

Évaluation de la politique des grappes d'entreprises

Rapport produit
par les cabinets Erdyn et Technopolis

Avril 2015

PRÉAMBULE

Initiée en 2009, la politique des grappes d'entreprises s'inscrit dans la continuité et en complémentarité des autres politiques en faveur des clusters : les systèmes productifs locaux, les pôles de compétitivité et plus récemment les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE).

Elle a été déployée à travers deux appels à projets (2010 et 2011) qui ont permis la reconnaissance de 126 clusters par l'Etat. Ces 126 grappes ont été accompagnées financièrement pendant 3 ans. Une animation nationale de la politique a été confiée à France clusters. 121 étaient toujours en activité lors de l'évaluation menée en 2014.

Les grappes d'entreprises sont des réseaux d'acteurs économiques, fortement ancrés territorialement, composés, selon les contextes, principalement de TPE/PME, de grandes entreprises et d'acteurs de la formation, de la recherche et de l'innovation. Elles sont un levier de structuration des écosystèmes territoriaux économiques à l'instar des autres types de « clusters ». Elles apportent des services concrets aux entreprises, en particulier pour les aider à asseoir leur stratégie sur leurs marchés et à améliorer leur compétitivité. Elles favorisent les coopérations avec les autres acteurs publics et privés, notamment de la formation, de la gestion de l'emploi et des compétences et de l'innovation.

Cette politique consiste à apporter un appui aux initiatives exemplaires de grappes d'entreprises en France métropolitaine comme outremer, avec un objectif global d'entraînement des autres « clusters ». Elle devait permettre de renforcer les dynamiques engagées par les collectivités territoriales en leur faveur en assurant le développement d'une dynamique nationale cohérente.

Les cabinets Erdyn et Technopolis ont été mandatés pour conduire, en 2014-2015, son évaluation ex-post dans une double finalité :

- caractériser les grappes d'entreprises et qualifier leurs retombées économiques et territoriales ;
- évaluer la politique nationale en faveur des grappes en termes de cohérence, pertinence, efficacité et efficience de cette politique.

Les résultats de de ces travaux ont permis de définir 5 types de grappes.

D'une manière générale, l'évaluation de cette politique publique a été positive et a souligné la valeur ajoutée de ce dispositif sur la structuration des tissus économiques ainsi que les marges de manœuvre pour l'améliorer.

L'ensemble des préconisations présentées dans cette évaluation pour pérenniser la politique de soutien aux grappes d'entreprises et plus globalement de soutien aux clusters n'a pas été repris dans ce rapport.

Toutefois, ce travail d'évaluation, réalisé à un moment charnière des politiques de « clusters » portées par le CGET (phase 3 des pôles de compétitivité, fin du financement des cellules d'animation des grappes d'entreprises, deuxième vague de PTCE, loi de décentralisation), a permis au CGET de réinterroger son positionnement en matière de soutien aux « clusters ».

CONTACTS

Florian Knecht
01 44 16 86 17
florian.knecht@erdyn.fr

Matthieu Lacave
01 49 49 09 20
matthieu.lacave@technopolis-group.com

SOMMAIRE

pages

9. Annexes	129
9.1 Annexe 1 : Table de correspondance entre les secteurs des AAP grappes d'entreprises et pôles de compétitivité	129
9.2 Annexe 2 : Indices de spécialisations départementaux et positionnement des grappes	143
9.3 Annexe 3 : Méthodologie de la classification hiérarchique pour l'élaboration d'une typologie	153
9.4 Annexe 4 : La pérennité des grappes d'entreprises en France : une analyse économétrique (contribution de France Stratégie)	154
9.5 Annexe 5 : Performance des grappes d'entreprises (contribution de France Stratégie)	160
9.6 Annexe 6 : liste des grappes ayant répondu à l'enquête auprès des cellules d'animation	177
9.7 Annexe 7 : Réponses des membres des grappes d'entreprises à l'enquête en ligne	181
9.8 Annexe 8 : Cadre logique d'intervention de la politique des grappes d'entreprises	189
9.9 Annexe 9 : Questions évaluatives et indicateurs associés	191
9.10 Annexe 10 : entretiens menés	199

Table des illustrations

Figure 1 : Répartition sectorielle (au sens de l'AAP grappes d'entreprises) des réponses à l'enquête auprès des cellules d'animation	12
Figure 2 : Répartition sectorielle (au sens de l'AAP grappes d'entreprises) des réponses à l'enquête membres	13
Figure 3 : Liste des cinq grappes qui ne sont plus en activité	13
Figure 4 : Evolution de la typologie des membres des grappes d'entreprises.....	15
Figure 5 : Comparaison de la composition des communautés de membres des grappes d'entreprises et des pôles de compétitivité	16
Figure 6 : Comparaison de la composition des communautés de membres des grappes d'outremer et de métropole	17
Figure 7 : Comparaison des communautés de membres des grappes entre les différents secteurs	18
Figure 8 : Composition des conseils d'administration des grappes d'entreprises	19
Figure 9 : Composition (en %) des conseils d'administration des grappes de métropole et d'outremer	20
Figure 10 : Appartenance des membres à d'autres types de clusters.....	21
Figure 11 : Répartition géographique des membres des grappes du secteur des écotecnologies	23
Figure 12 : Répartition géographique des membres des grappes des secteurs agricole et agroalimentaire	23
Figure 13 : Répartition géographique des membres des grappes du secteur de la mécanique et de la métallurgie	24
Figure 14 : Répartition géographique des membres des grappes du secteur des services	24
Figure 15 : Répartition géographique des membres des grappes du secteur des industries diverses..	25
Figure 16 : Répartition géographique des membres des grappes du secteur de la logistique	25
Figure 17 : Concentration des grappes dans les métropoles parisienne et lyonnaise	27
Figure 18 : Localisation des cellules d'animation des grappes en fonction du Zonage en Aires Urbaines (ZAU) – présentation cartographique	29
Figure 19 : Localisation des cellules d'animation des grappes en fonction du Zonage en Aires Urbaines (ZAU) – présentation statistique.....	30
Figure 20 : définition ZAU	30
Figure 21 : Eloignement des membres par rapport à la cellule d'animation de la grappe d'entreprises dont ils sont membres – répartition sectorielle.....	31
Figure 22 : Eloignement des membres par rapport à la cellule d'animation de la grappe d'entreprises dont ils sont membres – répartition outremer / métropole	32
Figure 23 : Répartition des grappes de l'industrie en fonction de leur niveau d'intensité technologique	33
Figure 24 : Nombre moyen de technologies clés citées par les grappes comme domaines d'activité..	34
Figure 25 : Nombre moyen de technologies clés citées par les pôles comme domaines d'activités (2012)	35
Figure 26 : Répartition des technologies clés dans les grappes d'outremer et de métropole.....	36
Figure 27 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité bioressources	39

