

**European Cluster Days**

LE CLUSTER, UN MOTEUR EUROPÉEN DE CROISSANCE

18&19 mars 2015 | **PARLEMENT EUROPÉEN**  
*Strasbourg*

[www.europeanclusterdays.eu](http://www.europeanclusterdays.eu)

France Clusters

Europäisches Kompetenz- und Forschungszentrum Clustermanagement

Centre européen de compétences et de recherche Management de Cluster

Article publié dans le cadre de l'événement organisé par France Clusters et ses partenaires  
« [European Cluster Days : le cluster, un moteur européen de croissance](#) » les 18 & 19 mars 2015 au  
Parlement Européen (Strasbourg – France).

## **Intelligence économique territoriale et Clusters**

Thierry FERRARI, Directeur du pôle Intelligence Territoriale ADIT

Docteur ingénieur

Membre du Comité consultatif du Centre européen de compétences et de recherche en Management de Cluster

### **INTRODUCTION**

L'intelligence économique et les clusters sont étroitement liés.

La pratique d'une intelligence économique territoriale conduit à l'émergence de clusters et à une politique de soutien aux clusters. Et, en outre, la veille et l'intelligence économique sont des pratiques et des services indispensables pour les clusters et leurs adhérents. Ils permettent très souvent d'assurer leur pérennité et de construire de nouveaux modèles économiques.

Pour illustrer ces propos, seront présentés les résultats d'un benchmarking de nombreuses réalisations et pratiques à travers la France et certains pays étrangers.

Ainsi, on évoquera notamment :

- le cas de territoires français et étrangers qui ont mis en œuvre des dispositifs territoriaux d'intelligence économique et ainsi susciter l'émergence de clusters : c'est par exemple le cas du département de la Loire (42) et de la région Auvergne ;
- des exemples de bonnes pratiques de clusters qui proposent à leurs adhérents une gamme de services de veille et d'intelligence économique : plateforme de veille collective, missions de renseignement économique, études prospectives, formations à la surveillance de marchés et de concurrents, ciblage de marchés internationaux, démarche de sécurité économique, etc. ; les pratiques de divers pôles de compétitivité particulièrement performants en intelligence économique seront en particulier présentés : IAR, Moveo, Medicen....

### **La politique de clusters a fortement boosté l'intelligence économique territoriale**

Durant plus de 10 ans (1993 à 2004), seules les entreprises, et en particulier les plus grandes, ont pratiqué l'intelligence économique. Celle-ci leur est nécessaire notamment pour faire face à une concurrence internationale de plus en plus agressive et pour anticiper les menaces et opportunités dans un monde de plus en plus incertain et mouvant.

C'est en 2005, à l'aune du lancement des pôles de compétitivité en France qu'est née l'intelligence économique territoriale en France. Il y a en effet 10 ans que les gouvernances des territoires ont pris conscience de la nécessité de se doter d'outils et de moyens d'intelligence économique et de mise en réseaux des acteurs d'un même territoire pour faire face aux nouveaux enjeux auxquels elles étaient confrontées. Parmi ces enjeux figurent notamment :

- une concurrence de plus en plus affirmée entre les territoires ; cette concurrence est d'autant plus marquée lorsqu'il s'agit d'attirer de nouveaux investisseurs étrangers ;
- un besoin croissant d'anticiper des opportunités de création d'emplois et des menaces de délocalisations et de fuites de compétences ;
- la nécessité de rendre le territoire plus visible et plus lisible et ainsi de montrer ses spécificités et ses atouts et attraits ;
- la mise en œuvre de stratégies cohérentes et partagées par les acteurs économiques du territoire malgré la diversité des élus et des structures ;
- la nécessité d'allouer les ressources aux seuls projets porteurs d'avenir, de richesse et d'emplois ; la période de crise actuelle contraint les territoires à être plus vigilants et à ne soutenir que les « meilleurs » projets.

