

Observatoire des Pôles de compétitivité

POLES DE COMPÉTITIVITÉ ET MODÈLES SECTORIELS D'INNOVATION : LE CAS DES AGRO-INDUSTRIES ALIMENTAIRES

par

Michel PINEL

Directeur de Valorial Bretagne

Séance du Jeudi 17 décembre 2009

Compte-rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

En bref

La politique des pôles de compétitivité concerne tous les secteurs d'activité, mais peut-être s'avère-t-elle plus ou moins bien adaptée, selon les secteurs d'activité et selon les formes d'innovation préexistant dans ces secteurs. Celui des industries agroalimentaires (IAA), dont relèvent 12 pôles sur 71, a été globalement moins bien noté que les autres lors de l'évaluation : seulement 3 pôles sur 12 ont été classés en catégorie A. Le pôle Valorial fait partie des "bons élèves" et son directeur, Michel Pinel, explique sa réussite par un certain nombre de spécificités : le grand potentiel industriel et de recherche de la région Bretagne, le soutien très marqué de l'ensemble des collectivités locales, l'existence, depuis longtemps, d'une pratique de réseau. Le contrat de performance 2009-2011, en obligeant les pôles à s'autofinancer à 50 %, va constituer une vraie gageure pour Valorial, qui doit également renforcer ses relations avec les autres pôles agroalimentaires afin qu'ils n'apparaissent pas comme concurrents mais comme complémentaires et ses relations à l'international.*

Ont participé : Laure Alnot (Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, Bureau des industries agroalimentaires), Yann Babut (DRESTIC), Jean-Yves Barbier (Centre de Recherche en Gestion - École Polytechnique), René-Luc Bénichou (L'AEF), Noëlle Bordin (stagiaire du pôle IAR), Elisabeth Bourguinat (rédactrice indépendante), Samy Chelly, Renaud Damesin (Amnyos Consultants), Yves Darricau (ONUDI), Jean-Yves Delaune (Ingénierie de Clusters d'innovation), Dominique Dida-Juhel (Conseil Régional Basse-Normandie), Caroline Feltesse (ONUDI), Mireille Fouletier (École des mines d'Alès), Émilie-Pauline Gallié (JMRS – OPC), Anna Glaser (OPC), Jean-Marc Grognet (DGCIS – Service de l'Industrie), Ségolène Henri-Dubernet (Miriade Innovation), Patrice Hubert (DIRET - Conseil Régional Basse-Normandie), Gérard Jacquin (Président INRA Transfert), Jean-François Lacoste-Bourgeacq (www.qiventiv.com), Philippe Larrue (Technopolis Group), Philippe Lefebvre (ENSMP-OPC), Alexia Lemoine (Miriade Innovation), M.Leroy (DGCIS), Élodie Loubarette (MCF Université Paris Sud), Jacques Magen (InterInnov), Sabine Menu (Sciences-Po), Valérie Merindol (Observatoire des Sciences et des Techniques), Claude Morand-Fehr (Association Agro Paris Tech), Emmanuel Roussel (École des Mines – ParisTech), Vincent Susplugas (DGCIS), Alain Tirard (Ingénieur des IAA Expert auprès de l'UE), Julie Tixier, Philippe Velilla (DGCIS – Service Industrie), Benoît Ward (DRESTIC). Par téléconférence : Émeric de Gaillard (AFPA), Kim Ta (experte à la Commission Européenne).

*

EXPOSÉ de Michel PINEL

Le pôle Valorial a été créé il y a cinq ans maintenant, avec l'objectif « *de créer de la valorisation par la recherche et l'innovation alimentaire* ».

Un grand potentiel industriel agroalimentaire

Le parc industriel du secteur agroalimentaire breton compte 332 entreprises, ce qui représente un effectif de 65 566 salariés et un chiffre d'affaires de 16 Md€. Né en Bretagne, nous avons commencé à étendre le territoire de Valorial en direction des Pays de la Loire et de la Basse Normandie et demandé une reconnaissance officielle de cette extension. Si elle aboutit, notre parc industriel représentera 697 entreprises, un effectif de 128 000 personnes et un chiffre d'affaires de 32 Md€, soit respectivement 22 % des entreprises des IAA à l'échelon national, 30 % de l'effectif salarié du secteur et 25 % du chiffre d'affaires national. Valorial couvrira ainsi le plus grand bassin agroalimentaire d'Europe avec une lisibilité mondiale.

Les activités des industries agroalimentaires de l'ouest sont très diversifiées : à côté des viandes et charcuteries, qui occupent une place prépondérante (46 %), elles concernent les produits laitiers (20 %), les aliments pour animaux (11 %), les produits de la mer (5 %), les fruits et légumes (4 %), les boissons (2 %).

