

Observatoire des Pôles de compétitivité

LES POLES MER : COOPÉRER POUR LA COMPÉTITIVITÉ DU SECTEUR MARITIME

par

Patrick POUPON
Directeur du Pôle Mer Bretagne

et

Patrick BARAOANA
Directeur du pôle Mer PACA

Séance du 11 Décembre 2008
Compte-rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

*

En bref : Une des recommandations pour la phase II des pôles visait une meilleure coopération entre pôles, en particulier entre les pôles d'un même secteur. Les deux pôles Mer situés en Bretagne et en PACA constituent un exemple précurseur d'une coopération sectorielle forte. Les deux directeurs des pôles, Patrick Poupon et Patrick Baraona témoignent des pratiques et des dispositifs de coordination entre les stratégies des deux pôles, qui leur permettent d'acquérir une plus grande visibilité à l'international mais aussi une plus grande crédibilité à l'égard de leurs financeurs, aussi bien l'Etat que les collectivités territoriales.

*

EXPOSÉ de Patrick BARAOANA et de Patrick POUPON

Patrick Baroana : Pour cette présentation, nous avons voulu, plutôt que de présenter chacun notre pôle respectif, faire un exposé à deux voix, en mettant l'accent sur les différentes formes de coopération entre nos deux pôles.

La création des deux pôles

Selon le cahier des charges de l'appel à projet sur les pôles de compétitivité, lancé fin 2004, deux régions non contiguës ne pouvaient pas créer un même pôle. Des acteurs de l'industrie et de la recherche concernés par le secteur maritime et qui étaient présents aussi bien en Bretagne qu'en PACA, comme DCNS, Thales, Veolia, ECA, IXsea, Ifremer, IRD, se sont coordonnés et ont constitué un dossier pour chacune des deux régions, sur la base d'une stratégie commune. Les candidatures ont été déposées en février 2005 et les dossiers ont été expertisés par l'État. Avant la publication des résultats, une conférence de presse nationale conjointe a été organisée à Paris, en juin 2005. Les deux présidents de l'époque, accompagnés par les représentants de leurs territoires respectifs, ont expliqué comment fonctionnerait la coopération entre les deux pôles. Le 5 juillet 2005, les deux candidats ont obtenu le label de pôle de compétitivité à vocation mondiale.

Pour une économie maritime d'envergure internationale

Patrick Poupon : La France est un pays de culture plutôt "terrienne", et il est donc utile de rappeler certains chiffres. Les mers et les océans recouvrent 70 % de la surface du globe ; 80 % des échanges mondiaux se font par voie maritime ; 60 % de la population mondiale vit à moins de 200 km d'une côte. Les océans offrent un réservoir de biodiversité dont une grande partie est encore méconnue, mais aussi un gisement d'énergie à travers l'offshore pétrolier et divers types d'énergies renouvelables. Enfin, ils constituent un espace convoité et stratégique, comme le montre l'histoire de nos civilisations.

P. B : En France, l'économie maritime représente environ 440 000 emplois, 2,5 % du PNB, 40 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dont une valeur ajoutée de 18,5 milliards d'euros, soit l'équivalent de celle de l'industrie automobile. Avec ses départements d'Outre Mer, la France dispose d'une zone exclusive économique maritime de 11 millions de km², la deuxième au monde après celle des États-Unis. Or, cette zone reste largement sous-exploitée.

L'objectif de nos deux pôles est de contribuer au développement d'une économie maritime française d'envergure internationale. Le fait que, sur 17 labellisations de pôles à vocation mondiale, 2 concernent la mer, est un signe encourageant : il y a bien longtemps qu'on n'avait pas accordé une telle reconnaissance à l'économie maritime en France.

Une stratégie commune

P. P. : En 2004 et 2005, lors de la réflexion sur l'organisation des deux futurs pôles, une stratégie commune a été définie, articulée selon deux grands axes, *Sécurité et sûreté* et *Développement durable*. Sur cette base, cinq grandes thématiques ont été déclinées.

La première est la sécurité et la sûreté maritimes, appliquées à la fois aux biens, aux personnes, aux infrastructures et aux territoires. La seconde est celle du naval et du nautisme, depuis la conception jusqu'à la déconstruction, en passant par les services associés à ces

secteurs. La troisième thématique est celle des ressources énergétiques marines, qu'elles soient fossiles ou renouvelables. La quatrième concerne les ressources biologiques marines : pêche, aquaculture, biotechnologies marines. La dernière thématique est celle de l'environnement et de l'aménagement du littoral. Ces cinq thématiques sont présentes dans les deux pôles : nous ne sommes pas tombés dans le travers qui aurait consisté à nous répartir artificiellement les différents secteurs de l'économie marine.

