



Dossier :

Les coopérations internationales inter-cluster des Pôles

Présentation-Résumé du Dossier	p.2
1. Les coopérations internationales inter-clusters des Pôles français : enquête ... par Philippe Lefebvre, Mines ParisTech & Observatoire des Pôles de Compétitivité.....	p.3
• L'interclustering international des Pôles : quelles finalités ?.....	p.3
• Des coopérations internationales inégalement développées et aux formes variées.....	p.4
• Comment les coopérations inter-cluster sont-elles initiées et organisées ?.....	p.5
• Conclusion.....	p.6
2. Les témoignages de 3 acteurs	
• ViaMeca : s'appuyer sur l'interclustering à différents niveaux- régional, national et international, par Madir-Odile Homette, ViaMeca, Déléguée générale.....	p.7
• Favoriser l'émergence de clusters de classe mondiale : oui mais comment ? . par François-Xavier Level, Europa Inter-Cluster, Président.....	p.8
• Interclustering : processus et conditions de succès, par Jean-Louis Dethier, Perspective Consulting, Directeur.....	p.9
 Les prochains séminaires de l'Observatoire des Pôles.....	p.10

Les coopérations internationales inter-cluster des Pôles

Présentation-Résumé du Dossier

Les coopérations inter-cluster (que nous appellerons aussi « interclustering ») ne cessent de se développer dans le monde. Pour les clusters organisés, i-e dotés d'une équipe d'animation, il y a là le prolongement de la préoccupation, ancienne, d'être de taille suffisante – préoccupation qui prend maintenant une forme renouvelée qui consiste, sinon à être « gros », du moins à être bien relié ou bien connecté à d'autres, pour pouvoir prétendre être durablement compétitif.

Ce déplacement, les Pôles de compétitivité français l'ont bien compris : rares sont ceux qui ne sont pas engagés dans des processus visant à développer de telles coopérations inter-cluster. C'est ce à quoi poussent, par ailleurs, les autorités publiques. Fin 2008, la Commission Européenne a fait en effet une déclaration sur l'importance de parvenir, en Europe, à des « clusters de classe mondiale », de tels clusters pouvant aussi bien résulter de la croissance des gros clusters déjà existants que de la coopération entre des clusters un peu moins importants. En France, depuis 2008, l'Etat tend d'une part à inviter les Pôles d'un même secteur à travailler ensemble, à expliciter leurs différences et leurs synergies, d'autre part à développer leur action à l'international : ce qui n'était encore qu'informel en 2008 est désormais officiel, les contrats de performance 2009-2011 des Pôles se devant de préciser, à leur article 5, la « coordination du pôle de compétitivité avec d'autres pôles » (français ou internationaux) et l'une des 8 têtes de chapitre des indicateurs de suivi des Pôles par l'Etat concernant le « rayonnement international » du pôle.

C'est sur les enjeux, les pratiques, les apports et les difficultés de cet inter-clustering – considéré notamment au niveau international - que ce numéro entend jeter un éclairage. Pour cela, nous présenterons d'abord une vue d'ensemble, constituée à partir d'une enquête menée auprès de 10 pôles de compétitivité, avant de donner la parole à trois témoins.

L'enquête auprès des Pôles fait ressortir 3 points. D'abord, loin d'être homogène, l'inter-clustering international peut poursuivre des finalités très variées, de même que la nature de ses bénéficiaires peut être variable. Ensuite, quoique chaque Pôle puisse avoir intérêt, potentiellement, à développer des coopérations internationales avec une multitude d'autres Pôles ou clusters, les portefeuilles de coopérations des Pôles sont inégalement développés et ces coopérations prennent des formes variées – un point sur lequel l'enquête fait apparaître 3 grandes hypothèses explicatives. Comment les Pôles s'y prennent-ils, concrètement, pour repérer des partenaires et pour travailler avec eux ? – c'est ce qui fait l'objet du troisième et dernier point de cette enquête.