La production est dominée par les produits frais et ultra-frais (73 %). Ce positionnement, rendu possible par l'importance de la production agricole dans la région, entraîne de fortes contraintes logistiques mais il est en phase avec les attentes des consommateurs et il peut constituer une barrière à l'entrée de nouveaux concurrents internationaux.

L'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé en France (85 %) ; 10 % des produits sont exportés en Europe et 4 % en dehors de l'Europe. Un de nos enjeux est de protéger notre marché intérieur en proposant des produits compétitifs par rapport aux produits d'importation, sachant que le Brésil, par exemple, est désormais capable d'exporter des produits de qualité à des prix concurrentiels.

Une part importante de la production (40 %) est vendue en grandes et moyennes surfaces, et 3 % en hard discount. La vente en grande surface concerne 8 entreprises sur 10. La plupart des entreprises bretonnes sont ainsi dépendantes de quelques grands distributeurs. Une partie non négligeable de la production est destinée à la restauration hors domicile (17 %), une autre aux IAA (8 %) et aux élevages (13 %).

Les marges sont très faibles (à peine plus d'1 % sur la viande, par exemple), ce qui rend ces entreprises particulièrement vulnérables à l'évolution des cours des matières premières et à la pression sur les prix.

La population des salariés est plutôt jeune et les femmes y sont très nombreuses (41 %). Les métiers de l'IAA souffrent d'un déficit d'image et d'attractivité. Les départs en retraite massifs qui s'annoncent vont poser le problème de la transmission des savoir-faire. Un des rôles de Valorial est de donner un image plus high tech et innovantes de ce secteur d'activité.

La création de Valorial

Le secteur agroalimentaire français, notamment dans l'ouest, représente une force industrielle réelle, ancrée dans ses territoires, riche de sa diversité et d'un secteur agricole puissant. En revanche, son leadership est contrarié par la mondialisation des marchés et par la faible rentabilité de ses entreprises. Sa compétitivité s'appuie de plus en plus sur ses savoir-faire en marketing et en R&D, ainsi que sur un travail en réseau.

La région présente aussi un important potentiel de recherche dans le secteur des IAA. Outre les universités de Bretagne (Rennes I et Rennes II, Bretagne Ouest, Bretagne Sud,) elle compte un grand nombre de centres de recherche (INRA), grandes écoles d'ingénieurs, de centres techniques, répartis sur l'ensemble du territoire : à Rennes (lait, ovoproduits, viande), Vannes (ingrédients), Lorient (halieutique), Pontivy (développement durable et valorisation d'écoproduits), Quimper (technologies alimentaires, microbiologie), Brest (microbiologie, biotechnologies, sécurité des aliments), Pleubian (algues, légumes) et Ploufragan (production et santé animale).

La création du pôle de compétitivité Valorial a bénéficié de ce double potentiel industriel et de recherche, et d'enseignement supérieur et de la volonté de mettre ces différents acteurs en réseau afin d'accroître la compétitivité des entreprises.

Trois catégories de pôles agroalimentaires

Parmi les 71 pôles, 15 concernent le secteur agroalimentaire. On peut les répartir en trois grandes catégories.

Les pôles "filiales" comprennent par exemple le Pôle européen d'innovation Fruits et légumes dans le grand sud, le pôle Innoviandes dans le massif central, le pôle Céréales Vallée en Auvergne, le pôle Aquimer (filiale produits aquatiques) dans le Nord-Pas-de-Calais.

La deuxième catégorie est celle des pôles "nutrition-santé". Presque tous les pôles traitent de cette thématique, car elle constitue un des axes d'innovation importants, mais certains se sont spécialisés dans ce domaine, comme Nutrition Santé Longévité, dans le Nord-Pas-de-Calais, Prod'Innov en Aquitaine, Vitagora en Bourgogne.

Enfin, il existe des pôles thématiques transversaux comme Valorial avec « *l'aliment de demain* », ou Agrimip avec « *l'ingénierie des agrochaînes et la maîtrise du caractère des produits* ».

L'aliment de demain

A l'origine, les pôles agroalimentaires avaient été conçus selon la distribution géographique des laboratoires de l'INRA : le lait et les ovoproduits à Rennes, la viande à Clermont-Ferrand, le poisson à Boulogne, les légumes à Avignon. Valorial, en tenant compte de la diversité des activités agroalimentaires représentées dans la région, a finalement évolué vers la thématique de « *l'aliment de demain* ».

Un produit alimentaire s'entend à la fois dans son contenu (composition du produit alimentaire en tant que tel) mais aussi dans son contenant (emballage, conditionnement, suremballage, etc.). On mangera demain les mêmes aliments qu'aujourd'hui, mais leurs

modes de production, préparation, leur présentation et leur commercialisation prendront des formes différentes.