Figure 28 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité chimie	40
Figure 29 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité écotechnologies - environnement.....	41
Figure 30 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité aéronautique – espace	42
Figure 31 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité matériaux.....	43
Figure 32 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité microtechnique – mécanique	44
Figure 33 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité optique – photonique.....	45
Figure 34 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité biens de consommation.....	46
Figure 35 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité biotechnologies – santé	47
Figure 36 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité énergie.....	48
Figure 37 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité agriculture – agroalimentaire.....	49
Figure 38 : Moyens humains des cellules d'animation des grappes d'entreprises rapportés au nombre de membres.....	50
Figure 39 : Différences de moyens humains des cellules d'animation entre l'outremer et la métropole	51
Figure 40 : Différences de moyens humains des cellules d'animation selon leur secteur d'activité	52
Figure 41 : Différences de moyens humains des cellules d'animation rapportés au nombre d'adhérents selon leur secteur d'activité	52
Figure 42 : Moyens financiers des cellules d'animation des grappes d'entreprises rapportés au nombre de membres en outremer et métropole	53
Figure 43 : Moyens financiers des cellules d'animation des grappes d'entreprises par secteur	54
Figure 44 : Moyens financiers des cellules d'animation des grappes d'entreprises rapportés au nombre d'adhérents par secteur	55
Figure 45 : Evolution des sources de financement des grappes d'entreprises	56
Figure 46 : Evolution des financements publics et privés des grappes d'entreprises	56
Figure 47 : Evolution des financements publics des grappes d'entreprises	57
Figure 48 : Evolution des financements publics et privés des grappes d'entreprises en outremer et métropole.....	57
Figure 49 : Evolution des financements publics et privés des grappes d'entreprises par secteur	57
Figure 50 : Affectation des ressources humaines et financières des grappes d'entreprises	60
Figure 51 : Affectation des ressources humaines des grappes d'entreprises d'outremer et de métropole.....	62
Figure 52 : Affectation des ressources financières des grappes d'entreprises d'outremer et de métropole.....	63
Figure 53 : Affectation des ressources humaines des grappes d'entreprises en fonction de leur secteur d'activité.....	64

Figure 54 : Affectation des ressources humaines des grappes d'entreprises en fonction de leur secteur d'activité.....	66
Figure 55 : Niveau de satisfaction des membres sur l'offre de service de l'équipe d'animation de leur grappe	68
Figure 56 : Affectation des moyens des grappes en fonction des centres d'intérêts de leurs membres	69
Figure 57 : Motivations pour l'adhésion à une grappe (nombre de mentions faites)	70
Figure 58 : Satisfaction des membres quant à la stratégie de la grappe	71
Figure 59 : Attentes et satisfaction des membres (entreprises et autres membres) vis-à-vis des actions de la grappe	72
Figure 60 : Les trois principaux points forts et points faibles des actions mises en œuvre par la cellule d'animation de la grappe.....	74
Figure 61 : Evolution du chiffre d'affaire	75
Figure 62 : Imputabilité de cette évolution du chiffre d'affaire aux actions de la grappe.....	76
Figure 63 : Taux de rentabilité moyen.....	76
Figure 64 : Evolution du taux de rentabilité	76
Figure 65 : Imputabilité de l'évolution du taux de rentabilité aux actions de la grappe	76
Figure 66 : Impacts des actions des grappes selon les cellules d'animation	78
Figure 67 : Nombre de rapprochements d'entreprises ayant donné lieu à une formalisation juridique	79
Figure 68 : Nombre de rapprochements d'entreprises n'ayant pas donné lieu à une formalisation juridique	79
Figure 70 : Evolution des rapprochements d'entreprises avec ou sans formalisation dans le temps par types de coopération	80
Figure 71 : Répartition des rapprochements formalisés et non formalisés des grappes de métropole et d'outremer	81
Figure 72 : Répartition des rapprochements formalisés et non formalisés des grappes par secteur ...	82
Figure 73 : Rapprochements d'entreprises ayant donné lieu à une formalisation juridique	83
Figure 74 : Répartition des rapprochements ayant donné lieu à une formalisation juridique	83
Figure 75 : Répartition des types d'innovation réalisée au sein des grappes	86
Figure 76 : Comparaison des types d'innovations développées dans les grappes d'entreprises et dans les pôles de compétitivité.....	86
Figure 77 : Les différentes sortes d'innovation dans les grappes de métropole et d'outremer	87
Figure 78 : Les différentes sortes d'innovation par secteur	88
Figure 79 : Partenariats mis en place par les Autres membres.....	89
Figure 80 : Répartition des partenariats mis en place par les membres Autres	89
Figure 81 : Intensité de la collaboration avec les autres acteurs du développement économique et de l'innovation sur le territoire.....	92
Figure 82 : Intensité de la collaboration avec les autres acteurs du développement économique et de l'innovation sur le territoire pour les grappes de métropole et d'outremer	93
Figure 83 : Intensité des collaborations avec les acteurs du développement économique et de l'innovation par secteur d'activité des grappes	95
Figure 84 : Coopérations des grappes avec d'autres clusters en fonction de leur implantation géographique.....	97

Figure 85 : Coopérations des grappes avec d'autres clusters	98
Figure 86 : Raisons des collaborations avec d'autres clusters	100
Figure 87 : Implication des grappes dans l'élaboration de la S3	101
Figure 88 : Implication des grappes dans l'élaboration de la S3 en fonction de leurs secteurs d'activité	102
Figure 89 : Installation de nouvelles entreprises	103
Figure 90 : Impact des grappes sur l'implantation et la création d'entreprises sur leurs territoires ..	104
Figure 91 : Installation de nouvelles entreprises en métropole et en outremer	104
Figure 92 : Installation de nouvelles entreprises par secteur	105

1. INTRODUCTION

1.1 Le contexte et les objectifs de la mission

Cette évaluation ex post de la politique des grappes d'entreprises vise à rendre compte de l'usage des fonds publics versés dans le cadre de l'appel à projets lancé en 2009 par la DATAR, consolider les données quantitatives et qualitatives sur les grappes d'entreprises, améliorer la connaissance des grappes d'entreprises, analyser la cohérence, la pertinence, l'efficacité et l'efficacités du dispositif.

