

Observatoire des Pôles de compétitivité

L'EXPÉRIENCE D'UN POLE NON LABELLISÉ, LE CLUSTER WEST

par

Jean-Yves DELAUNE

Directeur général délégué du Cluster West

Séance du 12 juin 2008

Compte-rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Le Cluster WEST (*Well Eating Sustainable Territory*), dont les acteurs sont implantés dans les quatre régions du grand Ouest : Basse-Normandie, Bretagne, Pays de la Loire et Poitou-Charentes, est né d'une démarche de rassemblement d'une soixantaine d'industriels et d'agriculteurs en 2004, pour monter un projet de pôle de compétitivité, en réponse à l'appel d'offres. Ce projet de pôle n'a pas été labellisé, mais les acteurs ont décidé de poursuivre la démarche sous l'appellation de Cluster WEST. Celui-ci a pour principale mission de maintenir et de développer la filière agroalimentaire de l'Ouest de la France. Plusieurs projets de recherche, de développement technologique et de formation ont été mis en œuvre autour de cinq thématiques. Le cluster WEST développe également des partenariats avec des pôles de compétitivité, d'autres clusters et des SPL, en France ou à l'étranger (90 correspondants étrangers), sur des sujets connexes. Il ambitionne d'être le cluster référent du "bien manger durable" en Europe, voire au niveau mondial.

Ont participé : Isabelle Aubert (Conseil régional Languedoc Roussillon, téléconférence), Yann Babut (Conseil régional Nord-Pas-de-Calais), Jean-Yves Barbier (CRG Polytechnique), Agnès Berton (étudiante), Caroline Binet (Conseil régional Languedoc Roussillon, téléconférence), Véronique Bossard (étudiante), Élisabeth Bourguinat (rédactrice), Denis Carré (chercheur EconomiX Paris X), Élisabeth Dupont-Kerlan [institution ???], Stéphanie Fen Chong (École des Mines), Émilie-Pauline Gallié (IMRI Dauphine), Yves Jouot (DGE), Rémi Lallement (CAS), Philippe Lefebvre (École des Mines), Françoise Morsel (Caisse des Dépôts), Yolande Noël (INRA Rennes), Frédérique Pallez (École des Mines), Élodie Perret (École des mines Paris), Cédric Poivret (doctorant), Jean-François Quilien (INRA Rennes), Éric Saint Alary (consultant), Paul Santelman (AFPA), Jean-Paul Schaer (Mines Consult), Julie Tixier (IAE Tours), Francis Wallart (CESR Nord-Pas-de-Calais), Thierry Weil (École des Mines).

EXPOSÉ de Jean-Yves DELAUNE

J'ai 65 ans et je suis le seul chef d'entreprise à être devenu énarque par la troisième voie, aux côtés des syndicalistes qui ont eu la possibilité de passer ce concours. Mon expérience des clusters est déjà ancienne. J'ai créé un premier cluster en France en 1973, dans le Choletais, après avoir mené un benchmark international sur la problématique des reconversions industrielles de bassin, au Bad Wurtemberg, en Vénétie et dans la région de Boston. Avec l'entreprise de vêtements d'enfants dans laquelle j'étais impliqué, j'étais en effet directement confronté à la crise du textile qui s'annonçait à cette époque dans le Choletais. Notre société

comptait alors 1 300 personnes. Elle en emploie aujourd'hui 1 200 dans le monde, dont seulement 400 en France, et ces derniers ne font plus du tout le même métier qu'auparavant.

J'ai également accompagné la création de 24 technopoles en France, dont Atlanpole à Nantes, et mais aussi 14 structures innovantes à l'étranger, que ce soit à Chicago, à Bilbao ou encore à Saint-Pétersbourg. J'ai contribué au rapport de Christian Blanc sur *L'Écosystème de la croissance*, et j'ai participé à la mise en œuvre de l'appel à projets sur les pôles de compétitivité lancé par le gouvernement Raffarin. Je connaissais donc parfaitement la définition et les critères de sélection des pôles de compétitivité.

La première agro région d'Europe

Parmi les différentes entreprises que je dirige ou que j'accompagne, l'une relève du secteur alimentaire : elle fabrique des biens d'équipement pour produire des vins mousseux selon la méthode champenoise. A l'origine du projet de Cluster WEST, nous étions plusieurs industriels du domaine de l'agro-alimentaire, mais aussi agriculteurs et chercheurs, à être conscients de notre faiblesse liée à l'éparpillement de nos forces sur le territoire du grand ouest.