Ces démarches d'intelligence territoriale et de « clustérisation » ont pour objectifs d'aider les élus et les dirigeants des collectivités territoriales :

- dans la mise en œuvre de leurs projets stratégiques : nouvelles infrastructures, nouveaux programmes de soutien au développement économique et à l'innovation... ;
- à avoir une vision à moyen et long termes et par conséquent à faire émerger des projets d'avenir : positionnement sur des « niches » stratégiques du futur, lancement de projets innovants, recherche de secteurs nouveaux de diversification pour des filières traditionnelles... ;
- à mieux valoriser leur territoire, en mettant en exergue leurs domaines d'excellence, leurs spécificités (ressources, patrimoines...) et leurs pépites.

Des clusters et pôles de compétitivité se créent en général dans ces domaines d'excellence, sur ces niches stratégiques, ces secteurs de diversification potentiels et dans ces domaines pépites. Ils permettent ainsi aux acteurs impliqués d'être nationalement et internationalement plus compétitifs et plus visibles et au territoire d'être plus attractif et de générer de nouvelles richesses et de nouveaux emplois.

De nombreux territoires français (communautés de communes, communautés urbaines et métropoles, départements, régions, Eurodistricts...) ont ainsi entrepris des démarches d'intelligence territoriale et ainsi mis en œuvre des politiques de « clustérisation ».

Deux exemples français significatifs vont être présentés ci-après : celui de la Région Auvergne et celui du département de la Loire. D'autres exemples étrangers, comme ceux de la Grèce et de la Tunisie, seront également évoqués ; ils attestent de l'intérêt croissant de telles démarches dans le monde.

### **Les exemples français de la Région Auvergne et du département de la Loire**

L'Auvergne, région française, mène depuis 2010 une politique de développement économique fondée sur l'incitation à l'émergence de clusters et à leur labellisation. Ainsi, la Région dispose aujourd'hui de **9 clusters** dont 3 ont été récemment labellisés (mars 2014) suite à un nouvel appel à projets « cluster ».

Les clusters existants en Auvergne sont les suivants :

- G.A.B.I. (Grappe Auvergne Bois Innovation) : Bois, bâtiment / Axes de travail : développer l'innovation sur des produits issus des bois locaux répondant aux marchés du bâtiment et notamment de la réhabilitation des bâtiments, par un travail de recherche et développement commun entre les secteurs du bois et du bâtiment.
- E2IA (Eco-entreprises pour l'innovation en Auvergne) : Eco-entreprises innovantes / Axes de travail : les impacts globaux du changement climatique pour une économie durable, l'évaluation du patrimoine environnemental, le traitement et la valorisation des déchets
- Efficience industrielle : Métrologie industrielle / Axes de travail : l'optimisation des process industriels par les moyens du calcul informatique, de la modélisation de données, de la simulation/prédiction, et de la statistique.
- Plasturgie : JCEP (Jeune Chambre Economique de la Plasturgie) : Plasturgie, extrusion plastique / Axes de travail : éco-conception et recyclage de films plastiques, nouveaux matériaux, mise en place d'un Centre d'Innovation et de Recherche sur les Plastiques en Extrusion (C.I.R.P.E.), laboratoire de prototypage mutualisé entre industriels.

- Santé : Analgesia Partnership : Antalgiques, traitement de la douleur / Axes de travail : faire progresser la lutte contre la douleur, en contribuant à la mise au point de nouveaux produits antalgiques, innovants, toujours plus sûrs et plus efficaces.
- InnovaTherm : Thermalisme et santé / Axes de travail : concevoir un nouveau positionnement des stations thermales d’Auvergne sur le concept de « stations de pleine santé » propices à la mise en place de produits de prévention santé validés scientifiquement.
- IRP (Institut de Recherche Pharmabiotique) : Probiotiques pharmaceutiques / Axes de travail : faire un premier état de l’art mondial des connaissances probiotiques aux standards pharmaceutiques et donner une visibilité à de tels travaux, renforcer le lien avec les autorités de santé compétentes Française et Européennes.
- Nutravita : Alimentation-santé / Axes de travail : repositionner des produits agroalimentaires régionaux dans l’équilibre alimentaire, prévenir des désordres métaboliques associés au vieillissement, aux maladies chroniques et à l’évolution des comportements alimentaires.

