

DOSSIER 2021

L'ENTREPRISE EN CLUSTER

RÉSILIENCE, ACCÉLÉRATION ET ORGANISATION ÉCONOMIQUE D'AVENIR

Étude qualitative sur des écosystèmes industriels,
territoriaux, innovants

AVEC LA CONTRIBUTION DE



TABLE DES MATIÈRES

PREFACES.....	4
• XAVIER ROY, DIRECTEUR GENERAL DE FRANCE CLUSTERS	
SYNTHESE.....	7
INTRODUCTION.....	8
• METHODOLOGIE	
• THEMES	
• OBSERVATIONS PRELIMINAIRES	
CHAPITRE 1. QU'EST-CE QU'UN CLUSTER?.....	10
• AVANTAGE CONCURRENTIEL	
• FACTEURS DE PRODUCTION	
• DEMANDE	
• SUPPORT	
• CONCURRENCE	
• PROXIMITE	
• START UP	
• OBSERVATIONS	
CHAPITRE 2. QU'APPORTE UN CLUSTER A LA PME ?.....	17
• APPORT A L'ENTREPRENEUR ET A L'ENTREPRISE	
• COOPERATION	
• OBSERVATIONS	
CHAPITRE 3. LES BENEFICES DES CLUSTERS.....	22
CHAPITRE 4. LES FACTEURS DE SUCCES D'UN CLUSTER.....	23
• UN TERREAU FAVORABLE	
• LES ETAPES DE CREATION	
• CREER UNE DYNAMIQUE DE SUCCES	
• EXPANSION	
• L'ANIMATION	
• ACTION PUBLIQUE	
• OBSERVATIONS	
CHAPITRE 5. LE CORONAVIRUS.....	27
• LES IMPACTS DIRECTS	
• LES IMPACTS INDIRECTS	
• UNE FONCTION CRITIQUE DU CLUSTER : LA RESILIENCE	
• OBSERVATIONS	
CHAPITRE 6. L'AVENIR.....	29
• UN ROLE VITAL, UN DEFICIT DE NOTORIETE	
• RELATION AVEC L'ETAT ET LE POLITIQUE	
• FINANCEMENT	
• LES POLES DE COMPETITIVITE, INQUIETS POUR LEUR AVENIR	
• FRANCE CLUSTERS COMME CORPS INTERMEDIAIRE	
• OBSERVATIONS	
CONCLUSION ET POINTS CLES.....	32
ANNEXES	33
• QUELQUES RÉFÉRENCES	
• INTÉGRALITÉ DES INTERVIEWS >>	
http://franceclusters.fr/wp-content/uploads/2021/11/20211116_Les-interviews.pdf	

PRÉFACE

FRANCE CLUSTERS : L'ETI FRANÇAISE ? L'ALLIANCE ENTRE PME

Le rapport 2020 de l'association conclut que le talon d'Achille de nos PME, c'est la "chasse en meute". Alors comment favoriser leur coopération ? Qui, mieux que Xavier Roy pouvait nous le dire ? C'est le directeur général de [France Clusters](#).

Qu'est-ce qu'un cluster ?

Une anecdote pour commencer. Nous avons failli nous appeler « interpreneurs » ! Initialement (début des années 2000), on ne parlait pas de clusters mais de SPL (systèmes productifs localisés), et ceux qui s'en occupaient se nommaient « animateurs de réseaux ». « Réseau » avait quelque-chose de mystérieux, et « animateur » faisait penser aux colonies de vacances. En 2006, nous avons sollicité une dizaine d'animateurs de réseaux, et leur avons demandé de trouver un nom approprié à leur fonction. Ils ont proposé « interpreneur ». Cela signifiait : « On a besoin d'être reconnu par les entrepreneurs que nous animons comme des égaux. On est des entrepreneurs comme eux, nous aussi nous devons innover, et, en plus, nous devons manager sans hiérarchie. Notre job, c'est de faire de l'inter. » Mais on n'a jamais exploité ce terme. Bravo donc à l'Association des Interpreneurs de l'avoir fait. Même si, de votre côté, d'après ce que j'ai compris, vous appliquez ce terme à l'entrepreneur, on va se rejoindre assez rapidement !

Un cluster c'est un réseau d'entreprises formé en association. Il a 6 caractéristiques :

- Les entreprises sont au cœur du système. Tout type d'entreprise, de la toute petite à la très grande, mais ce sont principalement des PME.
- Ces entreprises ont un lien fort entre elles, un domaine d'activité commun. Ce lien peut être de toute nature. Par exemple une filière bois de bout en bout, le décolletage industriel, la lunetterie, une même technologie que plusieurs entreprises ont intérêt à mettre au point, etc.
- Il y a concentration géographique. Elle correspond rarement à un découpage administratif. Pour dépasser la concurrence, il faut que les entrepreneurs se rencontrent fréquemment. Il faut un territoire de proximité. Un territoire a une identité, les gens y sont attachés.
- Coopération. Il ne s'agit pas de relations clients / fournisseurs ou de partager mais de travailler ensemble pour faire du nouveau. Attaquer un nouveau marché, un client pour lequel on n'est pas visibles, se diversifier, etc.
- C'est un réseau ouvert à tous les acteurs qui, sur le territoire, peuvent apporter de la valeur ajoutée au développement des entreprises associées : agences de développement, chambres consulaires, collectivités territoriales, écoles et universités, technopoles et fablabs, banques, business angels, BPI, etc.



XAVIER ROY, DIRECTEUR GENERAL DE FRANCE CLUSTERS

- Les clusters sont le plus souvent organisés sous une forme associative avec une cellule d'animation salariée. Sans animation, il n'y a pas de cluster. Ces équipes peuvent varier d'une demi personne à 40, mais elles restent en moyenne des équipes légères et flexibles.

Il y a des clusters dans tous les secteurs d'activité, dans tous les territoires, du très rural au pôle urbain... C'est la dynamique de coopération qui définit le cluster.

Quel est l'historique des clusters ?

Elle remonte aux années 95 / 96. On était à la grande époque de l'aménagement du territoire et de la réflexion sur la reconstruction d'une politique industrielle nationale. La DATAR avait repéré qu'il se passait plein de choses en Italie, au Pays basque espagnol, et, bien sûr, dans la Silicon Valley. On appelait alors la coopération inter entreprises SPL. La DATAR a mené une expérimentation par un appel à projets en 1998. Il y a eu deux cents réponses. Cette initiative s'inscrivait dans une démarche très « bottom up ». Ce sont des territoires et des collectifs d'entreprises qui, par leurs propositions, ont façonné les premiers pas de ce qui est devenu la politique des clusters en France.

En 2005 cela a inspiré les Pôles de compétitivité. Il y en a eu 71. Leur rôle est de faciliter l'innovation, la RetD, l'atteinte de tailles critiques et la visibilité internationale.

Mais, en 2008, on a compris que beaucoup d'entrepreneurs et de territoires, non concernés par la politique des pôles de compétitivité, méritaient tout autant un soutien à l'incitation vers la coopération interentreprises. Il naît alors une politique nouvelle, dite des grappes d'entreprises, complémentaires des pôles de compétitivité, davantage orientée innovation business et ancrage territorial.

Dès les années 2000, les régions se sont appropriées le soutien aux clusters et se sont fortement investies dans leur développement en inscrivant leur soutien dans leurs Contrats de Plan Etat-Région.

Que représentent-ils aujourd'hui ?

On compte environ 400 clusters en France, qui marchent à des vitesses différentes. Soit 80.000 entreprises et 1 million d'emplois. Ces clusters sont animés par 3500 salariés ou « ingénieurs projets ».

Et France Clusters ?

Ce sont près de 80.000 entreprises qui travaillent en coopération dans la communauté France Clusters. Nous sommes une association fondée en 98, une équipe de 8 personnes qui accompagnent quelques 3500 salariés des clusters d'entreprises et pôles de compétitivité. Nous rendons 3 services :

- Nous animons le réseau. Benchmarking entre clusters ; coopération inter clusters à vocation innovation, avec pour but de les sortir de leur spécialisation, pour faire une véritable innovation (par exemple micro encapsulage de parfum dans une chemise ou réseau de distribution partagé entre lunettes et vestimentaire) ; nous agissons les clusters pour qu'il en sorte des idées ; on accompagne les projets qui en résultent en binôme avec les animateurs de clusters, ce qui nous amène à travailler avec des entreprises.
- Nous accompagnons aussi les clusters/pôles dans le développement de leurs projets individuels. En particulier dans la recherche de financements, souvent européens. On peut en porter certains pour leur compte. On expérimente, on explore ensemble de nouvelles offres de service pour consolider leurs modèles économiques, qui dépendait beaucoup de la subvention publique, au démarrage. On organise des formations... Tout mis bout à bout, c'est près d'1,5 événement par semaine que nous proposons à notre communauté. Chacun, évidemment, s'inscrit dans cette programmation en fonction de ses priorités et de sa disponibilité !
- Promotion. Elle passe par le digital et l'événementiel. On joue la caisse de résonance pour les réussites des clusters. On capitalise sur notre expérience pour faire du lobbying public. Et on répond aux questions des acteurs publics. Par exemple : un groupe de dix entreprises coopèrent, faut-il penser cluster ?

Pourquoi entre-t-on dans un cluster ?

Paradoxalement la raison business, quoi qu'importante, n'est pas une première motivation pour laquelle un chef d'entreprise pousse la porte d'un cluster. Il y a d'abord une volonté d'intégrer une dynamique et de partager, avec des pairs, des préoccupations liées à son développement. Un cluster ressemble un peu à un réseau social. Il offre des services mutualisés – individuels ou collectifs – qui accélèrent

la recherche de solutions de l'entrepreneur pour son business, pour ses innovations, pour son organisation.

Et qu'y fait-on ?

C'est quasiment illimité.

- Mutualisation. On commence par acheter ensemble des fournitures ; puis on fait des achats stratégiques (de la matière première, des machines, etc.) ; puis on partage de la veille, des informations (juridiques, par exemple), etc.
- Innovation technologique. On mutualise la RetD, on s'appuie sur la dynamique collective pour passer de l'idée au projet, puis du projet au process industriel et du process au marché applicatif
- Organisation. Ressources humaines, formations mutualisées... International. Accompagnement à l'export, partage de m2 dans un salon à l'étranger, missions export, etc.
- Communication. Un cluster arrive à maturité lorsque ses membres font une communication commune, sous la bannière du cluster qui devient une marque commerciale.

Comment naît un cluster ?

C'est une histoire, toujours très fragile, d'hommes et de femmes !

Au début, il y a des besoins individuels exprimés par plusieurs chefs d'entreprise. Ils rencontrent quelqu'un qui, sur leur territoire, écoute et qui propose de les réunir pour trouver ensemble des réponses aux besoins individuels. Cela se poursuit par une étape « action » pour faire la « preuve de concept ». Et ensuite, le groupe d'entreprises, convaincu de l'intérêt de la coopération, rebondit sur d'autres projets collectifs. Petit à petit une gouvernance apparaît, avec un projet stratégique commun. L'acteur « territoire » accompagne ce mouvement car il perçoit l'intérêt de la structuration d'une filière locale pour consolider les entreprises, ancrer les emplois et appuyer l'attractivité territoriale de cette « marque filière ». L'EPCI, l'agence de développement, la chambre consulaire... apportent ainsi un soutien financier, de l'ingénierie ou des équipements pour faire avancer les projets du cluster naissant.

Notre contribution, chez France Clusters, est importante à ce stade car on apporte l'expertise de la communauté sur ces projets émergents et on donne de la motivation en montrant les champs des possibles en matière de coopération inter-entreprises.

Le cluster est-il un moyen d'accélérer l'économie ?

Bien sûr ! Et ce qui est intéressant, c'est que les clusters et pôles montrent la voie d'une approche nouvelle dont on ne se nourrit pas encore assez ! Inspirés sans doute par le fonctionnement économique de pays voisins, nos outils publics sont très orientés vers le seul objectif de croissance de l'entreprise. De la TPE vers la PME, de la PME vers l'ETI... Sans remettre en question cette démarche. Nos clusters/pôles montrent une approche complémentaire, parfois plus adaptée à la configuration de notre tissu économique et à l'état d'esprit de nos entrepreneurs : celle de la croissance par l'alliance !

Pour nous, « l'ETI à la Française », c'est le groupement de PME, qui lié avec son écosystème territorial, additionne ses savoir-faire et ses capacités de production. Il affiche une force de frappe tout aussi séduisante pour les donneurs d'ordres ; l'agilité et la flexibilité en plus !

Comment les clusters vivent-ils la pandémie ?

Nous venons de faire une enquête qui montre que les entreprises en cluster traversent plutôt bien la crise. Pourquoi ? Elles ont pris, dans le temps, des habitudes, des réflexes d'agilité. Grâce à cela, beaucoup ont su saisir les opportunités que la crise elle-même leur apportait.

Une scierie des Landes s'est mise à découper du plexiglass pour les commerçants, un fabricant de chapiteaux pour des scènes vivantes à produire des vérandas, le gel, les masques et autres produits de protection dont nous avons tous eu besoin dans l'urgence courant 2020.

Pendant cette année 2020 très exceptionnelle, le cluster c'est aussi une courroie de transmission essentielle entre les entreprises et les dispositifs d'aide publics territoriaux, nationaux, européens. On n'a pas connu de chômage partiel pendant le confinement dans les équipes de management

des clusters/pôles ! Tout le monde a été très sollicité pour accompagner la sauvegarde des entreprises, faire remonter leurs besoins, inspirer des solutions de soutien public et accompagner le succès de ces dispositifs d'appui.

La crise sanitaire que nous traversons et la crise économique qui l'accompagne révèlent au grand jour l'utilité des clusters et pôles de compétitivité pour aider nos entreprises à passer le cap et sauver nos emplois par l'innovation collaborative et l'intelligence collective. La démonstration étant faite, il faut maintenant passer à l'échelle !!! 80.000 entreprises impliquées dans nos clusters/pôles, c'est bien, mais comparé aux quelques 3 millions d'entreprises en France, il y a de la marge ! Nous continuons donc et renforçons notre action de pédagogie pour expliquer, encourager les initiatives territoriales et consolider les clusters/pôles existants pour qu'ils puissent accueillir et accompagner des nouveaux entrants.

INTERPRENEURIAT : LA CLÉ DE LA TRANSFORMATION DE LA PME

L'association des [INTERpreneurs](#) a pour objet de fournir des conditions qui permettent au dirigeant de PME de devenir un INTERpreneur, c'est à dire de découvrir le potentiel de « l'écosystème » qui l'entoure, et d'en tirer parti pour faire de son entreprise une entreprise forte, moderne et résiliente.

SYNTHÈSE

INTERPRENEURS - LE CLUSTER D'ENTREPRISES, LEVIER DU CHANGEMENT



Sujet et méthode

La PME française a une créativité exceptionnelle. Pourquoi cela ne fait-il pas de la France une puissance économique? L'association des interpreneurs cherche à résoudre cette question.

Une première série d'études, confirmant des travaux antérieurs, montre que la créativité française est mal exploitée du fait de la « solitude » de son dirigeant. Exception culturelle, le Français « ne chasse pas en meute ».

Pourtant, il y a plus de 300 groupements d'entreprises au sein de la fédération France Clusters. Quels sont les facteurs qui sont à l'origine de ces clusters ? Peut-on trouver un enseignement utile à toutes les PME françaises ? Pour éclaircir ces questions, l'association des interpreneurs s'est rapprochée de France Clusters. Ces deux associations ont mené, en commun, une étude sur le phénomène cluster :

- Qu'est-ce qui amène les entrepreneurs français à coopérer ?
- Quel a été l'impact du coronavirus sur les clusters ?
- Comment les clusters devraient-ils évoluer ?

Cette étude est une enquête qualitative, menée de février à juillet 2021, auprès d'un échantillon tiré au hasard. Les interviewés sont, principalement, des délégués ou dirigeants généraux de clusters et de pôles de compétitivité, mais aussi un président, des membres du conseil d'administration de cluster, un membre, ainsi qu'un ingénieur projet, fonction centrale du cluster. Ce travail a été complété de deux interviews avec des groupements d'entreprises qui n'adhèrent pas à France Clusters. Leur expérience est identique à celle des adhérents de France Clusters.

Conclusion et points clés

Le résultat principal de cette étude est que le manque de performance de la PME que constate la loi PACTE ne tient pas à l'entreprise elle-même, mais au manque de stimulation qu'elle reçoit de son environnement immédiat. Les PME appartenant aux clusters ressemblent aux autres PME, alors qu'elles sont bien plus modernes et performantes. Le rôle de la PME n'est pas d'avoir une « vision », mais de « produire ». C'est le cluster qui l'aide à faire « émerger » une stratégie. Notamment en lui fournissant l'accès au marché, dont les « éléments avancés », les « influenceurs », sont membres du cluster, et « aspirent » la PME.

La force de l'Allemagne, que l'on cite en exemple, est le collectif, non l'esprit entrepreneurial de ses patrons. Ce qui fait la force d'un territoire est un tissu interconnecté d'entreprises et d'institutions publiques poursuivant un objectif commun, nommé « business cluster ».

Les caractéristiques principales des clusters étudiés :

- Chaîne de la valeur complète.
- Raison d'être : « chasse en meute ».
- Accélérateur : il « apporte le marché » à ses adhérents, dont

il est la « tête chercheuse », et les conduit naturellement à s'internationaliser, et à devenir des champions internationaux.

- Force de changement : il modifie le modèle économique des adhérents, et organise l'action collective pour transformer la crise en opportunité.
- Cohésion : il assure la cohésion entre membres du cluster, notamment entre grandes et petites entreprises, en plaçant chacun sur ses forces.
- Innovation : il joue un rôle critique dans le décollage de l'innovation en fournissant un substitut à la « préférence nationale ».
- Développement personnel. Le cluster donne confiance en eux à ses membres, les rend résilients et entreprenants.

Le cluster français paraît avoir deux spécificités :

- Une fonction conduite du changement « explicite ».
- Un modèle d'animation beaucoup plus léger, et peut-être plus efficace, que ce qui se pratiquerait à l'étranger.

Son savoir-faire de conduite du changement est d'un type particulier (« leader jardinier » et « changement panifié ») qui n'est pas dans la tradition jacobine française.

Le succès d'un cluster vient de l'émergence d'une volonté puis d'une dynamique entrepreneuriales et collectives. Elles ne peuvent être forcées et demandent du temps et des conditions favorables pour émerger.

Il est le relai naturel, vigilant et efficace de la politique publique, qu'il doit nourrir de ses connaissances, uniques (il est en prise directe avec les « chaînes de la valeur » du pays). Celle-ci joue, à faible coût, un rôle de « d'incubation » et « 'accélération » de clusters. Mais ne peut intervenir sous peine de casser la dynamique du cluster.

Cependant, les clusters français n'exploitent pas totalement leur potentiel, et n'ont pas encore déclenché une « réaction en chaîne » créative. En particulier, au lieu d'être un propulseur, la concurrence entre membres, caractéristique culturelle française, demeure un frein contre lequel l'équipe d'animation doit lutter.

Les clusters créent les conditions d'un changement à impact immédiat sur l'économie du pays : ils permettent aux liens entre grandes entreprises et sous-traitance françaises de se retisser. Et, ils sont, quasiment la condition sine qua non de réussite de l'innovation, qui a besoin d'une « préférence nationale ».

Etendre le phénomène cluster

est une urgence, mais ne peut se décréter. Cependant il est possible de créer des conditions favorables, en particulier faire connaître les succès obtenus, et les facteurs de succès. De surcroît, la situation internationale est favorable à la reconstitution des « avantages concurrentiels des nations », que sont les clusters.

INTRODUCTION

La PME française a une créativité exceptionnelle. Pourquoi cela ne fait-il pas de la France une puissance économique? L'association des interpreneurs cherche à résoudre cette question.

Une première série d'études, confirmant des travaux antérieurs de diverses origines, montre que la créativité française est mal exploitée du fait de la « solitude » de son dirigeant. Exception culturelle, le Français « ne chasse pas en meute ».

Si cela est vrai en général, ce n'est pas vrai en particulier. Il y a, notamment, plus de 300 groupements d'entreprises au sein de la fédération France Clusters. Quels sont les facteurs qui sont à l'origine de ces clusters ? Peut-on trouver dans cette expérience un enseignement utile à toutes les PME françaises ? Pour éclaircir ces questions, l'association des interpreneurs s'est rapprochée de France Clusters.

Ces deux associations ont mené, en commun, une étude sur le phénomène cluster :

- Qu'est-ce qui amène les entrepreneurs français à coopérer ?
- Quel a été l'impact du coronavirus sur les clusters ?
- Comment les clusters devraient-ils évoluer ?