Nous étions aussi conscients de nos atouts, en particulier la diversité agronomique de ce territoire, qui permet d'assurer une continuité de production agricole tout au long de l'année. En Basse Normandie, on trouve une polyculture d'accompagnement de l'élevage et une agro-industrie de troisième et quatrième gamme, c'est-à-dire tournée vers des produits élaborés ; les pays de la Loire se caractérisent plutôt par des moyennes cultures et une forte orientation vers les produits élaborés, et le Poitou-Charentes par de la grande culture peu transformée sur place. La Bretagne vient depuis peu d'aborder les troisième et quatrième gammes. L'ensemble des savoir-faire de la chaîne de valeur de l'agro-alimentaire, « *de la fourche à la fourchette* », est représenté dans le grand Ouest. C'est aussi la seule agro région européenne qui réunisse les 4 filières principales – viande, lait, produits de la terre, produits de la mer – ce qui ouvre des perspectives extrêmement intéressantes pour la fabrication de plats très élaborés sur le plan nutritif.

Enfin, ce territoire est la première région agro-alimentaire européenne en termes de valeur ajoutée. Si toutes les PME de l'agroalimentaire qui y sont implantées étaient réunies en consortium, ce serait la première entreprise alimentaire du monde, avant Cargill et Nestlé : leur chiffre d'affaires global représente 96 milliards d'euros.

Naissance du projet

Le 3 novembre 2004, une soixantaine d'industriels et d'agriculteurs se sont réunis pour discuter de l'opportunité de répondre ou non à l'appel à projets sur les pôles de compétitivité. Le courrier d'invitation que nous avons rédigé comprenait un document fondateur analysant la problématique générale de ce territoire, ses forces et ses enjeux. La question de l'opportunité de constituer un pôle s'inscrivait d'emblée dans une perspective très large, celle de la crise alimentaire qui se prépare et qu'Edgard Pisani avait annoncée dès 1996.

Cette première rencontre s'est déroulée de façon très conviviale. Nous étions 52 industriels (essentiellement des PME) et 8 représentants du monde agricole, dont deux agriculteurs ayant une expérience internationale. Dès le départ, nous avons en effet la volonté de travailler en lien étroit avec les agriculteurs : on ne peut pas développer des produits alimentaires de

qualité si, en amont, la production agricole n'offre pas toutes les garanties pour satisfaire les exigences des consommateurs.

En revanche, les chercheurs étaient absents de cette première réunion. Nous ne voulions pas être influencés par leurs propres problématiques et nous estimions que c'était à nous, industriels et agriculteurs, de leur soumettre des thèmes qui nous permettraient de renforcer notre compétitivité. La lettre circulaire qui avait lancé l'appel à projet distinguait deux types de pôles : les pôles de compétitivité de type industriel, et ceux de type technologique, davantage tournés vers la recherche. Nous avons opté d'entrée de jeu pour l'innovation compétitive, avec l'objectif d'enregistrer un retour sur investissement dès la troisième année. Nous estimions d'ailleurs que tout le monde devait trouver son compte dans cette stratégie, y compris les chercheurs, à qui nous veillerions à proposer des problématiques d'ordre général.

Une fois ces principes admis, nous avons décidé de répondre à l'appel à projets et nous avons mis en place un processus de travail collaboratif rigoureux. Quelques jours après la réunion, les participants ont reçu le compte rendu, qui définissait en quelque sorte le cahier des charges du futur pôle. Ensuite a commencé un travail d'amendement et de validation par échange d'e-mails, avec un principe que nous avons conservé depuis, celui de nous obliger à répondre chaque fois dans la journée. Chaque semaine, nous faisons un point sur l'avancement du projet à travers une lettre adressée à l'ensemble des participants. Assez vite, de nouveaux acteurs se sont agrégés au groupe.

Le 28 février 2005, nous avons déposé un dossier de candidature qui comprenait 19 projets associant des industriels, des universitaires et des scientifiques sur 8 thématiques différentes. Nous n'avons pas cessé de travailler pour autant. La lettre électronique qui avait accompagné l'élaboration du projet est devenue la *Lettre d'information du cluster WEST*, qui sort toutes les semaines à raison de 8 à 12 pages par numéro, et sert de lien entre nous. Depuis deux mois, elle est également traduite en anglais et en espagnol.

Le 28 juin 2005, sans attendre la réponse du Ministère, nous avons organisé une nouvelle réunion des acteurs du Pôle WEST par atelier, aboutissant à un regroupement des projets coopératifs en 5 thématiques.

Pas de label

Le 12 juillet 2005, le CIADT a labellisé 67 projets. Le nôtre ne faisait pas partie de la liste. Il a été écarté pour deux motifs : la trop grande transversalité de l'approche et l'interrégionalité du projet. Il paraissait impossible de faire travailler ensemble quatre préfets de région, quatre DRAF, quatre DRIRE, quatre DRE, etc. Ironie du sort, les pôles de compétitivité sont aujourd'hui encouragés à développer ces dimensions de transversalité et d'interrégionalité qui nous ont été reprochées à ce moment-là...

Ce fut un coup très dur pour nous. Nous avons organisé une nouvelle réunion le 3 octobre 2005. Les 120 membres du pôle étaient présents, et à l'unanimité, nous avons décidé de poursuivre la démarche sous l'appellation Cluster WEST, et selon un modèle que je vais maintenant présenter.