En 2010, l’Etat et la Région Auvergne ont labellisé les premiers clusters d’excellence d’Auvergne. L’objectif de cette action était d’initier le regroupement d’entreprises, de laboratoires et d’écoles de la même filière pour stimuler l’innovation. Le principe de base de l’action mise en place par les pouvoirs public est une démarche « gagnant-gagnant ». Les clusters labellisés doivent faire émerger au minimum 2 projets collaboratifs par an (regroupant au moins deux entreprises du cluster). En contrepartie, les organismes publics financent la rémunération d’un ingénieur pour animer la structure et les clusters bénéficient d’actions de valorisation de leur démarche.

Les actions des clusters sont coordonnées par l’Agence régionale de développement économique (ARDE). Outre des prestations en intelligence économique, l’agence propose des formations spécifiques sur des thématiques telles que les projets collaboratifs, la démarche d’innovation, la structuration et le financement d’un cluster...

Ainsi, depuis 2010, 30 projets innovants collaboratifs ont été lancés. Plus de 200 entreprises représentant 10 000 emplois adhèrent aux clusters labellisés qui concernent 4

grandes filières régionales que sont : santé/nutrition, plasturgie, nouvelles technologies, éco-industries.

Pour évaluer le potentiel du cluster répondant à l'appel à projet, il est demandé aux porteurs de renseigner les éléments suivants :

- les opportunités offertes aux niveaux international et national par le secteur d'activités visé par le cluster : croissance des marchés ; croissance de l'emploi ; niveau d'innovation et de valeur ajoutée créée ; niveau de maturité et opportunités existantes ;
- la crédibilité et le poids de l'Auvergne dans ce secteur d'activités : représentativité du secteur en Auvergne ; croissance des entreprises ; potentiel industriel, scientifique et académique ; niveau de structuration existant ;
- la perception des enjeux du secteur pour l'Auvergne : forces et faiblesses du secteur d'activité en Auvergne actuellement ; opportunités et menaces ;
- la définition des axes stratégiques ciblés par le cluster. Le positionnement du cluster est à préciser par rapport à des structures équivalentes existantes en France ou à l'étranger, et en particulier par rapport aux Pôles de Compétitivité. Les modalités du partenariat avec ces structures sont à présenter ;
- la description de l'origine du cluster : initiative industrielle, scientifique ou institutionnelle ;
- le descriptif de l'organisation actuelle et/ou future de mise en œuvre pour déterminer la stratégie, pour initier et conduire les projets
- la présentation de la valeur ajoutée de la structuration en cluster pour servir les objectifs et d'un argumentaire présentant sa complémentarité par rapport aux structures existantes en région.
- la présentation des axes de travail du cluster pour les trois prochaines années, du plan de financement de l'animation du cluster au cours des trois prochaines années et l'origine des financements.
- et la description d'au moins deux pistes concrètes de projets collaboratifs prêts à démarrer une fois la labellisation obtenue.

De son côté, la Loire a élaboré et lancé en 2011, son Schéma d'Intelligence Economique Territorial : le SIET'42. Ce dernier a pour objectif de conforter la compétitivité et l'attractivité du département de la Loire, notamment :

- en apportant des solutions concrètes aux besoins et aux difficultés exprimés par les PME / PMI du territoire ligérien ;
- en consolidant et en valorisant les savoir-faire et les atouts ligériens ;
- en aidant les acteurs économiques à se positionner sur des marchés innovants et les technologies du futur.

Intégré à la gouvernance économique du territoire, le SIET'42 a pour mission de mutualiser les outils et les moyens des acteurs institutionnels œuvrant pour le développement économique de la Loire.

Parmi les priorités du SIET'42 figure un programme de clustérisation des activités de recherche, de formation et des entreprises dans des domaines d'excellence et des domaines pépites du département comme par exemple :

- les services créatifs et innovants de l'industrie,
- l'efficacité énergétique,
- la « silver economy »...

Le département de la Loire est aujourd'hui le département français numéro 1 en nombre de grappes d'entreprises labellisées. Il compte en effet 7 grappes d'entreprises : Mécaloire, Numélink, le Pôle des Technologies Médicales, le Collectif Designers+, Logistique 42, le Pôle Agroalimentaire Loire et Sporaltec. Outre ces grappes et le pôle de compétitivité ViaMéca, le département compte aussi de nombreux autres réseaux d'entreprises au rayonnement régional dont le Pôle Optique Rhône-Alpes, Inter Forêt-Bois 42 et de nombreux clubs d'entreprises (ex. : club GIER Entreprises, club ACCTIFS, club CLEO, club ERF...).

