création des pôles a incontestablement joué un « rôle catalytique » pour reprendre l'expression de C. Seux, ce qui interroge en même temps les moyens déployés jusqu'à présent pour faciliter les fertilisations croisées entre des organismes géographiquement proches. Il affirme à cette occasion que « la rencontre précède l'idée », argument supplémentaire pour tous ceux qui militent en faveur des réseaux sociaux. Le président de Becton-Dickinson France souligne par ailleurs que la dynamique des projets et les défis de R&D qu'ils portent transcendent les éventuelles différences culturelles entre les entreprises et leurs représentants.

L'interview de N. Leterrier permet de disposer de l'éclairage d'un acteur-clé du nouveau dispositif, en l'occurrence celui de délégué du conseil d'administration (CA) de Minalogic, l'un des sept pôles mondiaux de compétitivité en France. Il confirme, à travers son expérience concrète et opérationnelle, l'importance du rôle joué par le pôle dans la mise en relation entre les organisations membres du pôle. Minalogic essaie d'ailleurs de progresser sur ce plan

en travaillant en ce moment à l'élaboration d'une cartographie des compétences détenues par les adhérents du pôle. Le délégué du CA explique aussi comment il s'efforce de rendre compatible les objectifs nécessairement différents poursuivis par les différents acteurs du pôle. À travers les réponses apportées, N. Leterrier explique la manière dont la gouvernance du pôle a évolué et son souci permanent de définir et de faire respecter la stratégie arrêtée par les membres du CA de Minalogic, stratégie qui ne peut pas être la somme des stratégies des membres du pôle. On retiendra aussi de cet entretien l'attention portée aux PME et en particulier à l'aide aux montages financiers destinés spécifiquement à ces structures.

Michel Ferrary nous offre un regard décalé sur les pôles de compétitivité en expliquant le rôle de « transiteur » joué par les sociétés de capital risque (SCR) au sein du cluster de hautes technologies de la Silicon Valley. Après avoir présenté les différentes fonctions (de financement, de sélection, de signalisation, d'apprentissage collectif, et enfin d'encastrement social) exercées par les SCR entre les phases d'exploration et d'exploitation dans le développement des innovations radicales, il illustre concrètement son propos en prenant appui sur la création et l'essor, ces dernières années, du secteur des industries écologiques de la Silicon Valley. Il interpelle les pouvoirs publics en les invitant à favoriser le déploiement d'une industrie de capital-risque décentralisée.

Le dernier article de ce dossier, rédigé par P.Y. Gomez soulève la question théorique de la gouvernance des pôles en démontrant que la théorie des droits de propriété ne peut pas s'appliquer aux pôles de compétitivité. L'auteur montre en particulier que

les effets externes positifs attendus se heurtent à l'absence de droits de propriété exclusifs. Par ailleurs, compte tenu de la multiplicité et de la variété des acteurs d'un pôle, chacun évalue les actions menées et les moyens mobilisés à l'aune de son propre système comptable. En outre, l'analyse annuelle des coûts/bénéfices est impossible compte tenu de la mobilisation de temporalités différentes. Enfin, il n'est pas possible d'imputer à un acteur en particulier les conséquences positives d'un travail réalisé en commun. Devant ces impasses conceptuelles, l'auteur nous invite en conclusion à regarder du côté des organisations collaboratives décentralisées en s'appuyant par exemple sur l'expérience des réseaux sociaux.

À travers ces articles et les témoignages recueillis, trois points essentiels méritent, selon nous, d'être retenus dans ce « propos d'étape » consacré aux pôles de compétitivité :

1) l'économie française possède des marges de progression pour faciliter la rencontre des différents acteurs de l'innovation industrielle. Il apparaît incontestable que des outils du type « cartographie des compétences » détenues par les organisations présentes au sein d'un même espace géographique, quelle que soit la nature de ces organisations, doivent être élaborés en vue de faciliter les coopérations. Des premières réalisations ou volontés de réalisations commencent à voir le jour. Il convient de les encourager vivement.