La création d'une SAS

L'acte fondateur a consisté à créer une SAS (Société par actions simplifiée) à capital variable,

la première de ce type en France. Nous sommes tous des praticiens de l'entreprise et nous avons quelques idées sur le type de gouvernance que nous souhaitons adopter, même si nous avons parfois eu un peu de mal à convaincre nos avocats de l'intérêt de cette innovation juridique. La décision a été prise en janvier 2006 et la société a été créée en novembre 2006, avec inscription au registre du commerce en janvier 2007.

Le principe de la SAS à capital variable permet aux actionnaires de se retirer dès qu'ils en ont envie, et à de nouveaux actionnaires d'entrer à tout moment. Lors de la prochaine assemblée générale, nous allons ainsi intégrer sept nouvelles entreprises. L'entrée et la démission se font à la valeur nominale de la situation nette de l'entreprise : il n'y a pas de plus-value. Cette structure n'est pas destinée à gagner de l'argent, mais à combiner l'efficacité économique d'une entreprise et l'ouverture la plus large possible à tous ceux qui veulent rejoindre le dispositif.

Le profil du Cluster WEST

Les actionnaires de la SAS WEST représentent un poids économique non négligeable, avec un chiffre d'affaires de 28 milliards d'euros et 85 000 salariés. Si on considère cette fois l'ensemble des membres du Cluster WEST, le chiffre d'affaires global est de 40 milliards d'euros, pour 130 000 emplois.

Le réseau comprend 133 personnes morales (entreprises agricoles et industrielles, sociétés de biens d'équipement et de services, établissements de recherche et de formation), dont 52 sont actionnaires de la SAS WEST et 81 simplement abonnées aux services du cluster. S'y ajoutent 250 personnes physiques mobilisées, dont 68 % sont issues du monde économique, 16 % du monde agricole et divers, 16 % du monde de la recherche.

Le Cluster WEST est ouvert sur le monde, avec 90 correspondants étrangers présents dans 57 pays, des correspondances directes avec la Commission européenne et le Parlement européen et des relations de coopération avec les services de l'ONUDI en France.

Les enjeux du cluster

Nous avons trois objectifs principaux.

La part relative des dépenses alimentaires diminue constamment dans le budget des ménages, au bénéfice des loisirs ou encore des produits technologiques. Nous voulons réenchanter le consommateur de produits agroalimentaires, en impliquant tous les acteurs de la filière et notamment les agriculteurs qui sont à la source des matières premières, et en retour obtenir que ces produits de qualité et sécurisés, soient payés à leur juste prix.

Notre deuxième objectif est de préparer le futur en nous adaptant aux nouvelles contraintes internationales, notamment à la fin de la PAC, que tous les agriculteurs du cluster appellent de leurs vœux, mais également aux négociations sur la libéralisation des échanges dans le cadre de l'OMC et à la suite donnée aux engagements de Kyoto.

Nous voulons, enfin, maintenir et développer une filière agroalimentaire dynamique dans l'Ouest de la France, région particulièrement marquée par les problèmes de pollution liés à l'élevage intensif, en nous inscrivant dans un écosystème durable et profitable.

Pour atteindre ces objectifs, nous souhaitons construire un réseau d'acteurs capables de catalyser et d'accélérer le développement de projets répondant à l'attente des consommateurs et de la société.

La notion de cluster est encore peu répandue en France, souvent mal utilisée, alors qu'elle est très commune dans les pays anglo-saxons, où la culture du travail collectif et collaboratif est bien ancrée. Cette structure en réseau doit nous permettre de valoriser la place et le rôle de chaque acteur de la chaîne de valeur agroalimentaire afin que chacun y trouve son compte. La dimension du territoire concerné et la variété des filières représentées, unique en Europe, devraient nous permettre de devenir une place de référence internationale en matière de "bien manger durable" et aussi de nous positionner comme un prestataire de transferts technologiques et de services pour les nouveaux marchés. C'est le sens de l'acronyme WEST, *Well eating sustainable territory*, que nous avons repris dans notre marque déposée, *made in WEST*.

L'analyse stratégique

Nous avons travaillé avec un bureau de recherche et de prospective écossais pour établir un diagnostic de nos forces et de nos faiblesses sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'agro-alimentaire. Pour avoir lu pratiquement toutes les réponses à l'appel d'offre sur les pôles de compétitivité, je pense que personne n'a réalisé d'étude de diagnostic aussi détaillée que la nôtre. Nous avons ensuite mené une analyse stratégique en nous appuyant sur deux axes, la valeur ajoutée et les types de besoins de consommation.

Les deux premiers segments du marché, les besoins primaires et la consommation de masse, sont occupés par de grandes multinationales comme Nestlé ou Danone. Sur ces segments, notre stratégie consiste à créer des conditions d'accueil pour pouvoir établir des relations de partenariat ou de sous-traitance avec ces multinationales, y compris pour assurer la transmission de certaines sociétés. Les trois autres segments sont ceux du développement des services, de l'entretien de son corps, et enfin de l'enchantement et du plaisir. Sur ces segments, notre stratégie consiste à augmenter la valeur ajoutée de nos produits et à conquérir de nouveaux marchés prêts à accepter le prix du bien manger.