Ce rapport est une synthèse de cette étude.

MÉTHODOLOGIE

Cette étude a été menée sous la forme d'une enquête qualitative, par téléphone ou en visio conférence, de février à juillet 2021, avec un échantillon constitué par France Clusters pour être représentatif de la communauté de ses adhérents (taille de clusters/pôles, implantation régionale, secteurs d'activité, etc.)

Les interviewés sont, principalement, des délégués ou dirigeants généraux de clusters et de pôles de compétitivité, mais aussi un président, des membres du conseil d'administration de cluster, un chef d'entreprise membre d'un cluster, ainsi qu'un ingénieur projet, fonction centrale du cluster.

Ce travail a été complété de deux interviews avec des groupements d'entreprises qui n'adhèrent pas à France Clusters. Leur expérience étant identique à celle des adhérents de France Clusters, leurs témoignages ont été cités dans ce rapport.

Chaque entretien, d'une heure, a donné lieu à la rédaction d'un compte rendu, corrigé et complété ensuite par l'interviewé, version finale publiée par France Clusters et l'association des Interpreneurs sur les réseaux sociaux.

LES INTERVIEWS (A RETROUVER EN ANNEXE)

- Elodie Le Provost, déléguée générale de Bretagne Supply Chain
- Lucile Bruchet, chargée de mission innovation à VEGEPOLYS VALLEY
- Jérôme Finot, directeur du Pôle S2E2
- Baptiste Autin, responsable d'agence OREM-ASTRE, vice-président de Mécaloire et membre du collectif Production France
- Estelle Duflot, directrice générale du Réseau Mesure
- Stéphane Coupeau, dirigeant de la société TH-Industrie et membre du Réseau Mesure
- Didier Stainmesse, PDG de Novium, Président de Mecateamcluster
- Julien Courtney-Février, directeur du cluster de la Spirits Valley
- Flavien Noël, coordinateur du Pole Action Média
- Cécile Michaux, déléguée générale du Pôle d'Intelligence Logistique
- Pascal ESNOUF, délégué général de Sotraban
- Renaud Gaudillière, directeur général du PMT
- Jean-Christophe Boulard, directeur d'Atlanpack
- Marc Damians, président, et Pauline Pernin, déléguée générale, du Cluster équin santé et bien être du cheval
- François Applagnat-Tartet, membre d'Eurosima: Le Pays Basque, cœur des industries de la glisse
- Karine Barbier, directrice générale du Cluster Shop Expert Valley
- Malo Bouëssel du Bourg, Produit en Bretagne
- Fabien Becquelin, Norlink

THÈMES

Ce rapport est structuré, comme la plupart des études qualitatives, en « thème, sous-thème et verbatim ».

Les thèmes sont regroupés en 6 chapitres. Les quatre premiers cherchent les caractéristiques et bénéfices d'un cluster. Les deux derniers examinent l'actualité récente et se projettent dans l'avenir.

- Théorie et pratique. La notion de « business cluster » a fait l'objet de travaux, disposant de moyens considérables, par le spécialiste de stratégie des entreprises Michael Porter, de l'université de Harvard, et son équipe. Ils sont le fil rouge de ce rapport. Ils fournissent à cette première partie une grille analyse, avec l'objectif de faire émerger les caractéristiques et les bénéfices d'un cluster.
- Le cluster et le potentiel ignoré de l'entreprise. L'association des entrepreneurs a fait une série d'études sur ce dont la PME a besoin pour exploiter efficacement son potentiel. Ce chapitre se demande si le cluster répond à ce besoin réel (souvent non perçu).
- L'impact économique du cluster. La présence d'un cluster a-t-elle un impact significatif sur l'économie ? Un cluster est-il un « accélérateur » de l'économie locale ? « L'avantage concurrentiel des nations », comme le dit Michael Porter ?
- Les facteurs de succès d'un cluster. Qu'est-ce qui fait qu'un cluster parvient à se développer, et à prospérer ?
- Epidémie de coronavirus et cluster. En quoi le cluster et ses adhérents ont-ils été affectés par l'épidémie ? Que retenir de cette expérience ?
- L'avenir des clusters. Nous avons demandé à nos interviewés leurs recommandations quant à l'avenir des clusters.

Chaque chapitre est construit comme un dialogue entre France Clusters et les Entrepreneurs. Une première partie est une restitution des entretiens, structurés en thèmes et sous-thèmes. Une seconde, nommée « observations », est un travail sur ce que ces résultats apportent aux recherches des Entrepreneurs.

OBSERVATIONS PRÉLIMINAIRES

Pour commencer, voici, les premières impressions que nous avons eues en menant cette enquête.

Ce qui frappe est la passion pour leur mission et la bonne humeur des interviewés. Il n'y a pas d'exception. On est loin de la France dépressive dont il est question dans les médias. Pourtant, comme on le verra, animer un cluster est une tâche complexe, parfois ingrate.

On a l'impression d'être au cœur de l'action. Interviewer des clusters donne l'état de l'économie française. Ces clusters fédérant des « filières », nucléaire, spiritueux ou autres, ils permettent d'en prendre le pouls. Finalement, la diversité que recouvre le terme de cluster est surprenante.

Il y a une différence marquée entre pôles de compétitivité et clusters à proprement parler. Le Pôle de compétitivité tend à envisager des changements « de rupture », à voir loin, alors que l'action du cluster porte beaucoup plus sur le quotidien de l'entreprise. Mais en fait, comme on le lira plus loin, cette différence semble s'estomper.

Il y a surtout des différences entre leurs missions. Il y a des clusters qui développent un savoir-faire local (l'écosystème surf du pays basque), d'autres qui se spécialisent dans une fonction (la logistique), d'autres encore qui font émerger une compétence nouvelle (le numérique dans les médias pour Pôle Action Média). C2IME est, pour sa part, un accélérateur de projets.

Il y a aussi des différences vis-à-vis de leur positionnement par rapport à leurs adhérents. Le cluster pouvant jouer, ou non, un rôle central dans le fonctionnement de l'entreprise adhérente, voire, dans certains cas (Shop Expert Valley), ressembler à une fonction mutualisée par les membres du cluster. A ce titre, certains pôles et clusters ont joué un rôle d'accompagnement critique pour leurs adhérents durant la pandémie, alors que d'autres ont laissé cette fonction aux chambres de commerce, aux associations professionnelles, et autres intermédiaires usuels entre l'Etat et l'entreprise.

Enfin, il y a des différences de maturité, de taille, mais aussi d'organisation entre clusters. Par exemple, l'équipe d'animation est presque toujours constituée, en quelque sorte, de professionnels de l'animation de groupements d'entreprises, mais on peut aussi rencontrer d'anciens dirigeants membres du cluster (Sotraban). Et, il y a une certaine diversité de modes de financement.

Cette constatation a une conséquence méthodologique: notre échantillon n'était-il pas trop petit pour être représentatif de la réalité du phénomène cluster ? Attention à ne pas faire des généralisations trop rapides de ce qui suit, donc.

CHAPITRE 1 - QU'EST-CE QU'UN CLUSTER ?

Le professeur Michael Porter a consacré de très importants travaux, empiriques, à l'étude des « business clusters », publiés à partir du début des années 90. Lui et ses équipes ont mené une analyse en profondeur de l'économie de dix pays (parmi lesquels ne se trouve pas la France).

Ces travaux sont le fil rouge de ce rapport. Nous allons, pour commencer, en donner un très bref aperçu. En substance, les conclusions de Michael Porter sont les suivantes :

Une entreprise isolée recherche le statu quo. Pour croître, elle a besoin d'un stimulant extérieur. Il lui est fourni par sa « home base », son territoire d'origine. Message principal, tout en découle.

Ce stimulant, cet « *avantage concurrentiel des nations* », est une combinaison de quatre forces, qui se matérialisent, physiquement, géographiquement, par des « business clusters ». La proximité est, en effet, une condition nécessaire d'établissement de la « *confiance* », sans laquelle rien ne peut être.

Ces conditions, très spécifiques, créent un cercle vertueux. Non seulement elles poussent les entreprises à croître et à innover, mais elles forment un incubateur exceptionnellement puissant pour l'entrepreneur. Et elles donnent au tissu «socio économique» la faculté de tirer parti, avec rapidité et efficacité, des courants porteurs mondiaux. Michael Porter parle de « *productivité* ». Le « business cluster » est radicalement plus efficace que le « marché », ou la grande entreprise verticalement intégrée. Et ce parce que l'information circule mieux que dans le marché (confiance), et qu'il y a une stimulation que l'on ne trouve pas dans l'entreprise intégrée.

Un point critique, mais contrintuitif, de l'analyse de Michael Porter est que la raison d'être du succès d'un cluster est essentiellement une question de handicaps (« *selective competitive disadvantages* »). Car la contrainte force à l'innovation. Exemples : salaires élevés, normes sociales exigeantes, voire, pour la Hollande, incapacité de cultiver des fleurs à l'air libre. Un relâchement de ces contraintes produit une dislocation du cluster et de l'avantage concurrentiel national. Il donne l'exemple de secteurs économiques américains dominants qui ont disparu pour avoir préféré la délocalisation à l'innovation.

D'où un second résultat, encore plus contrintuitif. Les membres du cluster tendent à s'opposer à la pression que leur impose le cluster. Outre la délocalisation, Michael Porter montre qu'ils y réussissent souvent en attaquant le stimulant ultime : la « rivalité ». Et ce, essentiellement, par fusion de concurrents, en bâtissant des monopoles ou des oligopoles.

S'ils y parviennent, démarre un cercle d'autant plus vicieux qu'il a pour première conséquence une augmentation de leur rentabilité (effet de la diminution des contraintes). L'effondrement du cluster s'achève par « *l'isolement* », le repli sur soi. En outre, un business cluster produisant, selon Michael Porter, des « externalités positives » (il apporte plus à la communauté qu'à ses membres) son délitement a l'effet inverse.

Toujours plus contrintuitif, et encore plus fondamental, est le principe qui préside au succès d'un cluster. Les mots

clés sont « innovation » et « upgrading ». Il s'agit de créer un creuset d'innovation « auto entretenue », qui se renouvelle par réinvention et progrès (« upgrading »). L'exemple type, en 1985 et peut-être toujours aujourd'hui, est la Suisse. Le pays développe des savoir-faire de plus en plus sophistiqués, les salaires et les exigences sociales deviennent de plus en plus élevées. Il y a plein emploi, et même une garantie de l'emploi. D'où une demande locale précurseur et des contraintes qui exigent encore plus d'innovation. Ce phénomène ne peut se produire que si la rivalité entre entreprises locales est intense.

Enseignement fondamental. Ce qui fait la force d'une entreprise, c'est son environnement LOCAL (« home base »). Et ce parce qu'il crée les conditions de sa compétitivité MONDIALE. (Ce raisonnement est le même pour une entreprise qui a une implantation « communale », et un marché plus large que son implantation.)

Michael Porter distingue 4 étapes de développement économique :

- Facteur de production. La nation dispose de ressources abondantes à très bon marché (pétrole, personnel à bas salaire...). Cette phase est un piège dont les USA sont la seule nation riche en ressources naturelles qui ait pu se tirer. Ce sont leurs « handicaps » qui expliquent le succès des autres nations développées.
- Investissement. La nation garde un avantage « coût », mais se dote, à coups d'investissements lourds, de moyens de transformation puissants, elle améliore la technologie qu'elle achète à l'étranger.
- Innovation. Une réaction spontanée se déclenche, mue par une vive concurrence interne et qui crée une économie de plus en plus sophistiquée et des conditions de vie toujours meilleures pour les citoyens. L'exemple type, comme dit plus wwwwhaut, est la Suisse. A noter que, dans les années 80, Michael Porter note l'exception de l'Italie, économie alors hyper dynamique sans être passée par l'étape investissement, et avec un gouvernement dysfonctionnel.
- Abondance. C'est le cas de la Grande Bretagne d'après guerre, et peut-être encore aujourd'hui. Le pays vit de sa gloire passée. Perte d'avantage concurrentiel, appauvrissement d'une partie de la population, et retour à l'étape Facteur de production : la pauvreté fournit, en particulier, un personnel à bas coût

Deux thèmes développés par Michael Porter sont particulièrement utiles pour saisir les implications des idées qui précèdent :

- A l'inverse du cercle vertueux de l'innovation et de la « home base », il y a le cercle vicieux de la gestion par les coûts. Il conduit l'entreprise à rechercher l'effet d'échelle, en croyant que sa « home base » est un handicap : suppression de la concurrence locale, salarié ou sous-traitant considérés comme coûts, exigences sociétales insupportables. L'entreprise, de plus en plus fragile face à des concurrents avantaagés par de meilleurs facteurs de production nationaux, peut être acquise par l'un d'entre eux, qui cherche à pénétrer un marché riche.

- Le rôle de l'Etat est grand dans les premières phases de développement de l'avantage concurrentiel. Ensuite son intervention évolue ou doit évoluer pour être accompagnatrice et pas porteuse de la démarche.

Ces business clusters sont de tous types et de toutes natures : d'Hollywood à la Silicon Valley, en passant par les producteurs italiens de carreaux de céramique. Cela conduit à une dernière observation contrintuitive : les clusters mondiaux ne sont jamais en concurrence frontale. En effet, ils ont des spécificités propres à leur culture (au sens anthropologique du terme) qui ne sont pas reproductibles par une autre culture. L'Allemagne produit de grosses voitures, par exemple, et la France des petites. D'où résulte un cercle vertueux mondial : plus les cultures nationales possèdent de tels clusters et plus elles ont de produits à échanger entre elles.

Pour cette raison, Michael Porter explique qu'il n'y a pas d'industrie dépassée, ou « d'industrie d'avenir ». Au contraire. Plus une industrie est ancienne, plus ses avantages concurrentiels sont puissants. Si elle disparaît, c'est qu'elle n'a pas réussi son « upgrading » (elle est piégée à l'étape « abondance » de son développement).

Pour achever cette courte présentation, voici un survol des forces à l'œuvre dans un cluster. Elles se renforcent les unes les autres et forment « système » (au sens « systémique » du terme) :

- Les facteurs de production. C'est, en particulier, à l'heure où la connaissance est devenue un facteur économique essentiel, les compétences humaines, les qualifications professionnelles, spécialisées principalement, dont on dispose.
- La qualité de la demande. Le cluster, dans son domaine, contient une partie du marché mondial, qui est la plus avancée. Cela permet à la fois de faire des études de marché sur place, et de disposer d'influenceurs mondiaux.
- Le support. Un cluster est un écosystème d'un grand nombre de métiers complémentaires, dont les constituants vivent dans une collaboration permanente, à la recherche d'innovations. Ils collaborent de manière informelle, non organisée, « anarchique » au sens premier du terme. Ils ont la particularité d'être, dans leur domaine, de très haut niveau, et, paradoxalement, de ne pas être repliés sur le territoire : ils apportent au groupe leur connaissance de ce qui se fait de mieux dans le monde.
- La culture d'entreprise nationale et la « rivalité ». Tout ce qui précède est éminemment culturel. Une entreprise allemande n'est pas organisée comme une entreprise italienne, et ces types d'organisation sont un avantage ou un handicap selon les marchés. Mais le moteur du cluster, ce qui fait qu'il est de plus en plus créatif, est probablement ce que l'on appellerait aujourd'hui « coopétition ». Une forme de concurrence qui pousse à vouloir dépasser l'autre, tout en le faisant profiter de ses avancées. La métaphore la plus adaptée pourrait être celle de la course au prix Nobel entre chercheurs : à la fois ils veulent être les premiers à faire une découverte, et ils publient leurs résultats au fur et à mesure qu'ils les obtiennent. Dans le cluster ce phénomène vient en grande partie du partage de fournisseurs.

Ces forces s'exercent généralement sur une aire géographique limitée, de façon à ce que les membres du cluster soient exposés les uns aux autres le plus possible. Par exemple, toute l'industrie automobile allemande se concentre sur 5 villes, proches les unes des autres.

Finalement, il existe un critère pour juger un cluster : sa capacité à générer des « start up » (ou projets innovants à vrai potentiel de marché). Plus c'est le cas, meilleure est sa santé.

Un enseignement de ce travail, est qu'il n'est pas pertinent de dire qu'il y a « un trop grand nombre de clusters » en France. Comme l'explique Michael Porter, un cluster n'est pas nécessairement national, il peut être régional, voire propre à une ville. Dès que quelques entreprises collaborent, elles constituent un savoir-faire collectif qui, rapidement, devient unique. Il est renouvelé par l'évolution de la société et de la technologie. Par exemple Thiers est avant tout un pôle de la coutellerie, mais, du fait du savoir-faire de travail du bois, de la corne ou autre matériau nécessaire au manche du couteau, se sont installés au siècle dernier des fabricants de parapluies et de cannes. Aujourd'hui ces cannes sont vendues en pharmacie et « connectées ».

En outre, ce que Michael Porter entend par « cluster » n'est pas exactement le « cluster » que fédère France Clusters. Atlanpack et Spirits Valley, deux clusters originaires de Cognac, par exemple, appartiendraient, pour Michael Porter, à un même cluster. De même qu'aucun des deux ne compte, contrairement à la définition de Michael Porter, l'ensemble des acteurs de leur filière parmi leurs membres. Les clusters, selon Michael Porter, n'ont pas nécessairement une « gouvernance », comme un cluster de France Clusters. Mais, quand ils disposent de structures fédératrices, de syndicats professionnels, par exemple, ceux-ci ont souvent des moyens plus importants pour travailler. Ainsi, certains font des campagnes de communication de grande ampleur aux USA.

Ce chapitre utilise sept idées fondamentales des travaux du professeur Porter, afin d'analyser nos interviews, et d'y chercher le moyen de décrire le cluster et ses bénéfices :

- Le cluster comme « avantage concurrentiel ».
- Les quatre forces qui font le succès d'un cluster, selon Michael Porter.
 - Facteurs de production
 - La qualité de la demande
 - Les industries support
 - La concurrence interne
- La « proximité » qui doit exister entre les acteurs d'un « business cluster ».
- La génération de « start up » comme indicateur de succès.

AVANTAGE CONCURRENTIEL

Les clusters apparaissent d'une surprenante efficacité. Ainsi d'Atlanpack, le cluster packaging (initialement) de Cognac :

Le packaging fait vendre le produit. L'emballage est important pour la compétitivité. D'où l'idée de concevoir le produit autour du packaging. Nous avons accompagné par exemple la naissance de la Spirits Valley de Cognac, l'idée de produire et conditionner d'autres spiritueux à Cognac en utilisant tous les savoir-faire pour de la Vodka, des liqueurs, un apéritif bleu, qui a connu une mode de plusieurs années aux USA... La force du cluster est une courbe d'expérience très rapide. Nous avons un savoir-faire collectif, d'organisation, d'animation de filière, de conditionnement, de design... (Jean-Christophe Boulard)

Ces idées ont produit, en peu de temps, des ventes de dizaines de millions de bouteilles, un chiffre d'affaires considérable. D'ailleurs, la Spirits Valley de Cognac se perçoit comme la Silicon Valley des spiritueux :

C'est la Silicon Valley des spiritueux ! Un écosystème d'entreprises unique au monde. Sur un pour cent du territoire français, nous produisons 50% des spiritueux haut de gamme mondiaux ! Avec 4md€, nous sommes le premier poste excédentaire du premier poste excédentaire français ! (Julien Courtey-Février, Spirits)

Un cluster est le moyen de révéler les compétences d'un territoire, parfois apparemment déshérité, d'obtenir en peu de temps des résultats impressionnants, et, finalement, profiter d'un marché porteur. L'exemple de Mecateamcluster du Creusot :

J'ai pensé que nous avions un savoir-faire pertinent sur le territoire, celui des engins de mobilité. En effet, non seulement nous avons des constructeurs « d'engins qui bougent », mais nous avons aussi toute une sous-traitance spécialisée (tôlerie, hydraulique, électricité, etc.). En janvier 2011, naissait Mecateamcluster. (Didier Stainmesse)

Exemple de réalisation :

Nous avons lancé deux projets industriels. D'abord, une plate-forme ferroviaire de maintenance d'engins de travaux. Un investissement de 18m€ pour lequel nous avons reçu 6m€ de subvention. Cela fait 3 ans que c'est ouvert, et c'est un succès. Ensuite, un centre de formation, avec voie école, bureaux, ateliers, salles de classes... c'est unique, et c'est ouvert à l'ensemble de la profession. (Didier Stainmesse, Mecateam cluster)

Les 110 entreprises de ce cluster sont maintenant en position de saisir une opportunité qui leur promet une décennie de solide croissance :

Pendant longtemps la SNCF n'a investi que dans les lignes à grande vitesse, les « lignes fines » n'étaient pas entretenues. Si bien que la SNCF devait ralentir ses trains pour maintenir la sécurité. Aujourd'hui, l'investissement sur les grandes lignes est à l'arrêt, l'État investit 30md€ sur dix ans, pour remettre les petites en état. Au même moment 9000km de ces lignes passent sous la responsabilité des régions. (Didier Stainmesse, Mecateam cluster)

Le cluster permet de mobiliser, rapidement, les compétences d'un territoire pour profiter d'une tendance sociétale émergente. Exemple du récent Cluster Equin :

Nous assistons à une prise de conscience à tous les niveaux de la profession. Le bien-être du cheval est devenu une préoccupation importante au cœur de tous les métiers de la filière. La mission du cluster est de promouvoir la santé et le bien-être de l'animal, à travers différents projets, événements, think-tanks... (Marc Damians et Pauline Pernin)

Cette initiative a révélé une créativité locale dans ce domaine, qui, jusque-là, ne trouvait pas d'accès au marché. C'est aussi l'histoire d'EuroSima, le cluster de la glisse basque :

EuroSIMA est un projet visionnaire, né au début des années 1990. Il a compris le potentiel économique du surf à un moment où personne n'y croyait. EuroSima est la petite soeur du SIMA américain (Surf Industry Manufacturers Association). La CCI a construit un cluster avec l'appui de la DATAR, afin de piloter des projets collectifs et de représenter la filière. Immédiatement, les leaders mondiaux y ont implanté leur siège Europe. Pour les industriels du secteur, c'est le point d'entrée en Europe. EuroSIMA représente aujourd'hui 3500 emplois. (François Applagnat-Tartet)

Finalement, « Produit en Bretagne », qui n'est pas adhérent à France Clusters, illustre particulièrement bien à quel point « l'union fait la force ». Produit en Bretagne a été créé dans les années 90, pour résister à la vague mondiale de délocalisation qui menaçait de réduire l'économie bretonne au seul tourisme. Ce groupement, aujourd'hui de 472 entreprises, qui emploient 110.000 personnes, ne promeut pas une filière, mais le savoir-faire d'une culture, et ce par le biais d'une marque : « produit en Bretagne ».