Cette étude a donc une double finalité :

- 1) caractériser les grappes d'entreprises et qualifier les premières retombées économiques et territoriales ;
- 2) évaluer la politique nationale en faveur des grappes d'entreprise (atteinte des objectifs de l'appel à projets « grappes d'entreprises » et articulation avec les autres dispositifs notamment les autres politiques de soutien aux clusters).

Les principaux questionnements définis en début d'évaluation sont les suivants :

- Un premier volet « caractérisation des grappes d'entreprises, résultats intermédiaires et qualification des premières retombées économiques et territoriales » :
 - Comment se caractérisent les grappes d'entreprises (en termes de composition des membres, de budget et de modèle économique, d'animation, de domaines d'activités, de fonction, de territoires (périmètre, typologie, mise en capacité des territoires), d'intégration des questions liées à la transition écologique et numérique, etc.) ?
 - Quels sont les résultats produits par les grappes d'entreprises (en termes d'actions pour l'accompagnement des entreprises au montage de projets, de conseil, d'actions RH et de gestion des compétences, d'actions pour l'accès au financement, de développement à l'international, etc.) ?
 - Quelles sont les premières retombées économiques et territoriales des grappes d'entreprises ?
 - retombées microéconomiques : elles concernent ici principalement la performance des membres (export, production et commercialisation, partenariats technologiques et non technologiques, création d'emplois, capacité à innover, etc.) ;
 - retombées macroéconomiques et territoriales : les grappes contribuent-elles à renforcer l'écosystème régional d'innovation et de croissance ? Contribuent-elles à l'attractivité de leur territoire ? Quelle place occupent-elles dans les filières à l'échelle régionale ?
 - Une typologie des grappes d'entreprises explicitant la nature et l'importance des retombées des grappes sur les territoires peut-elle être définie ? Si oui, laquelle ?
- Un second volet « évaluation de la politique nationale en faveur des grappes d'entreprises » :
 - Dans quelle mesure les objectifs de l'appel à projets grappes d'entreprises ont-ils été atteints ?
 - Une fois pris en compte les délais nécessaires à leur existence et leur mesure, les résultats et retombées obtenus sont-ils à la hauteur des moyens alloués ?

- Comment les grappes d'entreprises s'articulent-elles avec les autres acteurs de l'innovation et du développement territorial ? On pense ici principalement aux pôles de compétitivité, aux clusters régionaux, aux pôles d'excellence ruraux, mais également aux agences régionales de développement, aux incubateurs d'entreprises, aux objets du Programme d'investissement d'avenir, etc.
- Dans quelle mesure les grappes d'entreprises ont-elles été prises en compte et intégrées dans les politiques régionales de développement économique et de l'innovation ?
- Quels sont le rôle et l'utilité de l'action de France Clusters au regard de :
 - l'animation inter-grappes,
 - le renforcement de la professionnalisation des animateurs de grappes,
 - l'appropriation de l'Agenda 2020 par les grappes ?
- Le pilotage et la gouvernance de la politique des grappes d'entreprises ont-ils été efficaces, efficaces et cohérents par rapport aux autres politiques ?

Cette étude vise enfin à définir des préconisations qui devront notamment permettre de préciser la suite à donner à la politique de soutien aux grappes d'entreprises et plus globalement de soutien aux clusters, mais aussi de conforter la valeur ajoutée d'une animation nationale des grappes d'entreprises portée par le CGET (ex-DATAR) et la Caisse des dépôts, confiée à France clusters en 2012 et menée en coordination avec les Régions.

En complément des analyses menées par le groupement Erdyn – Technopolis, nous avons inséré en annexe 4 et 5 des contributions apportées par France Stratégie avec qui nous avons eu de nombreux et constructifs échanges dans le cadre de cette mission :

- une analyse économétrique de la pérennité des grappes d'entreprises,
- une évaluation de la performance des grappes d'entreprises.

1.2 Les objectifs de la politique des grappes d'entreprises

L'Appel à projets (AAP) fixait les objectifs suivants pour la politique des grappes d'entreprises¹ :

« Cette politique succède au dispositif des Systèmes productifs locaux. Elle a été initiée par Michel MERCIER, Ministre de l'Espace rural et de l'Aménagement du territoire. Elle est confiée à la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR).

Cette politique consistera dans un premier temps à apporter un appui aux initiatives exemplaires de ces grappes d'entreprises en France métropolitaine comme en outremer, avec un objectif global d'entraînement des autres grappes d'entreprises. Elle permettra de renforcer les dynamiques engagées par les collectivités territoriales en faveur de ce type de clusters en assurant le développement d'une dynamique nationale cohérente.

Une attention particulière sera portée aux grappes d'entreprises présentes dans des secteurs d'activités caractérisés notamment par une faible activité de R&D, non couverts par les pôles de compétitivité, ou qui ne disposent pas de la masse critique pour être un pôle de compétitivité.

Une bonne articulation entre les grappes d'entreprises et les pôles de compétitivité existants sera recherchée, en mettant en évidence et en exploitant leur complémentarité. Les grappes d'entreprises pourront tirer le meilleur profit de la dynamique de R&D collaborative des pôles de compétitivité qui pourront notamment renforcer leurs actions à destination des PME et de valorisation de la R&D.

L'ambition du Gouvernement est aussi de renforcer, au niveau territorial, l'apport de services concrets aux entreprises et l'articulation avec les acteurs de la formation, de la gestion de l'emploi et des compétences, de l'innovation et de la recherche. L'animation nationale sera renforcée notamment par le développement des échanges de services et de bonnes pratiques, des coopérations et mutualisations (interrégionales et nationales) entre ces grappes d'entreprises ainsi qu'avec les pôles de compétitivité, à l'image des travaux réalisés par l'association France Clusters.

Dans un deuxième temps, et afin de renforcer cette dynamique, l'ambition de l'Etat est de mettre en place d'ici 2011 une procédure de certification des grappes, si possible externe à l'Etat, en suivant des modalités qui seront définies avec les grappes d'entreprises et les collectivités territoriales, en cohérence avec les orientations de la politique européenne des clusters sur ce sujet.