Sur cette base, nous avons défini cinq axes majeurs de travail, afin de faire émerger des projets coopératifs.

Nouveaux modes cultureux

Le premier axe consiste à développer de nouveaux modes de culture, d'élevage et de pêche. Plusieurs projets coopératifs sont déjà en cours dans ce domaine.

Grâce aux structures associatives agricoles qui participent au cluster et qui représentent au total 18 000 agriculteurs, nous avons pu constituer un réseau de 100 fermes expérimentant les NMC (nouveaux modes cultureux) développés par des pionniers au Brésil, en Argentine, au Moyen Orient ou en Asie. Il s'agit notamment du semis direct sans labour : après la moisson, on laisse les résidus sur le champ et on se contente de griffer le sol avant de réensemencer, ce qui permet de lutter contre l'érosion des sols et de faire réapparaître la biodiversité, dont dépend leur fertilité. Ces techniques permettent aussi de réaliser plusieurs rotations sur un même champ, qui dans l'agriculture traditionnelle n'est utilisé que trois ou quatre mois dans l'année. On peut ainsi produire une biomasse qui sera utilisée soit pour l'alimentation

animale, soit pour en tirer de l'énergie.

Les résultats des NMC sont aujourd'hui avérés, que ce soit en termes de rendements agricoles, de gain de temps pour l'agriculteur, d'économie de carburants ou de qualité des produits (à la fois sur le plan de leur texture et sur le plan organoleptique). Leur adoption devrait permettre aux agriculteurs de surmonter la fin de la PAC en s'assurant des revenus plus élevés et plus durables.

Automatisation et nouvelles technologies

Le second axe consiste à accroître l'automatisation, dans le but de renforcer la productivité mais aussi d'améliorer l'ergonomie des postes afin de rendre nos métiers plus attractifs. Les conditions de travail de l'industrie agroalimentaire restent en effet souvent très dures, avec une exposition au froid et à l'humidité et des cadences élevées.

Parmi les projets coopératifs en cours, on trouve un nouveau mode d'abattage des canards, qui consiste à substituer au pistolet électrique l'utilisation de gaz. Cette nouvelle technique présente plusieurs avantages : elle est plus ergonomique pour les opérateurs, elle accroît la productivité, elle favorise le bien-être animal (contrairement à la décharge électrique qui fait souffrir les animaux avant de les tuer) et de ce fait, elle améliore les qualités organoleptiques de la viande. Ce projet a mobilisé pendant deux ans trois équipes de recherche, dont l'équipe de l'INRA, et deux sociétés d'ingénierie. Toute la filière s'y est associée. A terme, 25 000 salariés vont être concernés par ce changement de méthode.

Nous développons également d'autres technologies. La DIC (Détente instantanée contrôlée) est une technique permettant de décontaminer et de conserver les produits. Elle va être appliquée notamment en Malaisie, où nous sommes en train de finaliser un contrat d'implantation de semences vivrières adaptées et où nous devons dès maintenant prévoir des méthodes de conservation pour les futurs surplus agricoles. Nanocar+ est un système de traitement et de purification de l'eau qui permet de rendre potables, en particulier, les eaux de cuisson alimentaire, avec un coût très faible.

Dans un secteur très différent, le projet eFish consiste à développer un "œil électronique" qui permet de mesurer la qualité des produits de la mer par un dispositif sensoriel. Si cette innovation voit le jour, ce sera une vraie révolution, car le marché du poisson pourra échapper à la criée locale pour être traité sur des places de marché informatique, ce qui permettra d'améliorer fortement la rétribution des pêcheurs. Ce projet a été développé avec l'aide d'un laboratoire d'informatique et d'électronique de La Rochelle : notre demande a révélé l'existence d'un produit de ce type en gestation dans ce laboratoire. Nous avons aidé les chercheurs à s'orienter vers une vision produit et marché.

Qualité nutritionnelle des aliments

Le troisième axe consiste à améliorer la qualité nutritionnelle des aliments. De nombreux pôles de compétitivité s'occupent de ces questions, mais très peu se soucient d'expliquer à des PME ou à des TPE en quoi la démarche Novel Food [???] les concerne ou non. Ces entreprises proposent souvent des produits d'une très grande qualité, mais se sentent généralement démunies par rapport à ces nouvelles approches, qui vont bientôt devenir obligatoires. Nous avons publié un document réalisé par les acteurs eux-mêmes et financé par le cluster, qui constitue pour elles un outil d'aide à la décision.