Le département de la Loire mise ainsi sur la mise en œuvre de projets collectifs, de travaux en réseau et de moyens d'intelligence économique pour permettre de gagner en compétitivité et accélérer le développement et l'innovation.

Convaincus de la nécessité à la fois d'encourager la mise en réseaux des acteurs et la structuration de démarches partagées d'intelligence économique, les gouvernants de nombreux autres territoires français, européens et mondiaux, y compris des nations, ont mis en œuvre des actions similaires à celles de la Région Auvergne et du Département de la Loire.

C'est le cas de la Grèce et de la Tunisie.

### **Démarche d'intelligence territoriale et de clustérisation en Grèce et en Tunisie**

La Grèce dispose d'un tissu économique constitué à plus de 90% de PME dont très peu sont innovantes ou exportatrices. Le gouvernement grec a mis en place une politique de valorisation de la recherche et de l'innovation dont les clusters constituent un maillon important.

Après une première expérience en 2005 avec le développement d'un cluster microélectronique (baptisé « Corallia »), la Grèce a initié en 2011 une phase exploratoire avec quatre clusters retenus au terme d'un processus de sélection de 23 dossiers de candidatures.

Cet appel à projet a été lancé par le Ministère grec de l'éducation et le Secrétariat général à la recherche et à la technologie. L'objectif de l'action était le développement en Grèce de clusters innovants dans des secteurs économiques où la Grèce dispose d'avantages compétitifs : TIC, aérospatial, microélectronique, biosciences, solaire thermique...

L'objectif était également de renforcer les activités d'innovation et de développer les collaborations entre acteurs de la recherche et de l'industrie.

Le dispositif a été construit en deux étapes : un appel à manifestation d'intérêt pour obtenir un grand nombre de candidatures puis pour les candidats sélectionnés un dossier de candidature complet.

L'évaluation de cette phase pilote doit dessiner la politique nationale future. L'un des points intéressants de l'expérience grecque est la mise en place d'un incubateur de clusters à Athènes



(au sein du premier cluster Corallia) et le projet de création d'un second incubateur à Thessalonique. Corallia est un programme dont l'objectif est d'améliorer la compétitivité, l'entrepreneuriat et l'innovation en favorisant le développement de clusters. Corallia fonctionne ainsi comme un incubateur de cluster. Corallia est un organisme à but non lucratif sous la tutelle des ministères de l'éducation et de l'économie et de la compétitivité. Il est financé par le fond européen de développement régional et par des fonds nationaux ; il dispose de moyens importants. Une équipe de vingt personnes travaille dans les trois implantations de l'association. Corallia a permis, notamment, le développement et l'organisation de plusieurs clusters grecs : cluster microélectronique, cluster sur l'aérospatiale, cluster sur les industries créatives... mais aussi des pépinières (Inno-hubs) et des programmes de soutien à l'entrepreneuriat des jeunes.

Parmi les clusters soutenus figurent :

- Le biocluster hellénique : ce cluster spécialisé dans les sciences de la vie est orienté export. Il a pour objectif la promotion du secteur grec des sciences de la vie. Il a été créé avec le soutien actif de Help Forward Greece, un organisme créé pour assurer le lien entre l'industrie et les universités.
- Le cluster hellénique des systèmes embarqués et de nano/micro électronique : ce cluster, dédié aux activités de nano/micro électronique et de systèmes embarqués, a été créé en 2006 à Athènes. Il comportait au départ 15 adhérents à la création et possède aujourd'hui plus de 100 adhérents.
- Le cluster des industries spatiales : ce cluster regroupe une dizaine de sociétés du secteur de l'aérospatial et se concentre essentiellement dans la région d'Attica.
- La Technopôle de Thessalonique (CERTH) : les objectifs de la technopôle sont de jouer un rôle de catalyseur pour le développement d'investissements dans les TIC et de devenir un pôle d'excellence des TIC dans la zone sud-est de l'Europe. L'incubateur de la technopôle fournit des services et de l'assistance aux entreprises et projets innovants

En Tunisie, la mise en œuvre de la politique de clusters est plus récente. Un appel à projets devrait être lancé en 2015 et une dizaine de nouveaux clusters labellisés devrait bénéficier de soutiens financiers et logistiques.