Un réseau dynamique

P. B. : Nos deux régions couvrent de grands bassins maritimes : la Méditerranée d'un côté, l'Atlantique nord et la Manche de l'autre. Au total, notre réseau compte plus de 500 membres, répartis de façon assez équilibrée entre les deux pôles. Plus de 350 d'entre eux sont des entreprises, dont 200 PME (au sens de la définition de Bruxelles, c'est-à-dire des entreprises de moins de 250 personnes qui ne sont pas contrôlées à plus de 25 % par un groupe). Les laboratoires et instituts de recherche et les centres de formation, au total 156 institutions, représentent environ 5 000 chercheurs et plus de 4 000 étudiants. Nous nous appuyons sur ce réseau pour monter des projets coopératifs innovants.

Deux environnements complémentaires

P. P. : Les deux bassins sont très différents : présence ou absence de marées, type de littoral, profondeur des eaux, salinité, etc. Ils se distinguent également sur le plan du trafic maritime, avec des goulots d'étranglement du côté méditerranéen, et un trafic évoquant celui d'une autoroute sur la Manche ; sur le plan des activités économiques, la Bretagne étant tournée surtout vers la pêche et le PACA vers le tourisme ; et enfin sur le plan géopolitique, avec d'un côté une position privilégiée dans le projet de l'Union pour la Méditerranée, de l'autre une ouverture sur l'espace Manche et l'espace Atlantique au sein de la dynamique européenne.

Ces contextes très différents ont une influence importante sur le positionnement des acteurs des deux pôles, qu'il s'agisse d'entreprises ou de laboratoires. En conjuguant ces contextes et centres d'intérêts divers et complémentaires, on couvre à peu près l'ensemble du champ de l'économie maritime, d'autant que s'y ajoutent les problématiques propres aux départements d'Outre-Mer.

Les principes de la coopération entre les deux pôles

P. B. : Nous avons fondé notre coopération sur quelques grands principes. Le premier est celui de la parité. Nous souhaitons éviter une relation déséquilibrée entre un pôle plus "fort" et un pôle plus "faible", tout en valorisant les atouts dont chacun peut disposer selon les thématiques. Cette parité est assurée par l'équilibre, à 5 % près, entre le nombre d'acteurs de chaque pôle, mais aussi par la présence, des deux côtés, des grands acteurs de l'industrie et de la recherche, qui jouent un rôle de régulateurs.

Le deuxième grand principe est celui de la subsidiarité : tout ce qui peut être géré au niveau local est traité au sein des instances et comités exécutifs dans chacun des pôles. Il est très important, en effet, de préserver le dynamisme local et de faire jouer l'effet cluster. Nous devons, par ailleurs, respecter l'ancrage territorial des pôles, dimensions qui est encore renforcée dans la phase "2.0", ainsi que les modes de fonctionnement locaux. C'est pourquoi chaque pôle entretient des liens très étroits avec les collectivités locales, région, départements, agglomérations. Nous ne faisons intervenir la coordination entre les deux pôles que dans les

domaines où elle peut réellement apporter du sens et une valeur ajoutée plus forte qu'au niveau local.

Une gouvernance qui a fait ses preuves

Le schéma de la gouvernance des deux pôles a été défini dès 2005, avant même la labellisation. Même s'il existe des différences dans les détails, les deux structures présentent un parallélisme qui rend possibles la communication et les échanges. Dans chaque pôle, on trouve trois niveaux de gouvernance : celui des projets de coopération entre industriels et scientifiques ; celui de l'équipe permanente d'ingénierie et d'animation des groupes de travail ; enfin celui du Conseil d'administration en Bretagne, ou Comité de pilotage en PACA.

Les échanges entre les deux pôles s'opèrent à chaque niveau.

La gouvernance du Pôle Mer PACA

L'équipe d'ingénierie et d'animation (EIA) compte 6 à 7 équivalents temps plein. Il existe au moins un groupe de travail pour chacun des 5 grands thèmes, voire davantage lorsque c'est nécessaire. Chaque groupe de travail est animé par l'un des membres de l'EIA. C'est au niveau des groupes de travail qu'émergent les projets coopératifs.

Le Pôle Mer PACA a été créé à partir d'une association loi 1901 déjà existante, TVT (Toulon Var Technologies). Son comité de pilotage est composé de 18 membres élus, avec 6 représentants des PME, 6 représentants des groupes industriels et 6 représentants de la recherche-formation. Il comprend également un représentant de l'association TVT, qui en est membre de droit. Le bureau, émanation du comité de pilotage, est composé d'un président et de trois vice-présidents élus parmi les membres du comité, auxquels s'ajoute le directeur du pôle. Le Président est Bernard Sans, qui est par ailleurs le directeur de DCNS à Toulon.

Le pôle dispose également d'un comité d'orientation stratégique destiné à faire l'interface avec le territoire. Il est actuellement présidé par Hubert Falco, Maire de Toulon, président de la communauté d'agglomération et Ministre secrétaire d'État à l'aménagement et à la compétitivité des territoires.