Valorisation des déchets et coproduits

Notre quatrième axe de travail consiste à traiter et à valoriser la biomasse, les coproduits et les déchets agroalimentaires, insuffisamment exploités actuellement. Le sang qui résulte de l'abattage, par exemple, n'est pas un déchet : il peut être utilisé pour fabriquer des produits alimentaires, hygiéniques ou cosmétiques. De même, les déchets d'artichauts ou de tomates peuvent être utilisés pour la prévention nutritionnelle des récidives du cancer.

Le projet Gazoléo vise à produire des biocarburants à partir de graisses animales, et le projet S3D à s'en servir pour de la biothermie en milieu industriel. LiteLis est un procédé de gazéification de la biomasse, et Biogasyll un projet de méthanisation associant industrie, agriculteurs et collectivités de proximité. A travers ces projets, nous voyons se dessiner un nouveau concept d'économie circulaire à haute qualité environnementale, à partir de l'agriculture : un agriculteur pratiquant les nouveaux modes cultureux peut produire des surplus de biomasse dont il tirera de l'énergie pour chauffer sa maison et faire tourner ses tracteurs, mais qu'il pourra également céder à la commune voisine pour chauffer une piscine ou fournir de l'électricité. Nous avons déjà identifié 20 opportunités de projets relevant de ce type d'approche, qui est particulièrement intéressante pour une région comme la Bretagne, déficitaire en énergie électrique.

Renforcer la traçabilité

A ces quatre axes majeurs s'ajoute un cinquième axe transversal, la création d'une plateforme informatique de traçabilité de l'ensemble de la chaîne, avec deux objectifs, être capables de répondre en moins d'une journée aux questions des pouvoirs publics en cas de risque sanitaire, et pouvoir apporter des garanties aux consommateurs sur la qualité des produits et de l'ensemble de leurs composantes. Une première application de ce projet est prévue dans la filière volailles.

L'organisation du cluster

La gouvernance du cluster s'articule en trois niveaux d'intervention distincts, de façon à ce que chacun y trouve son compte, en fonction de ce qu'il apporte et de ce qu'il cherche.

Un premier niveau, dit d'intérêt général, comprend la mutualisation de l'accès aux connaissances et la facilitation des mises en relation entre les acteurs du réseau. Il repose sur la *Lettre* hebdomadaire, qui fait le lien entre les différents acteurs, la possibilité de solliciter le "SVP service" assuré par l'équipe d'animation, la mise en ligne d'outils de dialogue et de travail collaboratif sur le site internet du cluster, ou encore sur des actions de lobbying auprès des pouvoirs publics pour consolider la compétitivité des acteurs de la chaîne de valeur.

Un deuxième niveau, dit opérationnel, consiste à mettre en œuvre des projets coopératifs d'innovation compétitive initiés par les acteurs (d'une durée de 1 à 3 ans), à conquérir de nouveaux marchés à l'international, à assurer des prestations de service et d'expertise pour le compte des membres du cluster ou de tiers. L'ingénierie d'accompagnement est assurée par l'équipe d'animation de la SAS WEST, sous forme contractuelle définie avec les porteurs de projets, et en s'appuyant sur des expertises externes au besoin.

Un troisième niveau, dit de recherche et développement, consiste à lancer des projets d'innovation de rupture, d'une durée de 3 à 5 ans, à l'initiative respective ou conjointe des chercheurs et des industriels ou agriculteurs concernés, pour développer de nouveaux produits ou technologies, des approches marketing et merchandising innovantes, de nouveaux modules pédagogiques, etc. Cette activité, qui n'est pas encore mise en œuvre actuellement, passera soit par la création d'une fondation de recherche technologique dans le cadre de la loi de 2003, soit par la participation à un RTRA (Réseau thématique de recherche avancée).

Tous ces éléments sont inscrits dans une Charte à laquelle chacun des partenaires adhère, en précisant son niveau d'engagement, depuis l'abonnement simple, qui suppose d'être apporteur de projet ou contributeur à un projet, jusqu'à la souscription au capital de la SAS WEST.

Les partenariats

Nous avons commencé à nouer des partenariats avec des pôles de compétitivité (Valorial, Qualitropic), des clusters (Éco-Industries, DREAM) et des SPL. Nous nous appuyons également sur des organismes régionaux comme la SEM Pays de la Loire ou les Conseils économiques et sociaux régionaux des Pays de la Loire ou du Poitou-Charentes.

Nous menons des actions de lobbying auprès des ministères et des centres de recherche, mais c'est surtout avec l'Europe et à l'international que nous développons des partenariats, par exemple avec l'association Europe et Entreprises, qui est membre du cluster, ou à travers le réseau des élèves étrangers ayant fait l'ENA, qui ont le double avantage d'être francophiles et francophones.