La mission de Produit en Bretagne est « d'agir ensemble pour développer l'emploi en Bretagne, par une dynamique économique et culturelle responsable ». A titre d'exemple, lors de la fête de la Bretagne, 100 produits bretons apparaissent sur un même prospectus dans plus de 500 magasins de tous nos distributeurs. Autre exemple, nous avons découvert que 25 à 30 de nos membres étaient spécialistes de la maison. Nous avons créé une maison virtuelle, qui permet à ses « visiteurs » de savoir quelle entreprise bretonne fabrique quoi.

Finalement, le succès commercial n'a pas été que breton. Une étude Nielsen a montré que deux tiers des ventes des produits logotés se faisaient en dehors de Bretagne. L'étude montre par ailleurs que la progression des ventes des produits logotés est significativement supérieure à la progression de leurs marchés de référence, enfin que la part de marché des produits bio est 50% supérieure sous logo Produit en Bretagne (7,5% vs 5%). (Malo Bouëssel du Bourg)

FACTEURS DE PRODUCTION

Parmi les facteurs de production majeurs qui conditionnent le succès d'un cluster, il y a la qualité du personnel, et, donc, la qualité des formations offertes par le cluster.

La formation est presque toujours une fonction critique pour le cluster.

L'avenir de la filière passe par la formation. Par exemple, nous avons créé un Master sport de glisse, international, avec un campus transfrontalier, appartenant à un réseau d'universités international. (François Applagnat-Tartet, EuroSIMA)

Cependant, presque systématiquement, la préoccupation première de nos interviewés se situe en amont de la formation: toutes les entreprises peinent à recruter.

Le recrutement et la formation représentent deux enjeux très forts pour la filière puisque celle-ci va recruter dans les trois prochaines années plus de 20.000 personnes ! (Jean-François Debost, Nuclear Valley)

Tous estiment que leur filière a un déficit d'image. Ils ont du mal, en particulier, à attirer les jeunes. Les clusters font preuve de ressources d'inventivité remarquables, pour résoudre ce problème :

Le Pôle d'Intelligence Logistique a amené ses membres à faire un travail sur « l'attractivité » de la fonction et de l'entreprise : L'un des gros enjeux est celui du recrutement, la logistique peine à recruter. On observe une inversion de l'offre et de la demande : ce sont désormais les candidats qui choisissent leur entreprise et non plus les employeurs. Les entreprises doivent être attractives. Nos efforts sont en train de porter leurs fruits. Il y a une prise de conscience de la question dans la filière. Ils font un gros travail concernant l'attractivité de l'emploi, la marque employeur, les conditions de travail, l'implication du salarié... (Cécile Michaux)

Bretagne Supply Chain s'est engagée dans des actions de sensibilisation :

LET'S GO. Nos adhérents ont partagé un constat : notre métier est essentiel, mais il est méconnu, et il n'est pas valorisé. En février 2020, nous avons réuni un collectif de plus d'une centaine de structures, entreprises, organismes de formation (dont l'Education Nationale via l'Académie de Rennes), partenaires emploi (dont Pôle emploi Bretagne) et avons « fait le buzz » sur les métiers et les emplois dans la supply chain, la logistique et le transport dans l'Ouest. Concrètement, nous avons collectivement organisé plus de 160 événements sur tout le territoire : des visites d'entreprises ou des interventions de professionnelles auprès des groupes de demandeurs d'emploi, de collégiens, de lycéens... Nous avons également organisé un village métiers avec des démonstrations. Par exemple des simulateurs de conduite, des jeux de mise en situation et des professionnels qui parlent de leur métier. Cette opération a permis de sensibiliser environ 3000 jeunes et demandeurs d'emploi. (Elodie Le Provost)

Produit en Bretagne identifie la RSE comme un facteur d'attractivité critique :

Notre principal enjeu est la RH. La transition numérique est importante, mais plus secondaire, car plus technique. Nous sommes davantage mobilisés par la révolution des RH.

Nous avons des difficultés à attirer des compétences, ce qui amène certaines de nos entreprises à devoir refuser des affaires.

Le télétravail peut être une opportunité, beaucoup de Parisiens, notamment, étant tentés par la Bretagne. Une opportunité qui présente un revers, car ils arrivent avec des salaires parisiens. Le sujet mérite donc une réflexion approfondie en matière d'innovation sociale.

Une de nos grandes préoccupations est le rapport de la jeunesse à l'entreprise. D'où les Ateliers Bretons de l'Emploi, connectés à la démarche RSE. Il nous faut davantage de sens pour être mieux entendus des jeunes ! Les jeunes veulent d'abord savoir ce que leur travail apporte à la société et à la planète et s'il apporte vraiment quelque chose. (Malo Bouëssel du Bourg)

La formation est un autre moyen efficace utilisé par les clusters pour faciliter le recrutement de leurs membres. Mecateamcluster s'est allié à l'Education nationale pour faire évoluer ses programmes, et ainsi pouvoir recruter, à la sortie de ces programmes, des personnels formés pour les besoins de son métier, ce que font beaucoup de clusters :

Nous avons apporté du ferroviaire à des formations existantes. Bac pro, Bac+1, BTS électrotechnique, licence mécatronique. Ce sont des formations en alternance, avec un diplôme renforcé par des cours supplémentaires dans des sujets tels que l'hydraulique ou la sécurité. Ça a été un succès ! Nous avons formé 154 jeunes, dont 85% ont trouvé un emploi, en sortant de l'école ! (Didier Stainmesse)

Plus généralement, la stratégie des pôles et clusters est de constituer des filières éducatives « virtuelles », en identifiant les formations existantes qui les concernent, partout sur le territoire, en les organisant, en les complétant, le cas échéant, et en y faisant des interventions fréquentes.

La Silicon Valley a Stanford, nous avons besoin d'un équivalent. Nous devons pérenniser nos talents. Nous avons fait la liste des formations françaises (une cinquantaine) et nous comblons les trous. (Julien Courtney-Février, Spirits Valley)

Le Pôle est un des membres fondateurs de l'UMN (Université des Métiers du Nucléaire) qui a pour vocation le suivi et la mise en avant auprès du grand public des formations françaises aux métiers du nucléaire. (Jean-François Debost, Nuclear Valley)

DEMANDE

Tous les clusters interrogés n'ont pas un mélange « client fournisseur » parmi leurs membres. Mais, cela semble un atout décisif pour ceux pour qui c'est le cas (une très grande majorité) :

Notre atout est que nous avons un excellent réseau de distributeurs. La distribution est une phase cruciale du processus de commercialisation des marques. Les distributeurs sont des éléments clés pour le lancement et le développement. Ce sont les meilleurs testeurs de nouvelles idées car ils connaissent parfaitement le marché et les attentes des consommateurs. Ensuite, ils conseillent les entrepreneurs sur la distribution internationale, en expliquant, par exemple, comment vendre en Russie ou en Bulgarie. (François Allpagnat-Tartet, EuroSIMA)

Cette « demande » est souvent constituée de « champions ». Ils ont un rôle critique :

(...) nos adhérents sont dépendants d'EdF, d'Engie et de Total. Ces trois entreprises ont une excellence mondiale. Mais elles doivent réussir un virage difficile. Elles doivent se renouveler chacune dans leur domaine. Cela demande à l'ensemble des acteurs du secteur une grosse vigilance. (Jérôme Finot, S2E2)

SUPPORT

Le mot clé est « chaîne de la valeur ». Ce terme nous paraît le mieux adapté pour caractériser la nature du cluster, bien qu'il n'apparaisse pas dans les travaux sur les clusters de Michael Porter, qui l'a pourtant inventé. A de rares exceptions près, les clusters que nous avons étudiés sont constitués « d'écosystèmes complets ».

Spirits Valley :

Toute la chaîne de la valeur est présente, du distillateur à la commercialisation, mais aussi la fabrication de bouchons, de tonneaux (50% de la production française, elle-même 50% de la production mondiale), de bouteilles, des imprimeurs... Soit 14 ou 15 spécialités. Nos adhérents sont à 90% des TPE et PME, et tous les grands groupes du secteur. (Julien Courtney-Février)

S2E2 :

Nos adhérents couvrent toute la chaîne de la valeur de l'énergie: producteurs (notamment d'énergie renouvelable), transport, distribution, stockage, consommation (sous l'angle de la performance énergétique – par exemple bâtiments, transports, médical...).

Par ailleurs on a beaucoup de spécialistes de l'électronique, qui est nécessaire au pilotage des systèmes énergétiques, mais peu du numérique. (Jérôme Finot)

Le Réseau Mesure :

Aujourd'hui, il a 182 adhérents. A 54%, ce sont des TPE de moins de 10 salariés. Il y a 38% de PME de 10 à 50 personnes. Ce sont donc plutôt de petites structures. Il y a une grande diversité de métiers : fabricants, intégrateurs, filiales de sociétés étrangères, distributeurs... Il y a une grande complémentarité entre nos adhérents.

A ces entreprises viennent se joindre des laboratoires, LNE ou CETIA

(à Lyon), et des partenaires : le Collège Français de Métrologie, la Communauté d'agglomération de Cergy, la CCI IDF, les syndicats professionnels... (Estelle Duflot)

Mécaloire :

Aujourd'hui, il est constitué d'une centaine d'entreprises, une majorité de PMI / PME, quelques ETI et TPE. Outre les membres industriels, il y a aussi des écoles (Mines de Saint Etienne, ENISE, IUT de Saint Etienne et lycées techniques) et l'UIMM. Sa dominante est mécanique. De la conception à la livraison de la pièce finie, on a la verticale mécanique. On y trouve des usineurs, des intégrateurs, de l'ingénierie, du traitement de surface, du traitement thermique, des moulistes, des fondeurs, des chaudronniers, mais aussi des fabricants des produits très spécifiques (comme des ressorts et des machines spéciales...). (Baptiste Autin)

Une des forces d'un tel « écosystème complet » est une forme de « chasse en meute ».

Chez MECALOIRE, on se définit comme un incubateur. On met les gens ensemble. Quand ça marche ils prennent des business ensemble. On fait de la chasse en meute ! On a monté une branche nucléaire. Mécaloire a participé au premier salon du nucléaire. Il n'y a pas eu de suite, mais nous avons rencontré des gens. Nous avons aussi, par le passé, créé une société pour répondre à un appel d'offres pour du mobilier urbain d'un million d'euros de la ville de Saint-Etienne. Par le passé, aussi, un gros travail de groupe a débouché sur le produit propre, le PLUG... Une solution qui vous permet de rendre modulable et évolutive l'organisation des lieux de vie selon les saisons, les événements, les usages spécifiques... Le produit est exploité et industrialisé maintenant par un membre du cluster. (Baptiste Autin)

D'où la possibilité de proposer des services « clés en main », extrêmement ambitieux :

Production France ! C'est une marque. Depuis juillet 2020, nous avons un site Internet. Nous nous adressons aux gros industriels qui veulent relocaliser en France. Nous pouvons les aider reconstituer leur chaîne de sous-traitance mécanique, on a tout ce qu'il faut ; à déménager leurs lignes de production ; à moderniser et robotiser leurs moyens de production... On a déjà réussi à se positionner sur des appels d'offres. Ils sont en cours actuellement. Nous avons construit l'outil et la méthode. Nous intervenons en groupe projet avec un leader, qui prend la commande. On a créé le buzz. Maintenant, il faut transformer l'essai, il nous faut plusieurs succès story sur 2021 ! (Baptiste Autin, Mécaloire)

Enfin, souvent, les entreprises de « support » de l'activité cœur sont des champions de leur métier. Par exemple les fabricants d'étiquettes de Cognac sont devenus des imprimeurs, avec un marché international. Le cluster semble donc avoir un rôle d'incubateur extrêmement efficace, et ce y compris pour des entreprises qui ne correspondent pas à son cœur de métier.

CONCURRENCE

Cette partie de l'étude n'examinera pas le modèle culturel très spécifique de l'entreprise française, ce que nous faisons au prochain chapitre, mais ce qui, selon Michael Porter, est le stimulant du cluster : une forme de concurrence qu'il appelle d'ailleurs « rivalité ».

La « concurrence » est une question critique pour nos interviewés, et même fondamentale. Parvenir à faire coopérer leurs adhérents est leur combat quotidien.

Les entreprises ne se connaissent pas, ne se parlent pas. On sent une appréhension, le culte du secret. C'est ce que nous voulons

casser. Nous voulons créer une communauté, que les entreprises se serrent les coudes. (Julien Courtney-Février, Spirits Valley)

Il est aussi très important d'être neutre. Et de prendre garde aux réflexes individualistes. C'est notre rôle de rappeler les bénéfices de la coopération, qu'avancer tout seul coûte cher, et de fournir un cadre à cette coopération. (Fabien Becquelin, Norlink)

Mais ils paraissent encore dans des phases qui précèdent la mise à profit maximale de ce facteur de performance majeur. Pour transformer les a priori de leurs membres vis-à-vis de la concurrence, nos interviewés procèdent par étapes. La première consiste à faire que les « concurrents » adhèrent au cluster. Il est en effet essentiel qu'ils se découvrent en tant qu'êtres humains, et pour cela ils doivent se rencontrer. Ensuite, le cluster organise des actions de groupe, entre « concurrents », mais, toujours en prenant soin d'éviter des sujets « sensibles », trop près du cœur de métier.

(...) question (très) complexe : l'innovation collaborative ! Comment faire travailler ensemble des Français ? J'ai eu l'idée de commencer par les problèmes qui faisaient mal à tous. A commencer par le coût de maintenance de nos engins. Puis, la sécurité. Le milieu ferroviaire est dangereux. C'est un sujet de préoccupation pour tout le monde. (Didier Stainmesse, Mecateamcluster)

Cela ne peut fonctionner si la concurrence prend le dessus. Nos adhérents l'ont compris. Ils ont la fibre de la coopération. C'est une question de personnes. Dès que quelqu'un veut tirer la couverture à soi, tout devient plus compliqué. Nous avons eu ainsi des sujets pour lesquels personne ne voulait partager ce qu'il faisait de bien, et ne voulait montrer ce qui était moins bien... Il faut savoir laisser tomber. (Fabien Becquelin, Norlink)

La transformation du point de vue du dirigeant vis-à-vis de ses « concurrents » pourrait passer par des événements fortuits, qui lui font comprendre que son concurrent, en fait, n'est pas concurrent, mais, qu'ensemble, ils peuvent faire ce qu'aucun des deux n'aurait réussi seul...

Je rencontre mes concurrents, et j'apprends à les connaître. Ce qui est très utile. Par exemple, il y a 7 ou 8 ans, je me suis trouvé en concurrence avec une autre société du cluster dans un appel d'offres d'une société appartenant à un groupe hollandais. Si on s'était affrontés, on aurait perdu, et c'est un Hollandais avec un sous-traitant polonais qui aurait gagné et qui aurait fait le business à 15km de chez nous. On a fait un partenariat, et depuis on fait ensemble des projets pour ce client. Mon concurrent est devenu un client et un fournisseur. C'est une alliance. Du coup, je continue à forcer le contact avec mes concurrents ! Récemment, j'ai transmis une consultation à un concurrent qui ne fait que de la charpente : j'ai jugé qu'il était meilleur que moi pour cette consultation. Si on est retenu, il fera la fabrication et moi les études et l'installation. (Baptiste Autin, Mécaloire)

Il est aussi possible qu'un facteur favorable soit le sentiment d'un intérêt général :

Ce n'est pas faux de parler de l'entêtement du Breton. Paradoxalement, les Bretons, dont on vente un peu vite la solidarité, sont aussi farouchement individualistes. C'est quand ils sont dos au mur qu'ils sont capables de s'unir dans l'intérêt supérieur de la Bretagne ! Dernièrement, nos adhérents qui se tirent le mieux de la crise du coronavirus ont décidé de payer tout ou partie des cotisations de ceux qui ont des difficultés. Autre exemple : un acheteur ayant constaté que nos TPE ne savaient pas négocier correctement, a proposé de former leurs dirigeants et leurs commerciaux bénévolement ! Dernier exemple : beaucoup de nos membres éprouvent quelques difficultés à entrer concrètement dans les outils RSE proposés, en particulier le rapport de progrès.

En bien, nous leur proposons une hot line qui leur permet de se faire aider par des membres bénévoles.

En dehors de la culture bretonne, qui nous rassemble et créé le périmètre d'un territoire approprié, le territoire du « nous », il y a le fait que nous sommes une région excentrée. Il a bien fallu apprendre à se débrouiller tout seul. On reçoit assez peu de financements publics (10% de notre budget) et on ne passe pas notre temps à courir après. (Malo Bouëssel-du Bourg, Produit en Bretagne)

PROXIMITÉ

La proximité est implicitement vue comme une condition nécessaire de confiance :

Ce qui est essentiel, c'est la proximité, la facilité d'échange. Il faut que ce soit cadré, tout en étant suffisamment informel. (Frédéric Toreilles, membre du Pôle Action Média)

On est un groupe d'amis, sans pour autant oublier que nous sommes professionnels et parfois concurrents. A force de se voir, il s'est installé une relation de confiance entre nous. Nous-nous échangeons des affaires, des projets. On se recommande entre nous. Le Réseau, c'est des retours d'ascenseur et de la notoriété pour tous. C'est un peu comme si nous avions une petite entreprise en commun. La réussite de chacun est l'intérêt de tous. (Stéphane Coupeau, membre du Réseau Mesure)

Le réseau doit être local. Avec la proximité, il y a moins de freins à la collaboration. Je ne peux pas travailler avec quelqu'un que je n'ai jamais vu en physique. La collaboration passe par une notion de feeling. (Baptiste Autin, Mécaloire)

D'où un malaise certain vis-à-vis des élargissements de clusters, surtout lorsqu'ils sont imposés de l'extérieur. Pour autant, et paradoxalement, les clusters semblent pour beaucoup en rapide expansion, et obéir de plus en plus à une logique de « chaîne de la valeur », de moins en moins de territoire.

Nous sommes devenus un cluster international. Nous avons 4 adhérents belges et un suisse. Nous ne sommes plus liés à un territoire, mais à un thème particulier, qui est un thème porteur. (Didier Stainmesse, Mecateamcluster)

En fait c'est l'animation du cluster qui permet cette «proximité», c'est à dire d'organiser des rencontres et de faire circuler l'information pertinente, ce qui est un travail complexe. Comme on le verra plus loin.