Enfin, nous avons récemment mis en place un Conseil scientifique qui pourra nous épauler sur certains projets nécessitant un avis d'experts.

La gouvernance du Pôle Mer Bretagne

P. P. : L'équipe d'ingénierie et d'animation du Pôle Mer Bretagne compte dix équivalents temps pleins, principalement des personnes mises à disposition gracieusement à temps partiel par des acteurs du pôle. Cette configuration présente des inconvénients, car ces personnes ne sont disponibles qu'à mi temps, mais aussi des avantages, car elles sont très expérimentées et compétentes dans leur domaine, et elles facilitent le travail de réseau et de maillage.

Les Commissions thématiques sont l'équivalent des groupes de travail du Pôle Mer PACA : ce sont elles qui font émerger les projets.

Le pôle est porté par une association loi 1901 et piloté par un Conseil d'administration qui compte 18 membres, avec une répartition un peu différente : 4 représentants des grandes

entreprises, 4 pour les PME, 6 pour la recherche et l'enseignement, 2 pour les organisations professionnelles, 2 pour les organisations de développement économique.

L'association est présidée par Hervé Moulinier, qui partage son temps entre l'établissement de Thales à Brest et le pôle. Le bureau comprend quatre membres issus du Conseil d'administration, ainsi que le directeur du pôle.

Le comité de prospective et d'orientation stratégique, constitué d'une dizaine de personnes, se définit deux fois par an.

La gouvernance interrégionale

P. B. : Le CPCI (Comité de pilotage et de coordination interrégional) est composé des quatre membres élus des bureaux de chacun des deux pôles et de leurs deux directeurs, ces derniers avec une voix consultative seulement. Les réunions, mensuelles, sont préparées par les deux équipes d'ingénierie et d'animation, la plupart du temps en audioconférence entre Brest et Toulon. La présidence est tournante : elle change chaque année. Le fonctionnement du CPCI a fait l'objet d'une charte cosignée par les deux présidents et mise en place avant même la labellisation des pôles. Cette instance a donc déjà trois ans de fonctionnement opérationnel.

P. P. : Le rôle du CPCI est d'assurer la cohérence de la stratégie des deux pôles. Il s'appuie pour cela sur le travail préalable réalisé en 2004 et 2005, mais certaines thématiques ont pu légèrement évoluer depuis. Les changements apportés à la stratégie se font toujours de manière concertée et coordonnée. Dans le cadre du nouveau Contrat de performance, chaque pôle prépare une feuille de route pour les trois ans à venir, et le Comité travaille sur la partie commune de ce document afin d'en assurer la cohérence.

Le comité doit en permanence s'assurer qu'il n'existe pas de redondances entre les projets collaboratifs innovants des deux pôles, avant de les soumettre aux guichets de financement étatiques. Ceci n'empêche pas une certaine concurrence, mais elle doit s'exprimer plutôt en termes de complémentarité.

Le CPCI se charge aussi d'harmoniser la communication extérieure des deux pôles, car il nous paraît très important, si nous voulons peser au niveau national, et encore plus au niveau international, d'afficher une même vision de l'économie maritime.

Enfin, le CPCI mène également un certain nombre d'actions coordonnées vers l'international.

Les processus partagés

P. B. : Un certain nombre de processus sont vraiment partagés entre les deux pôles, comme la labellisation des projets collaboratifs innovants. Nous menons la procédure chacun de notre côté, mais nous le faisons avec des outils communs : la procédure de labellisation est conduite de la même façon dans les deux pôles, grâce à une convention et à des critères d'évaluation élaborés ensemble. Nous vérifions auparavant, au sein du CPCI, l'absence de redondance entre les projets. Cette étape, obligatoire, intervient très en amont : une fiche intermédiaire de synthèse est transmise au CPCI dès le moment où un projet émerge. Grâce à cette procédure, il arrive qu'un projet puisse s'enrichir de partenaires et de compétences de l'autre région, dans la mesure bien sûr où le consortium y trouve un intérêt : le CPCI ne prend jamais de décisions stratégiques à la place des entreprises.

Nous travaillons également de concert sur le financement privé de la R&D par les entreprises et par des fonds d'investissements : nous essayons de mettre en place un FCPR Mer pour faciliter l'investissement dans des PME qui n'ont pas suffisamment de fonds propres pour se lancer dans l'innovation. Dans ce domaine, c'est le pôle Mer PACA qui est leader.

Le CPCI a enfin un rôle de veille technique et économique, assuré surtout par le pôle Mer Bretagne. Celui-ci a créé un bulletin de veille et l'a maintenant étendu au pôle Mer PACA.