DÉBAT

Le choix du nom

Un intervenant : *Est-ce la proximité des îles anglo-normandes qui vous a fait choisir un nom anglais plutôt que français ?*

Jean-Yves Delaune : Nous voulions, d'entrée de jeu, nous positionner sur le plan international, d'où le choix de l'anglais. Au moment du dépôt du dossier, certains élus régionaux nous ont reproché de ne pas avoir pris un nom français, mais aujourd'hui, cette option est clairement un atout. Si nous avions choisi *west* plutôt que *ouest* sans autre motivation que d'adopter un nom anglais, ce serait idiot, mais *west* est un acronyme et il est porteur de contenu et de sens. Les étrangers le comprennent parfaitement.

Les ressources financières de la SAS

Int. : *Vous avez choisi le statut de SAS dans le souci d'assurer l'efficacité économique de la structure. Quelles sont les recettes du cluster ?*

J.-Y. D. : Le budget de la SAS est de 130 000 euros. En 2007, les recettes comprennent 15 000 euros d'abonnement à la lettre d'information et aux services associés, c'est-à-dire notamment la mise en contact, à la demande, entre acteurs du cluster, et 6 000 euros de prestations spécifiques contractualisées sur l'ingénierie de certains projets. Le solde de 108 000 euros est pris en charge par des actionnaires industriels qui rémunèrent directement

les salariés, sous forme d'avance faite à la SAS. Personnellement, j'investis 90 000 euros par an dans cette structure. A partir de 2008, l'un des deux salaires sera autofinancé par la SAS.

Nous ne recevons de subventions que pour certains projets, comme celui sur l'abattage des canards, qui a pu recevoir des financements régionaux.

Int. : *Vous affichez une liste impressionnante de projets, alors que vous ne bénéficiez pas des financements spécifiques prévus pour les pôles. Outre les subventions régionales, faites-vous appel aux aides plus classiques comme celles proposées par OSEO ?*

J.-Y. D. : Faute de labellisation, nous n'apparaissions pas comme des gens sérieux et nous ne rentrons pas dans le champ procédural des financements publics. Depuis deux ans, les régions ont cependant compris l'intérêt d'accompagner les clusters, en particulier la région des Pays de la Loire, qui accepte de subventionner l'activité d'animation.

En ce qui concerne les projets eux-mêmes, nous partons du principe que nous devons les financer à 70 ou 80 % minimum. Ce serait une faute de gestion de notre part que de ne pas solliciter les aides publiques de droit commun, comme celles d'OSEO. Les aides accordées aux pôles de compétitivité sont, en revanche, de droit exorbitant. Nous sommes d'ailleurs en train de préparer un recours auprès de l'Europe pour distorsion de concurrence.

Int. : *Est-il prévu qu'une partie des bénéfices des investissements revienne à la SAS ?*

J.-Y. D. : Sur chaque projet, la SAS passe un contrat d'accompagnement, ce qui nous permet d'attendre, des recettes de l'ordre de 170 000 € sur les projets en cours. S'y ajoutent les prestations de service que certains acteurs peuvent nous demander pour répondre à des besoins nouveaux ou spécifiques.

La comparaison avec les pôles labellisés

Int. : *Vous apparaissez comme une sorte de pôle de compétitivité "Canada Dry" : votre cluster n'est pas labellisé, mais il offre un grand nombre de points communs avec les pôles de compétitivité. Quels sont les inconvénients de cette situation, et quels en sont, éventuellement, les avantages ?*

J.-Y. D. : Nous avons le sentiment de ne pas être reconnus pour le travail que nous accomplissons. Les pôles de compétitivité reçoivent en moyenne 500 000 € pour leur rôle d'animation, alors que notre cluster doit s'autofinancer.

En revanche, nous jouissons d'une très grande liberté d'action. Notre souplesse et notre réactivité nous donnent une capacité assez exceptionnelle à retenir à l'attention des étrangers. Nous montons des projets au Mexique, en Malaisie, au Niger, bientôt en Chine. L'un des supports principaux de notre action est notre lettre hebdomadaire, qui comprend un éditorial assez "politique" sur les grandes problématiques du moment, mais aussi un résumé des travaux récents des différents groupes de travail (avec possibilité de demander les comptes rendus complets), des informations sur les projets de recherche et de formation, et enfin un benchmark systématique sur tel ou tel sujet qui nous intéresse, à travers une quinzaine de pays. C'est un outil particulièrement précieux et finalement assez rare : beaucoup de pôles de compétitivité ne publient qu'une lettre tous les deux mois, et souvent en français seulement.

Int. : *La notion de proximité vous paraît-elle un facteur déterminant pour la réussite des pôles ou des clusters ?*

J.-Y. D. : J'attends avec beaucoup de curiosité les résultats de l'audit sur les pôles de compétitivité, mais la politique des pôles me semble très contradictoire. La France a besoin d'affirmer ses vocations futures sur un certain nombre d'axes majeurs. Ces axes sont connus, il n'y en a pas plus d'une dizaine, et on sait à peu près où ils doivent être développés sur le territoire. Sur cette base, on devrait développer des pôles, qu'on n'appellerait pas *pôles de compétitivité* mais *pôles d'excellence*, et qui devraient être pilotés exclusivement au niveau national. J'espère qu'au terme de l'audit, le bon sens prévaudra et qu'on en viendra à ce type de conclusion. Cela n'empêchera nullement les régions de développer des clusters territoriaux qui pourront alimenter, par l'aval, les dix pôles à vocation mondiale, ceux-ci s'appuyant également, en amont, sur la recherche et sur les grandes entreprises. Il faut parvenir à concilier une approche *top down*, nécessaire pour tout État qui veut assumer son rôle et préparer l'avenir, et une démarche *bottom up*, permettant aux acteurs qui disposent de talent et d'imagination d'aborder les marchés et de développer des entreprises créant de la valeur.

