

LES PÔLES MER BRETAGNE ATLANTIQUE & MÉDITERRANÉE



Les pôles de compétitivité du domaine de la mer, de la coopération au profit de l'innovation et de la vitalité économique de la filière maritime et navale

Lancés en France en 2004 pour stimuler l'innovation collaborative entre grandes et petites entreprises, acteurs de la recherche et de la formation autour d'une thématique commune sur un même territoire, les pôles de compétitivité constituent un levier de performance et d'innovation de l'industrie françaises qui ont fait leurs preuves. C'est une autre forme de dynamique collective de territoire qui, bien qu'essentiellement centrée sur l'économie, rassemble des acteurs diversifiés. Parmi la cinquantaine que compte la France aujourd'hui, deux se consacrent au domaine de la mer, en Bretagne Atlantique et en Méditerranée. Ces deux pôles coopèrent depuis leur création en 2005 pour mettre en commun leurs compétences et leur expérience, agir en cohérence et renforcer sur leurs territoires l'innovation, la recherche et l'industrie françaises dans tous les secteurs de l'économie maritime et littorale. La multiplicité des activités humaines pouvant affecter les mers et la biodiversité marine implique une prise en compte d'une vision plus sociétale de leur rôle.

Les deux Pôles Mer Bretagne et Provence Alpes Côte d'Azur sont nés lors du premier appel à projets de l'État sur les pôles de compétitivité lancé fin 2004. Marqué chacun par une forte présence d'entreprises et d'organismes de recherche et de formation du secteur maritime et littoral, ces territoires étaient tous deux propices à l'émergence d'une innovation collaborative dans l'économie de la mer.

Très vite, plutôt que de se faire concurrence, une candidature coordonnée entre les deux territoires s'est imposée. Les grandes entreprises ou organismes de recherche, comme Thalès, DCNS, IFREMER etc., moteurs dans la création des pôles, sont implantés à Brest et à Toulon et ne veulent pas privilégier un territoire par rapport à l'autre.

Côté Bretagne, la candidature est initiée par Hervé Moulinier, alors directeur de

l'établissement de Thalès à Brest. Il présidera le pôle à sa création et en est encore actuellement le vice-président. Ayant fait depuis sa création en 1989 de l'émergence de projets collaboratifs dans le domaine des sciences et technologies marines une de ses priorités, le Technopôle Brest Iroise a été l'incubateur du Pôle. En Méditerranée, le pôle est préfiguré dès 2000 par le réseau Marine & Submarine Network porté par Toulon Var Technologies, association créée en 1988 par les collectivités territoriales et des entrepreneurs pour fournir un environnement favorable à la création et au développement d'entreprises innovantes en Région PACA, dans tous secteurs industriels. C'est ensuite à l'initiative de DCNS et de son directeur à Toulon Bernard Planchais (premier président du Pôle), aujourd'hui Naval Group, et avec le soutien d'entrepreneurs et de laboratoires fédérés autour du groupe (Thalès, ECA, CNIM,

IFREMER, Principia et Université du Sud Toulon Var) qu'émerge le projet du Pôle Mer Méditerranée. La candidature coordonnée se révèle stratégie gagnante : les deux pôles Mer sont labellisés Pôle de compétitivité à vocation mondiale en 2005.

Ils élargissent ensuite chacun leur périmètre géographique, pour englober une partie plus large des façades maritimes de la France et de l'économie qui s'y développe en relation à la mer et au naval. Le Pôle Mer Bretagne devient

Pôle Mer Bretagne Atlantique en s'étendant à la région Pays de Loire en 2014. Le pôle Mer PACA couvre progressivement toute la façade méditerranéenne, et en prend le nom, en gagnant en 2013 le Languedoc-Roussillon, puis toute l'Occitanie à la fusion des régions.