Les consommateurs souhaitent des produits de plus en plus personnalisés. Ces derniers devront désormais répondre aux besoins des différentes cibles (les seniors, les adolescents, les sportifs...) en termes à la fois de nutrition-santé, de plaisir, de sécurité, de praticité. Ils seront fabriqués à l'aide de technologies toujours plus performantes et à partir de PAI (produits alimentaires intermédiaires) et d'ingrédients fonctionnels prêts à l'emploi. Ils devront aussi être compétitifs sur le plan des services et des prix; ce qui passe par la réorganisation et la spécialisation des entreprises. Ils devront enfin s'adapter à l'évolution des circuits de distribution (grandes surfaces, restauration hors domicile, restauration au foyer, commerce électronique...). Tout cela doit se faire dans le respect des évolutions de la réglementation, et en prenant en compte les attentes nouvelles en matière d'éthique et de développement durable.

L'analyse du nombre d'innovations dans les IAA en 2007 (en Europe) montrent que 49,8 % d'entre elles ont porté sur la dimension du plaisir, c'est-à-dire de la qualité gustative des produits ; 20,4 % sur les aspects "santé" et 10,3 % sur la dimension "forme" ; 18,4 % sur la praticité d'utilisation ; 1,2 % sur les aspects éthiques.

Les enjeux du pôle Valorial

Pour répondre à ces attentes, nous avons défini quatre grands enjeux pour Valorial.

Adaptation et valorisation des productions agricoles

Le premier est l'adaptation et la valorisation des productions agricoles pour répondre aux critères de qualité recherchés par les IAA. Cela consiste par exemple à produire des viandes plus riches en acides gras saturés, ou encore des légumes sans pesticides et sans conservateurs chimiques.

Les ingrédients fonctionnels

Le marché des ingrédients fonctionnels est en train de se développer fortement. Il s'agit de mettre à la disposition des entreprises des produits ciblés, qu'il s'agisse de compléments alimentaires (par exemple des Oméga 3), ou encore des PAI, par exemple de la viande de bœuf déjà découpée et prête à être assemblée avec des légumes, des arômes et des compléments alimentaires, avant d'être conditionnés comme produits composés prêt à l'emploi.

Nouvelles technologies

Un troisième enjeu est le développement de nouvelles technologies pour l'amélioration de la qualité des produits existants et la réduction des coûts. On peut, par exemple, citer le développement de nouveaux kits de contrôle microbiologique permettant de détecter en temps réel la présence de salmonelles sur la chaîne de fabrication.

Valorisation des coproduits agricoles

Un dernier enjeu concerne la valorisation des coproduits agricoles vers des produits alimentaires ou non alimentaires, qui peut jouer un rôle non négligeable dans la compétitivité et la rentabilité des entreprises.

L'organisation et le financement du pôle

A l'heure actuelle, Valorial compte 250 adhérents, dont deux tiers d'entreprises et un tiers d'organismes de recherche et de formation. L'association est gérée par un conseil d'administration de 32 membres composé de trois collèges : 16 industriels, 8 représentants de la recherche et de la formation, 8 représentants d'organismes professionnels (chambres de consulaires, ARIA... etc.). Nous avons fait en sorte que, dans sa composition, le CA représente les différentes thématiques du pôle. Compte tenu de notre expansion territoriale actuelle, nous avons également réservé des postes à des représentants des trois territoires.

Comme la plupart des pôles, Valorial repose sur un grand réseau et une petite équipe : moi-même en tant que directeur, un directeur adjoint, un ingénieur projet et une assistante de direction. S'y ajoutent trois délégués territoriaux, basés à Nantes, à Quimper et à Caen, et chargés d'aller à la rencontre des entreprises, ainsi que neuf délégués thématiques, experts spécialisés dans nos domaines de compétence situés dans les centres techniques et CRITT du territoire. Lorsqu'une entreprise veut lancer un projet, nous la mettons aussitôt en relation avec un de ces experts, qui l'accompagnera tout au long du montage et de l'expertise du projet. Ces délégués thématiques ont aussi la charge d'animer les commissions et groupes projet.

Le budget d'animation de Valorial est de 850 000 euros. Il est couvert à 85 % par des fonds publics en provenance de l'ETAT (DRAAF/DRIRE) et des collectivités territoriales et à 15 % par des fonds privés, notamment à travers les adhésions des entreprises. Le grand atout du pôle Valorial est d'être soutenu non seulement par l'État mais par l'ensemble des collectivités locales. Tous les pôles agroalimentaires n'ont pas cette chance, ce qui peut expliquer les difficultés que certains ont eu à répondre aux objectifs des pôles et attentes de l'évaluation.