La France ne se montre pas très habile pour concilier ces deux dimensions. Les pôles de compétitivité sont pris dans une contradiction permanente entre la volonté des régions d'ancrer les projets qu'elles financent sur leur territoire, et la nécessité d'une vision et d'un label mondiaux, qui ne peuvent être pilotés que par l'État.

En ce qui concerne notre cluster, nous avons, certes, un ancrage territorial, mais il est très ouvert, et sur les thèmes sur lesquels nous travaillons, nous considérons que plus nombreux seront les acteurs qui participeront, mieux cela vaudra.

Les retards de l'agriculture française

Int. : *Comment expliquez-vous que vos partenariats soient, pour l'essentiel, à l'étranger ?*

J.-Y. D. : Les pouvoirs publics français sont encore soumis aux paradigmes de l'agriculture classique, alors que certaines des techniques que nous souhaitons promouvoir sont déjà validées et mises en œuvre depuis dix ou quinze ans à l'étranger. La méthanisation, par exemple, a été mise au point pour la première fois au monde par des X-Agros, il y a trente ans ; pourtant, non seulement cette technique ne s'est pas diffusée en France, mais nous nous heurtons aux pires difficultés réglementaires pour la mettre en œuvre. Nous refusons d'assumer la charge de la preuve et nous voulons faire évoluer la réglementation française grâce à des pressions exercées depuis l'extérieur, et notamment par l'Europe.

Les facteurs de succès

Int. : *Quels ont été, d'après vous, les facteurs de succès de votre cluster ?*

J.-Y. D. : Sa réussite repose d'abord sur une aventure humaine et sur la volonté de vivre cette aventure. Si les gens cherchent uniquement à recueillir des fonds publics, ils n'y trouveront de toute façon pas leur compte. Pour construire cette aventure collective sur des bases solides, nous avons consacré énormément de temps à définir une vision commune, des enjeux qui puissent mobiliser et intéresser chaque participant à son propre niveau, et aussi des valeurs largement partagées.

L'une de ces valeurs est le souci de prendre en compte le devenir de l'homme et de la planète. Cela peut vous paraître étrange, venant d'un chef d'entreprise, mais les régions de l'ouest sont confrontées à de graves problèmes de pollution, et beaucoup de producteurs sont réellement inquiets sur notre capacité, demain, à nourrir les hommes en respectant la planète et en ménageant nos ressources.

Dans un souci d'efficacité, nous nous refusons à sortir du champ de l'innovation compétitive. C'est une des raisons pour lesquelles nous avons du mal à nouer des partenariats avec les pôles de compétitivité. Nous ne nous intéressons pas à la R&D telle que la conçoivent les laboratoires de recherche : le retour sur investissement doit être quasiment immédiat. En revanche, nous exerçons une veille attentive sur 35 sites mondiaux orientés sur la recherche agroalimentaire, et entre autres sur tous les pôles agroalimentaires français. Nous pouvons également leur apporter des pistes de recherche intéressantes. Nous allons par exemple essayer de faire labelliser un projet "Aliments pour demain" à travers le pôle Valorial.

Parmi les raisons de notre succès figure aussi notre méthode de travail, très rigoureuse. Les réunions durent 2h30 ; elles commencent à l'heure et se terminent à l'heure. Pour chaque thème, nous procédons à un tour de table systématique ; personne ne peut reprendre la parole tant que ce tour de table n'est pas terminé. L'animateur fait ensuite une première synthèse et ceux qui n'avaient pas dit tout ce qu'ils pensaient peuvent compléter. A la fin de la réunion, nous fixons l'ordre de jour de la réunion suivante et sa date. Le taux d'absentéisme est quasiment nul, et tous ceux qui ne peuvent être présents s'excusent. L'ambiance de ces réunions est très conviviale. Quand nous devons enchaîner deux séances de travail, nous déjeunons dans un restaurant routier : cela ne coûte que 10 €, ce qui est appréciable car chacun paie son repas, mais surtout cela nous donne l'occasion de rencontrer des artisans, des "gros bras" et toutes sortes de gens. A force de manger dans le même restaurant, nous échangeons avec eux, nous nous faisons connaître, et nous recueillons des points de vue de consommateurs, ce qui est très précieux.