Chacun des témoignages qui suit apporte un éclairage d'un point de vue différent. Marie-Odile Homette, fédératrice du pôle Viameca, fait part de l'expérience d'inter-clustering de son Pôle à différents niveaux (régional, national, international) et sur différents plans (technologique et marché). François-Xavier Level, président de Europa Inter-Clusters, une association qui s'est attachée depuis plusieurs années à promouvoir l'interclustering en Europe, plaide pour des alliances stratégiques entre clusters autour de « marchés intégrateurs » et pour une plus grande harmonisation des politiques nationales de clusters en Europe. Jean-Louis Dethier, directeur de Perspective Consulting, un cabinet situé de part et d'autre de la frontière franco-belge, analyse les processus différents d'émergence des coopérations inter-clusters, les risques associés à ces tentatives et certaines des conditions de leur succès. L'horizon commun à ces interventions, c'est qu'il est important et urgent de développer des coopérations internationales inter-cluster.

Philippe Lefebvre,
Mines ParisTech et Observatoire des Pôles

Les coopérations internationales inter-clusters des Pôles français : enquête

Où en est le développement des coopérations internationales inter-clusters des Pôles français et quelles en sont les formes ? Quelles sont les finalités visées par ces activités d'interclustering ? Et quelles sont les pratiques et méthodes déployées en vue de constituer et de faire vivre ces coopérations ?

Telles sont les questions que nous avons abordé avec 10 Pôles de compétitivité français, des pôles tant nationaux (en majorité) que mondiaux ou à vocation mondiale. Comme toujours, nous en rendrons compte de façon concise et dans le respect, bien sûr, de la confidentialité des informations et débats - tout comme nous l'avons fait lors de l'Exposition Universelle de Shanghai, à laquelle la région Rhône-Alpes avait invité l'Observatoire des Pôles à faire une conférence sur cette question.

1. L'interclustering international des Pôles : quelles finalités ?

Mondiaux ou pas, les Pôles de compétitivité interrogés manifestent tous des activités de coopération internationale, plus ou moins étoffées et structurées, avec d'autres clusters. Quel est le but de ces coopérations ? Ou plus exactement, quels sont les buts possibles, multiples, de ces coopérations ?

Un premier type de fins poursuivies consiste, en développant des relations avec d'autres clusters, à vouloir favoriser les coopérations internationales des entreprises du cluster (des PME avant tout) avec d'autres partenaires. Ces partenaires sont le plus souvent d'autres entreprises, PME ou grandes entreprises, parfois des centres de recherche.

Les enjeux de ces coopérations bilatérales sont eux-mêmes très variés. Le plus souvent, il s'agit d'aider les PME à trouver des clients stratégiques à l'étranger : une PME qui serait pionnière dans l'achat du produit ou de la technologie sur ce continent et qui pourrait servir de référence commerciale et de lieu de démonstration possible sur ce continent ; un gros donneur d'ordre ; un distributeur. D'autres finalités sont possibles : passer des accords de licensing ; développer des partenariats technologiques avec une autre entreprise, éventuellement en vue de co-développements ; mener des recherches amont avec une autre entreprise aux compétences complémentaires ou avec un laboratoire de recherche.

Le rôle du Pôle dans le développement de ces coopérations bilatérales PME-entreprise ou PME-recherche est, en ciblant un cluster étranger avec lequel coopérer, de maximiser les opportunités de coopération pertinente pour les membres du cluster : le nom ou la marque du Pôle agissent alors comme prescripteurs, la renommée du Pôle attirant l'attention des partenaires ciblés et confortant l'intérêt possible de la coopération avec une PME française, perçue comme membre d'un ensemble plus vaste et plus puissant. Au-delà, le Pôle peut apporter son aide aussi bien dans le montage et la rédaction des contrats de coopération, que dans leur suivi et dans la recherche de solutions négociées en cas de problèmes d'exécution du contrat.

Un deuxième type de fins poursuivies consiste à favoriser des opérations de coopération internationale dont les retombées soient plus larges, plus collectives, i-e qui associent d'un coup plus de

membres du Pôle (ou qui bénéficient - potentiellement - à plus de ces entreprises). Tel est le cas des coopérations où un Pôle s'associe à un (ou plusieurs) cluster étranger dans une logique d'offre commune ou dans une logique de création de ressources communes. Décider de s'associer (i-e d'associer les membres de chacun des Pôles ou clusters) en vue de répondre à certains appels d'offre ou appels à projets ; réunir les réseaux de soins de plusieurs Pôles ou clusters en vue de constituer des échantillons de patients suffisants pour effectuer des études cliniques ou précliniques ; faire marque commune pour participer à des salons commerciaux sur d'autres continents – tels sont quelques exemples de cette logique d'offre commune. Côté création de ressources communes, cette fois, citons pour exemples : la création de plateformes technologiques partagées (comme dans le cadre des appels à projets de l'UE pour des European Technology Platforms), la création d'outils et de service de veille partagée entre les clusters associés, la mise en commun de base de brevets ou de publications, etc. Ici, les coopérations inter-cluster engagent plus fortement chacun des clusters : c'est le cluster dans son ensemble (et non plus telle ou telle PME) qui en est le bénéficiaire.