2) la question-clé de la gouvernance de ces structures. La nouvelle configuration organisationnelle que représentent les pôles de compétitivité appelle clairement de ce point de vue aussi des réponses originales et qui restent en partie à construire. Il est essentiel

de suivre très attentivement les formulations diverses qui apparaissent ici et là et surtout d'examiner comment elles évoluent au fil du temps et accompagnent les dynamiques propres à chaque pôle.

3) liée en partie à la question précédente, les pôles de compétitivité seront véritablement une réussite si les différents acteurs qui les composent parviennent réellement à coopérer entre eux en transcendant d'une manière ou d'une autre les objectifs spécifiques que chacun poursuit, les différences

culturelles qui les caractérisent. Dans cette perspective, il est encourageant d'observer que des entreprises de taille variée, avec des vocations spécifiques, des structures juridiques très différentes arrivent déjà à établir un climat de confiance, à développer progressivement de véritables projets collaboratifs et surtout à impulser une dynamique propre, dynamique qu'il conviendra de continuer à observer, justifiant le titre de ce dossier: pôles de compétitivité: propos d'étape!

BIBLIOGRAPHIE

Blanc C., *Pour un écosystème de la croissance*, rapport au Premier ministre, Assemblée nationale, rapporteur: Matthieu Louvot, 2004.

(<http://www.ecosysteme-croissance.com/>)

BCG & CM International, *Évaluation des pôles de compétitivité* – Synthèse du rapport d'évaluation, juin 2008.

Cabinets Alpha et Geste, « Études monographiques sur les implications des pôles de compétitivité dans le champ de l'emploi, de la formation, et des compétences », Étude réalisée pour le Centre d'Analyse Stratégique, Paris, octobre 2008.

CDIF – Club des Districts Industriels Français, *SPL et ressources humaines: les plans collectifs de formation* (cahier n° 1), *Gestion collective des ressources humaines dans les SPL* (cahier n° 3), mai 2005.

CM International & ARCESSOR, « Recueil des bonnes pratiques de gouvernance pour les pôles de compétitivité », rapport réalisé pour la Direction générale des entreprises (DGE), ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, janvier 2008.

DATAR, « La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires. Réseaux d'entreprises, vallées technologiques, pôles de compétitivité », rapport de la DATAR.

Defélix C., Culié J.D., Retour D., Valette A., « Travailler au sein d'un pôle de compétitivité: un défi pour la gestion des ressources humaines ? », *Le travail, un défi pour la GRH*, coordonné par Beaujolin-Bellet R., Louart P., Parlier M., Paris, Éditions de l'Anact, 2008, p. 174-191.

Doeringer P.B., Terkla D. G., "Business strategy and cross-industry clusters", *Economic Development Quarterly*, 9, 1995, p. 225-37.

Madies T., Pragier J.C., « Innovation et compétitivité des régions », Paris, La Documentation française, Rapport du Conseil d'analyse économique, n° 77, 2008.

- Marcon A., « Les pôles de compétitivité : faire converger performance et dynamique territoriale », *Journal officiel de la République française*, avis et rapports du Conseil économique et social, Paris, juillet 2008.
- Marshall A., *Principles of economics*, Mc Millan, London, 1920.
- Mendez A., « Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels », *Revue Internationale sur le travail et la société*, 3, 2005, p. 756-786.
- Pecqueur B., « Territoires : le phénomène cluster », *Sciences humaines*, septembre-octobre 2005, p. 44-46.
- Porter M., "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, November-December 1998, p. 77-90.
- Rosenfeld S. A., "Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development", *European Planning Studies*, vol. 5, n° 1, 1997, p. 3-23.
- Vidal F., *Le management à l'italienne*, Paris, InterEditions, 1990.
- Weil T., Fen Chong S., « les pôles de compétitivité français », *Futuribles*, n° 342, juin 2008, p. 5-26
- Zimmermann J. B., Gilly J. P., Perrat J., Pecqueur B., Rychen F., *Construction territoriale et dynamiques productives*, Étude pour le Commissariat général du plan, décembre, 1998.