À ceci s'ajoutent des actions coordonnées, notamment en matière de communication : lors des grandes manifestations internationales, il nous paraît important de proposer une communication commune afin d'accroître la visibilité de l'économie maritime et de contribuer à ce qu'elle devienne une priorité nationale.

Quelques exemples et résultats

P. P. : En trois ans, les deux pôles ont déposé au total plus de 250 projets ; 150 d'entre eux ont été labellisés. Ces projets représentent un budget total de 450 M€ ; une centaine d'entre eux sont d'ores et déjà financés ou vont l'être, pour un montant total de 300 M€, dont 100 M€ d'aides publiques. La coordination entre les deux pôles a joué un rôle incontestable dans ce résultat.

P. B. : Parmi les projets innovants où cette coordination a particulièrement porté ses fruits, on peut citer trois cas de figure.

Le premier est illustré par les projets Ecopaint et Paintclean, qui s'adressent à un même marché mais sont complémentaires. Il s'agit de mettre au point des peintures antifouling (c'est-à-dire capable d'empêcher la colonisation des coques des navires par les organismes marins) qui soient à la fois biocides et écologiques, et notamment ne contiennent pas de métaux lourds. Compte tenu des spécificités des deux régions maritimes dans lesquelles nous intervenons et aussi de la diversité des clients potentiels (nautisme, plaisance ou grande plaisance), ces deux projets ont été jugés complémentaires plutôt que concurrents, et ont tous deux été financés en 2006, l'un en Bretagne, l'autre en PACA.

Le deuxième cas de figure est celui de projets co-labellisés : l'un des deux pôles est chef de file pour l'instruction du projet, mais des acteurs pertinents de l'autre pôle se joignent au projet en tant que partenaires. Lorsque la part prise par des acteurs de l'autre pôle atteint 20 %, 30 % ou 40 %, les collectivités locales qui financent le premier pôle risquent de se montrer réticentes à investir sur le projet. Il paraît alors opportun de le co-labelliser. C'est ce que nous avons fait pour les projets Marvest (simulateur de formation à la conduite des bateaux) et Previcot (océanographie opérationnelle côtière), ou encore pour le projet Girac (gestion intégrée des rejets d'assainissement côtiers), qui est porté par Veolia et prévoit des sites de démonstration sur chacun des deux territoires. Ces projets ont tous été financés par le FUI et cofinancés par les deux régions.

Enfin, le dernier cas de figure est celui de projets qui concernent le même marché et peuvent donc être concurrents, comme les projets Winflo et Diwet, qui portent sur des éoliennes off-shore flottantes. S'agissant d'un marché émergent qui peut devenir très important, il a paru judicieux d'encourager plusieurs acteurs à se positionner, d'autant que les deux projets

mettent en œuvre des technologies différentes. Ils ont donc été tous deux labellisés, chacun par son propre pôle.

Dans tous les cas, le fait que les deux pôles se coordonnent et se soutiennent mutuellement dans leurs décisions de labellisation est très important pour assurer une crédibilité aux projets auprès de l'État et des collectivités.

Communication et promotion

P. P. : Après la labellisation de nos deux pôles, nous étions “attendus au tournant”, et il fallait faire vivre la coopération que nous avons annoncée. Notre effort a porté en particulier sur la communication et la promotion des deux pôles. Ainsi, nous avons adopté un logo commun, avec une déclinaison différente pour chaque région, et une version destinée à l'international, où le terme *pôle* est remplacé par *cluster*, plus compréhensible à l'étranger.

Chaque pôle dispose de sa propre lettre mensuelle électronique, mais intègre dans chaque numéro un article venant de l'autre pôle. Lors des grands événements maritimes en France ou à l'étranger, nous publions des communiqués de presse communs. Lorsque des journalistes de la presse spécialisée préparent un article sur l'un des pôles, nous essayons de les intéresser également à l'autre. Nous assurons une représentation concertée ou commune dans les grands réseaux ou groupe de réflexion tels que le GICAN (Groupement industriel des constructions et armements navals), l'IFM (Institut français de la mer), le Cluster maritime français, le SHOM (Service hydrographique et océanographique de la Marine), qui vient de se doter d'un conseil d'administration dont l'un des sièges nous a été attribué, ou encore la plateforme de technologie européenne Waterborne.

P. B. : Nous participons également en commun à un certain nombre de colloques et séminaires afin d'assurer le rayonnement de nos pôles, comme la Sea tech week, qui se tient tous les deux ans à Brest et présente pendant une semaine des conférences spécialisées sur les thématiques qui nous intéressent ; le Precodd (Programme de recherche sur les écotecnologies et le Développement durable), qui a été organisé à Aix en 2007 pour le compte de l'ANR ; Biomarine, le premier forum mondial de la mer, qui s'est tenu à Toulon et Marseille en octobre 2008 et se tiendra en 2009 à Vancouver ; le Forum des pôles organisé par Sophia Antipolis ; la grande fête maritime qui a lieu chaque année à Brest autour de vieux gréements ; un colloque franco-japonais monté par la Société d'océanographie franco-japonaise, en alternance dans des villes françaises et japonaises, et qui se passait cette année à Marseille ; enfin le colloque Ports et développement durable, qui a eu lieu à Brest cette année.