Un troisième type de fins visées par les coopérations internationales inter-cluster consiste à attirer des entreprises sur le territoire. La coopération est alors un mode de visibilité du territoire. Elle peut favoriser aussi bien des implantations d'entreprises que l'attraction de chercheurs et d'étudiants de haut niveau, ou d'ingénieurs et de personnes qualifiées. Inversement, elle peut servir à faciliter des mobilités temporaires depuis le territoire d'origine. Le bénéficiaire de telles coopérations est alors le territoire ou la région.

PME, cluster, territoire – tels sont donc les grands types de bénéficiaires de ces coopérations inter-cluster, les types de bénéfice visés et retirés à chacun de ces niveaux pouvant eux-mêmes être variables, nous l'avons vu.

2. Des coopérations internationales inégalement développées et aux formes variées

De ce qui précède, on comprend que, pour chaque Pôle, les coopérations internationales inter-cluster soient potentiellement très nombreuses. Si l'on s'en tient aux coopérations qui visent à promouvoir les coopérations commerciales de PME avec d'autres partenaires, il est fréquent que pour un marché donné plusieurs régions du monde apparaissent attractives... et que, pour les Pôles à orientation technologique au moins, les coopérations commerciales à promouvoir concernent plusieurs marchés applicatifs à la fois. On voit vite que, si l'on ajoute les coopérations de licensing, de partenariat technologique, de recherche, d'offre inter-cluster ou de mutualisation inter-cluster, le nombre des coopérations potentiellement intéressantes s'envole.

Pourtant, le développement des coopérations inter-cluster internationales est très inégal selon les Pôles. Tous s'y intéressent mais les uns en sont aux premières tentatives tandis que les autres, plus avancés, raisonnent déjà dans une logique de complétion d'un portefeuille de coopérations. Comment comprendre ces différences ?

Une première hypothèse tient au degré de maturité du Pôle. Pour se projeter dans des coopérations internationales, il faut d'abord que le Pôle se sente suffisamment assuré de lui-même, de son écosystème et de son insertion territoriale, voire de coopérations réussies avec d'autres Pôles ou clusters français. C'est le cas de tous les Pôles que nous avons rencontré, à ceci près que cette étape a été franchie très tôt par certains (souvent portés par une histoire antérieure favorable) et plus tard par d'autres.

Une deuxième hypothèse tient à la variabilité des besoins de coopération internationale. Selon les marchés des produits et technologies des Pôles, l'urgence de l'internationalisation est plus ou moins

vive et clairement perçue par les acteurs. Pareillement, d'un Pôle à un autre, les situations des chaînes de valeur sont extrêmement hétérogènes : les uns bénéficient de chaînes de valeur complètes sur les maillons stratégiques pour eux, d'autres ne peuvent au contraire développer leur activité et leurs produits qu'en lien avec des ressources (des maillons de la chaîne) qui ne sont pas présentes dans le Pôle. Pour ceux-là, la coopération avec d'autres clusters est impérative - tandis qu'elle l'est moins pour les premiers.

Enfin, si tous visent de développer des coopérations internationales inter-cluster, y parvenir est inégalement aisé. Pour développer des coopérations, il faut être suffisamment attractif. Les Pôles mondiaux et à vocation mondiale sont ici, du fait de leur taille, de leurs membres et de l'importance de leurs capacités de R&D comme de commercialisation, en meilleure posture. Pour les autres, avant les coopérations internationales, une étape intermédiaire s'impose souvent : celle qui consiste à développer un réseau attractif de Pôles et clusters à plus petite échelle géographique – régionale, nationale, transfrontalière – avant de prétendre jouer sur le marché des coopérations inter-cluster internationales. C'est forts de la puissance donnée par l'alliance avec d'autres, que ces Pôles pourront eux aussi nouer des partenariats avec des clusters internationalement visibles. Les coopérations internationales de ces Pôles avec des grands clusters étrangers sont donc d'une nature particulière : il ne s'agit plus de coopérations bilatérales Pôle-cluster mais de coopérations partagées, où un Pôle accède à la coopération avec un cluster étranger important dans la mesure où il est (ce Pôle) membre d'un réseau de Pôles ou clusters qui le dépasse.