**56 pôles de compétitivité en France
dont 2 pôles de compétitivité sur la mer
plus de 800 projets labellisés par les Pôles
Mer depuis 2005**

Pôle Mer Méditerranée

434 membres :

- PME (215)
- Groupes et Entreprises non PME (81)
- Organismes de recherche et de formation (77)
- Écosystème (consultants, banques, associations, syndicats professionnels, réseau consulaire...) (61)

25 ETP (19 salariés, 5 mises à disposition, 1 consultant)

Budget supérieur à **3M€** (moins de 50% financements publics État/Régions/Métropoles, plus de 50% privés cotisations, mise à disposition, prestations, 15% sur projets européens)

426 projets innovants labellisés

Pôle Mer Bretagne Atlantique

391 membres :

- PME (242)
- Groupes et Entreprises non PME (39)
- Organismes de recherche et de formation (50)
- Écosystème (consultants, banques, associations, syndicats professionnels, réseau consulaire...) (40)
- Autres partenaires (21)

16 ETP (9 salariés, 20 mises à disposition à temps partiel)

Budget de **2,1M€** (30% financement public, 40% financement privé, 30% contribution en nature)

381 projets innovants labellisés

Une coopération solide d'acteurs qui s'inscrivent dans une dynamique interrégionale

« Le Pôle tire sa force et sa légitimité de ses membres. »

Bruno Geschier, directeur commercial et marketing, IDEOL

Les deux pôles Mer ont aujourd'hui acquis un positionnement solide et internationalement reconnu en matière d'innovation maritime. Cela repose tout d'abord sur la densité

de leur réseau de plusieurs centaines de membres (391 en Bretagne Atlantique, 434 en Méditerranée) et sur l'engagement des grands acteurs d'envergure mondiale (Thalès, IFREMER, Naval Group, Véolia, etc.) et des PME qui constituent plus de 50% de leur réseau, s'impliquant véritablement dans l'animation et la gouvernance des pôles. Ils y trouvent un intérêt en termes de dynamique d'innovations, collaboratives ou individuelles, portées par un tissu de TPE ou de PME que la création des pôles de compétitivité a fortement contribué à vivifier. Chacun des deux pôles a labellisé plus de 400 projets en 15 ans, c'est un atout indéniable de compétitivité de l'industrie française marine et maritime dans la concurrence mondiale. Les grands groupes ou organismes de recherche mettent aussi leur engagement dans cette dynamique de territoire au profit d'une contribution à la vitalité du bassin d'emploi et de la reconnaissance qu'ils en attendent. C'est clairement sur le terrain de la responsabilité territoriale d'entreprise (RTE) que l'actuelle Présidente du pôle Mer Bretagne Atlantique, Marie-Josée Vairon, directrice des établissements de Thalès à Brest, place cette implication des grands groupes au sein du pôle Mer.

L'une des missions principales des pôles Mer réside dans le soutien en ingénierie et la labellisation de projets collaboratifs innovants s'inscrivant dans six domaines d'actions stratégiques communs aux deux pôles :

- Défense, sécurité et sûreté maritimes
- Naval et nautisme
- Ressources énergétiques et minières marines
- Ressources biologiques marines
- Environnement et valorisation du littoral
- Ports, logistique et transports maritimes.

Les pôles aident leurs membres à définir les besoins, à monter des projets ensemble, identifier des financements, rédiger les dossiers, agir à l'international, etc. Ils sont devenus au fil des années de vrais référents experts, dotés d'une base de données ressources de contacts et de projets innovants, porteurs de connaissances et de compétences transversales à la fois techniques et stratégiques qui en font des conseils précieux pour tous les acteurs de terrain. Enfin, ils jouent un rôle majeur dans la valorisation et la promotion des projets de leurs membres. Nombreux sont les entrepreneurs qui témoignent de l'atout que leur a donné la labellisation de leur projet par le pôle, vis-à-vis de leurs partenaires et de leurs financeurs.