Nous tenons également des stands dans de grands salons internationaux comme Euronaval, Oceanology, ou OTC (Offshore technology conference), qui réunit toute l'industrie du pétrole et du parapétrolier à Houston. Nos stands sont tantôt communs, tantôt installés côte à côte avec le même design. Nous présentons systématiquement une conférence de presse commune ou des communications préparées ensemble.

L'action vers les DOM-TOM, l'Europe et l'international

P. P. : Pour nos activités vers les DOM-TOM, nous avons utilisé le navire-école La Jeanne d'Arc pour monter des missions à La Réunion en 2007, et aux Antilles et en Guyane au début de 2008. En 2009, nous interviendrons à nouveau à La Réunion.

Notre stratégie s'inscrit parfaitement dans l'esprit du *Livre bleu pour une politique maritime intégrée* de l'Union européenne, et nous allons encore accentuer cette dimension européenne dans nos feuilles de route 2009-2011. Elle nous permet également d'être présents dans les grands bassins maritimes tels que la Méditerranée, l'Atlantique nord, la Manche, la Mer du nord.

En ce qui concerne le grand export, nous adoptons une attitude opportuniste, en fonction des relations privilégiées que nos territoires ou nos métropoles peuvent entretenir avec telle ou telle région du monde. La ville de Brest a par exemple mis en place un partenariat avec Qingdao, une ville portuaire de l'est de la Chine où se sont déroulées les épreuves nautiques des Jeux olympiques, et de même la ville de Marseille a noué des relations étroites avec Rio de Janeiro, au Brésil : nous faisons chaque fois que possible bénéficier l'autre région de ce genre d'opportunités.

P. B. : Nous menons ensemble des actions de lobbying à Bruxelles et nous avons rédigé une contribution commune sur la Politique maritime européenne. Nous avons répondu en commun à des appels à projets de la DGE pour des missions internationales et des missions d'accompagnement des PME vers les programmes européens et en particulier vers le 7^{ème} programme cadre de R&D. Nous avons également conduit des missions réunissant des membres des deux pôles en Norvège, aux Pays-Bas, en Angleterre, en Libye, en Algérie. Ces missions sont sectorielle (sécurité maritime, pêche et aquaculture, biotechnologie, environnement). Elles comprennent un volet institutionnel, mené surtout par les représentants du pôle, qui nous permet de rencontrer les donneurs d'ordre du pays concerné, et un volet plus "business", où ce sont les entreprises elles-mêmes qui prennent des rendez-vous d'affaires. L'objectif est d'identifier des correspondants avec lesquels nous pourrions dialoguer par la suite. En Norvège, par exemple, nous avons signé un accord avec la fondation franco-norvégienne ; il est beaucoup plus facile, ensuite, de trouver des entreprises ou laboratoires partenaires pour monter des projets européens.

DÉBAT

La co-labellisation

Un intervenant : *Votre exposé donne le sentiment que la mission du CPCI est d'éviter le développement de projets innovants redondants, plutôt que de favoriser l'émergence de projets communs. Peut-être s'agira-t-il de l'étape suivante de votre coopération ?*

P. P. : Il est vrai que notre premier objectif est d'éviter de présenter aux guichets étatiques des projets concurrents, ce qui nuirait fortement à la crédibilité de la coordination entre les deux pôles. Il nous arrive aussi de co-labelliser certains projets, mais pas de façon systématique : la collaboration entre les deux pôles ne doit pas devenir un carcan qui alourdirait les projets. La co-labellisation ne doit intervenir que lorsqu'elle apporte une vraie valeur ajoutée. En revanche, tous les projets, qu'ils soient co-labellisés ou non, font l'objet d'un courrier de soutien commun de la part des deux pôles lorsqu'ils sont présentés au FUI.

P. B. : Lors des réunions du CPCI, qui sont précédées d'une réunion entre les deux équipes d'animation, nous analysons les fiches de présentation des projets, en veillant au passage, pour des raisons de confidentialité, à écarter les membres du comité qui pourraient se trouver dans un conflit d'intérêt. Ce travail d'analyse nous permet de suggérer aux porteurs de projets

de s'adresser à tel ou tel acteur de notre pôle qui nous semble en mesure d'apporter une contribution intéressante. Dans ce cas, nous nous sommes fixé pour règle d'en apporter la preuve. Il ne suffit pas de dire : « *Allez voir tel industriel, il travaille dans le même domaine que vous* » ; il faut argumenter pour expliquer en quoi sa contribution pourrait être utile. À plusieurs reprises, ces suggestions ont débouché sur un partenariat, voire sur un cofinancement et une co-labellisation.