Cette politique doit permettre de répondre à un besoin exprimé à l'Etat par les chefs d'entreprises et les responsables des grappes d'entreprises, notamment en matière de reconnaissance, de professionnalisation et pérennité des animateurs, ainsi que d'aide au développement de la performance des grappes d'entreprises, en tenant compte du degré de maturité des grappes d'entreprises et de leur diversité (secteurs d'activité, territoires ouverts...). »

¹ Source : DATAR ; Soutien à la dynamique des grappes d'entreprises, deuxième vague de sélection ; 2010.
http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/20100701_aap_grappes_vague_2.pdf (29/09/2014).

1.3 La méthode et les outils mis en œuvre

L'organisation de la mission est décomposée en quatre phases successives :



Le présent rapport marque la fin de la phase 4 et constitue le rapport final de cette étude.

101 cellules d'animation de grappes et 672 membres des grappes d'entreprises (dont 584 entreprises de 72 grappes) ont répondu aux questionnaires qui leur étaient spécifiquement adressés.

Cinq grappes d'outremer sur les huit existantes ont répondu à notre enquête auprès des équipes d'animation :

- Association pour la maintenance durable – Industries diverses – Nouvelle Calédonie – Vague 2 ;
- La maison de la forêt et des bois de Guyane - Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau – Guyane – Vague 1 ;
- ORkidé de Guyane – Industries diverses – Guyane – Vague 2 ;
- Tahiti Fa'ahotu - Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau – Polynésie française – Vague 1 ;
- Témergie - Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau – La Réunion – Vague 1.

La répartition sectorielle des deux enquêtes est reprise dans les deux tableaux ci-dessous.

Figure 1 : Répartition sectorielle (au sens de l'AAP grappes d'entreprises) des réponses à l'enquête auprès des cellules d'animation

	Agriculture, agroalimentaire, pêche	Construction et Habitat	Economie numérique	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	Industries culturelles et créatives	Industries de la santé	Industries diverses	Logistique	Mécanique et métallurgie	Services	Total
Nombre de grappes	18	6	14	13	8	7	32	5	9	9	121
Nombre de grappes dont les cellules d'animation ont répondu	16	5	8	13	5	3	31	5	7	8	101
% de grappes ayant répondu	89	83	57	100	63	43	97	100	78	89	83

Figure 2 : Répartition sectorielle (au sens de l'AAP grappes d'entreprises) des réponses à l'enquête membres

	Agriculture, agroalimentaire, pêche	Construction et Habitat	Economie numérique	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	Industries culturelles et créatives	Industries de la santé	Industries diverses	Logistique	Mécanique et métallurgie	Services	Total
Nombre de grappes	18	6	14	13	9	7	31	5	9	9	121
Nombre de grappes avec des membres ayant répondu	14	2	7	9	3	3	20	3	5	6	72
Nombre de grappes avec 10 membres répondants et plus	4	0	5	3	2	1	6	0	1	1	23

Il est par ailleurs à préciser que l'ensemble des données présentées dans ce rapport, portent sur les 121 grappes d'entreprises toujours en activité sur les 126 qui avaient été reconnues dans les deux appels à projets.

Les cinq grappes, dont 4 sont issues du premier appel à projet, qui ne sont plus aujourd'hui en activité sont les suivantes :

Figure 3 : Liste des cinq grappes qui ne sont plus en activité

Nom de la grappe	Secteur	Région	AAP
A l'ouest des dents	Industries de la santé	Bretagne	1
Iconoval	Economie numérique	Alsace	1
Nogentech	Mécanique, métallurgie	Champagne-Ardenne	1
Rhône Alpes Packaging	Industries diverses	Rhône-Alpes	2
West	Agriculture, agroalimentaire	Pays-de-la-Loire	1

2. CARACTERISATION DES GRAPPES D'ENTREPRISES

2.1 Les PME et TPE sont au cœur des grappes d'entreprises

Les points à retenir

- Les grappes d'entreprises ont bien atteint l'objectif de communautés d'adhérents majoritairement composées de PME et TPE. L'écart avec le profil des pôles de compétitivité est significatif.
- Les grappes d'entreprises ont mieux réussi que les pôles de compétitivité l'implication des PME dans leurs structures de gouvernance.

En 2013, sur les 84 grappes dont les réponses ont pu être exploitées pour cette question, on constate un nombre moyen de 103 membres, à comparer aux 187 membres, en moyenne relevés pour les pôles de compétitivité en 2011¹. Ce résultat semble cohérent avec l'objectif de la politique des grappes visant à permettre de soutenir des clusters de plus petite taille que les pôles de compétitivité.

Si l'on considère les données à partir de 2011 (2010 étant atypique par rapport aux autres années car les grappes du second AAP ne sont pas prises en considération), on notera également l'accroissement rapide du nombre de membres : +28,6 %. Il est à noter que la même tendance avait été constatée lors de l'évaluation 2012 des pôles de compétitivité : entre 2009 et 2011, leur nombre moyen d'adhérents avait augmenté de 20,1 %. La plus forte croissance des communautés d'adhérents des grappes nous paraît pouvoir s'expliquer par le fait qu'elles partaient d'une base plus petite.

Au-delà de cette différence de taille, on note aussi des différences dans les typologies de membres, comme le montre le graphique et les données ci-dessous.