Notre mission ? On est là pour développer le business. Mettre en réseau, faciliter les relations aux donneurs d'ordre, faire circuler l'information, faire monter en compétence et, en particulier, former les dirigeants... Notre philosophie est de montrer par l'exemple.

Nous avons une logique de « circuits courts », de facilitateur de contacts. Car, même de grandes entreprises, qui ont beau être proches les unes des autres, ne pensent pas toujours à travailler ensemble et se connaissent finalement assez mal alors que présentes sur le même territoire. (Renaud Gaudillière, PMT)

START UP

Par nature, un cluster est un « accélérateur ». Il permet non seulement de faire une étude de marché extrêmement rapide, mais aussi de trouver les clients et les réseaux de distribution qui vont porter les nouveaux produits. C'est pourquoi ils attirent souvent des entrepreneurs qui leur sont extérieurs.

A côté de TH-Industrie, j'ai créé ACOMSERVICE, une agence de communication spécialisée dans la stratégie de communication digitale pour le secteur de la mesure. J'apporte du conseil au développement commercial et de la formation. (...) J'ai constaté qu'aucun prestataire ne connaissait notre métier. Effectivement, toute notre profession a ce besoin ! (Stéphane Coupeau, membre du Réseau Mesure)

Le Pays Basque, terre d'accueil mais aussi terreau d'innovation ! Par exemple, nous avons récemment accompagné des jeunes d'une pépinière de l'école polytechnique pour lancer leur projet de fabrication de planches de surf avec des matériaux recyclés. Pendant le confinement, nous avons également aidé deux entrepreneurs allemands qui ont mis au point une mousse écologique. Ils ont été séduits par notre carnet d'adresses de shapers européens et américains et nous leur avons trouvé leurs dix premiers clients. Le marché a un énorme potentiel, notamment pour le sourcing matériau issu des sièges de voiture. (François Applagnat-Tartet, EuroSIMA)

Notre point focal, c'est l'entrepreneuriat par l'innovation. On a d'ailleurs en interne un accélérateur de startups. (Renaud Gaudillière, PMT)

OBSERVATIONS

Ce qui ressort de nos entretiens est quasi identique à l'analyse de Michael Porter. Transformer, rapidement, une aspiration émergente de la société en une activité économique significative (le surf basque ou la santé du cheval), ou, même, à l'opposé, résister victorieusement à un changement international (Produit en Bretagne)... Voilà ce que permet de faire un cluster.

Le cluster est, probablement, à son optimum lorsqu'il contient une « chaîne de la valeur » complète.

Ceux de nos interviewés qui connaissent l'Allemagne estiment que sa force est là : une culture du collectif exceptionnelle et des dispositifs et organisations qui la matérialisent. Par exemple, contrairement à la grande entreprise française qui tend à répondre seule à un appel d'offres, puis, si elle gagne, à faire un second appel d'offres à des sous-traitants potentiels, en privilégiant le moins disant, les entreprises allemandes prospectent en groupe. Le groupe utilise les appels d'offres comme étude de marché, et s'améliore d'affaire en affaire (on verra plus bas que c'est un exemple de « stratégie émergente »), chacun profitant des innovations des autres. Par contraste, la grande entreprise française doit reposer sur ses seules forces de RetD, ses sous-traitants tendant à faire du sur-place. Bien entendu, il y a des exceptions, et le constructeur de maisons préfabriquées GEOXIA a constitué une sorte de mini cluster :

Dans cette entreprise, travailler en collaboration, et, en plus, dans des situations très complexes, est une nécessité ! Nous avons à la fois besoin de partenaires pour concevoir nos produits, par exemple pour les éléments d'un nouveau concept de maisons préfabriquées, mais aussi d'une connaissance fine du marché qui va conduire à la mise au point du produit (le modèle de maison préfabriquée) et de son processus de vente. Et ce, en conformité avec un environnement réglementaire extrêmement compliqué depuis la vente jusqu'à la réalisation du bâti. En cours de projet nous sommes parfois amenés à faire évoluer la solution en fonction des besoins de nos partenaires, et eux doivent comprendre comment ils doivent faire évoluer leur offre et parfois leur métier !

(...) GEOXIA a eu l'idée du GEOXIA lab. Les représentants des fournisseurs s'y réunissent pour acquérir et consolider ensemble

la connaissance du marché. Par exemple, nous avons lancé une étude sur un panel de 40 familles pour savoir comment elles vivaient l'achat d'une maison. Une autre expérimentation, avec une start up, porte sur la maîtrise de la consommation d'énergie, et sur l'offre que l'on pourrait proposer. Là aussi, il s'agit d'une étude portant sur 40 familles. La dynamique mise en œuvre a aussi permis de générer plusieurs idées innovantes dont l'une est en cours de développement et devrait aboutir sous peu.

Un phénomène surprenant est la façon dont le cluster génère des « start up ». Ce phénomène est conforme à ce que décrit Michael Porter. Par exemple, le cœur du cluster crée les conditions d'émergence de nouveaux métiers de « support » (machines spéciales, etc.) qui, une fois que la demande locale est saturée, ce qui arrive très vite, doivent chercher d'autres débouchés. Cette recherche est facilitée par le fait que, souvent, ils accompagnent leurs clients locaux dans leur expansion internationale. Ce phénomène contribue au cercle vertueux qu'est le cluster : en partant à l'étranger, ils apportent à leurs clients locaux les meilleures pratiques mondiales. Pour Michael Porter, un « business cluster » est, donc, nécessairement, international. (Cf. l'exemple de Cognac.) Le cluster est un « accélérateur », et un accélérateur bien plus puissant que ce que l'on entend actuellement par ce terme .

Selon la terminologie de Henry Mintzberg , la stratégie des membres du cluster est généralement « émergente », et non « délibérée ». Autrement dit, ils sont « aspirés » par la demande locale. Les donneurs d'ordre locaux recherchent en permanence des avantages les uns sur les autres, ce qui les rend exigeants vis-à-vis de leurs fournisseurs. Leurs clients demandent aux membres du cluster d'être « force de proposition », dit une interviewée.

Finalement, les travaux de Michael Porter montrent que les clusters français ont des ressources qu'ils n'exploitent pas encore parfaitement. Pour lui, l'énergie d'un cluster est la « rivalité ». Cette « rivalité » est le moteur de l'innovation, mais,

aussi, comme il a été dit au paragraphe précédent, la force « d'aspiration » de la PME, qui n'a pas les moyens d'études de marché mondiales et d'une stratégie très sophistiquée. Seulement, pour que cette rivalité soit efficace, elle demande la confiance ! L'exemple allemand dissipe le paradoxe :

Les Allemands sont très différents de nous. Ils chassent en meute, ou, plus exactement, ils fonctionnent en réseau. Il y a un attachement au métier, et une solidarité qui fait qu'ils s'informent les uns les autres, même s'ils sont concurrents. Chez eux, il n'y a que très rarement de parachutage à la tête des entreprises et la légitimité métier l'emporte de façon quasi systématique. Par exemple, ils comprennent difficilement qu'un banquier prenne la tête d'un constructeur automobile. Ils acquièrent cette légitimité en suivant souvent leur formation, même supérieure, par la voie de l'apprentissage. (Professeur Michel Berthelier).

En Allemagne, le concurrent est un alter ego, un membre d'une corporation. Or, pour le Français le concurrent est, souvent, un ennemi. C'est pourquoi nos interviewés s'évertuent à lever ce frein. Ils reconnaissent tous que c'est un combat de tous les instants.

Il y a donc un considérable potentiel à développer, en France, d'une part parce que nos clusters ne donnent certainement pas leur maximum, et, d'autre part, parce que beaucoup de clusters locaux s'ignorent encore.

Nous terminerons sur un appel à la prudence. La force du cluster, ce qui fait que l'information y circule vite, repose sur la confiance, confiance qui vient de la proximité entre ses membres. Or, comme on le verra, les clusters tendent à grossir rapidement. Il faut être vigilant : attention à ce qu'une expansion géographique trop agressive ne transforme pas le cluster en Tour de Babel.

CHAPITRE 2 - QU'APPORTE UN CLUSTER À LA PME ?

Ce chapitre est construit en utilisant les études faites par l'association des interpreneurs. Pour commencer, en voici un bref récapitulatif.

L'association des interpreneurs cherche à comprendre comment créer les conditions pour que la PME française exploite un potentiel qu'elle semble ignorer.

Une première série d'études montre, comme l'explique Christian Leonetti, directeur du « dealflow » de la BPI, que la quasi totalité des PME françaises ne savent pas quel est leur « modèle économique » (ce qui fait leur force). Du coup, elles se croient faibles et vivent repliées sur un territoire qu'elles pensent sûr. Certains de nos interviewés disent que la devise du dirigeant français est « pour vivre heureux, vivons cachés ».

Corrélativement ? contrairement à ses concurrents étrangers, la PME française ne fait pas grand' chose pour se rendre « attractive », pour tirer le meilleur de ses atouts : le dirigeant français use peu, ou pas systématiquement, des techniques qui permettent de tirer le maximum de son savoir-faire, autrement dit de la boîte à outils du management. En particulier :

- Communication.
- Politique commerciale « rationnelle ».
- Contrôle de gestion et tableaux de bord (un sujet intimement lié au numérique).
- Gestion de trésorerie.
- Gestion des ressources humaines (visant, avant tout, à « libérer » le dirigeant, ressource rare de l'entreprise, de tâches non stratégiques, en particulier administratives).
- Numérique. Le numérique est un sujet transversal, qui apporte des solutions, à coût faible, qui facilitent grandement la résolution des questions précédentes.

Ces problèmes auraient une seule cause : la solitude du dirigeant. Le fait que le Français ne « chasse pas en meute ». Dans un groupe de « pairs », chaque membre apprend des autres, et ce très rapidement.

La poursuite de l'enquête de l'association a mis au jour une dimension « coopérative » de la performance, qui est capitale :

- Lancer une innovation demande un « marché captif », son marché national. Or, en France, observe Jean-Claude Cothenet, PDG de Mecalliance, il n'y a pas de préférence nationale.

Sur le long terme, le principal frein à notre développement est probablement l'absence de préférence nationale française. En Allemagne, les grands et les « petits » chassent en meute. Ils ne se tirent pas dans les pattes. Notre concurrent vend en France, nous n'avons vendu que très peu de choses en Allemagne. Sur leur territoire, les Allemands sont indéboulonnables. Or, une innovation a besoin de solides références locales et de maturité avant de pouvoir être lancée à l'étranger, mais l'entreprise française n'achète pas forcément français.

- La différence majeure entre la France et l'étranger est que le Français ne « chasse pas en meute ». Lorsqu'elles « se délocalisent », les entreprises étrangères emmènent avec elles leurs partenaires. Ce sont des « clusters mobiles ». (La grande entreprise française semble dans une logique de sous-traitance et de leadership par les coûts et non de créativité.) Cela pourrait expliquer le déficit de la balance commerciale française.

Pour l'économie du pays, cette « dimension » a beaucoup plus d'importance que la première. Il y a beaucoup plus à gagner pour la France, et beaucoup plus facilement, en jouant sur ces facteurs collectifs, qu'en cherchant à stimuler individuellement 3 millions de PME.

Finalement, la présente étude nous a fait apercevoir une troisième dimension :

- La plupart de nos PME sont concentrées sur la production. Elles ont besoin d'une « tête chercheuse ».
- Les changements majeurs qui touchent une entreprise (cf. la transition climatique) sont du ressort d'une filiale dans son intégralité, et ne peuvent être le fait d'individus isolés. L'absence d'une culture de réseaux, comme celle de l'Allemagne, est un handicap pour l'entreprise française.

Tout cela leur est apporté par le cluster. Autrement dit, les PME des clusters ont le comportement qui est généralement reproché à la PME française (elles sont concentrées sur leur métier), alors qu'elles réussissent.

Nous allons aborder ces points, les uns après les autres, dans ce chapitre.

APPORT À L'ENTREPRENEUR ET À L'ENTREPRISE

Le « développement personnel » pourrait être le premier bénéfice du cluster.

La participation à un cluster a une dimension développement personnel notable, notamment du fait du travail collaboratif qu'elle demande : chacun apprend de l'autre et à l'autre. (Karine Barbier, Shop Expert Valley)

En effet, il est dit, quasi systématiquement, que le mal de l'entrepreneur est la « solitude ».

Cela leur permet de rompre la solitude du chef d'entreprise. Notre vrai atout, c'est de les sortir de leur esseulement. Et de les aider dans les démarches administratives, parfois complexes. Nous leur apportons un équilibre moral et opérationnel.

Il y a pas mal d'échanges entre pairs. Ils font beaucoup de business entre eux. C'est un « petit monde » avec un esprit très dynamique. Ils apprécient la richesse des actions communes. Notamment notre communication digitale. (Estelle Duflot, Réseau Mesure)

(L'intérêt du cluster...) C'est d'abord de rompre la solitude du dirigeant. Quand on est seul, il y a plein de choses que l'on ne voit pas. Le réseau vous aide à faire un dossier de subventions pour une machine-outil, ou à trouver les partenaires adéquats pour monter une entité au Maroc, de créer des alliances pour répondre à un marché inatteignable seul...

Celui d'à côté a les mêmes problèmes que vous, qu'ils soient financiers, sociaux, techniques, commerciaux... J'aurais aimé que ce cluster existe quand j'avais 22 ans et que j'ai dû négocier les 35h avec la CFDT ! Le réseau permet d'échanger les bonnes pratiques et de s'entraider. (Baptiste Autin, Mecaloire)

Notre mission principale est de les amener à monter en maturité sur notre sujet, la supply chain. (Elodie Le Provost, Bretagne Supply Chain)

Un mot revient régulièrement : « réseau ».

Notre ADN, c'est le réseautage, et l'échange de bonnes pratiques. Nous développons la fibre collective pour favoriser la « chasse en meute ». (Pascal Esnouf, Sotraban)

Le Réseau c'est un peu linkedin. Si j'ai un problème j'appelle. Ça m'a fait gagner énormément de temps quand j'ai repris l'entreprise. J'étais un salarié et je suis devenu un gestionnaire. J'ai découvert plein de nouveaux problèmes et les solutions ont été apportées. Preuve de notre bonne entente, entre adhérents, on s'appelle même pour de petits conseils moins importants. Par exemple quand on cherche un restaurant pour un client ! (Stéphane Coupeau, membre du Réseau Mesure)

Les clusters cherchent à systématiser les échanges d'expérience, « de bonne pratiques », entre leurs membres :

Nous sommes une organisation apprenante. 470 entreprises, c'est 470 bouquets de savoir-faire. Nos adhérents construisent des thèmes pédagogiques à partir de leur savoir-faire, qu'ils partagent avec les autres adhérents lors de matinales. On a aussi créé la Breizh Marketing Akademi où l'on vient se former au marketing avec des experts internationaux. Elle propose des conférences, des échanges locaux et bientôt des podcasts thématiques pointus. Et, enfin, les Ateliers bretons de l'emploi. (Malo Bouëssel du Bourg, Produit en Bretagne)

Dans certains cas, les clusters disposent de plates-formes d'échange entre membres :

Les appels d'offres sont déposés sur notre plateforme servicielle www.sotraban.com à la seule destination de nos adhérents. Chaque adhérent peut également déposer son offre ou faire une demande spécifique via ce canal. (Pascal Esnouf, Sotraban)

Nous avons développé une plate-forme numérique souveraine cyber sécurisée, Nuclear Valley LINK (www.nuclearvalleylink.com), qui permet d'accélérer les mises en relations entre une entreprise qui rencontre une problématique (recherche de fournisseurs, partenaires, relocalisation, conseils pour l'export...) et un ou des membres de la communauté du Pôle qui peuvent lui apporter tout au partie de la solution. (Jean-François Debost, Nuclear Valley)

Mais, la nature première du cluster est d'être un moteur commercial, particulièrement puissant. C'est beaucoup plus qu'une simple « chasse en meute », terme qui revient souvent.

Premier champ d'action : développer les ventes de nos adhérents. (Malo Bouëssel du Bourg, Produit en Bretagne)

Quasiment tous les clusters organisent des salons et la participation de leurs membres à des salons, et des actions de promotion communes.

Surtout, nous sommes fiers de notre salon ! C'est la référence, en France, pour le secteur de la mesure. Il réunit de 100 à 130 exposants et 2000 visiteurs « ciblés ». (Estelle Duflot, Réseau Mesure)

Depuis les origines, nous cherchons à « chasser en meute ». Pour cela il faut proposer une offre complémentaire, même si cinquante de nos adhérents fabriquent des étiquettes !, pour se donner de la visibilité sur une opération – par exemple dans les salons internationaux. Cela marche très bien pour le luxe, les vins et spiritueux, et aussi pour l'agroalimentaire et la cosmétique. Ainsi, par exemple on est allé aux grands salons du Dusseldorf, Interpack, Druppa, ProWein, présenter notre offre et nos adhérents aux exposants. (Jean-Christophe Boulard, Atlanpack)

En ce qui concerne les salons, nous réservons une surface auprès des organisateurs puis sollicitons nos adhérents pour connaître leur intérêt. Nous concevons ensuite les stands avec un prestataire afin d'obtenir une représentation collective et attractive d'entreprises Normandes. Les entreprises normandes non adhérentes sont également invitées à nous rejoindre. (Pascal Esnouf, Sotraban)

Dans certains cas, les clusters sont les leaders d'une politique systématique, ambitieuse !, du développement du marché export de l'ensemble de leurs membres.

Historiquement, nous sommes partis d'une concentration de savoir-faire, et d'entreprises qui vivaient une relation de proximité. Exemple typique : le commercial de l'une d'entre elles allait prendre ses commandes à pieds chez ses clients. Aujourd'hui, les entreprises d'Atlanpack sont à 45% à l'international.

Nous avons accompagné cette diversification de l'excellence locale vers les marchés lointains. Un exemple des services que nous rendons à nos adhérents : il faut trois ans à une entreprise pour entrer sur un marché étranger ; or, elle est prise par les problèmes du quotidien ; nous l'aidons, notamment, en accompagnant la gestion de projet, en s'occupant du rappel de ses prospects et nous collaborons beaucoup avec Business France, la team international et les CCI. (Jean-Christophe Boulard, Atlanpack)

En revanche, il semble plus rare que les clusters cherchent à stimuler l'adoption de techniques de management. Peut-être leur politique est-elle d'être les relais des programmes de l'Etat, dans ce domaine ? A moins que les choses ne soient en train de changer :

(Nous proposons) un nouveau programme : « riposte ». Un diagnostic à 360° de trois jours, avec possibilité de subvention à 70% des mesures en résultant. Il y avait deux postures possibles : défensive (par exemple dans l'aéronautique), ou offensive, là où il y a eu appel d'air covid. Ce type de programme est particulièrement utile, parce que le dirigeant de PME n'a pas toujours le temps de prendre du recul. On a voulu apporter un effet miroir, un effet révélateur. Et profiter de ce que beaucoup d'entrepreneurs ont vu leurs certitudes remises en cause. (Renaud Gaudillère, PMT)

Cette « modernisation » de la PME pourrait se faire de manière plus subtile : par exemple, il y a partage de culture entre start up et PME au sein de PMT, et entre PME et grandes entreprises, chez Atlanpack :

Il faut remarquer que nos entreprises sont assez structurées. Soit parce qu'elles sont grandes, soit parce qu'elles travaillent avec de grandes sociétés et ont adopté leurs procédures de gestion. (Jean-Christophe Boulard)

Dans ces deux cas, cela signifie la pénétration de l'état de l'art des techniques de management, dans la PME.

Quant à la recherche de « modèle économique », le cluster ne semble pas avoir pour mission d'aider son adhérent à l'affiner, mais, il tend à le modifier, parfois radicalement, par l'action collective qu'il exerce sur ses membres. Et ce, d'une part parce que c'est, comme il a été dit plus haut, un moteur commercial, mais aussi parce qu'il est un accélérateur d'innovation, en allant jusqu'à constituer autour de l'entreprise innovante, une sorte de mini cluster, qui va non seulement porter l'innovation à maturité, mais, en plus, lui trouver un marché.