Après trois ans de ce fonctionnement, nous constatons que certains porteurs de projets commencent à se coordonner entre eux sans passer par le CPCI. Le travail de réseau finit par porter ses fruits et ils connaissent beaucoup mieux qu'avant les compétences existant dans l'autre région.

La place des institutionnels

Int. : *Quelle est la place des institutionnels dans la gouvernance, et comment se coordonnent-ils ?*

P. P. : Les institutionnels ne sont pas présents en tant que tels dans la gouvernance des pôles, ni a fortiori dans la gouvernance interrégionale. En revanche, nous constatons depuis quelques mois que nos deux régions communiquent beaucoup plus qu'auparavant : elles organisent des échanges autour des questions d'économie maritime et nous associent à leurs travaux.

P. B. : Le pôle Mer PACA dispose d'un Comité d'orientation stratégique, qui se réunit une fois par an et où les différentes collectivités territoriales qui soutiennent le pôle sont représentées. Le Comité des financeurs comprend également, outre les représentants de l'État et du groupe de travail interministériel local, les représentants des collectivités locales qui participent au financement. En revanche, la gouvernance du pôle reste bien entre les mains de ses membres.

Le pôle Mer PACA et son environnement

Int. : *Quelles relations le pôle Mer PACA entretient-il avec l'association TVT, dont il est issu ?*

P. B. : On ne peut pas dire que le pôle Mer PACA soit *issu* de l'association TVT. Il est né de l'initiative d'un groupe d'acteurs industriels, conduit par DCNS. Ce noyau initial s'est appuyé sur TVT, qui rassemblait déjà une quinzaine d'acteurs du domaine maritime. Au moment de la création du pôle, la question s'est posée de savoir s'il valait mieux créer une nouvelle association ou s'appuyer sur l'association existante en adaptant ses statuts. C'est cette dernière option qui a été choisie. Selon les statuts en vigueur, le président de l'association TVT délègue au président du comité de pilotage du pôle tout pouvoir pour signer des conventions avec l'État ou avec les collectivités territoriales. En revanche, les membres de l'équipe d'animation sont salariés par l'association TVT, et les services généraux (comptabilité, finances, informatique) sont communs avec l'association TVT, chacun en intégrant sa part dans son budget. Les rôles sont également bien répartis : TVT propose un accompagnement aux PME de l'ensemble des secteurs industriels à l'exception du secteur maritime, qui est maintenant dévolu en totalité au pôle Mer PACA.

Int. : *La région PACA vient de créer un nouveau type de structure, les PRIDES (Pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire). Existe-t-il des PRIDES maritimes ? Quelles relations entretenez-vous avec ces structures ?*

P. B. : Dans son schéma de développement économique, la région PACA a estimé qu'il était intéressant de structurer en réseau l'ensemble des filières économiques, se conformant ainsi à une suggestion de la Commission européenne. L'appel d'offre des PRIDES est paru à la fin 2006 ; nous avons présenté notre candidature et nous avons été labellisés dès mars 2007, comme la plupart des autres pôles de compétitivité de la région. Aujourd'hui, 26 PRIDES ont été labellisés et la région a annoncé qu'elle irait jusqu'à 30. Les missions confiées aux PRIDES sont, pour l'essentiel, les mêmes que celles des pôles, en matière de développement par l'innovation, par l'international, par les technologies de l'information et du développement ; s'y ajoutent la gestion des compétences et la responsabilité sociétale et environnementale, ce qui nous oblige à nous intéresser davantage à ces deux domaines.

Le fait d'appartenir au réseau des PRIDES entraîne un surcroît de gestion administrative, mais cela nous permet aussi d'échanger avec des réseaux relevant d'autres secteurs que le secteur maritime, et ainsi de gérer les risques de recouvrement sur certains segments de marché. Nous nous appuyons beaucoup sur l'un des PRIDES, qui est très orienté vers les écotecnologies et la responsabilité environnementale : plutôt que de lancer nous-mêmes des actions dans ce domaine, nous invitons nos membres à y participer.

La collaboration inter-pôles

Int. : *Pour la période 2009-2011, il est prévu de demander aux pôles d'élargir la collaboration entre eux. Envisagez-vous de monter des partenariats avec d'autres pôles de compétitivité ?*

P. P. : Nous avons axé notre présentation sur la collaboration entre nos deux pôles, mais nous ne vivons pas en autarcie, et nous travaillons d'ores et déjà avec d'autres pôles de compétitivité. Le pôle Mer Bretagne a par exemple signé des accords de collaboration avec le pôle EMC2 (Ensembles métalliques et composites complexes), basé à Nantes, et avec le pôle Qualitropic (Agro-nutrition en milieu tropical), situé à La Réunion. Nous entretenons aussi des relations informelles avec les pôles qui œuvrent sur le même territoire que nous, comme Valorial (Valorisation pour la recherche et l'innovation alimentaire), pour tout ce qui concerne la valorisation des produits de la pêche et l'aquaculture dans l'alimentaire, ou encore avec Images & réseaux pour les applications des technologies et services liés aux images numériques dans le domaine maritime.