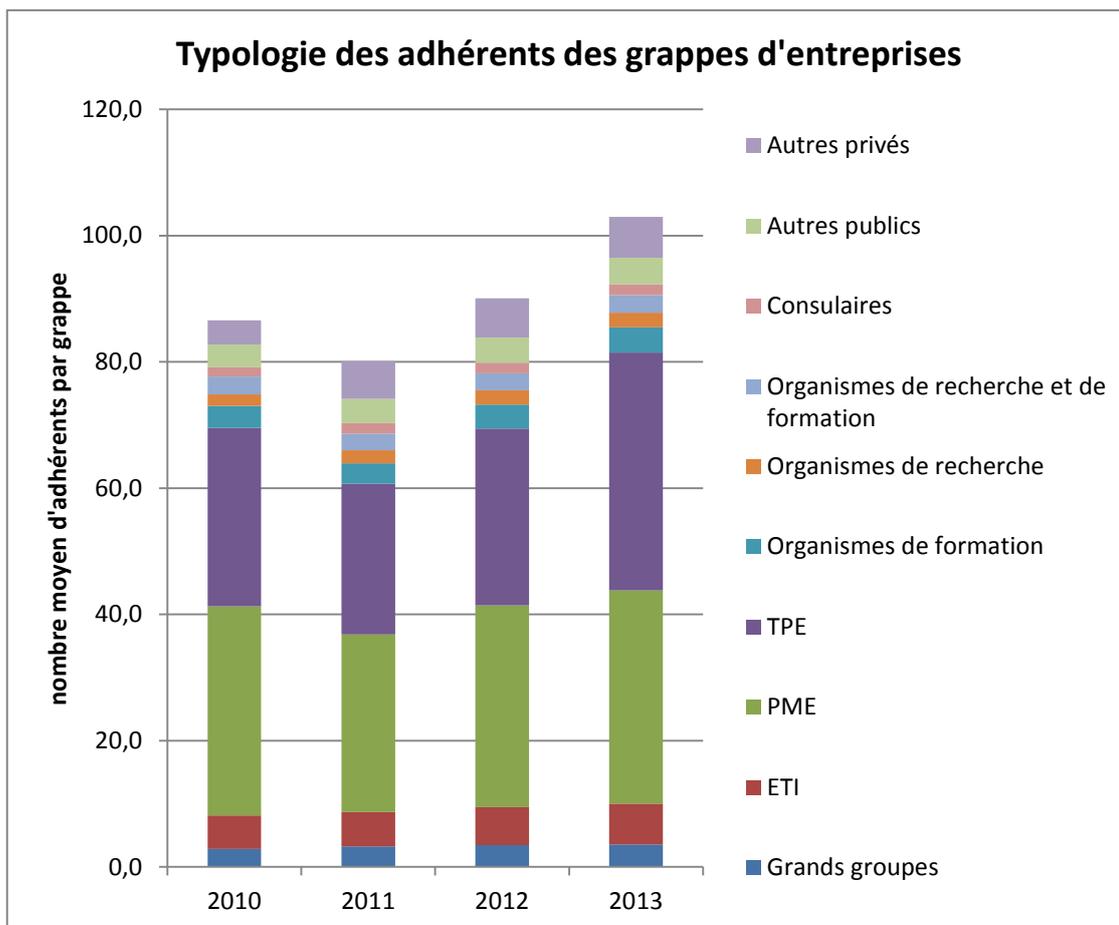
¹ Source : étude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité ; Bearing Point, Erdyn, Technopolis ; 2012.

Figure 4 : Evolution de la typologie des membres des grappes d'entreprises

NB : nous avons demandé aux cellules d'animation de ne compléter ces données qu'à partir de l'année où elles avaient été reconnues comme grappes d'entreprises. De ce fait, 2010 est difficilement comparable aux autres années.

Le calcul est fait en prenant le nombre moyen d'adhérents de chaque catégorie par année.

- 2011 : n=78. Marge d'erreur de 6,64 % pour un intervalle de confiance de 95 %.
- 2012 : n=78. Marge d'erreur de 6,64 % pour un intervalle de confiance de 95 %.
- 2013 : n=81. Marge d'erreur de 6,29 % pour un intervalle de confiance de 95 %.



Source : enquête auprès des équipes d'animation

Figure 5 : Comparaison de la composition des communautés de membres des grappes d'entreprises et des pôles de compétitivité¹

En %	Recherche et / ou formation	Grandes entreprises	ETI	PME et TPE	Autres
Pôles de compétitivité 2011	17	7	8	57	11
Grappes d'entreprises 2011	9,9	4,1	6,8	64,8	14,4
Grappes d'entreprises 2013	8,9	3,4	6,3	69,4	12

Source : enquête auprès des équipes d'animation

N.B. : dans l'enquête 2012 auprès des pôles de compétitivité, il n'avait pas été fait de distinction entre les PME et les TPE. Par souci d'homogénéité, ces deux catégories ont donc été regroupées dans le tableau ci-dessus pour les grappes d'entreprises.

Si la composition des communautés de membres des grappes d'entreprises entre 2011 et 2013 a relativement peu évolué (avec toutefois un léger renforcement de la part des PME), on note une vraie différenciation par rapport aux pôles de compétitivité avec :

- une proportion nettement plus faible des acteurs de la formation et de la recherche dans les grappes d'entreprises, leur présence n'étant pas une attente de la politique des grappes mais se justifiant en fonction des initiatives (cf. infra) ;
- une proportion nettement plus faible des grands groupes dans les grappes d'entreprises ;
- une proportion nettement plus élevée des PME dans les grappes d'entreprises.

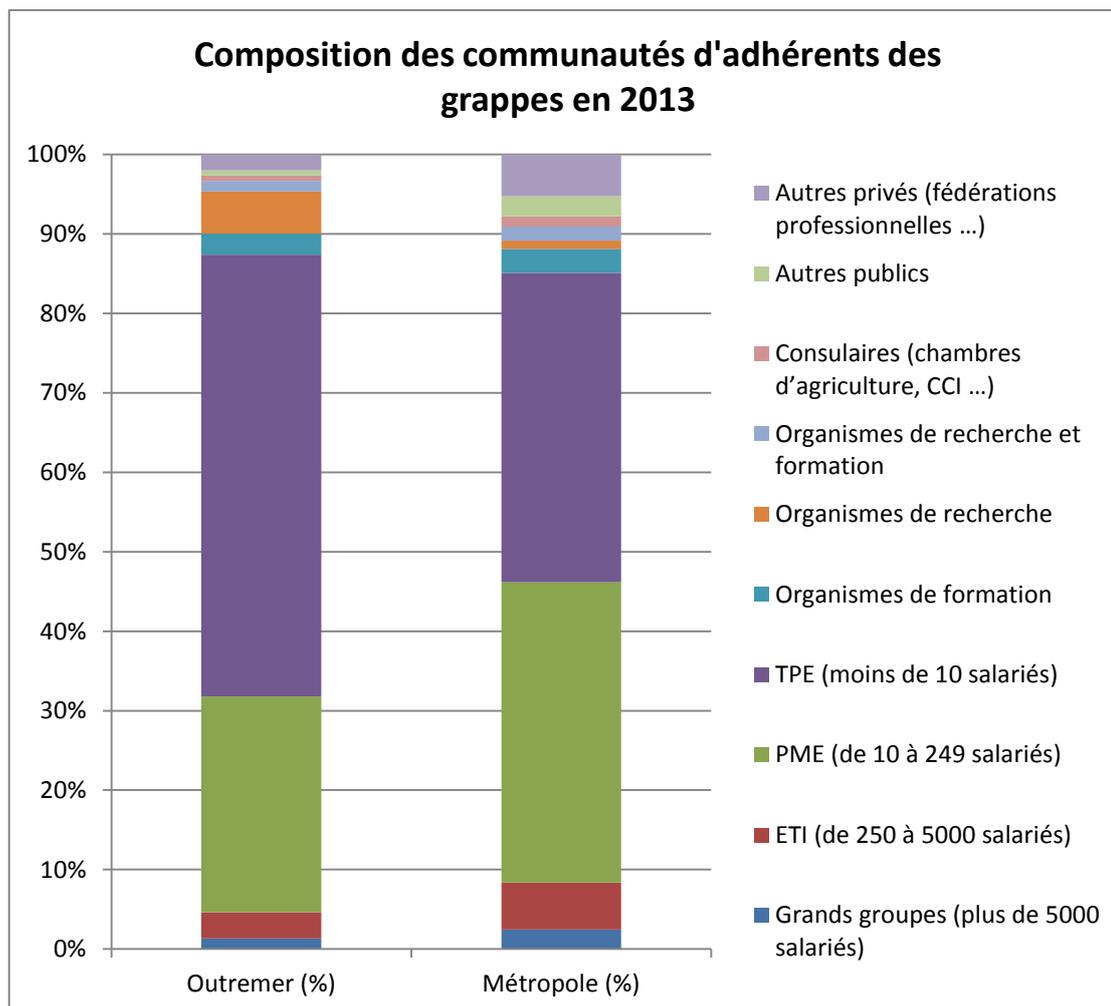
Ces différences nous paraissent cohérentes avec les objectifs réciproques de ces deux politiques de clusters. En effet, la politique des grappes d'entreprises a été conçue pour être majoritairement tournée vers les PME :