Les collectivités bretonnes consacrent également un budget important chaque année au financement des projets. De plus, le Conseil régional, les 4 départements et les 10 agglomérations se sont regroupés au sein d'un guichet unique, le B15, ce qui simplifie fortement les procédures de financement des projets. Cette organisation peut vraiment être qualifiée d'exemplaire. Le fait que le Conseil régional des pays de la Loire et celui de la Basse-Normandie soient associés au comité des financeurs nous garantit que si un projet a des partenaires sur ces régions, ils elles apporteront également leur contribution.

Les commissions thématiques

Neuf commissions de travail ont été mises en place sur les différentes thématiques du pôle : lait, ovoproduits, produits carnés, fruits et légumes, microbiologie, ingrédients, nutrition-santé, emballage, process. Ce sont des espaces de réflexion et d'échange destinés à faire émerger des projets collaboratifs innovants et porteurs de développement économique, ce qui est la vocation des pôles de compétitivité. Elles comprennent l'ensemble des acteurs concernés par le thème et se réunissent au moins trois fois par an.

Valorial assure également un travail de veille technologique et économique, et adressent tous les mois une lettre d'information aux entreprises. Lorsqu'un sujet intéressant émerge, Valorial finance également des focus pour définir l'état de l'art avant de lancer un nouveau projet.

Une dixième commission a été créée, le comité marketing, qui rassemble une quinzaine d'experts. Il se réunit tous les deux mois en invitant des intervenants pour réfléchir à l'évolution des habitudes de consommation et des marchés. Ce comité organise également des colloques sur des sujets qui peuvent intéresser l'ensemble des adhérents.

Les projets de R&D

Nous distinguons quatre types de projets :

- Les projets structurants (Ex. plateforme..)
- Les projets recherche finalisée (Ex :ANR),
- Les projets filières ou précompétitifs . Ce sont des projets d'intérêt général concernant des questions plus amont, par exemple des problèmes de valeur nutritionnelle, sécurité alimentaire, nouvelles technologies et sont ouverts aux adhérents. Les projets privés portent sur la mise au point de produits destinés au marché. La dimension collaborative y est beaucoup plus restreinte : typiquement, un projet privé réunira deux ou trois entreprises (un équipementier, un fournisseur d'ingrédients, un assembleur) et un ou deux centres de recherche (un centre technique et/ou un laboratoire de l'INRA).
- Les projets d'intérêt général sont discutés en commission, les projets privés sont discutés directement avec l'entreprise porteuse du projet initial.

Le comité de labellisation

Le comité de labellisation est composé de 12 experts non industriels, pour des raisons de confidentialité. Il est évident que nous aurions reçu beaucoup moins de projets si le comité de labellisation était composé d'acteurs susceptibles d'être juges et partie. Lorsqu'il s'agit de projets structurants ou de projets ayant un impact sur la filière, la labellisation est validée par le conseil d'administration.

Le financement des projets

Les projets structurants, par exemple les plateformes mises à disposition des entreprises pour favoriser l'innovation, ont vocation à être financés par l'État et par les collectivités locales. Les projets de recherche, par l'ANR. Les projets précompétitifs, par les collectivités locales, de même que les projets filières, d'intérêt général. Enfin, pour les projets d'entreprise privés, nos partenaires sont essentiellement OSEO et le FUI.

En cinq ans, nous avons labellisé 141 projets, qui représentent un budget total de R&D de 122 millions d'euros, soit une moyenne de 865 k€ par projet. Le montant des projets peut varier de 200 k€ à 3 M€, mais en général, dans le secteur des IAA, il s'agit de projets de taille intermédiaire.

L'accompagnement des projets

Nous accompagnons les entreprises tout au long de la vie du projet : identification des projets, ingénierie et montage, labellisation, optimisation financière. Cet accompagnement doit se faire dans un contexte de sécurité de l'information : nous donnons à l'entreprise des garanties sur le fait que son innovation sera bien protégée tout au long du circuit. Nous avons d'ailleurs

fait partie des cinq pôles présélectionnés par l'État en 2005 pour conduire une étude sur la sécurité économique, ce qui nous a permis d'élaborer un dispositif dont nous sommes très satisfaits.

Une fois que le projet a été réalisé, en général au bout de trois ans, nous accompagnons l'entreprise dans la promotion de son produit, en l'aidant à aller le présenter sur divers salons et manifestations. Nous considérons qu'il est de notre mission de promouvoir l'excellence de l'agro-alimentaire en général, et en particulier des entreprises que nous avons accompagnées dans l'émergence de produits innovants.

Quelques exemples de projets labellisés

L'un de nos projets concerne la biothermie : il s'agit de valoriser les sous-produits gras animaux. Il a reçu le prix Pollutech cette année.