3. Comment les coopérations inter-cluster sont-elles initiées et organisées ?

La première étape des coopérations inter-cluster consiste, bien sûr, à identifier les partenaires potentiellement intéressants ; puis à initier avec eux de premiers échanges avant, éventuellement, de structurer des formes de coopération qui engagent plus chacun des partenaires. Mais comment les Pôles s'y prennent-ils à chacune de ces étapes ?

Avant même ces étapes, le premier point, le plus important, consiste pour chaque Pôle à préciser sa stratégie et, par rapport à celle-ci, à cerner quels types de coopération seraient pour lui les plus utiles. Par exemple, s'agit-il prioritairement de développer les ventes ou accords de licence sur certains marchés ciblés ? Ou bien de lever certains verrous, technologiques ou scientifiques, en travaillant avec des partenaires étrangers ? Ou encore de compléter la chaîne de valeur du Pôle sur certains maillons, grâce à la coopération avec d'autres clusters ? Tout cela présuppose un travail de clarification et de formulation stratégiques, dans lequel les Pôles se sont bien engagés avec la rédaction de leurs feuilles de route stratégique (ou avant) et qui s'appuie sur des analyses variées : segmentation et analyses de marchés ; roadmaps et verrous technologiques ; maillons stratégiques et moins stratégiques, existants ou à développer, de la chaîne de valeur du Pôle. C'est une fois ce préalable accompli qu'une recherche raisonnée de partenaires peut débiter.

Cette recherche de partenaires procède de diverses façons. Il y a d'abord les évidences : les partenaires qui s'imposent, ceux qui crèvent le paysage international mais aussi que tout le monde courtise et qui, du coup, ne sont pas forcément les plus accessibles et les plus disposés à s'engager dans une vraie coopération (tout dépend alors, évidemment, de l'attractivité du Pôle ou de son réseau). Il y a ceux que l'on repère de façon plus méthodique et laborieuse, en identifiant des zones géographiques intéressantes à partir de données sur les marchés, de base de brevets ou de publications, avant de chercher quel(s) cluster(s) est/sont présent(s) dans cette zone. Il y a ceux, enfin, que l'on croise de façon régulière en participant à des salons professionnels, des foires commerciales ou des congrès scientifiques internationaux et parmi lesquels on discerne progressivement, grâce aux échanges directs avec eux notamment, des partenaires potentiellement intéressants. Souvent, ce

premier repérage par l'équipe d'animation du cluster est soumis à validation, que cette validation soit recherchée du côté des entreprises du Pôle ou du côté des missions économiques et bureaux étrangers d'acteurs de la Région du Pôle (chambres consulaires, agence régionale internationale, etc.) qui oeuvrent dans cette partie du monde.

Passé le temps du repérage, vient le temps des contacts : échanges avec l'organisation-miroir du cluster-partenaire, comparaison des clusters et de leur organisation (périmètre, grandes orientations stratégiques et priorités, missions du cluster, organisation, etc.), pistes concrètes de coopération envisageables. Les débuts sont souvent, de façon prudente, modestes : organisation de rencontres B2B ou entreprise-recherche lors d'évènements ou congrès professionnels, voyages d'affaires ciblé pour un petit groupe d'entreprises, etc. Les premiers accords commerciaux ou accords de licence ou de partenariat technologique sont signés entre entreprises, les premiers échanges d'étudiants ou de chercheurs entre universités sont mis en route – bref, le potentiel des coopérations d'abord envisagé semble se confirmer. C'est alors le temps des opérations communes qui engagent plus : réponses en commun à des appels à projet ou appels d'offre, organisation commune et souvent alternée de manifestations professionnelles (des manifestations souvent à la croisée des rencontres d'affaires et des congrès scientifiques, qui se déroulent une année dans le pays du Pôle, l'année suivante dans le pays du cluster-partenaire), projets de services ou de plateformes partagés, etc.