On désenclave nos adhérents. On leur apporte un dialogue entre pairs, des clients, de la veille, l'identification de signaux forts ou faibles sur leurs marchés, un réseau. Surtout, on les sensibilise, on stimule leur capacité à l'innovation. Sans nous, beaucoup n'innoveraient pas. Or, c'est le seul moyen de pérenniser un tissu de PME. (Jérôme Finot, S2E2)

PLANTINAUV est un projet né d'une demande d'entreprise de production végétale. Son souhait était de cultiver des plantes ayant une visée santé. Nous avons réuni l'ensemble de la chaîne de valeur entre production végétale, l'école de chimie et la faculté de pharmacie, pour l'extraction des molécules d'intérêt, leurs caractérisations et la définition de l'activité biologique; des entreprises évoluant sur les marchés de la cosmétique, de la nutrition, du marché vétérinaire... Ainsi, un projet réfléchi collaborativement dès les premières étapes permet de sécuriser le sourcing des matières premières pour les entreprises et d'obtenir un contrat de fourniture pour l'agriculteur.

C'est cela la mission d'un cluster : donner l'accès au marché à celui qui a une innovation, et sécuriser l'amont. (Lucile Bruchet, VEGEPOLYS VALLEY)

Une expression qui revient systématiquement dans les études de l'association des entrepreneurs est « nez sur le guidon ». Une majorité de dirigeants de PME est trop prise par les affaires courantes pour pouvoir s'occuper de prospective. Une fonction capitale du cluster est de faire de la « veille », de lui fournir une « tête chercheuse ».

Pour trouver les sujets sur lesquels va travailler le cluster, l'équipe suit ce qui se passe un peu partout : les enjeux des filières, les grandes politiques de la région, les programmes européens, etc. (Jean-Christophe Boulard, Atlanpack)

Nous explorons aussi régulièrement de nouveaux domaines, avec plus ou moins de succès. La géothermie a été un échec. Les énergies marines renouvelables ont été un semi-succès. Les pays de Loire sont bien placés pour l'éolien maritime. Seulement, les marchés ont été pris par de grandes sociétés étrangères. Et des entreprises comme General Electric ont déjà leurs sous-traitants. Nous étudions l'hydrogène, mais le marché de volume ne sera pas mûr avant 10 ans. D'autant que toutes les régions se sont saisies du sujet, ce qui fait que les moyens sont dispersés, alors que, au contraire, il faudrait les concentrer. Le vrai sujet est l'hydrogène vert. Le produire sans avoir recours à l'énergie non renouvelable. (Jérôme Finot, S2E2)

Cela est particulièrement visible dans le cas de Shop Expert Valley, dont les adhérents, des petites entreprises, sont exclusivement occupés par la « production » :

Le magasin est un concentré de compétences diverses et de technologies. Nos adhérents sont de petites entreprises dont l'essentiel de l'activité est la production. Elles attendent de nous de la veille, une information sur le marché, que nous leur disions vers où va le marché...

Elles attendent aussi que nous leur aidions à valoriser leur savoir-faire, en ayant un rôle opérationnel, par exemple par le marketing, la communication, ou à l'export.

La dimension innovation compte beaucoup. Avec la particularité qu'ils doivent travailler étroitement avec chacun de leurs clients. Les magasins Sephora, par exemple, ont un concept architectural très contraignant. (Karine Barbier)

Par ailleurs, la « complexité administrative » est un des grands soucis du dirigeant. Directement, parce qu'elle lui cause des difficultés. Mais, aussi, indirectement, parce que, derrière cette complexité, la politique d'aide de l'Etat ne l'atteint pas. La situation a empiré avec les réformes qui ont retiré aux Chambres de commerce, préfectures ou autres leurs moyens d'intermédiation. Certains clusters occupent maintenant cette fonction.

Nous sommes un lien entre les politiques publiques et nos adhérents. L'administration est loin du terrain. (Jérôme Finot, S2E2)

Un dirigeant de PME de vingt personnes n'a pas le temps de suivre les appels à projet de la région, de l'Etat ou de l'Europe, il ne sait

pas comment obtenir des subventions. C'est le réseau qui cherche l'information. D'ailleurs, les financements et les appels à projet passent par les Pôles de compétitivité. Il y a deux ans, j'ai répondu à un appel à projets sur la digitalisation, qui m'a permis de récupérer une partie de mon investissement et de déployer l'action par la suite sur les 3 autres agences de mon groupe. (Baptiste Autin, Mécaloire)

En conséquence, le bénéfice du cluster paraît considérable pour la petite entreprise. Témoignage du dirigeant d'une TPE de quatre personnes :

J'ai une petite entreprise, avec le Réseau Mesure on peut faire comme les grands ! Cela permet de faire des économies, mais aussi d'avoir accès aux meilleurs prestataires, par exemple pour la communication, la formation. J'ai un stand dans le salon du Réseau Mesure (Mesures Solutions EXPO), où je rencontre toute la profession. Grâce à la mutualisation des coûts entre adhérents et avec l'aide du Réseau Mesure j'offre une prestation haut de gamme à nos visiteurs ! (Stéphane Coupeau)

COOPÉRATION

Par nature, le cluster est un moteur à collaboration. On voit au long de ce rapport que l'essentiel des efforts de son équipe d'animation est d'amener ses membres à se rencontrer, puis à coopérer et de faire circuler l'information entre eux.

Comme le montre l'exemple, ci-dessus, de VEGEPOLYS VALLEY, ils emploient des moyens radicaux pour éliminer le problème de « non préférence nationale », handicap de l'innovation française : ils rassemblent dans des projets communs clients et fournisseurs.

Il faut commencer par constituer « le tour de table ». Il faut trouver les partenaires. Tout se joue dans la constitution de l'équipe. Si, à la première réunion, on sent qu'il y a un bon climat, un plaisir d'être ensemble, bref « une équipe », le projet est gagné.

Il y a une phase importante c'est, le « contrat de mariage » soit le contrat de consortium entre les partenaires. Cela consiste à définir tous les contours du projet, les objectifs communs, la gouvernance, déterminer les apports des uns et des autres, les retombées de chacun, les étapes et les livrables attendus et la répartition de la valeur, à la fois ce que l'on apporte et ce que l'on retire du projet. Il faut amener les acteurs à s'exprimer. C'est une phase qui nécessite beaucoup d'échanges un à un et collectivement. Je les amène à verbaliser un maximum, que tout soit dit et compris du collectif. Ainsi, par exemple, j'écris tout en réunion afin que chacun puisse réagir et préciser.

Il faut s'assurer qu'il y ait gain collectif, et un gain individuel. En effet, un projet d'innovation est risqué. Il est important que quoi qu'il arrive chaque partenaire ait quelque chose à gagner (par exemple, l'acquisition d'une nouvelle technologie). (Lucile Bruchet, VEGEPOLYS VALLEY)

Surtout, en faisant se rencontrer grandes et petites entreprises ils facilitent l'émergence de relations de travail entre elles, qui semblent exister à peu près partout à l'étranger. Et ils restaurent une relation naturelle entre PME et grande entreprise : la première apportant sa souplesse et sa créativité à la seconde et la seconde donnant sa force à la première.

Nous permettons aussi aux petits et aux gros de travailler ensemble. Les petits apportent aux gros la flexibilité qui leur manque, et les petits profitent de la stratégie et des commandes des gros. (Jérôme Finot, S2E2)

Notre cluster est managé par les PME, avec l'assentiment des grands groupes. Et cela parce que la PME est plus agile qu'un grand

groupe ! Elle lui amène des idées ! Dans un cluster, la PME doit prendre le pouvoir ! (Didier Stainmesse, Mecateamcluster)

Un rôle critique du cluster consiste à anticiper un changement allant affecter ses adhérents, défi stratégique ou changement externe, faire émerger un plan d'action commun, et coordonner sa mise en œuvre, notamment la montée en compétences de ses membres :

Nous travaillons sur 6 sujets : RSE et transition énergétique ; Transition numérique et supply chain 4.0. ; Emploi, attractivité du métier, adaptation des compétences ; Les outils et techniques de base de la performance supply chain ; Les attentes du consommateur, les tendances de consommation, et comment adapter sa chaîne logistique ; La logistique urbaine. (Elodie Le Provost, Bretagne Supply Chain)

Une autre de nos missions concerne le « réglementaire qui tombe sur une filière ». Actuellement, c'est le zéro plastique. Nous aurions pu résister, mais nous jugeons que c'est une tendance forte, une aspiration de la société. Il faut réorganiser toute la filière, réfléchir ensemble. C'est là la mission d'Atlanpack. Il se trouve aussi que la région Nouvelle Aquitaine est la première région forestière avec notamment la forêt des Landes et que le besoin est à la fois du bois et surtout de millions de tonnes de papier carton recyclés. Nous avons appris à travailler avec les professionnels du bois, qui, eux, sont très intéressés par notre expertise en termes d'emballage, et des besoins d'un marché qu'ils ne connaissent pas. Voilà une initiative que la région encourage, le travail collaboratif des filières avec des expertises comme celle d'Atlanpack ! (Jean-Christophe Boulard, Atlanpack)

(...) la transformation digitale des magasins. A une époque, la filière s'est beaucoup inquiétée de voir le e-commerce cannibaliser le magasin physique. Maintenant, il est clair que le canal des magasins a des atouts, mais qu'il a besoin de s'adapter aux nouveaux comportements. Il y a un enjeu de créativité.

Le second axe est environnemental, il s'agit d'intégrer les logiques de l'économie circulaire et de l'éco-conception des points de vente. Nous étudions les matériaux alternatifs, la RSE, le recyclage, la réutilisation...

(...) Jusque-là nos adhérents pensaient qu'ils devaient répondre à la demande de leurs clients, qui étaient gros et structurés et connaissaient le marché. Mais, quand on a approché les clients, ils nous ont dit qu'ils attendaient de leurs partenaires qu'ils soient forces de proposition, qu'ils fassent de la RetD avec eux. Aujourd'hui nous accompagnons nos adhérents dans leur coopération avec leurs clients, les architectes, les fournisseurs... Car il faut conjuguer les expertises pour répondre aux enjeux, environnementaux et numériques, de transformation du point de vente. De ce fait, le cluster s'ouvre aux clients et aux fournisseurs de nos adhérents, et ce quelle que soit leur région d'appartenance.

(...) Ce sont des choses que des entreprises de petite taille ne peuvent pas faire seules. (Karine Barbier, Shop Expert Valley)

D'une manière générale, tous nos interviewés placent le changement climatique au sommet des priorités des actions de leur cluster, et y voient une opportunité de développer fortement l'activité de ses membres.

OBSERVATIONS

Pour l'association des entrepreneurs, cette étude a été une révélation. Elle reprochait à la PME française son manque d'autonomie et d'initiative, alors que, au contraire, elle est exceptionnelle dans ce domaine. Un témoignage comme celui-ci, serait inconcevable dans la plupart des autres pays :

Quand nous sommes allés en Chine, pour assouvir nos envies de voyage et de découverte ! Nous sommes partis d'une feuille

blanche. J'y suis allé seul avec un collaborateur chinois rencontré quelques mois plus tôt. Après quelques régions visitées et une étude statistique, notre choix s'est porté sur une région quasi déserte où officient aujourd'hui plus de 6 millions de travailleurs. Grâce à cette implantation, cela nous permet aujourd'hui de gagner des parts de marché en Europe, car nos gros clients veulent être livrés depuis plusieurs continents. (François Berry)

La force de l'Allemagne ne vient pas d'une particulière « ouverture d'esprit » de ses entreprises, au contraire, mais d'une « union qui fait la force ».

Les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants sont très fortes. Ils collaborent étroitement. A l'image de ces « villages allemands » que l'on trouve en Chine à proximité des sites des grandes entreprises pour mutualiser des services généraux et pour mieux sécuriser des équipements et des savoir-faire.

Contrairement à ce que l'on dit, ils ne sont pas du tout libéraux. Ils ont une assez forte culture de l'intervention publique. Cette intervention est davantage le fait des Régions – les Länder – que de l'Etat Fédéral, qui reste effectivement plutôt en retrait. Et une de leurs armes les plus efficaces est un système puissant de normalisation. (Professeur Michel Berthelier)

Il en est de même en Suède :

Tous les acteurs économiques suédois et l'administration savent qu'il est indispensable d'être au front côté international pour la survie des entreprises. Il existe des clusters depuis longtemps. En Suède on n'a pas l'esprit à attendre ce que l'Etat peut faire pour l'entreprise. On se débrouille et si l'entreprise n'est pas performante elle disparaît. En revanche il y a de l'aide pour former, accompagner en cas de fermeture pour motiver les employés d'aller vers de nouveaux métiers, de nouveaux secteurs d'activité. On n'aide pas une société qui est mal gérée ! Il y a des différences comme le fait que les services publics n'ont pas le droit de grève en Suède ou très limité. Les syndicats qui regroupent plus de 50 % des salariés ont pour objectif de faire baisser le chômage et de dialoguer avec les entreprises. Les négociations sont régulières et codifiées. Il y a presque toujours une entente avant les deadlines de fin de négociation. (Thomas Krän)

Un des pionniers français de la végétalisation des bâtiments nous a expliqué que si des entreprises hollandaises ou belges de cinq salariés exportent leur plantes partout dans le monde, c'est qu'elles y disposent de réseaux nationaux, alors que lui a dû constituer ses propres canaux de distribution (aux USA, en particulier) en partant de zéro.

Ces différences culturelles sont particulièrement évidentes lorsque l'entreprise est en difficultés :

(Le dirigeant français en difficultés) alors, tout se retourne contre lui. Au lieu de tirer la sonnette d'alarme à temps, l'expert comptable se préoccupe de faire régler ses factures. Les banques et le factoring font de même. Quand au donneur d'ordres, il ne cherche qu'à payer le plus tard possible, et ce en dépit même des lois. Tous ne font que protéger leurs affaires. Si l'entreprise est au dessous des 100 à 150m€, les choses vont très vite. L'image ne protège pas.

(En Allemagne) tout est différent. L'entreprise est dirigée par un triumvirat. Elle est financée par une banque maison, qui est là quand ça va mal, la « Hausbank ». Et client et fournisseur sont solidaires, de même qu'employés, représentants syndicaux et dirigeants. (Patrice Schmitt)

L'erreur que commettaient les Entrepreneurs est qui est aussi, quasi certainement, celle des politiques publiques de ce dernier demi siècle est de croire, comme nous le disions au chapitre précédent, que la stratégie d'une PME est « délibérée », alors qu'elle est « émergente ». Le gros du tissu économique

d'un pays est « aspiré » par le marché local. Si celui-ci est dynamique, comme en Allemagne ou en Suède, l'économie l'est, s'il est déprimé, comme en France, c'est aussi le cas de la plupart de ses entreprises. C'était peut-être d'ailleurs ce rôle de stimulant qu'avaient en tête les gouvernements d'après guerre, quand ils ont constitué des « champions nationaux ».

Ce que révèle cette étude est que le « haïnon manquant » de la performance de l'entreprise française est, quasi certainement, le cluster. Parmi ses aspects remarquables :

- Il est une « tête chercheuse », il permet à la PME de se concentrer sur son métier, sans prendre le risque de surprises. Mieux, en quelque-sort, il « apporte le marché » à la petite entreprise. Puis, dans un second temps, il la fait grossir, et l'amène, naturellement, à s'internationaliser. Comme on l'a dit au chapitre précédent, il joue un rôle d'accélérateur, extrêmement puissant, pour l'ensemble de ses membres.

- C'est un agent du changement, qui modifie, par une action collective, le modèle économique de ses membres.
- Il entretient le « réseau », les liens entre ses membres, en les faisant profiter des forces les uns des autres, et organise la « chasse en meute ».
- Indirectement, il a, pour les dirigeants et leurs équipes, une action de « développement personnel » : il les rend confiants en eux, résilients, et entreprenants.

On voit ici, de plus, que le cluster est conforme à la « nature » que lui attribue Michael Porter, qui est de construire et de renforcer un « avantage concurrentiel » territorial.

Finalement, le Français étant culturellement beaucoup plus autonome que les ressortissants de la plupart des nations étrangères, des structures de gouvernance de cluster beaucoup plus légères que les leurs lui sont nécessaires.

CHAPITRE 3 - LES BÉNÉFICES DES CLUSTERS

Ce chapitre est une conclusion des deux précédents : les clusters répondent-ils à la question qui est à l'origine de l'association des entrepreneurs : sont-ils la solution à la panne de performance du pays ?

Cette conclusion est divisée en deux :

- Le cluster a-t-il un impact sur la performance individuelle et collective, du pays ?
- Comment l'efficacité du cluster se compare-t-elle à ce qui a été fait jusque-là, par l'entreprise et l'Etat, pour développer l'économie nationale ?

Le cluster est-il efficace ? Cette question peut paraître surprenante, eu égard à ce qui précède.

Elle s'explique par une caractéristique particulière de l'économie française que soulignent quasiment toutes les études qui la concernent : des facteurs culturels jouent un rôle équivalent à celui du thermostat, et limitent la taille de l'entreprise. Une étude parle même de « syndrome de Peter Pan » : le dirigeant français veut rester petit.

Se pourrait-il que les bénéfices apportés par les clusters conduisent à un relâchement des efforts de l'entreprise ? Il y a quelques raisons de croire que ce phénomène existe. Il est dit, par exemple, que ce qui soucie les adhérents d'un cluster est uniquement leur carnet de commande.

Il est aussi possible que ses bénéfices soient limités faute d'un engagement personnel suffisant de l'ensemble des adhérents d'un cluster.

J'explique aux adhérents qu'un cluster c'est comme une salle de sport : payer sa cotisation à la salle de sport, ce n'est pas suffisant, il faut y venir ! (Julien Courtney-Février, Spirits Valley)

Mais, cela n'est plus vrai lorsque le cluster a une action directe sur le « modèle économique » de son adhérent, et le modifie, comme il a été dit plus haut, soit du fait de sa nature de « moteur commercial », soit par sa capacité à accélérer l'innovation.

Conformément à la conclusion du chapitre précédent, il semble que les cercles vertueux dont parle Michael Porter ne sont pas encore présents, au moins d'une manière flagrante, dans la plupart des clusters français. Il n'y a pas encore « d'auto stimulation » des membres du cluster. Le cluster français a un impact sur ses membres lorsqu'il parvient à coordonner leur effort dans un projet explicite de transformation collective.

Comme on le verra plus loin, il semble que la particularité du cluster français est le besoin qu'une « équipe d'animation » joue le rôle de ce que les sciences du management appellent un « leader du changement ».

Le cluster peut donc avoir un impact majeur sur l'économie. Mais est-ce la seule manière de la développer ?

En tout cas, il semble que ce qui a été fait jusqu'ici a été contreproductif. En effet, si l'on applique le schéma d'analyse de Michael Porter à la France, on obtient :

Facteurs de production :

- La massification de l'enseignement supérieur a produit une « dés-spécialisation » des formations, qui, en outre, ne

répondent ni aux aspirations d'une partie de la société, ni à une partie significative des besoins de l'entreprise. (Un thème récurrent de cette étude, et de toutes celles que mènent les Interpreneurs.)

- Délocalisation. La chute de l'URSS a fourni à l'économie de marché une main d'œuvre asiatique considérable et initialement à coût quasi nul. Le cluster n'a plus d'incitation à innover

Demande :

- Lorsqu'elles « se délocalisent », les entreprises étrangères emmènent avec elles leurs partenaires . Ce sont des « clusters mobiles ». Ce n'est pas le cas de la grande entreprise française. Comme dit plus haut , cela pourrait expliquer le déficit de la balance commerciale française.
- La grande entreprise semble obéir à une logique de sous-traitance et de leadership par les coûts et non de créativité.
- Appauvrissement de la population et chômage. Elle recherche les prix faibles, et ne pousse plus à l'innovation l'économie locale. Les grandes entreprises considèrent leur main d'œuvre comme un coût, non comme un marché leader.

Support:

- Le « numérique » pourrait avoir été une tentation, pour les grandes entreprises, d'éliminer leur « home base », pour accéder directement au client. Ce qui réduit le tissu de PME, et fait perdre aux grandes entreprises des sources d'information et de créativité capitales, la raison de leur avantage concurrentiel .

Concurrence:

- Dès qu'il y a consolidation, la stimulation concurrentielle s'étiolle. Or, la consolidation est une tentation culturelle française, dont les entreprises ne jurent que par l'effet d'échelle.

On est ici devant ce que Michael Porter appelle le scénario « abondance », avec tous les symptômes d'une dégradation d'avantage concurrentiel . Sa particularité est qu'il semble en grande partie être dû au choix des ex « champions nationaux » d'une stratégie de leadership par les coûts . En outre, la politique nationale a consisté principalement en l'élimination des contraintes imposées à l'entreprise , alors que la contrainte est synonyme d'innovation, et l'ingrédient principal du succès pour un cluster.