Le projet QuickData a été développé par Genesystems : il s'agit d'un kit ultra-rapide qui permet de détecter en continu la présence de bactéries pathogènes. Ce produit est déjà sur le marché et a donc un intérêt économique pour l'entreprise qui le produit et la compétitivité des entreprises qui l'utilisent.

Le projet Oxygreen consiste à traiter les farines par ozone, ce qui permet de produire des farines sans pesticides et sans mycotoxines, répondant à des demandes spécifiques pour des produits destinés aux enfants ou à des populations fragiles. Des boulangeries sont en train d'être lancées sous la marque Qualista, qui développe ces farines.

Lipoeil est un complément alimentaire à base d'acides gras Oméga 3, qui a un effet intéressant sur les pathologies oculaires.

TDPSanté est une gamme de produits nutrition-santé adaptée aux besoins spécifiques des seniors sur le plan tant organoleptique que nutritionnel. Ce projet a encore besoin d'affiner son approche marketing et communication : le marché des seniors ne peut pas être abordé uniquement sous l'angle technologique.

Bilan

Valorial a su créer une dynamique collective, avec des entreprises de toutes tailles, des organismes de recherche, des centres de transfert. Cette dynamique se traduit par le nombre et la diversité des projets labellisés sous la marque Valorial.

Une enquête a montré qu'un grand nombre de projets, notamment les projets FUI, n'auraient pas eu lieu sans le pôle de compétitivité ; d'autres, qui bénéficiaient de l'appui des collectivités locales, auraient été lancés mais n'auraient pas bénéficié de tout l'accompagnement scientifique et technologique apporté par le pôle, qui compte beaucoup dans la crédibilité et les chances de succès de l'innovation. Nous avons interrogé les porteurs des 35 projets qui ont abouti ; presque tous disent que si c'était à refaire, ils s'adresseraient à nouveau au pôle ; deux d'entre eux seulement estiment que c'est un dispositif trop lourd et trop long. Nous nous attachons à alléger le dispositif

La dynamique du pôle se traduit aussi par le taux de fidélisation des adhérents : 90 % d'entre eux renouvellent leur adhésion, et de nouvelles entreprises nous rejoignent.

En 2008, le pôle Valorial a été évalué très favorablement et a été reconduit pour la période 2009-2011, avec cette fois un contrat de performance et non plus un accord-cadre. Nous devons désormais répondre à des objectifs en matière de projets, de retombées économiques et de dépôt de brevets.

Stratégie

Pour la période 2009-2012, le conseil d'administration de Valorial a défini sa nouvelle feuille de route stratégique.

Les objectifs

Nous voulons ancrer le pôle à l'ouest en nous appuyant sur les trois régions, Bretagne, Pays de la Loire et Basse Normandie, afin de faire émerger de grands projets ambitieux, innovants et créateurs de valeur pour la filière agroalimentaire en général et les entreprises en particulier. Cette extension territoriale est déjà en cours mais nous devons la formaliser et la faire reconnaître par l'État.

Nous voulons également nous concentrer sur notre cœur de métier en plaçant le marché et le consommateur au centre de nos préoccupations, en particulier grâce à notre comité marketing.

Nous souhaitons poursuivre notre professionnalisation dans l'ingénierie des projets, être un vecteur de l'excellence des savoir-faire agroalimentaires de nos territoires, et enfin nous tourner de façon progressive et ciblée vers l'Europe et l'international.

Les thèmes

Sur le plan thématique, nous restons fidèles aux 4 axes du contrat-cadre 2005-2008 : les technologies innovantes, principalement dans les secteurs du lait, des ovoproduits et des viandes ; la microbiologie et la sécurité des aliments ; les ingrédients fonctionnels ; la nutrition-santé humaine et animale. Nous n'avons pas l'intention de diversifier nos compétences mais plutôt de les renforcer et de les valoriser en coopérant avec d'autres centres de recherche et en allant chercher les compétences qui nous manquent en France ou à l'international.

Nous souhaitons également renforcer l'approche transversale en matière de développement durable et de marketing alimentaire.

Enfin, nous devons progresser dans le domaine de la formation, pour lequel nous nous sommes jusqu'ici contentés d'accompagner les labellisations sans nous impliquer beaucoup dans l'émergence de nouvelles formations.

Synergies avec les autres pôles et développement à l'international

Une de nos priorités est de renforcer nos échanges avec les autres pôles, aussi bien au niveau local, par exemple avec Mer Bretagne et Image et réseaux, notamment pour partager nos expériences et colabelliser des projets, qu'au niveau national, à travers des conventions de coopération par exemple avec Innoviandes ou avec PEIFL, ou pour des coopérations plus ponctuelles avec d'autres pôles. Nous avons par exemple développé un projet sur un nouveau

produit de panification nécessitant une nouvelle technique de cuisson, que nous allons colabelliser avec le pôle Capénergies.