Tout cela nécessite, à mesure que se développe la coopération inter-cluster sur différents aspects, d'organiser la coopération, de la structurer. Si elle s'intensifie et que Pôle et cluster lient de plus en plus leurs opérations respectives sur certains plans, la question des méthodes de travail partagées entre organisations de clusters (équipes d'animation) se pose. Dès que la coopération débouche sur des alliances formelles à moyen terme entre clusters, comme c'est déjà le cas de certaines coopérations, la question de la gouvernance ou de l'animation communes surgit : gouvernance partagée, gouvernance alternée, gouvernance confiée à un acteur tiers supposé neutre – les scénarios envisagés par les acteurs sont multiples. Pour l'instant, au vu des quelques cas étudiés, la gouvernance partagée semble la solution préférée dans le cas de coopérations bilatérales inter-cluster ; quand le nombre des clusters associés s'élève, c'est le scénario de la gouvernance alternée, tournante, qui semble l'emporter.

Conclusion

Les coopérations internationales inter-cluster sont donc déjà largement engagées : tous les Pôles s'y lancent et certains affichent déjà un portefeuille structuré de coopérations ou des coopérations formalisées de plusieurs années d'ancienneté.

Ce champ reste toutefois relativement neuf et encore mal connu. Comme nous le disait récemment le délégué général d'un Pôle puissant et disposant d'une expérience avancée en matière de coopération internationale inter-cluster : en matière d'inter-clustering, il faut dépasser maintenant les simples échanges de pratiques entre Pôles et parvenir, le plus vite possible, à élaborer des repères méthodologiques mieux établis. C'est en poursuivant les échanges avec vous, Pôles et acteurs des Régions notamment, que l'Observatoire des Pôles de Compétitivité apportera sa contribution à cette œuvre commune.

Philippe Lefebvre
Mines ParisTech & Observatoire des Pôles de Compétitivité

2. Coopérations inter-cluster : les témoignages de trois acteurs

ViaMeca : s'appuyer sur l'interclustering à différents niveaux, régional, national et international

ViaMeca, Pole de compétitivité mécanique labellisé en 2005, concerne un large territoire constitué de la Région Rhône Alpes et de ce qu'on peut appeler l'Espace Central (les régions Auvergne et Limousin en totalité, les régions Centre, Midi Pyrénées et Languedoc Roussillon pour partie). Le Pôle a initié différentes coopérations inter-clusters, tant au niveau régional que national ou international.

Du fait de la taille de son territoire, ViaMeca travaille d'abord en synergie avec des relais positionnés dans les différentes régions du Pôle, au plus près des entreprises, notamment des PME. Les « grappes » mécaniciennes du territoire (5 grappes labellisées par la DATAR en 2010 et un cluster régional) constituent un premier réseau de partenaires privilégiés du Pole de compétitivité. Le Pôle constitue un lieu d'échange et de rencontre pour tous, d'Interclustering pour les grappes et la diffusion de l'innovation auprès des entreprises membres des grappes est ainsi facilitée.

Au niveau national ensuite, ViaMeca appartient au réseau Mecafuture composé de 5 Poles de compétitivité de la mécanique, d'un cluster régional de recherche, de la fédération française des industries mécaniques (FIM) et du CETIM. Actifs au sein de Mecafuture depuis 2007, les pôles partenaires de Mecafuture ont mis en place une logique de co-labellisation de projets et ils partagent depuis 2009 des actions de communication et de développement à l'international.

Sur le plan international, ViaMeca mène une action volontariste pour la mise en place de partenariats technologiques avec divers pays européens ; Allemagne, Italie, Espagne et Russie. Cela a déjà permis des rapprochements concrets avec des clusters étrangers, comme par exemple avec le cluster allemand INPLAS, autour de l'ingénierie des surfaces.

Plus récemment, et autour de marchés cette fois, ViaMeca a engagé avec le support d'Europa Intercluster une action de structuration de la chaîne de la valeur du marché des véhicules spéciaux autonomes, en émergence sur son territoire. Les points clés de cette chaîne de la valeur, ses forces et faiblesses du point de vue du Pôle, ont été identifiées dans le cadre d'un groupe de travail qui a rassemblé divers membres du Pôle, acteurs de ce marché. Sur cette base, un plan d'action a été établi avec, d'une part, des actions à mener sur le territoire pour renforcer certains des maillons faibles, d'autre part des axes de recherche d'alliances en France et en Europe pour compléter les compétences manquantes sur d'autres maillons de cette chaîne de valeur. Une phase de validation de ce plan par la communauté industrielle concernée est à mener dans les prochains mois. Tout cela permettra de poser les bases d'une démarche d'Interclustering européen sur ce marché cible, important pour le Pôle.