« Les grappes d'entreprises visées par cet appel à projet peuvent être définies de la manière suivante : elles sont principalement constituées de TPE/PME, généralement dans un même domaine d'activité ; elles intègrent, lorsque cela est pertinent, des grandes entreprises ; elles associent ou intègrent des acteurs de la formation, de la gestion de l'emploi et des compétences, de l'innovation et de la recherche, en fonction des contextes et des initiatives»².

¹ Source : étude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité ; Bearing Point, Erdyn, Technopolis ; 2012.

² Source : DATAR ; Soutien à la dynamique des grappes d'entreprises, deuxième vague de sélection ; 2010.
http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/20100701_aap_grappes_vague_2.pdf (29/09/2014)

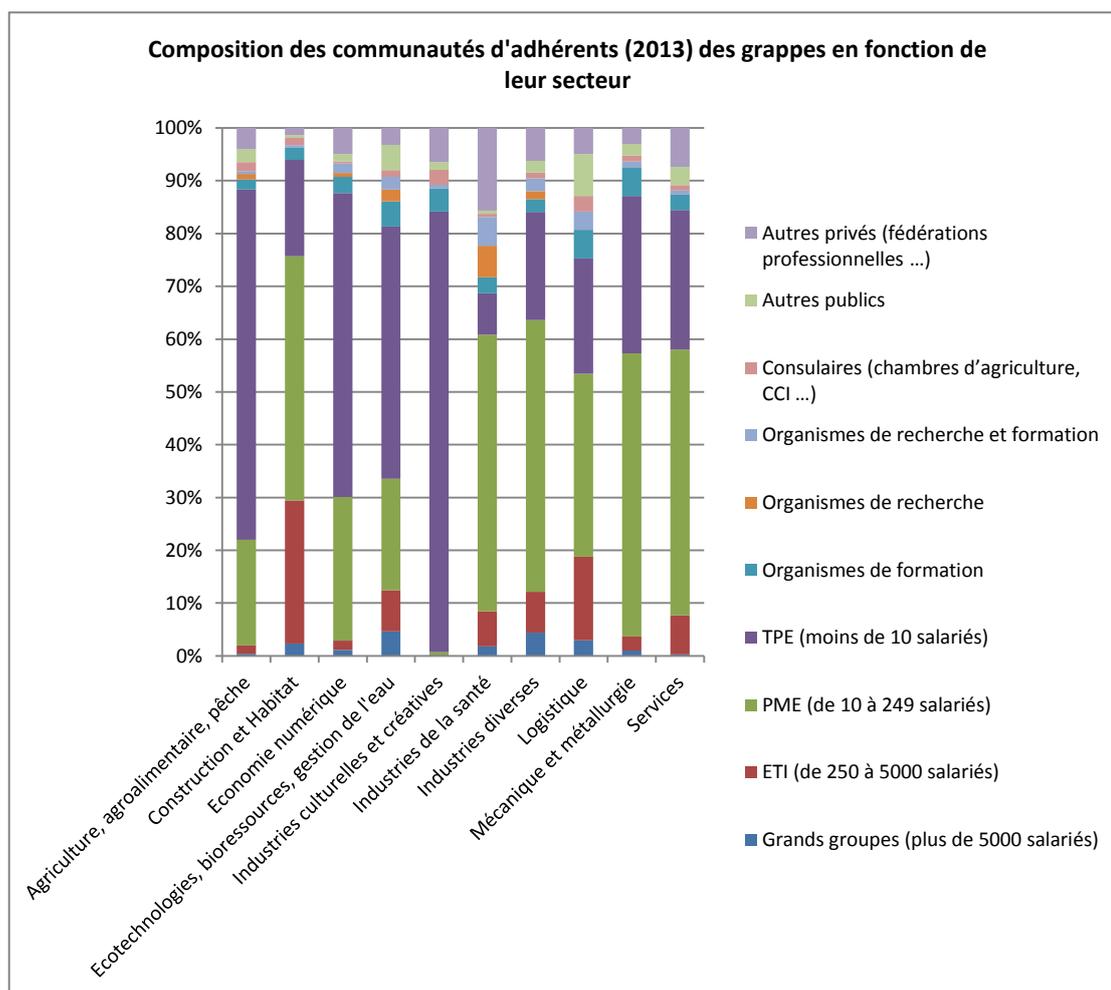
Figure 6 : Comparaison de la composition des communautés de membres des grappes d'outremer et de métropole



Source : enquête auprès des équipes d'animation

La sous-représentation des ETI et grands groupes en ce qui concerne les grappes d'outremer tout comme la surreprésentation des TPE paraît conforme au tissu économique de ces territoires. Un résultat qui était moins attendu est la plus forte implication des organismes de recherche dans les grappes d'entreprises. On peut avancer l'hypothèse que, à l'exception de l'agroalimentaire à La Réunion, le fait de ne pas avoir de pôle de compétitivité pour s'insérer dans des dynamiques collaboratives avec les entreprises a poussé les organismes de recherche vers les grappes d'entreprises. Il semblerait que cette réalité soit plus marquée en outremer où la masse critique pour constituer un pôle de compétitivité n'a pu être atteinte qu'une fois. Cette spécificité dans la composition des communautés d'adhérents des grappes d'entreprises d'outremer n'est pas sans conséquences sur les centres d'intérêt et actions des grappes d'outremer, comme nous le verrons plus loin dans ce rapport. On peut également, sur ce point, citer le cas de Témergie (La Réunion) qui est très lié au pôle de compétitivité Cap Energie (PACA et Corse).