D'ailleurs, sans exception, les clusters étudiés dans ce rapport se sont lancés avec enthousiasme dans la « transition climatique ». Ils ont vu dans cette « contrainte » un moteur de développement économique pour leurs adhérents. Seulement, et c'est un enseignement essentiel, c'est la capacité de conduite du changement du cluster qui lui permet de transformer en opportunité ce à quoi l'entreprise isolée chercherait à résister. Pour que la contrainte soit un stimulant, il faut un groupe.

CHAPITRE 4 . LES FACTEURS DE SUCCÈS D'UN CLUSTER

Nous avons demandé à nos interviewés, ce qui faisait le succès d'un cluster.

UN TERREAU FAVORABLE

Au départ d'un cluster, il y a, dans quasiment toutes nos interviews, une spécificité locale, historique.

La Région Auvergne a décidé de profiter des nombreux atouts qu'elle avait dans le domaine de la nutrition santé, de l'alimentation et de la prévention des maladies métaboliques liées à l'âge. En particulier, des entreprises et des centres de recherche et notamment le Centre de Recherche en Nutrition Humaine Auvergne, le premier créé en France en 1992. Il fallait les structurer. En mars 2001, un groupement d'une vingtaine d'adhérents a été constitué, géré par l'Agence Régionale de Développement Economique. (Nutravita maintenant fusionné dans VEGEPOLYS VALLEY)

En 2007, la chambre de commerce, l'ancêtre de la communauté d'agglomération et les entreprises du Parc International de Chesnes, la première zone logistique nationale (10.000 emplois), ont enclenché une démarche de structuration de la filière. En 2010, l'association a été lauréate de l'appel à projets « grappes d'entreprises exemplaires » ce qui a accéléré son développement. (Cécile Michaux, Pôle Intelligence Logistique)

La seule exception semble être Pôle Action Média, de Perpignan, qui joue sur la qualité de vie qu'offre son territoire, et sa proximité avec Barcelone et Toulouse, chacun dans leur domaine, des clusters extrêmement puissants, ainsi que sur le volontarisme d'un institut de formation spécialisé, pour créer une compétence territoriale nouvelle.

LES ÉTAPES DE CRÉATION

Il est généralement dit qu'un cluster se développe en trois temps :

- **Création d'un noyau d'entrepreneurs**
- **Apparition d'un modus vivendi, qui crée un cercle vertueux d'adhésions. Pour cela, il y a besoin d'une équipe d'animation, généralement financée par la puissance publique.**
- **Autonomie, en particulier financière.**

Il y a trois étapes. D'abord, il faut un noyau dur, et un financement d'amorçage public. 80% de nos revenus étaient des subventions, au départ. Au bout de deux ans, il faut avoir trouvé ce qui importe et apporte une rentabilité aux adhérents, à savoir le commerce, les compétences, et la veille sur la réglementation. Dans une troisième phase, il faut des financements privés suffisamment généreux. Car attention à ne pas se faire piéger dans une succession de petits projets, potentiellement subventionnés en partie, mais qui ne permettent pas de financer les charges de structure. (Jean-Christophe Boulard, Atlanpack)

L'exemple du Réseau Mesure :

Notre particularité est qu'il n'y a pas de volonté politique à l'origine du Réseau. En 2001, 5 chefs d'entreprise du Val d'Oise voulaient refaire leurs peintures. Ils ont pensé qu'ils pourraient obtenir de meilleurs prix s'ils achetaient ensemble. Le Réseau Mesure Val d'Oise est né en 2002. Ils ont été rejoints par d'autres acteurs de la mesure. Ils trouvaient qu'il y avait du sens à échanger. Mais, tout aurait pu se terminer prématurément, lorsque le président de

l'association est décédé. Heureusement, la Chambre de commerce, qui était un des précurseurs de l'animation de réseaux, l'a pris en main.

Il a retrouvé son autonomie quelques années plus tard, en conservant le soutien de la CCI. Ses adhérents étaient, entre temps, passés de 30 à 50, toujours dans le Val d'Oise. Sa mission? Favoriser leur développement au moyen de services partagés, de synergies créatrices de valeur et d'actions mutualisées.

En 2010, le Réseau a été retenu lors de l'appel d'offres de la DATAR concernant les grappes d'entreprise. Il est devenu régional, puis national. (Estelle Duflot)

L'exemple de Produit en Bretagne :

Tout a commencé en 1993 à Brest. Brest a toujours eu l'impression d'être abandonnée par le reste de l'Europe, et, en ces temps on entendait dire qu'il fallait garder la conception en France, et faire fabriquer à l'étranger. Plusieurs dirigeants d'entreprises, vacataires à l'école de commerce de Brest, n'étaient pas d'accord. Ils ont pensé que le Breton faisait preuve de ressources quand il était dos au mur. Ils ont eu l'idée d'un sigle distinctif, et surtout de demander aux consommateurs d'accorder leur préférence à une marque de territoire et de proximité. Ils ont présenté la démarche aux Leclerc de la pointe bretonne (Scarmor) qui ont compris la démarche. Il y avait un triple effet gagnant. Le distributeur a intérêt à ce que ses clients, qui sont à 15Km à la ronde, profitent d'une économie prospère, le citoyen a besoin d'un travail et l'entreprise de développer ses affaires.

Cela s'est accompagné d'une sorte d'accord moral. Le distributeur s'engageait à donner plus de place aux produits bretons que ne l'aurait voulu une logique à court terme, à les mettre en avant, et à en faire des promotions régulières. Le consommateur devait, à qualité et prix égaux, acheter breton. L'entreprise devait en donner aux clients pour leur argent, il fallait qu'ils puissent dire : « on est fiers, ce sont de bons produits ».

Mais le Breton est prudent. Rien ne se serait fait sans un test en magasin concluant, auquel se sont associées 12 entreprises. Suite à quoi Leclerc a décidé d'y aller et de nous aider à convaincre les autres distributeurs. A partir du moment où les distributeurs sont devenus membres actifs et cotisants à notre association, les industriels ont été très motivés à la rejoindre. On a rassemblé toutes les parties prenantes, qui pourtant jusque-là étaient souvent à couteaux tirés. C'était très important.

Le succès de l'agroalimentaire nous a amenés à ouvrir l'association aux services et à la culture, le creuset des valeurs de solidarité. Aujourd'hui, nous avons 472 membres, qui représentent 110.000 salariés. A 50% dans le service et l'industrie, un tiers dans l'agro-alimentaire, et le reste dans la distribution et la culture. Nous couvrons 5 départements, selon un découpage culturel et non administratif de la Bretagne. Nos adhésions croissent par bouche à oreille. Une vingtaine d'entreprises nous rejoignent chaque année. (Malo Bouëssel du Bourg)

L'exemple d'EuroSIMA :

L'origine du cluster remonte aux années 60. Une communauté dynamique s'est prise en main pour sortir le Pays Basque de la caricature folklorique dans laquelle l'enfermait l'Etat. Elle s'est constituée sous la forme de ce que l'on appellerait aujourd'hui une Scop. En s'inspirant du Pays Basque sud, elle a créé un écosystème digital : Ecole d'ingénieur, l'ESTIA, laboratoires, essaimage, pépinière d'entreprises, autour de quelques leaders.

EuroSIMA est un projet visionnaire, né au début des années 1990. Il a compris le potentiel économique du surf à un moment où personne n'y croyait. EuroSima est la petite soeur du SIMA américain (Surf Industry Manufacturers Association). La CCI a construit un cluster avec la DATAR, afin de piloter des projets

collectifs et de représenter la filière. Immédiatement, les leaders mondiaux y ont implanté leur siège Europe. Pour les industriels du secteur, c'est le point d'entrée en Europe. EuroSIMA représente aujourd'hui 3500 emplois. (François Applagnat-Tartet)

Enfinement, EuroSIMA, sur ce vers quoi doit tendre un cluster:

Il faut commencer par un noyau dur constitué de leaders du domaine, et au moins une ETI. Il faut un noyau de cinq ou six personnes, super motivées. Ensuite, il faut une démarche systématique d'adhésion, vers d'autres entreprises et aussi un réseau d'institutionnels, comme les CCI, les agglomérations, la Région. Ces structures connaissent le territoire et peuvent devenir prescripteurs de ces clusters.

Puis, il faut des écoles et des laboratoires de recherche, c'est essentiel. Les entreprises ont besoin d'ingénieurs et de personnels qualifiés, à proximité, pour innover et se différencier sur leurs marchés. Pour ancrer les entreprises, il faut des structures de formation, dans lesquelles les entreprises peuvent puiser des compétences.

(...) Finalement posséder un réseau international s'avère essentiel, en particulier pour attirer des distributeurs, des compétences et des investisseurs. (François Applagnat-Tartet)

Et l'opinion convergente de Spirits Valley

Il faut un écosystème. Il faut qu'il y ait déjà quelque-chose de présent, ou de bons ingrédients. Il faut, ensuite, une volonté. Il faut, surtout, dépasser la peur viscérale de l'autre, du « concurrent ». Comprendre que l'on peut être concurrent et partenaire. Que l'on a plus à gagner ainsi. Finalement, il faut un objectif. (Julien Courtey-Février)

CRÉER UNE DYNAMIQUE DE SUCCÈS

Un cluster est l'histoire d'une dynamique entrepreneuriale. Le succès amène le succès. Pour que l'adhésion soit un succès, il faut que l'adhérent soit volontaire. C'est pourquoi, presque toujours, le cluster ne veut pas faire sa promotion. C'est le « bouche à oreille » qui doit le faire connaître.

Nos adhésions croissent pas bouche à oreille. Une vingtaine d'entreprises nous rejoignent chaque année. (Malo Bouëssel du Bourg, Produit en Bretagne)

Le succès est du ressort de « l'alchimie » : la volonté de coopérer doit « émerger », il faut, en particulier que la « confiance » s'installe, un mot qui revient sans arrêt, et cela, ça ne peut pas se décréter, et demande du temps :

Le principe du Pôle était que les entreprises soient au cœur de la démarche. Il y a eu quelques années d'expérimentation. Puis des sujets de travail communs se sont dégagés, la confiance s'est installée. Nous avons conservé cet esprit. Notre rôle est d'accompagner nos adhérents dans leurs initiatives. La mission du pôle est de « se faire grandir les uns les autres », en apprenant des autres, par échange de bonnes pratiques, codéveloppement... (Cécile Michaux, Pôle Intelligence Logistique)

Il y a un temps de construction. Il faut créer les conditions pour la rencontre des entreprises, pour que des connexions se fassent, pour la coopération et l'expérimentation, et que la confiance s'établisse. Ce qui est rendu compliqué par le fait que les adhérents bougent beaucoup. Des entreprises se créent, d'autres disparaissent, les activités évoluent, les personnes changent.

Il faut créer un collectif, avec des entreprises, des dirigeants, qui sont tous différents. Il faut créer une dynamique. Une ambiance, que les gens passent de bons moments, qu'ils viennent s'oxygéner, leur donner des choses qu'ils vont apporter chez eux et transmettre dans leur entreprise. Il faut créer et conserver l'engagement. Il faut rester en prise avec le réel et proposer des projets pertinents. Enfin, il faut aussi élargir les cercles de travail au delà des dirigeants,

de façon à obtenir des résultats opérationnels. Par exemple, si vous travaillez sur la mutualisation des achats, sans les acheteurs, vous n'entrez pas dans le vif du sujet. (Karine Barbier, Shop Expert Valley)

Facteur critique de succès : que le cluster apporte, rapidement, des bénéfices tangibles à ses adhérents.

Le facteur de succès c'est la simplicité et la sincérité ! Pas de "Blabla", des résultats. Nos adhérents sont des femmes et des hommes de terrain. Nous nous devons d'être aussi concrets que pragmatiques. (Pascal Esnouf, Sotraban)

Le succès vient, aussi, probablement, de ce que la démarche a été conduite par des chefs d'entreprise. Il y avait, en même temps, un objectif lointain et généreux, et un objectif à court terme, intéressé. On a commencé par des actions de terrain qui ont amené du chiffre d'affaires ! On ne se paie pas de mots. Par ailleurs, contrairement aux clubs de dirigeants, on n'adhère pas à l'association à titre personnel. C'est l'entreprise qui adhère, avec tous ses salariés. On y vient pour travailler ensemble et tout est orienté vers l'action mutualisée. (Malo Bouëssel du Bourg, Produit en Bretagne)

Nous sommes un tiers de confiance. Et nous faisons des opérations concrètes. « Les pieds dans la glaise », c'est fondamental. Nous sommes au chevet des entreprises tout en veillant à l'intérêt général, véritable fil d'Ariane de nos actions. Notre raison d'être est de développer leurs activités, de les accompagner et de les aider lorsqu'elles rencontrent des difficultés ou recherchent des subventions pour accélérer leurs projets de R&D, de modernisation, de relocalisation... Quand un dossier est bon, on va le défendre « bec et ongles » devant des financeurs publics : nous sommes un partenaire parapublic fiable et indépendant, cela nous donne un crédit certain. (Jean-François Debost, Nuclear Valley)

Finalement, le succès est toujours fragile, et demande d'être entretenu.

L'entretien de la dynamique. Il s'agit-là de tout ce qui relève de notre gouvernance et du pilotage de la marque. Nous fonctionons avec un conseil d'administration, des Commissions et groupes de travail, et des délégués départementaux. C'est un réseau. Les gens se rencontrent. C'est très convivial. (Malo Bouëssel du Bourg, Produit en Bretagne)

EXPANSION

La plupart des clusters ont une politique de développement territorial :

Créée en Basse Normandie, Sotraban doit maintenant se déployer sur tout le territoire normand et progresser en nombre d'adhérents. Notre feuille de route prévoit des actions dans ce sens. (Pascal Esnouf, Sotraban)

Le Pôle a été créé en juillet 2005, en Bourgogne par l'Université de Bourgogne, l'ENSAM de Cluny, VALINOX, EDF, Framatome, DUT Chalons et le Creusot, le CEA et SFAR STELL Le siège de l'association est à Chalons sur Saône. La fusion des régions a permis au Pôle de développer ses activités en Franche-Comté. Puis, en 2017, le Pôle s'est étendu à la Région Auvergne-Rhône-Alpes, avec l'ouverture d'un bureau à Lyon. Aujourd'hui, l'association fédère 340 adhérents, dont 46% de PME-TPE, mais aussi des ETI, des grands groupes, des écoles, des centres de formation et des associations partenaires (GIFEN, UIMM, CCI, des clusters, etc.). (Jean-François Debost, Nuclear Valley)

Croissance endogène, exogène ? Allons nous faire comme la cosmétique ou l'aérospatial, un pôle des spiritueux national ? Allons nous fusionner avec d'autres clusters ? Allons nous rester un

cluster ou devenir un think tank inter professions ? Par exemple, en apportant le savoir faire réglementaire (qualité, contrefaçon...) de Cognac à d'autres spiritueux. (Julien Courtney-Février, Spirits Valley)

L'ANIMATION

En conséquence de ce qui précède, l'animation est décisive. Elle consiste à faire émerger, souvent du « non dit », les sujets d'importance vitale ou de préoccupation puis à organiser une résolution de problème collective, et la mise en œuvre de ses conclusions. Ce qui exige une très bonne connaissance des adhérents, alors qu'ils ont peu de temps à consacrer au cluster.

Notre force est la veille que nous effectuons et la mise en réseau. Si un sujet intéresse des adhérents, en fonction de leur nombre, nous organisons un atelier, un groupe de travail ou un colloque. Nous avons 5 projets collaboratifs en cours. (Elodie Le Provost, Bretagne Supply Chain)

Il faut être au plus près des adhérents. Il faut coller à leurs besoins. (...) Surtout, il est très important de garantir l'engagement de l'adhérent. Ce qui est une des difficultés de l'animation. En effet tout le monde est de plus en plus débordé. Il faut qu'il trouve qu'il a un retour sur investissement sur le temps qu'il a donné. Par exemple, on a arrêté les grosses réunions. Les gens retirent beaucoup plus de bénéfices des petites.

Pour connaître leurs problématiques, il faut connaître très bien les adhérents. Pour cela, je multiplie les occasions de les rencontrer. Je les ai souvent au téléphone, j'anime les groupes de travail, je les rappelle après une formation, je profite de mes déplacements pour rendre visite aux adhérents locaux...

L'animation joue un rôle essentiel dans la réussite d'un cluster. Les adhérents ont besoin d'être accompagnés. Il faut de la rigueur. Dans toutes les réunions, il y a un ordre du jour, un résultat à obtenir, et un timing, à respecter. Chaque réunion nécessite une préparation... (Réseau Mesure)

(...) le facteur clé de succès d'un cluster, c'est le dynamisme ! Il faut une animation de qualité, des sujets qui ne soient pas « bateaux » et qui aillent au bout, il faut prouver, et de la qualité. Les gens ont peu de temps, mais ils participent parce qu'ils savent que ça va se concrétiser. On a réussi 80% de ce que l'on entend. Il faut un animateur professionnel et charismatique. C'est pour cela que nous faisons appel à des gens comme le professeur Berthelier. Quand on est entre nous, ça ne fonctionne jamais. Ce sont toujours les mêmes qui travaillent. Me voyez-vous relancer mes clients ? Il faut quelqu'un qui pilote. Un consultant extérieur, lui, peut se permettre de relancer. (Didier Stainmesse, Mecateamcluster)

Les équipes d'animation possèdent, presque toutes, un savoir-faire de « conduite du changement » remarquable :

(...) Il y a l'enjeu environnemental. Nous travaillons sur la performance énergétique des bâtiments, la gestion des déchets et bien sûr sur l'impact carbone du transport.

Mais il ne suffit pas de dire qu'il faut émettre moins de carbone ou consommer moins d'énergie pour qu'on puisse transformer durablement les pratiques. Tout l'enjeu est de comprendre la filière, les causes des décisions prises, et d'accompagner le changement. Ce sont des démarches longues et systémiques.

La supply-chain, dont la logistique et le transport sont des maillons, est caractérisée par une forte cascade de sous-traitance, et donc un grand nombre d'acteurs qui se connaissent mal, et que nous aidons à mieux collaborer.

Nous avons utilisé cette méthodologie dans une précédente démarche, PerspectivSupply, dont l'objet était de travailler sur la réduction de la pénibilité dans les entrepôts de produits frais. En réunissant les industriels, les logisticiens, les transporteurs et les

magasins, les acteurs ont travaillé à détendre les flux hyper tendus qui étaient une cause organisationnelle de la pénibilité subie par les préparateurs de commande. Il faut apprendre à dézoomer pour trouver les vraies causes des dysfonctionnements.

Notre rôle est de créer les conditions pour que les gens inventent les solutions à leurs difficultés. (Cécile Michaux, Pôle Intelligence Logistique)

Les flottes de camions font des progrès phénoménaux et deviennent de plus en plus « propres », le rail, le maritime et le fluvial doivent conserver leur avance. Pour arriver à traiter ce type de question, pour laquelle tout le monde est dépendant de tout le monde, et il n'y a pas d'urgence comme pour le Brexit, nous devons amener nos adhérents à travailler tous ensemble. On est limités par la vitesse du plus lent. Nous procédons par itérations. De grandes lignes commencent à se dégager. Nous avons procédé à des études et des benchmarks. On travaille par projet pilote. En effet, les gens veulent voir. Pour que ça avance, il faut faire des « percées ». Ainsi, nous allons reconfigurer une locomotive pour la passer au gaz.

(...) Au fond le métier de notre équipe est celui de distributeur d'énergie. Si on utilise notre énergie au bon moment, on catalyse celle des adhérents. Il faut sentir les moments favorables. Nous devons bien comprendre nos sujets, de façon à être préparés pour le jour J, où les adhérents vont être prêts à l'aborder. Il faut beaucoup de rencontres, d'écoute, de curiosité, de questionnement. Il faut être capable de détecter les signaux faibles, pour interroger les adhérents : « tu as remarqué ce qui se passe en ce moment ? Oui, on y pense aussi... »

Notre mission est de faire avancer tout le monde en même temps. Ce qui est capital est de procéder comme en escalade. Il faut matérialiser chaque avancée, pour que tout le groupe puisse s'appuyer dessus, et partir de là. Il y a une question de rythme. Il faut utiliser les temps faibles d'un sujet pour se préparer et avancer en interne. (Fabien Becquelin, Norlink)

Notre rôle, c'est de structurer, c'est la stratégie générale, puis de découper en lots, et de créer des sous-groupes. Quand le sujet est identifié, on informe les adhérents. Vient qui veut. On fait animer le travail du groupe par quelqu'un de l'extérieur. Au bout de deux réunions ne restent que les gens motivés... Nous informons l'ensemble des organisations de la filière, afin que le même sujet ne soit pas traité à deux endroits à la fois. Il faut informer pour fédérer ! (Didier Stainmesse, Mecateamcluster)

ACTION PUBLIQUE

Avant de conclure, qu'en est-il de l'action publique ? En particulier, peut-elle créer un cluster ?