Quant au programme de la phase "2.0", il ne paraît pas encore très clair sur ce qui est réellement souhaité : renforcer la collaboration entre les pôles, ou au contraire conforter leur ancrage territorial ?

P. B. : Contrairement au pôle Mer Bretagne, notre pôle n'a pas signé de convention avec EMC2, car nous n'avons pas la même proximité territoriale, mais cela ne nous empêche pas de travailler ensemble. En revanche, nous avons par exemple un accord avec le pôle Capenergies, situé en PACA, qui s'intéresse aux énergies non génératrices de gaz à effet de serre : nous souhaitons travailler de façon coordonnée sur tout ce qui concerne les énergies renouvelables marines. Nous avons également commencé à échanger avec le pôle Trimatec (Tricastin Marcoule technologies) sur des questions de procédés de transformation de la biomasse marine. Chaque fois que nous visons un marché pour lequel nous avons besoin de technologies existant dans d'autres pôles, nous étudions la possibilité de signer des accords spécifiques.

Nous pouvons également chercher des accords lorsque certains pôles "débordent" un peu sur notre thématique. Nous sommes par exemple en discussion avec le pôle Aerospace Valley

sur la répartition des tâches en matière de traitement des données océanographiques : ils vont probablement nous laisser le côtier et se charger du hauturier, ce qui n'empêchera d'ailleurs pas certaines entreprises de notre pôle de travailler sur le hauturier, et inversement.

Un benchmark des pratiques régionales vis-à-vis des pôles ?

Int. : *Votre travail en commun vous a-t-il permis de procéder à une sorte de benchmark des pratiques régionales vis-à-vis des pôles de compétitivité ? Ce type d'analyse serait particulièrement intéressant compte tenu du rôle croissant que les régions sont appelées à jouer dans la politique des pôles de compétitivité.*

P. P. : Nos deux régions sont très différentes du point de vue de leur organisation et des relations entre les différentes collectivités, et elles ont également une attitude différente à l'égard des pôles de compétitivité.

En Bretagne, il n'existe que 4 pôles, dont 2 à vocation mondiale et 2 à vocation nationale. Les collectivités se sont mises d'accord pour leur apporter ensemble un soutien identique. Ainsi, chacun des 4 départements bretons consacre 25 000 euros à l'animation de chaque pôle, quelle que soit sa localisation. Les collectivités ont également souhaité simplifier les procédures administratives et ont, pour cela, créé un fonds unique géré par la région. Grâce à l'existence de ce fonds commun, le porteur d'un projet labellisé qui est aidé par deux ou trois collectivités territoriales n'a qu'une convention à signer.

Cette situation très favorable est due, entre autres, à l'action d'une structure informelle déjà ancienne, le B15, qui réunit la région Bretagne, les quatre départements, et les grandes villes bretonnes, et qui a activement participé à la politique des pôles de compétitivité. Nous bénéficions aussi du fait que les quatre départements ont une façade maritime importante et sont donc également mobilisés par les questions maritimes. Enfin, le Président de région, Jean-Yves Le Drian, est un ancien Secrétaire d'État à la mer et il s'intéresse beaucoup à l'économie maritime.

P. B. : La situation est beaucoup plus complexe en PACA, marquée par des rivalités politiques nombreuses et anciennes. Comme en Bretagne, les différentes collectivités interviennent en cofinancement sur les projets, mais nous n'avons pas réussi à obtenir la création d'un fonds commun : chaque financeur doit signer une convention avec chaque entreprise ou laboratoire de recherche qu'il soutient, ce qui entraîne une grande complexité de gestion.

Une autre différence concerne le nombre de pôles : il en existe 9 en PACA, et la région, à juste titre, n'a pas souhaité donner la priorité au maritime plus qu'à la microélectronique ou à l'aéronautique. Une part importante de notre travail consiste à faire reconnaître le poids de l'économie maritime dans l'économie régionale, alors qu'en Bretagne la place prépondérante de l'économie maritime est une évidence.

Dernière différence : les départements ou les agglomérations apportent une aide différenciée en fonction de la situation géographique des divers pôles. Notre pôle bénéficie par exemple d'un soutien très important du département du Var et de l'agglomération de Toulon, où se trouve notre siège, ce qui nous ne empêche pas de recevoir également des financements des Alpes maritimes, des Bouches du Rhône ou de Marseille.