Les premières formes de groupements industriels formellement constitués en Tunisie remontent cependant à une dizaine d'années, il s'agissait alors de consortia d'exportation.

La stratégie industrielle à l'horizon 2016 publiée en 2008 a retenu l'idée de cluster comme levier de croissance. Un premier travail a permis d'identifier trois secteurs d'activité stratégiques pour la constitution de réseaux d'innovation : le textile-habillement, l'agroalimentaire et les TIC. L'absence de mobilisation de moyens n'a pas permis alors l'émergence de clusters ; ceux-ci sont apparus plus récemment à travers les Pôles de compétitivité.

Le premier cluster créé en Tunisie a été le cluster « Mécatronic » par le pôle de compétitivité de Sousse. Depuis peu, cinq autres ont été lancés : « Energies Renouvelables » (par le pôle de Borj Cedria), « In'Tex » et « lingerie » (par le pôle de Monastir), « Filières Lait – brebis et vache » et « Bivalves » (par le pôle de Bizerte).

### **L'intelligence économique au service des clusters**

Si les politiques de clusters ont fortement contribué à l'essor de l'intelligence économique territoriale, l'intelligence économique s'avère, de son côté, également indispensable au pilotage et au développement des clusters.

En effet, l'intelligence économique permet à la gouvernance des clusters :

- d'anticiper les évolutions mondiales et ainsi de saisir les opportunités d'axes nouveaux de développement ou de marchés prometteurs (veille prospective),
- de construire les feuilles de route stratégiques à moyen et long termes (stratégie),
- de valoriser les potentiels et potentialités des acteurs membres du cluster (marketing territorial) et de se positionner par rapport à d'autres clusters (benchmark),
- de contribuer à défendre les intérêts et les projets soutenus dans le cadre du cluster (sécurité économique)....

L'intelligence économique constitue également un moyen pour le cluster d'offrir à ses membres des services utiles et à valeur ajoutée :

- service d'accompagnement de projets d'internationalisation ou d'exportation,
- service d'évaluation de la viabilité technologique, économique, commerciale et financière de projets innovants,
- service d'identification et de qualification de partenaires (fournisseur, partenaire R&D, distributeur, client...),
- service d'aide à la diversification, etc.
- service d'anticipation et de veille prospective sur les évolutions technologiques, économiques, environnementales, réglementaires, normatives, géo-politiques...

Il y a ainsi une grande diversité de moyens et de services de veille et d'intelligence économique proposée par les clusters. Parmi ceux qui s'avèrent les plus performants en France sur ces aspects figurent en bonne place les pôles de compétitivité mondiaux Industrie & Agro-Ressources (IAR) de Picardie – Champagne-Ardenne, Movéo de Normandie – Ile-de-France et Medicen Ile-de-France. Bien d'autres, y compris des pôles régionaux, sont exemplaires dans ce domaine.

### **Plateformes de veille à destination des adhérents et autres services d'intelligence économique**

Les trois pôles pris en exemple, IAR, Mov'eo et Médicen, proposent chacun à ses adhérents une plateforme de veille. Ce site Internet sécurisé, et dont l'accès n'est autorisé qu'aux seuls membres via un login et un mot de passe, offre divers services d'information à valeur ajoutée. Ainsi, la plateforme de veille du pôle IAR, baptisée « Tremplin » s'avère unique dans le domaine de la chimie du végétal et des biotechnologies industrielles. Le site offre un accès privilégié notamment à :

- des brèves d'actualité (acteurs, produits, marché, technologies, ...),
- des études et rapports clés,
- des brevets
- des projets de recherche & d'innovation...