Ce qui ressort de nos entretiens, et que traduisent un certain nombre de citations de ce rapport, est que l'action publique est généralement déterminante dans la genèse d'un cluster.

Bien sûr, il ne s'agit pas ici de politique industrielle qui, comme la France après guerre, ou la Chine et Taiwan aujourd'hui, font surgir des « avantages concurrentiels » de rien, ou quasiment. Dans tous les cas, comme on le voit tout au long de ce rapport, les territoires ont su exploiter un avantage latent, auquel l'évolution des attentes de la société ou de la technologie donnait un nouvel intérêt.

Pour cela, ils ont soit eu l'idée initiale qui a lancé le cluster, soit ils sont intervenus lors d'une phase cruciale.

Un exemple type est Shop Expert Valley :

Nous avons commencé comme un cluster du sud du Loir et Cher ! L'origine c'est une catastrophe : la fermeture de Matra automobile dans les années 2000. S'est posée la question de trouver une activité qui puisse soutenir l'économie. Il se trouvait qu'il y avait un savoir-faire dans l'aménagement de commerces. Mais ce n'était

pas structuré. Les entreprises ne se connaissent pas. Avaient-elles une envie commune ?

L'histoire veut que tout ait commencé dans les années 60. Une chaudronnerie a vendu la première gondole de magasin. Le succès est venu du fort développement de la distribution en libre service. Toutes les entreprises du secteur auraient une connexion à cette entreprise, du fait de liens familiaux ou d'anciens employés. Le cluster a démarré en 2006 comme un club de 5 entreprises. Avec l'accompagnement de la chambre de commerce et de l'agence de développement du Loir-et-Cher. Mais elles voulaient qu'il devienne rapidement autonome. Il s'est transformé en une association en 2009.

Notre première action, et cela demeure toujours une priorité, a été d'apprendre à connaître une filière sur laquelle il n'y avait pas de données, à arriver à définir son périmètre, sa taille et à la situer sur son marché. C'est un travail de terrain.

Aujourd'hui, nous avons 30 adhérents dans la région Centre Val de Loire. Essentiellement des PME. Distributeurs, architectes, fabricants de mobiliers, d'enseignes..., spécialistes du digital... Nous avons aussi un réseau d'une soixantaine de partenaires. (Karine Barbier)

Le coût de l'aide publique est faible. Il s'agit, généralement, de payer le salaire d'un animateur, pendant deux ou trois ans, ce dont n'a pas les moyens le « noyau dur » de dirigeants de PME dont a besoin le cluster pour démarrer son effet « boule de neige ».

La puissance publique joue, ensuite, un rôle de stimulant : nos interviewés citent comme grand succès d'un cluster d'avoir été sélectionné par tel ou tel programme national ; les clusters sont surtout des relais efficaces, et attentifs, des politiques de l'Etat utiles à l'entreprise.

En revanche, ce qui précède montre que la dynamique entrepreneuriale qu'est un cluster qui réussit est un miracle fragile. En conséquence de quoi, la puissance publique ne peut, évidemment, pas être interventionniste. C'est pourquoi, la plupart de nos interviewés estiment, souvent avec l'organisme public qui les a « lancés », qu'un cluster, une fois son *modus vivendi* trouvé, doit rechercher le plus vite possible son autonomie financière.

OBSERVATIONS

L'histoire d'un cluster est celle de l'émergence d'une dynamique entrepreneuriale. Pour sa réussite, la puissance publique peut jouer un rôle critique. Mais, le succès est avant tout une question de conduite du changement. On retrouve une fois de plus une caractéristique qui semble spécifique au cluster français : la nécessité d'un processus de conduite du changement explicite.

Le profil des personnes capables de « conduire le changement » a été étudié par les classiques de la littérature du management anglo-saxonne, et correspond à celui de nos interviewés. En particulier :

- Edgar Schein parle de « relation d'aide ». Effectivement, c'est ce qui caractérise le type de relation que les équipes d'animation ont avec les adhérents du cluster.

- Philip Kotter distingue « leader » et « manager ». Le « leader » a l'idée du changement et le mène à bien. Le « manager » est une personne d'exécution. Les animateurs des clusters sont des « leaders ». Mais, il faut se méfier de ce terme : on nomme « leader » le dirigeant d'une grande entreprise, alors que ce n'est pas nécessairement le cas pour Philip Kotter. En effet, les entreprises et les systèmes éducatifs tendent à sélectionner selon des normes (des « managers »), et à rejeter ce qui bouscule l'ordre établi (les « leaders »).

- Ici, il s'agit de « servant leaders », ou « leaders jardiniers », selon la terminologie d'Isaac Getz, qui reprend un certain nombre de travaux antérieurs, et qui en fait les conditions nécessaires de « l'entreprise libérée ». Ils créent les conditions qui mettent le groupe en mouvement, sans en prendre la tête. Ces personnes ont appris à « avoir du pouvoir sans pouvoir ». C'est à dire que leur influence ne vient pas de leur position hiérarchique. C'est pour cela que, pour des raisons sans doute culturelles, ce type de leader est très souvent une femme ou un « autodidacte ».

Les équipes des clusters pratiquent un type de changement spécifique appelé « changement planifié ». La culture française du changement est celle du « changement dirigé ». Le dirigeant décide, l'organisation exécute. Par contraste, le changement planifié est coordonné par « le haut », mais ses idées et sa mise en œuvre sont de la responsabilité « du bas ».

Dans la perspective d'une extension des clusters, ces deux points (type d'animateur et type de changement) sont probablement critiques. Or, ils sont peu compatibles avec la culture « jacobine » française. Prudence, donc.

Finalement, une question : quid de la taille de l'équipe d'animation ? Certes les clusters étrangers semblent avoir beaucoup plus de moyens que les nôtres, mais les nôtres sont efficaces, nos entrepreneurs sont beaucoup plus autonomes que les étrangers, et notre culture tend rapidement à transformer une « grande » équipe en bureaucratie dirigée par des « managers »...

CHAPITRE 5 - LE CORONAVIRUS

Quels ont été les impacts de l'épidémie sur les clusters ?

Paradoxalement, l'épidémie a plutôt eu des effets positifs voire très positifs pour les clusters et leurs adhérents. En fait, son véritable impact est indirect : filières clientes touchées et pénuries « d'intrants ». Elle a surtout révélé que le cluster avait une fonction, essentielle, de résilience.

LES IMPACTS DIRECTS

Le sentiment général est que l'épidémie a eu des impacts négatifs limités, mais a été, bien plus souvent, un mal pour un bien.

Le premier confinement a provoqué un arrêt brutal des activités. Ensuite, c'est très inégal, certains de nos adhérents ont vu leur chiffre d'affaires baisser de 10% à 40% alors que d'autres n'ont pas été affectés ou très peu, d'autres encore ont eu une augmentation de 15% !

Le télétravail a été une période de désorganisation : nos adhérents ont eu des difficultés à établir le contact avec les acheteurs de leurs donneurs d'ordres, qui eux-mêmes étaient en télétravail et avaient bloqué toutes commandes. (Pascal Esnouf, Sotraban)

Un aspect positif de l'épidémie a été, pour le monde de la Santé et en particulier pour les biotech, d'amener l'Etat à préciser sa stratégie, ce qui conduit à un bon alignement entre le niveau national, régional et les axes de travail du PMT. Les biotechs ont le vent en poupe actuellement avec l'émergence, par exemple, de médicaments en thérapie innovante. Il y a beaucoup d'appels à projets. Nous faisons face à de grands défis, bio production, médecine personnalisée, NRBC... Maintenant, il s'agit de structurer durablement la filière en région. (Renaud Gaudillière, PMT)

En revanche le COVID nous a fait faire un saut qualitatif énorme en termes de culture de prévention du risque avec la mise en œuvre des protocoles sanitaires. Nous avons travaillé avec l'inspection du travail et la CARSAT pour prévenir ces nouveaux risques. Cela a amené les entreprises à réorganiser leurs activités, leurs flux, leurs plannings en très peu de temps. (Cécile Michaux, Pôle Intelligence Economique)

Le coronavirus a été un accélérateur. Nous avons énormément de demandes entrantes. Rien que du bouche à oreille. Il y a une prise de conscience que l'immobilier des métropoles est cher et qu'on y est pris dans les bouchons. Il y a une relocalisation vers des métropoles moins denses. Il y a une recherche de réactivité et d'originalité. (Flavien Noël, Pôle Action Média)

Surtout, l'épidémie a montré aux entreprises l'utilité de l'entraide et des clusters :

On a gagné 15% d'adhérents en plus ! Et on a gagné en visibilité dans les réseaux sociaux.

Cela a été un catalyseur de résilience, et de solidarité. Nos adhérents ont fait un gros effort industriel. Nous avons produit 1000 hectolitres d'alcool pur, destinés à la fabrication de gel hydro alcoolique.

(Le) sentiment d'appartenance s'est grandement renforcé l'an dernier... (Julien Courtney-Février, Spirits Valley)

Le covid a « soudé » la filière ! Ça a été un accélérateur de solidarité pour toute la supply chain. Les centrales ont continué de produire de l'électricité, les sous-traitants étaient présents. La filière a fait preuve de résilience. Les grands donneurs d'ordre ont accéléré les paiements, en versant parfois 50 à 60% à la commande, en facilitant le déclenchement des versements au passage des jalons, etc. C'est une solidarité qui perdure. (Jean-François Debost,

Nuclear Valley)

LES IMPACTS INDIRECTS

Les véritables impacts de la crise sont les conséquences de la relance mondiale, et de la pénurie « d'intrants » qu'elle provoque, des affaiblissements de certaines filières, mais aussi des stratégies de grands donneurs d'ordre :

Le coronavirus a eu peu d'effets directs. Ceux de nos adhérents qui ont été touchés sont ceux qui fournissent les systèmes électroniques, parce qu'un de leurs marchés est l'automobile et l'aéronautique. Ils ont été affectés par la baisse de la demande et par des difficultés d'approvisionnement en composants. La France a découvert qu'elle n'avait plus de capacités de production, et que les reconstituer ne se décrète pas à coup de politique publique dans des délais courts. (Jérôme Finot, S2E2)

L'économie est très lente à redémarrer. Le problème est que les grands donneurs d'ordres ont accéléré l'externalisation à l'étranger. En particulier dans les domaines aéronautique et automobile, pour lesquels les études et la R&D sont sous-traitées à l'étranger. A terme, études et production à l'étranger, que restera t'il sur notre territoire ? Nos adhérents cherchent à se diversifier au maximum. (Pascal Esnouf, Sotraban)

UNE FONCTION CRITIQUE DU CLUSTER : LA RÉSILIENCE

L'épidémie a, principalement, révélé qu'un cluster était, pour ses adhérents, un facteur à la fois de résilience, mais aussi d'accélération de la sortie de crise :

Nous avons beaucoup accompagné nos adhérents sur la partie ressources humaines et télétravail, mais aussi sur la volet financier, par exemple affacturage.

Aujourd'hui, on fait se rencontrer les gens, pour, qu'ensemble, ils relèvent la tête ! (Estelle Duflot, Réseau Mesure)

On a participé au maintien de l'emploi. On n'a pas pu empêcher des PSE, mais on a participé efficacement au reclassement des personnels. Par exemple, les élus ont demandé à une entreprise étrangère qui licenciait d'adhérer au cluster, de façon à ce que nous l'aidions à trouver des voies de sortie pour ses employés. Par ailleurs, nous avons relayé activement les mesures gouvernementales, telles que PGE et chômage partiel. (Julien Courtney-Février, Spirits Valley)

Le Pôle a fait de la « médecine d'urgence » ! Nos adhérents avaient besoin de nous. Nous avons appelé la plupart des PME TPE membres de notre association. Et nous avons mis tout en œuvre pour les aider. Nous avons par exemple orienté des dirigeants en souffrance vers les services des CCI ou des préfetures. Nous les avons aidés à monter des dossiers de demande de subventions. Certains nous ont proposé spontanément leur aide pour organiser des webinaires d'information en gestion de crise, management RH en distanciel, ordonnances COVID...à destination de toute la communauté. Nous avons maintenu l'adhésion de TPE en grandes difficultés financières pour qu'elles puissent continuer de bénéficier de nos services. Tous nos événements 2020 ont été dématérialisés et gratuits, solidarité oblige, pour nos membres. Bref, à l'image de la filière, ces crises sanitaires, économiques et environnementales ont vraiment resserré les liens entre les membres de notre association. Nous avons changé notre feuille de route du jour au lendemain : on a pris notre mission d'aide et de service public à bras le corps tout en veillant à l'intérêt général ! (Jean-François Debost, Nuclear Valley)

Il y a beaucoup d'aides, mais un entrepreneur ne peut pas s'y retrouver. Et quand on les obtient, elles sont versées beaucoup trop tard. Il faudrait que les clusters soient capables de dire à leurs adhérents à quelles aides ils sont éligibles, ce qu'ils doivent faire pour les obtenir, et faire que les fonds arrivent vite. Très clair, très lisible, très efficace. Voilà qui va être critique, pour les entreprises en difficulté.

Ce qui est encore plus important pour accélérer la relance est le besoin de connecteurs entre les entreprises. Cela permettrait aux entreprises en forte croissance d'aller encore plus vite en rachetant des entreprises en difficulté. Cela éviterait des pertes de compétences, et du chômage inutile. (Frédéric Toreilles, Pôle Action Média)

Nuclear Valley est engagé auprès de ses adhérents les plus en difficultés :

La rentrée va être très animée. En effet, 80% des entreprises de la filière étant multi-sectorielles, certaines ont été tout particulièrement fragilisées par la crise de l'automobile, de l'aéronautique ou de la pétrochimie. A cela s'ajoutera le remboursement de la première tranche des PGE. Nous allons donc être plus que jamais aux côtés de nos membres pour accompagner ceux qui rencontreraient des difficultés financières. La filière a d'ailleurs constitué un fonds souverain de 200 m€, partagé entre EDF et l'Etat, pour entrer, le cas échéant, au capital de sociétés au savoir-faire critique, en difficultés ou mises en vente. Naturellement, nous serons un relais important de ce fonds. (Jean-François Debost)

Il en est de même pour Shop Expert Valley qui a joint ses forces à celles d'autres associations et syndicats professionnels de façon à défendre des adhérents, mis à mal par des ruptures d'approvisionnement, contre un risque de rupture de contrats:

Il y a eu une reprise d'activité très forte en début d'année. Ce qui pose un problème d'approvisionnement en matières premières et en composants. Notre souci est d'éviter que les projets ne se fassent pas. Pour cela, nous avons mutualisé notre action avec celle d'autres

réseaux et syndicats professionnels, afin de sensibiliser, d'éviter les retards, de répercuter les hausses, de trouver des alternatives au sourcing des produits...Nous avons aussi organisé des groupes de travail. (Karine Barbier)

OBSERVATIONS

Les travaux de Michael Porter évoquent la question de la résilience, par celle du hasard et de la crise, qui, avec l'action publique, sont les facteurs critiques externes du succès d'un cluster.

La crise rappelle que la résilience de l'individu, et de l'entreprise, tient, avant tout, à la solidarité du groupe auquel il appartient. Elle a révélé à la fois le besoin d'entraide de la petite entreprise, et de relais de l'action de l'Etat. Ce besoin de relais résulte de la réduction des moyens opérationnels que les « corps intermédiaires » de l'Etat consacraient à cette fonction.

En termes d'entraide, l'action des clusters pendant la crise ressemble à celle d'autres acteurs, tels que les syndicats professionnels et les agences de développement. En revanche, là où ils ont un avantage unique, c'est lorsqu'il s'agit de transformer un aléa en opportunité, comme l'a fait, par exemple, Atlanpack pour la question de l'élimination des emballages plastiques. En effet, la « chaîne de la valeur » qu'ils représentent permet d'organiser une action rapide et cohérente d'un groupe puissant d'acteurs, aux intérêts cohérents.

Cependant, lorsque la crise touche l'ensemble de l'économie (cf. la pénurie actuelle de matières premières, de composants électroniques ou de main d'œuvre), les clusters, seuls, n'ont pas les moyens suffisants pour agir sur les événements. Il serait utile, dans ce cas, qu'ils combinent leurs forces, et qu'ils s'allient aux autres acteurs concernés, y compris de l'Union Européenne.

CHAPITRE 6 . L'AVENIR

Nous avons demandé à nos interviewés comment ils voient l'avenir des clusters et ce qu'il faudrait faire pour que ce concept donne tout son potentiel.

UN RÔLE VITAL EN DÉFICIT DE NOTORIÉTÉ

Les interviewés estiment que les clusters ont fait la preuve de leur utilité, et ne sont pas menacés.

Depuis la Datar, les SPL, les Pôles de compétitivité, les clusters quels que soient leurs noms sont dans l'air du temps. (Jean-Christophe Boulard, Atlanpack)

En revanche, les clusters ont un évident déficit de notoriété, et les décideurs publics n'ont pas conscience de leur rôle, qui est « essentiel ».

Les clusters ont un problème de visibilité et de notoriété. Nous devons expliquer sans cesse qui nous sommes. Aujourd'hui, quand on parle de cluster on pense covid ! (Karine Barbier, Shop Expert Valley)

La puissance publique doit reconnaître notre existence de cluster. Elle doit reconnaître notre utilité, que nous ne sommes pas une association de plus. La région nous soutient, mais ne sait pas ce que nous faisons ! (Marc Damians et Pauline Pernin, Cluster Equin)

Il faut continuer à soutenir les clusters. Ils ont un rôle essentiel. Ils relaient l'information, ils favorisent les échanges de bonnes pratiques... C'est un soutien très efficace pour les entreprises sur les territoires. (Pascal Esnouf, Sotraban)

Nous avons des rôles essentiels : Maintien de l'emploi ; Contribution aux enjeux de demain : RSE, lean, fiscalité, fret ferroviaire...; Les clusters doivent être reconnus, comme aiguillons, catalyseurs, en ce qui concerne, notamment les enjeux économiques, environnementaux et d'emploi. ; La clé de la performance internationale est la coopération entre entreprises, ce qui est la mission des clusters. En outre, ils doivent favoriser le «ruissellement» : les multinationales n'investissent pas sur le territoire. (Julien Courty-Février, Spirits Valley)

J'insiste également sur le lien très fort entre des clusters locaux, comme Bretagne Supply Chain, et leur territoire. Cet ancrage est un véritable atout pour le développement du territoire, de façon décentralisée et adaptée aux réalités du terrain. (Elodie Le Provost, Bretagne Supply Chain)

RELATION AVEC L'ÉTAT ET LE POLITIQUE

L'Etat doit prendre conscience de ce que peut lui apporter le cluster, disent les interviewés :

Les clusters sont des « courroies de transmission » des politiques publiques

Le dirigeant a le nez dans le guidon. Il y a beaucoup d'aides, mais seul il ne peut pas y avoir accès, car il n'a pas le moyen de savoir celles qui existent, d'en faire le tri, et de remplir les dossiers nécessaires pour les obtenir. Sans compter qu'il y a un grand nombre d'acteurs. L'aide d'une courroie de transmission, comme un cluster, un syndicat professionnel ou autre est indispensable. Nous avons l'avantage de représenter une filière homogène, nous avons la meilleure information au meilleur moment.

Il en est de même pour les pouvoirs publics : il n'est pas facile de toucher toutes les entreprises. C'est le cas, par exemple, quand la BPI fait un appel à projets.

Les pouvoirs publics doivent comprendre que prendre des mesures, ou même faire un programme immobilier ne suffit pas. Il faut qu'un groupement d'entreprises crée un écosystème qui fasse réussir le projet. (Flavien Noël, Pôle Action Média)

Le cluster est le relai naturel, au niveau du territoire, des politiques de l'Etat et de la région. C'est un catalyseur d'aides publiques. Il permet un accompagnement fin de l'entreprise, par exemple de la PME et la TPE, pour appliquer une politique environnementale, ou de compétitivité. (Julien Courty-Février, Spirits Valley)

Force est de constater qu'aujourd'hui, le politique et la parole publique sont épiés en permanence au travers des réseaux sociaux. Les propos, les actions n'ont de cesse d'être suspectés voire dénigrés. La force d'un organisme parapublic tel que le nôtre, du fait de ses actions concrètes sur le terrain et de sa proximité avec les entreprises et leurs collaborateurs, est donc de crédibiliser et de rendre visible l'action des pouvoirs publics, qu'ils soient nationaux ou régionaux. Nous avons donc aujourd'hui, et les actions menées par la plupart des pôles de compétitivité durant ces crises le démontrent, un rôle très important de services de proximité, « les pieds dans la glaise », mais aussi de remontée d'informations pour accélérer, orienter et faciliter les prises de décisions des pouvoirs publics ! (Jean-François Debost, Nuclear Valley)

Les clusters sont des outils (mal exploités ?) de stratégie économique :

Nous devons faire connaître l'excellence de notre savoir-faire. L'Etat doit penser à nous pas uniquement pour l'administratif, mais aussi pour nos compétences, notamment pour évaluer des projets dans le cadre d'appels à projets qu'il lance, systématiser le recours aux clusters/pôles.