« Le fait que la coopération entre les deux Pôles Mer perdure depuis leur candidature commune prouve qu'on y trouve des intérêts... Elle a certainement permis de proposer des visions allant plus loin pour la phase 4 des pôles. »

Hervé Moulinier, vice-président du Pôle Mer Bretagne Atlantique

Les deux pôles Mer tirent également leur force de leur coopération interrégionale mutuelle. Ils partagent la même feuille de route technologique assise sur leurs six domaines d'actions stratégiques et sont régulièrement amenés à coordonner ensemble des actions au niveau national, européen ou international. Beaucoup de projets sont co-labélisés par les deux pôles qui, pour éviter des redondances, se consultent systématiquement. Un comité de pilotage interrégional, composé de quatre administrateurs de chacun des deux pôles, se réunit (physiquement ou à distance) tous les mois sans exception depuis 13 ans, et cela au-delà des changements de collaborateurs et dirigeants.

Décloisonnement, intermédiation et « concertologie » au service de coopérations multi-acteurs

« Sans le Pôle on n'aurait peut-être pas fait de projets collaboratifs. Il n'est pas spontané pour les entreprises d'investir dans la coopération. »

Sylvie Le Dall, Microwave Vision Group

C'est en décloisonnant les différents acteurs et en suscitant la mutualisation de leurs compétences et expertises respectives au service de l'innovation que les Pôles Mer amènent leurs membres à ressentir l'intérêt d'investir dans la coopération et à dépasser, dans le cadre de projets précis, les relations de concurrence. Le retour sur investissement de la coopération est souvent relativement long, mais les entreprises, PME notamment, réalisent vite que le jeu en vaut la chandelle car les ambitions des projets d'innovation collaborative dépassent toujours ce qu'elles pourraient mener seules. Une culture et un amour communs de la mer transcendent les différences et facilitent les rapprochements.

« Aujourd'hui, il n'y a plus le choix. Il faut croiser les regards, il faut de la mixité. Je trouve dans le pôle ce que j'aimerais trouver en entreprise. »

Marie-Josée Vairon, présidente du Pôle Mer Bretagne Atlantique, directrice des établissements de Thalès à Brest

Le décloisonnement entre acteurs s'opère à plusieurs niveaux. D'abord entre le monde de l'entreprise et celui de la recherche et de la formation, les pôles de compétitivité représentant le chaînon manquant. Une intermédiation efficace pour relier deux mondes fondamentalement complémentaires en matière d'innovation, et qui étaient jusqu'alors cloisonnés pour les PME (les grands groupes ont développé de longue date des relations étroites avec le monde académique). Au sein de l'équipe d'animation du Pôle Mer

Bretagne Atlantique, chacun des domaines stratégiques est systématiquement pilotée par un binôme chercheur - salarié d'entreprise afin de stimuler en permanence cette coopération. Les pôles sont aussi force de propositions dans le domaine de la formation. Le Pôle Mer Méditerranée a par exemple contribué à la création, au sein de l'Université de Toulon, d'une licence sur les métiers de l'industrie navale et maritime, pensée avec et pour les besoins des entreprises. Elle est à sa troisième promotion. Le Pôle Mer Bretagne Atlantique est quant à lui à l'origine d'un master spécialisé en énergies maritimes renouvelables, porté par l'ENSTA Bretagne depuis 2009.

Le décloisonnement intervient aussi entre les différentes grandes entreprises impliquées, et entre celle-ci et les PME et TPE, nombreuses dans l'économie de la mer, la filière navale et le nautisme. « Les pôles de compétitivité qui ne se sont créés qu'autour de quelques grandes entreprises ont ensuite eu du mal à attirer des PME. Le Pôle Mer Bretagne Atlantique s'est sur ce plan dès le départ caractérisé par une diversité d'acteurs. » témoigne Patrick Poupon, directeur du Pôle. Les Pôles Mer fonctionnent pour partie, comme leurs homologues, avec des salariés des grandes entreprises mis à leur disposition. Conjuguant des temps partagés dans leur entreprise et au sein du pôle, ces salariés contribuent au brassage d'idées et de cultures et favorisent la compréhension mutuelle, notamment entre les grands groupes et les PME/TPE. Si la coopération se noue souvent autour de l'innovation, les pôles ont dans la durée pu permettre d'améliorer la qualité des relations entre les grands groupes et leurs fournisseurs PME et d'ouvrir des opportunités de nouveaux marchés pour le tissu de sous-traitants. De même, l'appui est sensible pour le développement à l'international, rien que par le