L'international

Int. : *Vous avez qualifié d'“opportuniste” votre approche de l'international. Avez-vous l'intention de poursuivre sur ce même mode dans les années qui viennent ?*

P. B. : Si nous avons adopté cette démarche opportuniste, c'est que nous souhaitons, dans un premier temps, nous donner des bases solides : faire émerger des projets aboutissant à la mise sur le marché de produits et de services dans des périmètres maîtrisables, avant de songer à les déployer ailleurs. Après avoir traité un certain nombre de problèmes dans de grandes villes portuaires comme Marseille, Toulon ou Nice, nous saurons probablement les aborder également à Alger, Tanger, Athènes, Naples ou Barcelone. Une grande partie de nos entreprises sont des PME, voire des start-up, et beaucoup n'ont aucune expérience de l'export : nous devons veiller à ne pas les entraîner dans des aventures trop risquées et coûteuses, qui pourraient les décourager de chercher à se développer à l'international. Nous devons donc avancer avec prudence, d'où l'idée de viser dans un premier temps l'échelon européen. Mais l'objectif est bien de faire prendre conscience aux PME que les marchés qui sont visés à travers les projets des pôles ne sont ni locaux, ni nationaux, mais internationaux dans 80 à 90 % des cas.

Int. : *Dans votre approche de l'international, quelle orientation privilégiez-vous, la recherche de nouveaux marchés ou de nouveaux partenaires ?*

P. B. : Les deux sont liées : le développement à l'international sera plus facile si nous disposons d'un réseau de partenaires. Nous avons mené des missions avec Ubifrance sur l'ensemble des ports algériens, au cours desquelles nous avons rencontré les ministères des transports, de l'environnement, etc. Les membres de la délégation ont pu poser de nombreuses questions aux donneurs d'ordre et mieux comprendre quelle était leur politique d'investissement, ce qui leur permettra de mieux positionner leurs produits et leurs offres.

Une évolution vers un seul pôle ?

Int. : *L'appel d'offre initial interdisait à deux régions non contiguës de créer un pôle ensemble. Si l'État changeait d'avis et vous demandait aujourd'hui de fusionner, seriez-vous d'accord ?*

P. B. : Certains semblent envisager cette hypothèse, pour des raisons à la fois de simplicité et d'économie. Ceci dit, la phase "2.0" prévoit de réduire à 50 % la part des financements publics, et parmi ces derniers de restreindre notamment la part de l'État. Il faudra donc recourir davantage aux collectivités locales, qui n'accepteront probablement de financer que des activités concernant leurs territoires. Vouloir aller au-delà de la coordination que nous avons mise en place risquerait de nous priver du soutien de ces dernières. Les grands acteurs industriels sont également très soucieux d'améliorer leur image régionale ou même locale et sont donc très attachés à la dimension territoriale des pôles. Or, dans la mesure où les financements publics vont être réduits, c'est aux acteurs privés qu'il appartiendra de décider de leur implantation et de l'intérêt de développer une masse critique sur tel ou tel territoire.

P. P. : Il est clair en tout cas que la perspective d'une fusion nous apparaît plutôt comme un risque que comme une chance. Depuis l'origine, la politique des pôles de compétitivité hésite entre l'aménagement du territoire et le développement de pôles d'excellence, la première vision étant plutôt portée par la DIACT et la seconde par la DGE. Nous pensons que l'expérience que nous venons de vivre pendant trois ans montre que la solution intermédiaire que nous avons mise en place est à la fois intéressante et viable.

Int. : *Votre démonstration est extrêmement convaincante, et en même temps un peu paradoxale, car le dogme sur lequel reposait la politique des pôles de compétitivité était celui de la colocalisation, voire de la coprésence. Votre expérience n'est-elle pas de nature à remettre en question ce dogme ?*

P. B. : L'ancrage territorial des pôles et leur masse critique, qui leur assurent une visibilité nationale et internationale, restent fondamentales. Nous avons simplement jugé préférable de coordonner nos efforts plutôt que nous ignorer mutuellement, et de privilégier l'émulation plutôt que la compétition.

Et l'État dans tout ça ?

Int. : *Avec la politique des pôles de compétitivité, l'État a cédé le pouvoir d'initiative aux acteurs locaux, ce qui n'est guère dans ses habitudes, mais il s'est réservé le rôle de coordination destiné à éviter que toutes ces initiatives ne dégénèrent en chaos. La qualité de votre coordination spontanée ne remet-elle pas en cause cette dernière légitimité que se reconnaissait l'État ?*

P. P. : En trois ans, il nous est arrivé d'avoir des désaccords, mais nous n'avons pas une seule fois fait appel à l'État pour arbitrer un conflit entre nous. En revanche, il serait dommage que l'État se désengage complètement de la politique des pôles de compétitivité à l'issue de la phase "2.0". Que ce soit en Chine ou aux États-Unis, on observe qu'au contraire, les pouvoirs publics jouent un rôle croissant dans le domaine du développement économique.