Marie-Odile Homette
Pôle ViaMeca, Déléguée générale

Favoriser l'émergence de clusters de classe mondiale : oui mais comment ?

Au regard de la concurrence annoncée du G2 sino-américain et des pays émergents comme l'Inde et le Brésil, il est de plus en plus admis que peu de clusters européens ont la taille suffisante pour devenir, à eux seuls, des clusters de classe mondiale. Encore faut-il s'entendre sur ce qu'on entend par « cluster ».

En ce qui concerne les « clusters-espaces », c'est-à-dire les territoires dénués de gouvernance de cluster et bénéficiant d'un éco-système fondé sur le triangle de la connaissance, de type Silicon Valley, 10 à 15 d'entre eux, estime-t-on généralement, auront acquis, en Europe, une dimension mondiale dans une ou deux décennies. Par exemple, pour la France, le cluster de Saclay. Pour ce qui est des « clusters-puissance », c'est-à-dire des clusters dotés cette fois d'une gouvernance, comme les pôles de compétitivité, et par conséquent du pouvoir d'élaborer une stratégie mondiale, le jeu est beaucoup plus ouvert. Encore faut-il admettre qu'à soi seul un cluster a peu de chances de s'imposer sur la scène internationale.

La question des alliances stratégiques devient, dès lors, un impératif catégorique. C'est à ce niveau que se situent les véritables enjeux de la coopération entre clusters européens, partant du principe que plus les chaînes de valeur se fragmentent au niveau mondial, plus il est nécessaire de les recomposer au niveau européen, en favorisant l'hybridation, source d'innovation. Les marchés porteurs seront de plus en plus des marchés intégrateurs c'est-à-dire des marchés où seront positionnés des nouveaux produits issus de la composition stratégique d'une chaîne de valeur pluridisciplinaire : ville créative, e-santé, bioproduits, éco-mobilité... Autant de chantiers en perspective... pour des alliances entre clusters et la création de véritables clusters européens.

Mais, les obstacles sont nombreux à la coopération entre clusters européens : 27 politiques nationales de la recherche et de l'innovation, 27 politiques de clusters sans compter celles mises en place par les régions ou les métropoles. C'est-à-dire 27 critères d'éligibilité pour des projets émanant de clusters, 27 types de cofinancement, 27 calendriers pour les appels à proposition, 27 rangées d'obstacles à la coopération entre clusters. Sans compter les programmes et les outils mis en place par les institutions communautaires, dans un domaine qui, juridiquement, relève de la compétence des Etats membres. Le « coût de la non-Europe » est, ici, comme ailleurs, considérable. Construire une chaîne de valeur européenne avec l'aide d'outils aussi fragmentés est un véritable parcours du combattant.

Devant un tel constat, une quarantaine de clusters d'Europe, émanant principalement d'Allemagne, de Suède, de Hongrie et de France, ont conjugué leurs efforts pour « mettre à chef ce qu'ils avaient à cœur » : une communauté de réflexions et de propositions à l'attention des décideurs politiques, régionaux, nationaux et européens. Le « Livre Blanc sur l'émergence de clusters européens de classe mondiale » a pour vocation d'être une contribution aux réflexions en cours. Non seulement sur les stratégies à adopter par les clusters mais aussi sur la coordination des outils à mettre en œuvre par les responsables des politiques de clusters. Ce « Pacte pour une Europe des clusters » est aussi une pierre à l'édifice du « Pacte pour une Europe industrielle », et de la nouvelle politique industrielle proposée dans le programme « UE 2020 ».

François-Xavier Level,
Europa Inter-Cluster, Président

Interclustering : processus et conditions de succès

La multiplication des clusters et réseaux d'entreprises à laquelle nous assistons en Europe est une première étape du processus de consolidation stratégique de l'économie des régions et des états membres de l'UE. Une seconde étape consiste à renforcer ce maillage par des « réseaux de réseaux », souvent constitués par des mélanges de secteurs d'activité, de domaines technologiques ou de disciplines scientifiques. Mais par quels processus se constituent ces réseaux de réseaux ? Et quelles sont leurs conditions de succès ?