fait de participer en commun dans des salons à l'étranger, au sein de stands mutualisés co-financés notamment par les pôles. Les Pôles Mer contribuent ainsi à la structuration de la filière navale et maritime par une coopération accrue entre les entreprises de toute taille. Une action collective a également été menée en Méditerranée pour améliorer la compétitivité de la réparation navale et imaginer ensemble en amont, pôle, donneurs d'ordre et sous-traitants, une organisation de chantiers plus efficace. Expérience que le Pôle Mer Méditerranée aimerait renouveler sur l'éolien offshore flottant, appelé à se développer. Enfin, les pôles jouent aussi un rôle d'intermédiation et d'interconnaissance entre le monde de l'entreprise, des PME notamment, et les pouvoirs publics locaux, investis dans leur gouvernance.

« Les Pôles Mer sont porteurs d'une vision fine et synthétique des attentes des entreprises. À ce titre ils nous aident à prioriser en matière de développement économique. »

Anne IORI, chargée de développement territorial à la Communauté d'Agglomération Toulon Provence Méditerranée

Quelles que soient leur affiliation politique et leur taille, l'ensemble des collectivités (communauté d'agglomération, métropole, département, région) soutiennent le Pôle Mer Bretagne Atlantique, même si les montants alloués diminuent sous les contraintes budgétaires. Pour autant, les collectivités territoriales ne participent pas au Conseil d'administration du pôle ni à la labellisation des projets, par manque d'expertise mais aussi par souci de préserver l'indépendance du pôle. Le pôle en revanche a un rôle à jouer envers les élus : les éclairer sur les enjeux et les perspectives technologiques, leur faire partager une vision stratégique du développement des filières maritimes. Initialement réticente quant aux énergies maritimes renouvelables, la région Occitanie a aujourd'hui décidé de

dédier 200 M€ à l'aménagement de ports pour l'installation de l'éolien flottant. Elle en a fait un axe majeur de son plan stratégique visant à devenir d'ici 2030 la première région à énergie positive. Autre exemple : c'est au contact du Pôle Mer Méditerranée que la région Languedoc-Roussillon a créé en 2013 le Parlement de la Mer, aujourd'hui repris à l'échelle de l'Occitanie, dans l'objectif de fédérer la communauté maritime, de lui donner une enceinte de représentation, de favoriser la concertation et le travail collaboratif entre les différents acteurs de la mer et du littoral et de faire émerger des projets innovants.

« Les Pôles Mer créent une surface de contact entre acteurs. C'est cette surface qui permet d'objectiver la propension à coopérer. »

Hervé Moulinier, vice-président du Pôle Mer Bretagne Atlantique

Plus qu'une mise en relation ou en réseau, les pôles Mer semblent générer une « surface de contact » entre les acteurs, favorisant des coopérations qui ne seraient pas nées spontanément. Vincent Rigaud, directeur du centre IFREMER Méditerranée, met en avant l'intérêt de la « co-location », permettant de construire les coopérations grâce aux rencontres physiques et au « faire ensemble ». La dynamique collective engendrée par les pôles se nourrit de ce fonctionnement en écosystème agile, permettant aux parties prenantes de s'impliquer de façons diverses et de manière plus ou moins intense. Le Pôle Mer Bretagne atlantique a ainsi créé « un électron » en son sein, baptisé Booster Morespace, pour porter plus aisément les sujets liés à l'aéronautique, ou encore un Club Partenaires, instance de gouvernance annexe, réunissant un panel d'autant plus large d'entreprises qu'il respecte la singularité et le degré différent d'implication et de disponibilité de chacun des contributeurs. Voir les Pôles Mer jouer un simple rôle de facilitateur et de mise en relation relativement passif serait les sous-