Figure 7 : Comparaison des communautés de membres des grappes entre les différents secteurs



Source : enquête auprès des équipes d'animation

On notera une très grande hétérogénéité sectorielle sur la composition des communautés d'adhérents :

- L'ensemble TPE et PME, spécifiquement ciblé par la politique des grappes d'entreprises, représente 84,2 % des adhérents du secteur des industries culturelles et créatives, mais « seulement » 56,5 % pour la logistique. On notera tout de même que cette catégorie d'entreprise est majoritaire au sein des grappes, quel que soit le secteur considéré.
- Les ETI et grands groupes sont absents des grappes des industries culturelles et créatives, mais représentent 29,4 % des adhérents pour construction et habitat.
- Les organismes de recherche et / ou de formation ne représentent que 2,8 % des adhérents du secteur construction et habitat, ce qui paraît en phase avec la très faible intensité de R&D de ce secteur (ration budget de R&D / chiffre d'affaires), mais 14,5 % pour les grappes des industries de la santé, secteur à très forte intensité de R&D.

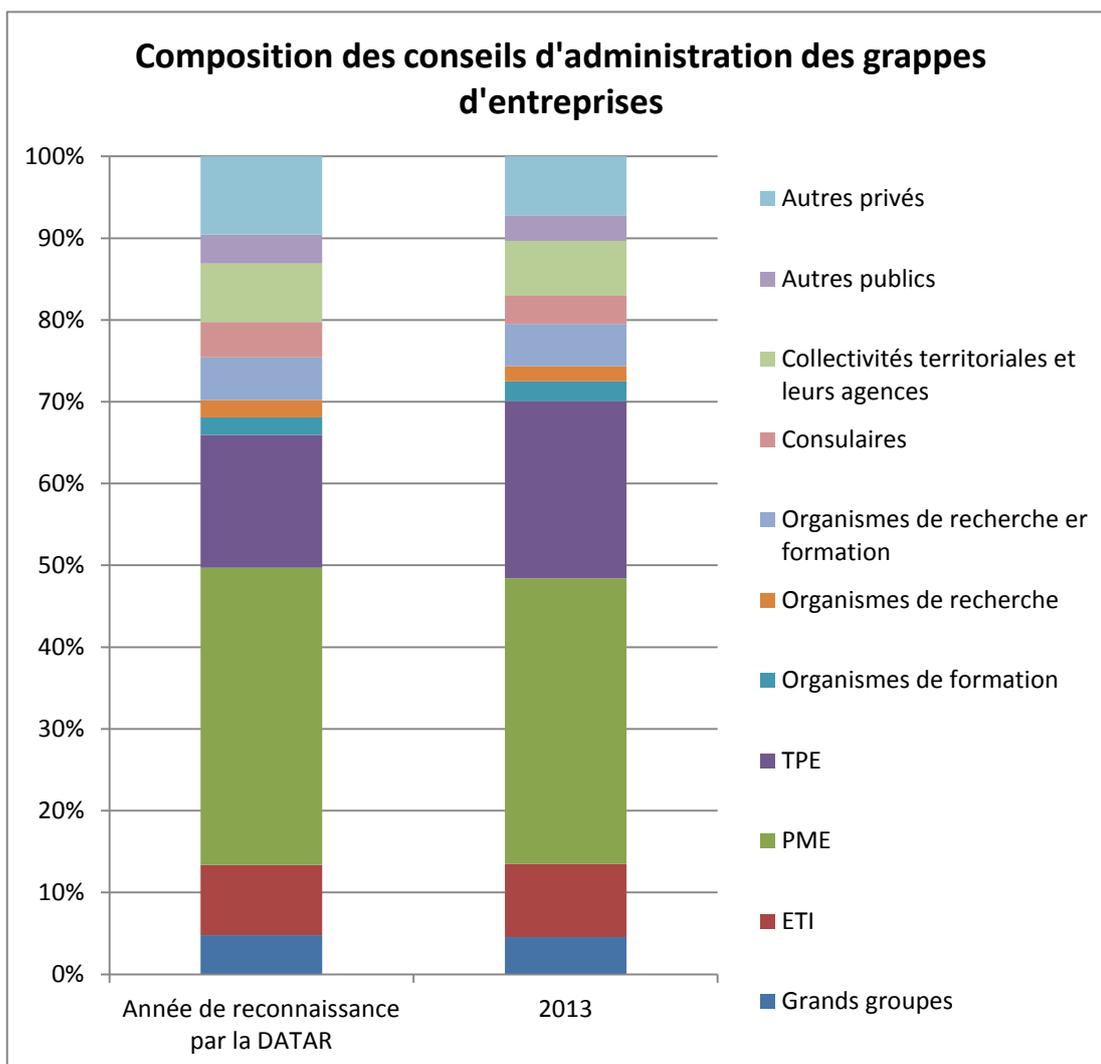
Par ailleurs, sur les grappes d'entreprises ayant une forme juridique d'association, elles ont un conseil d'administration et un bureau (les deux pouvant se recouvrir totalement pour certaines petites grappes). Au-delà de la question de savoir si les PME sont bien majoritaires dans les grappes, leur implication dans les structures de gouvernance est également un point d'attention important. Dans les évaluations françaises (2012) et wallonne (2013) des pôles

de compétitivité, Erdyn et Technopolis ont toujours constaté une surreprésentation des académiques et une sous-représentation des PME dans les structures de gouvernance, ce qui n'est pas le cas dans les grappes d'entreprises.

Figure 8 : Composition des conseils d'administration des grappes d'entreprises

En 2013 : n=75. Marge d'erreur de 7,01 % pour un intervalle de confiance de 95 %.

L'année de la reconnaissance par la DATAR : n=73. Marge d'erreur de 7,25 % pour un intervalle de confiance de 95 %.