La propriété intellectuelle

Int. : *Comment gérez-vous les questions de propriété intellectuelle ?*

J.-Y. D. : Sur un projet comme celui de l'abattage des canards, nous avons créé un consortium regroupant tous les acteurs intéressés, qui a défini par avance la contribution de chacun et les bénéfices attendus pour chacun. Même l'INRA y participait, car il s'agissait d'exploiter un brevet mis au point par ce laboratoire. Sur cette base, des contrats ont pu être établis sans que cela ne pose de problème.

Contrairement à de nombreux pôles de compétitivité, qui appliquent des principes de confidentialité pour protéger l'innovation, nous estimons que la meilleure protection consiste à aller plus vite que la concurrence, et pour cela à mutualiser les idées.

L'émergence des projets

Int. : *Comment sélectionnez-vous les projets que vous décidez de soutenir ?*

J.-Y. D. : Tous les projets proposés par les participants font l'objet d'un benchmark international pour vérifier si l'idée n'a pas déjà été exploitée par des concurrents. Les informations recueillies sont publiées dans la lettre hebdomadaire. Ensuite, c'est à chacun de réagir en fonction de ses propres intérêts et objectifs. Certains, notamment des PME ou TPE, sont demandeurs d'innovations et peuvent trouver dans le réseau des partenaires pour les mettre en œuvre. D'autres sont des pionniers et ont adhéré au réseau avec la volonté d'apporter leur contribution. La lettre, le site Internet et les flux RSS permettent d'établir des contacts et de créer des synergies. Grâce à ces outils, l'émergence des projets, qu'ailleurs on cherche vainement à provoquer, se produit spontanément. Cela dit, lorsqu'un projet, même porté par plusieurs acteurs, ne nous convainc pas, le cluster ne lui apporte pas son soutien.

La coopétition

Int. : *Comment conciliez-vous, en interne, la compétition et la coopération ?*

J.-Y. D. : Si une concurrence se dessine entre un membre du cluster et une entreprise qui n'en fait pas partie, c'est « *Que le meilleur gagne !* ». En revanche, lorsqu'un risque de concurrence apparaît en interne, les deux membres du cluster sont invités à travailler ensemble sur le projet. Le cas s'est présenté à propos de nouveau système d'abattage des canards. Au départ, l'approche des initiateurs du projet était restrictive. Nous les avons encouragés à faire bénéficier les autres membres du cluster de cette opportunité : « *Si vous prenez trop de précautions, votre projet va prendre un an de retard, alors que si vous l'ouvrez, vous serez en mesure de mettre en place très rapidement le dispositif sur l'ensemble de la filière, et vous pourrez alors envisager l'international* ».

La place des PME

Int. : *Vous avez souligné que le cluster comprenait essentiellement des PME, mais compte tenu du chiffre d'affaires global que vous annoncez, on a le sentiment qu'il s'agit de très grosses PME. Vous avez également mentionné la présence de TPE. Quelle est leur implication dans la vie du cluster ? La participation des PME et TPE est souvent limitée car elles n'ont pas le temps d'assister aux réunions, ni a fortiori de s'investir dans les structures d'animation du réseau. Par ailleurs, leur contribution financière ne peut pas être de même ordre que celle des grandes entreprises.*

J.-Y. D. : Le cluster ne comprend aucun grand groupe, mais en revanche, effectivement, il comprend plusieurs PME importantes, de 2000 ou 3000 personnes.

Int. : *Peut-on encore parler de PME dans ce cas ?*

J.-Y. D. : Une PME ne se définit pas seulement par son effectif, mais aussi par son statut. Il s'agit d'entreprises patrimoniales, et cela change tout, car le centre de décision est sur place. Je pense par exemple à l'entreprise Sodebo qui emploie 2 700 personnes à Montaigu, et qui est gérée par les trois filles du fondateur. C'est incontestablement une PME, notamment par son mode de gouvernance.

Int. : *Qu'en est-il de leur disponibilité pour s'impliquer dans le fonctionnement du cluster ?*

J.-Y. D. : Sur ce plan, vous avez raison : les dirigeants de PME manquent souvent de temps. Je constate cependant qu'ils sont très fidèles aux réunions du cluster, pour une raison simple : elles sont très bien organisées et très productives. Allez assister à certaines réunions de pôles de compétitivité : au bout de quelques séances, les gens n'y reviennent plus...

Int. : *Je dirige une TPE et je fais partie d'un cluster qui a été fondé il y a six ans avec l'aide de Jean-Yves Delaune et ne comprend que des TPE : la moyenne est de 3 salariés par entreprise. Les membres sont extrêmement assidus aux réunions, et certains consacrent pratiquement autant de temps au cluster qu'à leur propre entreprise. Dans ce cluster également, il y a beaucoup de rigueur dans les réunions et aussi beaucoup d'écoute. Les*

projets ne sont pas imposés de l'extérieur, ce sont ceux que les acteurs ont eux-mêmes identifiés. Cette démarche bottom up me paraît extrêmement importante pour la motivation et la pérennité des groupes de travail.