(...) Il faudrait lutter contre le mal français qui consiste à subventionner tout le monde, et sa conséquence c'est-à-dire ne plus pas avoir suffisamment de moyens pour ce qui est le plus stratégique. Par exemple, je travaille sur la feuille de route du solaire. Eh bien, il n'y a que sur quelques niches qu'il serait nécessaire d'investir en force (niches sur lesquelles notre pays a encore une carte à jouer). Et il faut penser en termes de filière. Par exemple, toujours dans le solaire, nous avons deux organismes de recherche excellents, mais aucune filière industrielle pour en tirer parti. De même pour l'éolien. On nous dit que ça créera de l'emploi. C'est vrai, mais à l'étranger. Notre handicap, ce sont les changements fréquents du politique. Il faut une vision, et de la continuité dans la décision. Sans cela l'argent est gaspillé.

(...) L'état a besoin d'une vision industrielle, qu'il décline en stratégie puis en plan d'actions opérationnel et ce dans la durée. Rien ne doit l'en écarter. La crise sanitaire, des masques aux vaccins, démontre de façon criante que la France n'est plus une puissance industrielle. L'Energie est encore un secteur où la France tient une position significative, et nous devons ne pas la gâcher comme nous avons commencé à le faire pour l'éolien ou le solaire avec des productions quasi exclusives « made in abroad ». (Jérôme Finot, S2E2)

Mais, certains Pôles sont déjà consultés par la puissance publique. Une tendance d'avenir ?

France Relance. Il y a 470m€ d'aides publiques pour le volet nucléaire, dont plus de 200 millions pour la partie Innovation – R&D. Depuis le début de l'année, nous avons ainsi accompagné et labellisé plus de 80 projets, embarquant plus de 200 entreprises différentes. Nous avons été impliqués en amont par les ministères

pour la préparation des appels à projets France Relance et nous constatons avec satisfaction que certaines de nos recommandations ont été entendues. Nous avons par exemple recommandé que les conditions d'application ou seuils ne découragent pas les PME, et qu'il y ait un « bonus » pour les collaborations. Et, effectivement, aujourd'hui, force est de constater que grâce à cette approche, les deux tiers des projets déposés sont collaboratifs et impliquent des petites et moyennes entreprises. (Jean-François Debost, Nuclear Valley)

FINANCEMENT

Certains clusters et pôles sont financièrement indépendants. D'autres non.

En 2016 nous avons été agréés organisme de formation. Ce qui nous a apporté plus d'indépendance financière. (Jérôme Finot, S2E2)

Il y a un équilibre, toujours délicat, à trouver entre frais de structure et nombre d'adhérents. Nous gérons notre association comme une PME. (Estelle Duflot, Réseau Mesure)

Nous sommes par ailleurs attentifs à développer notre autofinancement, ce qui nous permet de garantir notre autonomie, et de choisir les sujets que nous souhaitons approfondir. (Cécile Michaux, Pôle Intelligence Logistique)

Certains aimeraient une contribution de l'Etat :

Nous sommes presque entièrement auto-financés par des projets. Cette multitude de sources de financements est extrêmement difficile à gérer, et nous ne sommes pas rémunérés pour faire le cœur de notre métier, c'est-à-dire passer du temps avec nos 550 adhérents, pour bien connaître leurs besoins, et faire émerger des projets.

Pour gagner en sérénité, il faudrait assurer le financement d'au moins une partie de notre fonctionnement. Par exemple, un poste (ex : celui de délégué-e générale) pourrait être financé, ensuite, la taille de l'équipe varierait selon les projets. (Elodie Le Provost, Bretagne Supply Chain)

Pour pérenniser nos financements pluriannuels, pour lesquels nous devons batailler, il faudrait des financements nationaux et notamment pour tout ce qui concerne le fonctionnement courant car il est compliqué de piloter une structure et d'embaucher en devant être en permanence dans des appels à projets ou des demandes d'aides ponctuelles. (Flavien Noël, Pôle Action Média)

La mission des clusters doit être reconnue, et rémunérée. Les 80.000 entreprises en cluster représentent 1,5m d'emplois et contribuent fortement à la création de nouveaux emplois. Pourquoi ne pas accorder aux 2 ou 300 clusters 50m€ pour favoriser l'emploi? (Julien Courtney-Février, Spirits Valley)

Parmi les idées de sources complémentaires de financement, non publiques :

Les fonds publics tendant à se raréfier, la cotisation, ce n'est pas suffisant. L'association n'est pas un bon véhicule pour recevoir des financements. Notamment, pour des raisons de fiscalité. Nous étudions, par exemple, la possibilité de créer des fondations. Par ailleurs, beaucoup de clusters ont des incubateurs... (Julien Courtney-Février, Spirits Valley)

Nous envisageons aussi de vendre des services, en particulier du conseil, aux collectivités. Nous avons un savoir-faire exceptionnel, et nous connaissons le terrain, les besoins des entreprises et les spécificités sectorielles. (...) il y a à gagner dans la collaboration avec d'autres clusters. Par

exemple Aerospace Valley. L'avion de demain devra évoluer vers une consommation beaucoup plus décarbonée. Nous pouvons leur apporter beaucoup en la matière. Idem pour le naval. (Jérôme Finot, S2E2)

Du fait des changements politiques, il est difficile de trouver des financements pluriannuels. L'équilibre est fragile. A terme le financement pourrait venir de locomotives du secteur privé, comme Sigfox dans l'IOT Valley. (Flavien Noël, Pôle Action Média)

Mais, ne faudrait-il pas, surtout, revoir le modèle économique des clusters ?

Nous devons évoluer vers le modèle des clusters allemands ou autrichiens. Ils génèrent des revenus, ce qui leur donne l'indépendance financière. Cela va de pair avec la professionnalisation de l'équipe, et change la relation à l'entreprise, qui paie pour la qualité du service rendu. (Jérôme Finot, S2E2)

Nous devons à la fois poursuivre nos missions actuelles, au plus proche des besoins de nos membres, mais aussi et surtout les prolonger. Nous aidons les projets de R&D des start-up et des PME, elles ont confiance en nous. Nous devons maintenant aller plus loin et les accompagner dans leur levée de fonds, y compris en ce qui concerne le financement privé, pour les aider à grandir et devenir des champions internationaux, les « licornes » de demain.

Nous pourrions aussi profiter de notre grande proximité avec nos adhérents pour aider les entrepreneurs qui ont été éprouvés par la crise à transmettre leur entreprise. Et ce, bien évidemment, en veillant aux intérêts du pays. Nous avons un devoir de veille, de proximité, de conseil et d'accompagnement.

Nous pourrions lancer un club d'investisseurs. Notre conseil scientifique lèverait les risques techniques et le comité de labélisation, les risques marché, pour l'investisseur public et/ou privé.

Nous avons un marché domestique fort. Nous sommes quasiment la seule filière dans ce cas. Il faut en profiter pour transformer nos start-up et PME en ETI ! (Jean-François Debost, Nuclear Valley)

Shop Expert Valley est peut être un exemple à examiner, même si ce cluster avoue ses sources de financement fragile :

Nous sommes deux permanents. Comment arriver à financer les besoins du cluster ? Nous avons fait le choix de packager des services pour un tarif d'adhésion relativement élevé dans le milieu des clusters, néanmoins tenant compte du chiffre d'affaires des entreprises. Ceci peut sembler un frein à l'adhésion mais cette formule a des avantages. En effet, un investissement sensible a pour corollaire un vrai engagement de l'adhérent au-delà de l'aspect financier. Il va participer et attendre un retour. Et en plus, il lui faudra travailler et s'investir dans le collectif ! Ainsi, si quelque-chose ne l'intéresse pas, il le dira, et on l'adaptera. En outre, il est souvent difficile de faire évoluer une cotisation à la hausse si l'on commence trop bas. (Karine Barbier)

LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ, INQUIETS POUR LEURS AVENIR

Une question particulière est celle des Pôles de Compétitivité, leur avenir serait incertain, alors qu'ils dépendraient beaucoup plus que les clusters non-pôles des financements publics, en voie de disparition, selon la plupart de nos interviewés. Certains préconisent une convergence des fonctions pôles et clusters, ce qui est déjà engagé par la plupart des pôles que nous avons interrogés. L'exemple de PMT :

Historiquement implanté en Franche-Comté, première région industrielle de France en termes d'emplois industriels, et labélisé pôle de compétitivité dès 2005, le PMT (anciennement Pôle des

microtechniques) a pris une dimension régionale lors de la fusion des régions. Il porte une vision marché forte à travers deux clusters, créés en 2018 promouvant les filières Technologies de Santé et Aéronautique Spatial Défense.

C'est 200 adhérents, dont 100 pour le premier cluster et 60 pour le second. Nous avons de grandes entreprises, mais surtout des fabricants et des sous-traitants, typiquement des PME industrielles de 15 à 30 personnes.

(...) Il faut rationaliser pôles et clusters car l'objectif est le même : innover, entreprendre, favoriser le business, notre souveraineté et une économie profitable et durable.

Je pense que l'on a trouvé la bonne formule, et que c'est peut être celle que retiendra l'Europe. Il faut effacer les frontières et développer une vision marché, une vision RetD autour de nos filières d'excellence qui sont nombreuses sur le territoire. (Renaud Gaudillère)

FRANCE CLUSTERS COMME CORPS INTERMÉDIAIRE

Nombre de suggestions vont dans le sens d'un renforcement de l'action de France Clusters :

Pour commencer, les clusters ont tout intérêt à partager leurs bonnes pratiques, certains ayant résolu les problèmes des autres (cf. la question du financement par exemple) :

Notre association est en forte demande de partages d'expériences avec d'autres clusters. (Pascal Esnouf, Sotraban)

Ce que la plupart des interviewés aimeraient, c'est que l'Etat et le politique interfèrent moins directement avec leur cluster, au risque d'ébranler sa dynamique :

Le cluster retrouve un second souffle après des moments de flottement. En particulier, il a été très affecté par les réformes gouvernementales, et les changements qu'elles provoquent, notamment la loi NOTRe avec la perte de financement par le Département.

Par exemple les CCI ont perdu une bonne partie de leurs moyens, et, indirectement, le cluster, son animateur. Néanmoins MECALOIRE a su conserver des partenaires financeurs historiques comme la Métropole de Saint-Etienne. (Baptiste Autin)

Pour cela, il serait utile de faire acte de pédagogie notamment vis-à-vis des appareils administratifs et politiques. Le «clustering» est devenu, au fil des temps un véritable outil au service du développement économique des territoires. Des collectivités souhaitent structurer des filières sur leur territoires. Il conviendrait de les accompagner.

Faire un travail de vulgarisation, expliquer ce que sont les clusters, les pôles de compétitivité, etc. aux décideurs locaux, qui changent souvent, aux CCI, mais aussi aux chefs d'entreprise. Pour cela il faudrait des présentations « clé en main » très simples et des vidéos courtes, faites par France Clusters avec l'Etat. Il faudrait aussi présenter les différents types de clusters existants avec leur financement, afin que tous les partenaires sachent de quels moyens ont besoin les clusters. (Flavien Noël, Pôle Action Média)

France Clusters pourrait aussi réfléchir à amplifier sa diffusion auprès du politique d'informations unique dont disposent les clusters sur les tendances de l'économie :

Le gouvernement doit aussi prendre conscience que les délocalisations perdurent. Il serait peut-être nécessaire de conditionner les aides aux grandes entreprises en fonction de leurs engagements à produire et acheter en France, et à garantir les emplois de nos entreprises de sous-traitance...(Pascal Esnouf, Sotraban)

Enfin, France Clusters pourrait prendre les devants de l'intervention publique :

Il y en a maintenant beaucoup (de clusters) et il y a de moins en moins de financements publics, et ils vont avoir du mal à trouver des moyens. Il faut anticiper. Ce pourrait être une mission de France Clusters qui pourrait à la fois identifier les territoires qui ont tous les atouts pour constituer un cluster et organiser des rapprochements avec les clusters déjà constituer pour éviter les doublons. (Jean-Christophe Boulard, Atlanpack)

OBSERVATIONS

Pour les clusters l'enjeu des prochaines années est d'installer avec la puissance publique une relation vertueuse, mutuellement bénéfique : des clusters indépendants financièrement, une puissance publique « stratégie », qui stimule, mais n'intervient pas directement.

Quelques remarques :

- Un simple « benchmarking » devrait permettre aux clusters de résoudre leurs problèmes financiers.
- Ce que les clusters apportent à leurs adhérents est vital, c'est la principale conclusion de cette étude, en conformité avec les travaux de Michael Porter. Pourquoi ne pas l'expliquer ?
- Pourquoi les clusters n'utiliseraient-ils pas, maintenant qu'ils ont fait leurs preuves, les techniques qu'ils emploient dans le cadre des projets d'innovation (cf. les citations de VEGEPOLYS VALLEY), pour amener leurs membres à prendre conscience de l'utilité du cluster, et à tirer de ce constat un nouveau « contrat social », avec un financement à la hauteur des bénéfices qu'ils sont en droit d'en attendre ? Ce serait une quatrième étape de leur développement.

Il semble logique que France Clusters conduise ce changement « planifié », de la même façon que ses adhérents le font pour leurs propres adhérents. Que sa mission change : qu'au lieu d'être principalement tourné vers ses adhérents, par exemple en leur proposant des formations, il se tourne maintenant principalement vers l'extérieur, et devienne le « cluster des clusters ».

CONCLUSION ET POINTS CLÉS

Pour l'association des entrepreneurs cette enquête a été une révélation :

Partageant l'avis général, les entrepreneurs attribuaient l'incapacité de beaucoup de nos PME à exploiter leur créativité, exceptionnelle, à une forme d'arriération. Or, les PME appartenant aux clusters ressemblent aux autres PME, alors qu'elles réussissent et se modernisent. En fait, le rôle de la PME n'est pas d'avoir une « vision », mais de « produire ». Non d'avoir une stratégie « délibérée », ce qui leur demanderait des capacités stratégiques coûteuses, mais « émergente ». C'est le cluster qui l'aide à faire « émerger » une stratégie. Notamment en lui fournissant l'accès au marché, dont les « éléments avancés », les « influenceurs », sont membres du cluster, et « aspirent » la PME.

Ce qui fait la prospérité d'une économie n'est pas la volonté de ses entrepreneurs, d'exporter, de se moderniser, de viser le haut de gamme..., mais leur « home base », leur « écosystème » local, qui crée le principal des conditions qui déterminent leur « modèle économique » et leur succès.

La force de l'Allemagne, que l'on cite en exemple, est le collectif, non l'esprit entrepreneurial de ses patrons. Si la France a perdu sa compétitivité, ce n'est pas du fait de ses PME, ou encore de salaires trop élevés ou d'une protection sociale excessive (ce type de contraintes stimule, au contraire, l'innovation), mais, plus probablement, parce que ses « champions nationaux » ont préféré à l'innovation le leadership par les coûts. Ce qui ne fut ni bon pour eux, ni pour le pays.

Ceci posé, les principales conclusions que nous tirons de cette enquête sont les suivantes :
Conformément aux travaux de Michael Porter, fil rouge de ce rapport, le « business cluster » joue un rôle capital dans la performance de l'entreprise et de la nation. C'est « l'avantage concurrentiel des nations ».

Les caractéristiques principales d'un cluster arrivé à maturité semblent être :

- Chaîne de la valeur complète.
- Raison d'être : « chasse en meute ».
- Accélérateur : il « apporte le marché » à ses adhérents, dont il est la « tête chercheuse », et les conduit naturellement à s'internationaliser, et à devenir des champions internationaux.
- Force de changement : il modifie le modèle économique des adhérents, et organise l'action collective pour transformer la crise en opportunité.
- Cohésion : il assure la cohésion entre membres du cluster, notamment entre grandes et petites entreprises, en plaçant chacun sur ses forces.
- Innovation : il joue un rôle critique dans le décollage de l'innovation en fournissant un substitut à la « préférence nationale ».

- Développement personnel. Le cluster donne confiance en eux à ses membres, les rend résilients et entrepreneurs. Le cluster français paraît avoir deux spécificités :
- Une fonction conduite du changement « explicite ».
- Un modèle d'animation beaucoup plus léger, et peut-être plus efficace, que ce qui se pratiquerait à l'étranger.

Son savoir-faire de conduite du changement est d'un type particulier (« leader jardinier » et « changement panifié ») qui n'est pas dans la tradition jacobine française.

Le succès d'un cluster vient de l'émergence d'une volonté puis d'une dynamique entrepreneuriales. Elles ne peuvent être forcées et demandent du temps et des conditions favorables pour émerger.

Il est le relai naturel, vigilant et efficace de la politique publique, qu'il doit nourrir de ses connaissances, uniques (il est en prise directe avec les « chaînes de la valeur » du pays). Celle-ci joue, à faible coût, un rôle « d'incubation » et « d'accélération » de clusters. Mais ne peut intervenir sous peine de casser la dynamique du cluster. Pour cela le cluster doit chercher à être financièrement indépendant de la puissance publique.

Cependant, les clusters français n'exploitent pas totalement leur potentiel, et n'ont pas encore déclenché une « réaction en chaîne » créative. En particulier, au lieu d'être un propulseur, la concurrence entre membres demeure un frein contre lequel l'équipe d'animation doit lutter. La cause est culturelle : une forme de défiance spontanée.

Les clusters, « bâtisseurs de confiance », sont le lieu idéal pour créer les conditions d'un changement qui pourrait avoir un impact immédiat et massif sur l'économie du pays. Il s'agit de permettre aux liens entre grandes entreprises et sous-traitance française de se retisser. C'est, en outre, quasiment la condition sine qua non pour faire réussir l'innovation, qui a besoin d'une demande interne amicale.

Finalement, comment étendre le phénomène cluster, qui ne concerne actuellement que 2 ou 3% des entreprises françaises, eu égard à son potentiel économique ?

Cela ne peut se décréter. Mais il est possible, en particulier à France Clusters, de créer des conditions favorables à la généralisation du concept, en particulier faire connaître les succès obtenus, et les facteurs de succès. France Clusters pourrait-il être le « cluster des clusters » ?

De surcroît, la situation internationale est maintenant favorable à la reconstitution des « avantages concurrentiels des nations », que sont les clusters, selon les travaux de Michael Porter.

ANNEXE : QUELQUES RÉFÉRENCES

Les références de ce rapport aux travaux de Michael Porter viennent, principalement de : PORTER, M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1998.

Un article de présentation, publié par Harvard Business Review :
<https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>.

Le dirigeant de PME, ses caractéristiques, et les raisons culturelles qui stoppent prématurément la croissance de l'entreprise française :

- Vaincre les solitudes du dirigeant. BPI, 2016 :
<https://lelab.bpifrance.fr/Etudes/vaincre-les-solitudes-du-dirigeant>
- CHABAUD, Didier, DEGEORGE, Jean-Michel Croître ou ne pas croître, une question de dirigeant ?
<https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2016-1-page-18.htm>
- BERTRAND, Benjamin, BODENEZ, Philippe, HANS, Etienne, Le patron de PME, ou le syndrome de Peter Pan,
<http://www.anales.org/gazette/memoire-Gazette-55.pdf>

L'AdCF a fait paraître quatre rapports sur le programme Territoire d'industrie :

<https://www.adcf.org/articles-territoires-d-industrie-les-notes-de-l-adcf-sur-les-actions-portees-par-les-acteurs-lo-caux-5782>.

Territoire d'industrie a pour ambition de favoriser la réémergence de l'industrie en France. Et cela en créant les conditions d'un changement « par le bas », par l'intercommunalité.

Pour un aperçu rapide : l'interview de leur rédacteur :

<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2021/08/09/territoires-dindustrie-quand-les-intercommunalites-creent-les-conditions-dune-reindustrialisation-par-le-bas/>

Les enseignements des expérimentations en cours rejoignent les observations de ce rapport, notamment par rapport à la criticité du « cluster » pour la performance de l'entreprise.