Nous avons par ailleurs créé un cluster appelé F2C (French Food Cluster Innovation) qui rassemble Valorial, Vitagora et Agrimip, et qui est destiné à mutualiser nos moyens à l'international. Nous sommes en train de mener ensemble une étude, avec le concours financier du ministère de l'Agriculture, pour identifier les clusters existant au plan européen ou mondial dans nos domaines de compétences.

Notre conseil d'administration souhaite cependant que nous restions prudents et que nous ne nous dispersions pas : nous devons nous concentrer sur des opérations ciblées (vers l'Europe, le Canada, le Québec, l'Afrique de l'ouest) ayant des retombées économiques pour nos entreprises. Il ne s'agit pas d'aller vendre notre savoir-faire ailleurs, mais d'aller chercher du savoir-faire pour le valoriser dans l'intérêt de nos entreprises.

Les défis

L'État demande que d'ici 2011, la moitié du budget des pôles soit couverte par des financements privés.

Dans le cas de Valorial, nous avons pratiquement doublé les cotisations, ce qui va nous demander de développer notre offre de service. Nous avons envisagé, comme d'autres pôles, de prélever un pourcentage sur les projets qui ont obtenu des subventions, mais nous y avons finalement renoncé. En revanche, nous allons proposer une prestation payante d'accompagnement des entreprises après le lancement des projets. Ceci nous obligera à distinguer de façon plus précise ce qui relève de la gouvernance du pôle ou de l'animation locale et ce qui relève de prestations facturables.

Un autre défi consiste à maintenir un niveau élevé de motivation de la part des chercheurs et de la part des experts responsables de commissions thématiques, qui sont bénévoles, mais aussi de la part des entreprises : nous devons leur offrir un retour sur investissement suffisamment attractif.

Enfin, nous devons veiller à la lisibilité des pôles agroalimentaires et pour cela renforcer nos relations afin que nous n'apparaissions pas comme concurrents mais comme complémentaires. Nous entendons périodiquement des déclarations sur le fait qu'il y aurait trop de pôles et que leur nombre devrait diminuer, ou que l'accent devrait être mis sur les pôles mondiaux. Nous devons rester vigilants pour que nos pôles à vocation nationale (mais des ambitions interantionales pour certains) puissent conserver toute leur place.

DÉBAT

La spécificité de Valorial

Un intervenant : *Peut-être la spécificité sectorielle des pôles de compétitivité des IAA tient-elle à la proportion importante de PME-PMI dans le monde agricole et dans le monde de l'agroalimentaire ? Valorial fait exception à cet égard, en ayant la chance d'accueillir de grands groupes qui disposent de capacités de R&D importantes.*

Int. : *Une autre particularité de Valorial et le montant très conséquent de son budget d'animation (850 k€). Tous les pôles de compétitivité ne bénéficient pas d'un tel atout. Ne peut-on faire l'hypothèse qu'il existe une corrélation entre les résultats obtenus par les différents pôles lors de l'évaluation et les budgets d'animation dont ils disposaient ?*

Michel Pinel : Il est certain que les budgets des pôles sont de montants très variables, et que nous sommes certainement des mieux lotis des pôles agroalimentaires, grâce au soutien de l'ensemble de nos collectivités locales. Notre équipe n'est pas très étoffée mais nos ressources financières nous permettent, par exemple, de ne pas être uniquement un labellisateur de projets mais d'assurer une dynamique innovation collaborative d'assurer une veille technologique approfondie €, de défrayer des ou encore d'organiser des conférences.

Nous avons aussi bénéficié du fait que la Bretagne dispose de nombreux centres techniques et a développé depuis longtemps une démarche réseau. Le pôle a surtout servi à mettre en cohérence et en synergie plusieurs réseaux qui travaillaient côte à côte. Quand j'ai été recruté, j'étais directeur général de l'ADRIA à Quimper et j'avais été directeur du Zoopôle de Ploufragan : j'avais déjà une parfaite connaissance de tout le réseau, ce qui a également constitué un atout.

Les pôles filières

Int. : *Vous avez distingué trois types de pôles, des pôles "filière", des pôles "nutrition-santé" et des pôles "thématiques". Les pôles "filière" ne sont-ils pas un peu désavantagés, ou en tout cas ne partent-ils pas d'une situation initiale plus difficile, pour ce qui est du développement de la R&D et de l'innovation ? Le pôle Valorial relève, en réalité, des trois catégories à la fois ; les 122 projets que vous avez labellisés ne sont-ils pas surtout issus de l'approche nutrition-santé et de l'approche thématique, plutôt que de l'approche filière ? Dans le fond, la politique des pôles est-elle compatible avec une approche filière ?*

M. P. : Les deux approches ont leur place

Certains de nos projets relèvent d'une approche filière locale et ils sont financés par les collectivités locales. C'est le cas, par exemple, du projet de valorisation de la matière grasse animale énergétique.