Les « réseaux de réseaux » peuvent se constituer « top-down », à l'initiative des autorités publiques, comme ce que souhaite la Commission européenne qui vise à constituer des « World Class Clusters » qui peuvent conquérir ou consolider, sous la houlette d'un ou plusieurs groupes de taille mondiale, des leaderships à l'échelle intercontinentale. Ils peuvent également se constituer « bottom-up », à l'initiative des acteurs cette fois, sous forme d'alliances entre des réseaux existants, comme les contacts que nombre de Pôles ou de SPL ont noués avec d'autres réseaux, à l'intérieur ou à l'extérieur de leur pays d'origine.

Les processus d'interclustering « top down » partent de l'idée que, lorsque des clusters différents travaillent dans des secteurs ou domaines voisins, un intérêt probable existe à les mettre en réseau pour accroître leur potentiel et leur force sur la scène mondiale. Cette préoccupation des autorités publiques doit respecter deux règles d'or : ne pas oublier que les coopérations ne se décrètent pas, qu'elles doivent fondamentalement répondre aux attentes et priorités stratégiques des entreprises des clusters concernés ; ne pas décourager les rapprochements qui ont lieu en réduisant, comme cela arrive parfois, les subventions allouées, au prétexte qu'il n'y a plus deux mais un cluster.

Les processus d'interclustering « bottom-up », à l'initiative des acteurs, ne se heurtent pas aux mêmes types de risques. Ils sont assez progressifs : échanges d'expérience entre clusters sur un territoire donné, puis événements sectoriels ou thématiques (journées entre clusters en agroalimentaire, en éco-construction, séminaire pour clusters en marge d'un salon pour les biotechnologies, etc.) qui réunissent les clusters d'un pays ou de plusieurs pays et donnent éventuellement lieu à des contacts bilatéraux entre animateurs de clusters ; sur ces bases, organisation de rencontres inter-entreprises, voire de visites ; lorsque les complémentarités sont confirmées et qu'un climat de confiance suffisant se développe, des partenariats se nouent sur des projets existants, qui peuvent ensuite ouvrir la voie à des événements communs, qui eux-mêmes suscitent d'autres coopérations, l'ouverture des appels à projets aux membres d'autres réseaux, etc.

Quelles sont les conditions de succès de ces rapprochements inter-clusters ? Première condition : la logique qui guide les entreprises, que ce soit dans un réseau ou dans un réseau de réseaux, est la même ; en revanche, les difficultés de coopération dans un réseau de réseaux sont plus importantes (distance, langue, culture, etc.) ; les perspectives concrètes de gains pour les entreprises doivent par conséquent leur apparaître très nettement, si l'on veut qu'elles consentent à un effort de coopération qui sera nécessairement coûteux. Deuxième condition : pour être mobilisateur et efficace, le champ de la coopération entre deux clusters ne doit être ni trop large (un secteur entier : l'agroalimentaire, les TIC), ni trop étroit (un seul type de produit). Troisième condition : il importe que les autorités publiques régionales, nationales et européennes soutiennent ces rapprochements de diverses manières (développement des sources d'information sur les clusters existants, structures d'appui aux réseaux qui désirent s'élargir au plan transfrontalier ou international, mécanismes de financement adaptés aux projets coopératifs internationaux, etc.) et que elles-mêmes se mettent en réseau pour mettre leurs politiques respectives en cohérence et en simplifier l'accès aux acteurs de régions ou pays différents.

Enfin, sachant que le temps nécessaire au développement de collaborations entre réseaux se chiffre en années et que la concurrence internationale évolue avec la rapidité qu'on sait, l'interclustering est un enjeu sur lequel il importe de travailler en priorité.

Propos recueillis auprès de Jean-Louis Dethier,
Perspective Consulting, Directeur

Actualités de l'Observatoire et Agenda

Les prochains séminaires de l'Observatoire

Le 18 novembre 2010, de 10h à 12h : "Avenia : d'un cluster régional à un pôle de compétitivité"

Intervenant : Jacques JACOBS, Président du Pôle

Le 25 novembre 2010, de 10h à 12h : « Le pôle écotecnologies EAU, nouveau pôle à vocation mondiale : genèse et stratégie de développement »,

Intervenants : Jean-Paul Buchoud (Directeur de Veolia Eau région Sud, Président du Pôle de Compétitivité Eau) et Pierre Chevallier (Directeur de Recherche à l'IRD, Directeur de l'Institut Languedocien de recherche sur l'Eau et l'Environnement)

Ressources

Notre site: <http://www.observatoirepc.org>

Site d'information officiel sur les pôles : <http://www.competitivite.gouv.fr/>

Site de l'ARF : <http://www.arf.asso.fr/>