estimer grandement. Par leur connaissance fine des différents acteurs, ils accomplissent un travail proactif de traduction, de médiateurs, de conduite de concertations, jusqu'à se nommer « concertologues », pour revendiquer leur aisance dans différentes cultures et langages (le business, la science, l'écologie, les pouvoirs publics, l'ingénierie de projet...). Hervé Moulinier suggère même avec malice d'institutionnaliser de telles formations de « concertologie » qui s'appliqueraient utilement à de nombreux domaines.

« On ne se retrouve pas par hasard au Pôle Mer. »

Philippe Monbet, directeur adjoint du Pôle Mer Bretagne Atlantique

Pour jouer ce rôle de soutien à la coopération, les Pôles Mer doivent pouvoir s'appuyer sur des collaborateurs multi-spécialistes et des équipes où règne une circulation d'information fluide. Un esprit d'équipe acquis au fil du temps, une « alchimie auto-gérée » disent les entreprises quand elles parlent des salariés du Pôle Mer Bretagne Atlantique. C'est le fruit de leurs compétences et de leur professionnalisme, mais aussi de convictions, d'engagement personnel liés à l'attachement à la mer et au territoire. Rien d'étonnant à ce que les deux Pôles Mer témoignent d'une forte dynamique et stabilité de leurs équipes depuis leur création en 2005. Elles se sentent utiles à leur territoire.

De la vitalité du tissu économique et de l'emploi des filières maritimes et navales au gain de performance à l'international des entreprises membres, comment évaluer l'impact des pôles Mer sur leur territoire ?

Comme pour toute autre dynamique de coopération sur un territoire se pose la question de l'évaluation. Les Pôles Mer n'ont pas manqué d'en faire. À chaque « phase » de leur vie de pôles, lors de l'exercice de relabellisation, tous les trois à quatre ans, leurs résultats sont passés au crible de l'analyse de la Direction générale des entreprises de Bercy au regard des objectifs prioritaires retenus pour la phase (cf. encadré). Pour autant, lors de nos échanges, l'accent est mis en matière de résultat chiffré sur le nombre de projets innovants labellisés par les pôles (cf. encadré).

« Le Pôle Mer doit forcément avoir un retour sur investissement sur le territoire. Malgré sa vocation nationale voir internationale, il doit alimenter l'écosystème local. »

Patrick Poupon, directeur du Pôle Mer Bretagne Atlantique

FUI, pas ceux qui ont réussi au bout de 3, 5, 7 ans à déboucher sur une innovation mise sur le marché, information qui ne nous a pas été communiquée. Passer d'une « usine à projets » à une « usine à produits » était pourtant l'objectif de la phase 3 close en 2018. Quelle croissance du chiffre d'affaire des entreprises membres ? Combien d'emplois créés ou sauvegardés sur le territoire ? Quelques estimations, basée sur l'évaluation de 2016, sont évoquées : une croissance entre 20% (Méditerranée) à 30% (Bretagne Atlantique) du chiffre d'affaires des PME, environ 3 000 emplois directs maintenus ou créés en Méditerranée... Le rassemblement des données est difficile, mais reste possible pour des pôles regroupant moins de 800 membres. Par ailleurs, le lien de causalité directe entre la variation de l'emploi et l'action du pôle pour dynamiser l'écosystème local de la filière n'est pas aisément démontrable. Les gains de performance à l'international des entreprises accompagnées, en termes d'exportation ou d'implantation, seraient également quantifiables.