Le pôle Mov'eo propose également une plateforme de veille à ses adhérents. Ce site Internet sécurisé a été baptisé « Cl'eo » et devient en 2015 la plateforme de veille des réseaux et acteurs de l'automobile français. Cl'eo couvre 6 domaines « automobile et mobilité » en accord avec les domaines d'activité stratégiques du pôle. Comme sur Tremplin, on y trouve les événements mondiaux incontournables, des informations d'actualités, des rapports, des thèses, des dossiers.

En complément à la veille, le pôle Mov'eo offre également d'autres services d'intelligence économique et en particulier :

- un service de protection des innovations avec des prestations de conseil en propriété intellectuelle : pré-diagnostic ; recherche d'antériorité ; rédaction de clauses de propriété intellectuelle dans le cadre d'un accord de consortium portant sur un projet labellisé et financé...
- et à partir de 2015, un service de renseignement économique pour la mise en œuvre de projets d'exportation et d'internationalisation ; ce service offrira des missions pouvant porter sur l'étude de nouveaux marchés internationaux, la recherche et la qualification de partenaires (distributeurs, importateurs...), les moyens à mettre en œuvre pour commercialiser et exporter des produits innovants, etc.

Un tel service de renseignement économique est déjà proposé par le pôle de compétitivité francilien Medicen depuis 3 ans. Ce pôle propose à ses adhérents toute une gamme de services, ainsi que l'accès à une veille mondiale via une plateforme sécurisée. Outre la veille et le renseignement économique, le pôle Medicen propose ou a proposé des formations pratiques à l'intelligence économique (exemple : comment surveiller ses concurrents ?), des séminaires portant sur les signaux forts et les signaux faibles, des couvertures de salons professionnels internationaux, etc.

De nouveaux autres services sont lancés par de nombreux clusters et pôles. Leurs objectifs sont doubles :

- offrir aux adhérents et à la gouvernance des pôles des services utiles et à forte valeur ajoutée ;
- contribuer au renforcement de l'autofinancement des clusters et ainsi assurer leur pérennité.

Parmi les autres services, on peut citer :

- des exercices prospectifs et des veilles prospectives pour identifier de nouveaux axes stratégiques : nouvelles technologies à suivre et à développer, nouvelles compétences à promouvoir, feuilles de route stratégiques, etc.
- des démarches de valorisation du book de technologies ; la démarche entreprise par le pôle Systematic peut ainsi être considérée comme exemplaire. Ce pôle a en effet lancé une démarche de valorisation des projets technologiques qui ont été soutenus. Il s'agit d'identifier les pays et les prospects susceptibles d'être intéressés par les résultats de recherche et développement, puis de s'appuyer sur les réseaux internationaux des donneurs d'ordre adhérents pour faciliter la négociation et la vente des technologies à l'étranger.
- des analyses des réseaux et champs d'influence des grands donneurs d'ordre ; comme dans le cas de Systematic présenté ci-avant, de nombreux exercices sont en cours ou envisagés dans les régions françaises pour déterminer les réseaux d'influence internationaux de grands donneurs d'ordre sur lesquels les PME pourraient s'appuyer pour démarrer leurs activités à l'international.
- des mises en œuvre d'outils de veille pour les chargés de mission des clusters ; c'est la région Alsace avec l'appui de ses principales collectivités territoriales qui a pris l'initiative de développer un outil unique de veille à destination des chargés de veille des clusters et pôles régionaux. Cet outil performant, co-développé par les sociétés I-scope et ADIT et piloté par la Chambre de commerce et d'industrie d'Alsace, permet aux clusters de mieux renseigner leur gouvernance et leurs adhérents.
- des démarches de sécurité économique ; de nombreuses démarches ont été initiées par les pôles pour sensibiliser leur personnel et leurs adhérents à protéger leurs informations sensibles.

Sans être exhaustive, cette longue liste d'initiatives et de diversités des actions et moyens prouvent l'intérêt de l'intelligence économique pour les clusters. Il ne s'agit pas d'un effet de mode, ni d'un effet d'aubaine mais bel et bien d'une nécessité de bien s'informer pour entreprendre et innover.

L'intelligence économique est aussi indispensable et stratégique pour les clusters que pour les entreprises. Nous n'en sommes cependant qu'à la prise de conscience de son intérêt par les clusters. Il faudra agir et pratiquer très vite pour relever les défis de l'économie mondiale.