En revanche, dès qu'un projet est susceptible d'entrer, dans une thématique filière ou technologique qui n'est pas la notre nous le faisons colabelliser par un autre pôle afin d'éviter toute ambiguïté sur son positionnement.

Le coût de la gouvernance

Int. : *Estimez-vous réaliste et justifié de chercher à financer l'animation des pôles à 50 % par des fonds privés d'ici 2011 ?*

M. P. : Je comprends que l'État souhaite demander aux industriels de manifester de façon plus explicite leur intérêt et leur motivation pour les pôles, mais les industriels répondent qu'ils le font déjà en finançant les projets des pôles à 50 %.

Pour Valorial, passer de 85 % de financements publics à 50 % en deux ans va être une gageure. De plus, le fait de devoir chercher de l'argent à l'extérieur, et pour cela de développer des activités commerciales, risque de nous placer dans une situation de

dépendance et dans une position de juge et partie, notamment au moment de la labellisation de certains projets. Nous souhaiterions que la barre soit moins haute, ou qu'on nous laisse davantage de temps pour la franchir.

Gilles Fayard (PIFL) : *Le Pôle européen d'innovation Fruits et légumes s'autofinance à 37 %. Pour renforcer cet autofinancement, il n'y a guère d'autres moyens que de vendre des services. Mais pour cela, il faut produire ces services, et pendant ce temps, nous ne ferons pas notre métier d'animateur de pôle de compétitivité, ce qui risque de dégrader la performance du pôle. L'alternative consisterait à renforcer nos équipes, ce qui exigerait davantage de financements et donc d'autofinancement : c'est un serpent qui se mord la queue.*

M. Leroy (DGCIS) : *Je voudrais rappeler que la règle des 50-50 est moins une règle à proprement parler qu'un objectif. Comme l'a expliqué le Président de la République à l'occasion de son discours à Limoges le 26 juin 2008, les pôles de compétitivité n'ont pas vocation à être indéfiniment financés à 100 % par des fonds publics. Il est évident que certains pôles sont mieux outillés ou mieux configurés que d'autres pour répondre à cet objectif, par exemple ceux qui comprennent des grands groupes ; ce sera plus difficile pour ceux qui ne sont composés que de PME.*

S'ils veulent atteindre cet objectif, les pôles de compétitivité doivent se concentrer sur leur cœur de métier, à savoir l'innovation : l'animation de filière n'est pas leur mission principale, et il existe d'autres outils pour cela.

Nous voyons trois moyens pour eux d'atteindre l'objectif. Ils peuvent comptabiliser le temps consacré à l'animation et à la gouvernance des pôles par les personnes mises à disposition par les entreprises. Ils peuvent également augmenter les cotisations, même si cela s'avère d'un effet limité en matière d'autofinancement. Enfin, ils peuvent valoriser certains services rendus aux entreprises. Beaucoup de projets collaboratifs n'émergeraient pas si les pôles ne se mobilisaient pas pour solliciter les entreprises, rassembler les partenaires, apporter leur expertise et participer au montage : c'est un service qui peut être valorisé.

Ce que le pôle a changé

Int. : *Pouvez-vous nous dire ce que la création du pôle a changé dans les processus d'innovation des IAA bretonnes ?*

M. P. : Les entreprises de ce secteur ont un comportement individualiste, ce qui n'est pas étonnant si l'on songe qu'elles se retrouvent à 400 face à 4 grands distributeurs : c'est un peu "chacun pour soi". Le pôle les a incitées à coopérer davantage, en distinguant soigneusement les problématiques amont, pour lesquelles tout le monde a intérêt à mutualiser ses moyens, et les projets dits privés, pour lesquels la coopération se fait plutôt entre compétences complémentaires. Si le démarrage a été laborieux, l'évolution du nombre et la qualité des projets à progresser. Il faut que les moyens de financement publics aillent dans le même sens et ne pas enlever l'échelle.

L'attractivité des métiers des IAA

Int. : *Qu'envisagez-vous pour renforcer l'attractivité des métiers de l'agroalimentaire ?*

M. P. : Cette question est une préoccupation majeure pour nous. Les jeunes ne sont pas très attirés par les métiers agricoles ou agroalimentaires, et les médias ne nous aident pas : quand il est question d'entreprises agroalimentaires dans la presse, on montre le plus souvent des

photos d'abattage, avec des personnels portant des masques et des blouses, et par ailleurs, on ne cesse d'agiter le thème de la *malbouffe*.