Mais ce chiffre indique le nombre de projets labellisés, pas ceux qui ont été financés par le

Mais la mesure de la valeur ajoutée sociétale des Pôles Mer sur leur territoire devrait aller beaucoup plus loin, en mixant des approches quantitatives et qualitatives. Dénombrer les mises en relations productives (une cartographie des liens réalisée en donne une idée), évaluer la valeur créée par la coopération par les succès d'innovations collaboratives et le développement de nouveaux courants d'affaires entre les entreprises du pôle, sans oublier l'apport en termes de brevets de R&D et d'offres nouvelles de formation. La qualité du système relationnel de l'écosystème créé, l'implication des membres dans la durée est aussi un indicateur précieux, car on sait que le facteur temps joue un rôle majeur pour faire naître de la valeur ajoutée de la coopération. Or on constate en Bretagne que 30% environ des PME ne restent membres du pôle que peu de temps, 2 ou 3 ans, plus dans l'objectif de se constituer un réseau que de participer à des projets collaboratifs ou collectifs. Comment entraîner les membres dans un positionnement de « bénéficiaire-contributeur » plutôt que de consommateur à court terme ? Pour fidéliser, la stratégie doit-elle être de maximiser l'offre de services proposés à la communauté comme le Pôle Mer Méditerranée tente de le faire ? Outre l'organisation de stands dans les salons à l'international ou de visites collectives apprenantes de marchés extérieurs à conquérir, citons la mutualisation de certaines ressources humaines, quand c'est compatible avec le respect de la confidentialité, et de VIE à l'international, la création de system factory, la mise en commun de moyens.

« Nous aimerions disposer d'une zone et des moyens mutualisés de test et qualification en mer de produits ou de procédés en cours de développement. »
se projette Patrick Baraona, directeur du Pôle.

Comme dans toutes les dynamiques collectives de territoire, le choix des indicateurs et l'évaluation des résultats au vu de ces

indicateurs est un élément fondateur de la stratégie des pôles. Ils constituent un outil majeur de leur pilotage interne avant d'être un bilan justifiant aux pouvoirs publics le bon usage des financements accordés. On ne peut dans cette optique passer sous silence la dimension environnementale et sociétale de leur action que les pôles pourraient prendre plus fortement en compte dans leurs objectifs et leur évaluation. Ils intègrent certes l'enjeu du changement climatique, de la préservation de la biodiversité, des énergies renouvelables, des énergies alternatives pour le transport maritime, de la pêche durable dans les programmes de R&D et les innovations industrielles qu'ils encouragent. Mais ils prennent peu en compte la dimension sociétale et la sensibilisation de la population, laissant cela aux ONG et aux associations de la société civile. La dynamique collective créée autour de la mer et de ses enjeux et son effet sur le territoire ne gagnerait elle pas à une plus grande synergie entre ces deux mondes ? C'est en combinant les dimensions technologique, économique, sociale, écologique, humaine et culturelle qu'une économie de la mer plus respectueuse de l'environnement et de la biodiversité peut naître.

Les objectifs récemment assignés par l'État à la phase 4 des pôles - plus forte mobilisation de programmes de recherche européens ou internationaux, plus de contribution à la structuration des filières industrielles nationales - ne semblent pas aller dans le sens d'un élargissement de la dimension sociétale de l'action des pôles Mer. Le transfert aux régions du pilotage des pôles qui vient d'être décidé pourrait, dans un temps long, changer la donne, en renforçant l'enjeu de l'ancrage des pôles de compétitivité sur leur territoire et de la valeur ajoutée sociétale, dans toutes ses dimensions, qu'ils y produisent.

Nikola Jirglouva – Odile Kirchner - Octobre 2019



POUR ALLER PLUS LOIN :

- Sur les pôles de compétitivité :
<https://competitivite.gouv.fr/accueil-3.html>
- Sur les Pôles Mer :
<https://www.pole-mer-bretagne-atlantique.com/fr>
<https://www.polemermediterranee.com/>

CONTACT :

Patrick POUPON
Directeur du Pôle Mer Bretagne Atlantique
patrick.poupon@polemer-ba.com

PATRICK BARAONA
Directeur du Pôle Mer Méditerranée
baraona@polemermediterranee.com