L'un des effets des pôles, à travers la promotion de l'excellence du secteur de l'agroalimentaire, est d'accroître la notoriété et l'attractivité de nos métiers. Mais nous voudrions aller plus loin et développer des formations qui d'une part, répondent aux demandes spécifiques du secteur, et, d'autre part, montrent qu'on peut mettre des hautes technologies et de la matière grise dans nos produits : travailler dans l'agroalimentaire ne se réduit pas à faire la cuisine...

Pour l'instant, nous nous sommes contentés d'accompagner de nouvelles formations qui se mettaient en place, et pour lesquelles le label du pôle pouvait constituer un plus. Je pense par exemple à une formation d'agents de maîtrise dans le domaine des emballages, ou à des formations dans le domaine nutrition-santé. Mais nous sommes conscients qu'on attend maintenant davantage de nous. Nous avons prévu, dans notre contrat de performance, de contribuer à identifier des axes forts de développement de compétences dans les thématiques du pôle.

Un rôle d'arbitre ?

Int. : *Quelles sont vos relations avec les producteurs agricoles engagés dans vos réseaux ?*

M. P. : Nous avons assez peu de relations avec les agriculteurs, et elles passent essentiellement par la chambre régionale d'agriculture. Nous avons malgré tout labellisé quelques projets, par exemple le développement d'un projet regroupant des TPE agrofermières, ou un projet de développement de nouvelles variétés cidricoles, en lien avec Végépolys.

Int. : *Votre pôle rassemble des acteurs (les producteurs agricoles, les IAA, les distributeurs) qui peuvent avoir des positions et des intérêts très divergents sur certains sujets. Le pôle est-il amené à jouer un rôle d'arbitre entre eux ?*

M. P. : Nos "clients" sont les IAA, et notre objectif est de les rendre plus compétitives sur le marché. Cela peut passer par le fait de transformer ou d'assembler des produits d'origine biologique, et nous pouvons, dans ce cas, être amenés à travailler sur cette question avec des producteurs agricoles, mais c'est toujours dans le cadre d'un contrat avec une entreprise. Nous ne jouons le rôle d'arbitre ni avec les producteurs agricoles, ni avec la grande distribution mais de liant. En revanche, le fait qu'un produit vienne d'un projet labellisé par le pôle peut conforter sa crédibilité auprès du distributeur, et aider ainsi l'entreprise à obtenir des marchés.

Les limites de la politique des pôles

Int. : *Vous avez évoqué plusieurs impacts positifs de la création du pôle dans votre secteur, comme le fait que certains projets collaboratifs n'auraient pas été montés sans le pôle, que des projets montés avec le soutien des collectivités locales n'auraient pas bénéficié du même accompagnement scientifique et technique, que le pôle a permis la mise en réseau de réseaux déjà existants, et enfin qu'il a permis de surmonter certaines situations de concurrence entre acteurs, soit en les faisant coopérer très en amont, soit en favorisant des collaborations entre acteurs complémentaires. A côté de tous ces impacts positifs, avez-vous identifié des limites ou des insuffisances de la politique des pôles ?*

M. P. : Les pôles de compétitivité ont un domaine de compétence limité, l'émergence et le développement de nouveaux produits. La compétitivité des entreprises repose aussi sur leurs performances en termes de productivité, de marketing, ou encore de logistique. Nous n'intervenons que sur un maillon de la chaîne, même si nous essayons d'associer d'autres compétences pour mettre toutes ces approches en synergie.

Un problème structurel lié à la politique des pôles est le fait que certaines entreprises se sentent laissées pour compte, en particulier celles qui ne sont pas sur le "bon" territoire. Une entreprise qui travaille dans le domaine du poisson, par exemple, devra forcément travailler avec le pôle de Boulogne-sur-Mer. Nous ne traitons pas de l'ensemble de l'innovation sur notre territoire. Nous pallions à cette difficulté en créant des liens avec les autres pôles.

M. Leroy DGCIS: *On ne peut pas tout demander à la politique des pôles. En particulier, sa mission n'est pas d'animer et de développer des filières, mais de se concentrer sur la R&D et l'innovation. Il est normal et compréhensible que certains acteurs utilisent cette politique pour valoriser leur territoire, mais cela ne doit pas devenir surdéterminant par rapport aux objectifs de la politique des pôles. Les pôles qui sauront conserver leur spécificité et se doter, sur la base de cette spécificité, d'une véritable stratégie de développement et d'anticipation technologique et économique, seront probablement ceux qui réussiront le mieux.*