Source : enquête auprès des équipes d'animation

En 2013, l'ensemble PME et TPE représentait 56,6 % des membres des conseils d'administration des grappes (en progression par rapport au moment de la reconnaissance par l'Etat). A noter que la progression se fait au niveau des TPE, la part des PME ayant elle légèrement baissé.

Là aussi, il y a une véritable spécificité des grappes par rapport aux pôles de compétitivité : lors de l'évaluation de 2012, la part des PME (incluant donc les TPE) dans les structures de

gouvernance était de 25 %¹. Le même mode de calcul (différent de celui présenté dans les tableaux de ce paragraphe) appliqué aux grappes en 2013 donne un résultat de 59,3 %.

Les PME représentent 59,3 % des membres des instances de gouvernance et 71,4 % des membres des grappes en 2013, soit un facteur de 0,83.

Les PME représentaient 25 % des membres des instances de gouvernance et 57 % des adhérents des pôles de compétitivité en 2011, soit un facteur de 0,44.

La capacité des grappes à faire participer les PME à leurs instances de gouvernance peut donc être considérée comme largement supérieure à celle des pôles de compétitivité.

Ceci s'explique notamment par une bien plus faible implication des organismes de formation et / ou de recherche : 8,6 %² en reprenant le même mode de calcul sur la composition des instances de gouvernance, contre 29 % dans les pôles de compétitivité.

Figure 9 : Composition (en %) des conseils d'administration des grappes de métropole et d'outremer

Membres du conseil d'administration (%)	Outremer		Métropole	
	Année de reconnaissance par la DATAR	2013	Année de reconnaissance par la DATAR	2013
Grands groupes	2,3	1,8	4,9	4,7
ETI	6,8	5,5	8,6	9,1
PME	31,8	27,3	36,5	35,3
TPE	27,3	38,2	15,8	20,9
Organismes de formation	2,3	1,8	2,1	2,4
Organismes de recherche	6,8	5,5	1,9	1,7
Organismes de recherche et formation	4,5	3,6	5,2	5,2
Consulaires	4,5	1,8	4,3	3,5
Collectivités territoriales et leurs agences	6,8	7,3	7,2	6,7
Autres publics	4,5	3,6	3,5	3,1

¹ Mode de calcul : moyenne des pondérations de chaque type de membres pour les conseils d'administration et les bureaux des associations. Cette technique consiste à surpondérer les membres du bureau (qui sont aussi membre du conseil d'administration) du fait de leur rôle plus important dans les structures de gouvernance.

² Soit pour les conseils d'administration des grappes en 2013, en moyenne 0,9 organismes de formation, 1 organisme de recherche et 1,9 organisme de recherche et de formation.

Pour les conseils d'administrations des pôles de compétitivité en 2011 : 1,2 organisme de formation, 2,8 organismes de recherche, 4,3 organismes de recherche et de formation.

Membres du conseil d'administration (%)	Outremer		Métropole	
	Année de reconnaissance par la DATAR	2013	Année de reconnaissance par la DATAR	2013
Autres privés	2,3	3,6	9,8	7,4

Cette sous-représentation des organismes de recherche se retrouve bien dans les conseils d'administration, mais leur poids relatif reste cohérent par rapport à ce qu'ils représentent dans les communautés de membres. Même si les grappes d'outremer bénéficient d'un investissement plus important des organismes de recherche, on n'y retrouve pas le travers des pôles de compétitivité où ceux-ci ont une influence relativement disproportionnée dans les structures de gouvernance.

2.2 Localisation des membres des grappes d'entreprises et appartenance à d'autres clusters

Les points à retenir

- Les membres des grappes d'entreprises sont majoritairement uniquement adhérents de celles-ci.
- Si les membres sont très majoritairement situés à moins de 2 heures de la cellule d'animation, nombre de grappes arrivent à attirer quelques membres beaucoup plus éloignés.

Figure 10 : Appartenance des membres à d'autres types de clusters

N=572

Autres types de clusters	% d'entreprises membres de la grappe qui sont adhérentes à cet autre type de cluster
Autres grappes d'entreprises	12,6
Pôles de compétitivité	23,4
PTCE	1,2
PER	2,3
Clusters régionaux	12,6
Aucun	61,0

Source : enquête membres

Les très faibles participations croisées avec les PER (pôles d'excellence rurale) recourent les informations recueillies dans le cadre des entretiens transversaux sur le fait que ces deux politiques ont peu de points communs et peu de synergies.

Concernant les PTCE (pôles territoriaux de coopération économique), leur jeunesse (ils ont été reconnus en janvier 2014) et leur nombre à l'heure actuelle limité (23) peuvent expliquer le faible pourcentage de doubles adhésions alors même que plusieurs grappes ont des domaines d'activité proches ou pouvant inclure l'économie sociale et solidaire. Il est intéressant de souligner que deux grappes d'entreprises ont donné lieu à l'émergence de PTCE retenus dans le cadre de l'appel à projets (Le Damier et Paris Mix).

On note que les pôles de compétitivité sont le type de clusters qui attire le plus de double adhésion, ce qui pourrait confirmer l'observation faite lors de l'évaluation de 2012 sur leur rôle central dans le paysage français des clusters. Bénéficiant d'une forme de reconnaissance perçue comme supérieure et ayant accès au FUI (Fond Unique Interministériel), les pôles de compétitivité peuvent jouer un rôle de chef de file sur certaines filières et territoires. Il en va, par exemple, ainsi du pôle de compétitivité Cap Digital qui s'articule avec des grappes d'entreprises de sa région (Capital Games et Silicon Sentier¹ notamment) pour animer des groupes thématiques au sein de sa communauté d'adhérents. Dans ce cas, le pôle joue clairement un rôle fédérateur et de chef de file. Il est à noter que ce rôle peut dépasser les frontières régionales, comme le montre l'importance des coopérations hors région dans la présente évaluation, donnée qui confirme celles de l'évaluation des pôles de compétitivité menée en 2012.

Clusters régionaux et autres grappes d'entreprises attirent de manière équivalente les doubles adhésions. De part leur taille, les communautés d'adhérents et les domaines d'actions, ces deux types de clusters semblent assez proches.

Au-delà des données moyennes sur la proximité géographique (exprimée en temps de trajet) des membres par rapport au siège de la cellule d'animation de leur grappe, nous avons également élaboré des cartes par secteur (nomenclature des grappes d'entreprises) afin de visualiser les dispersions géographiques des communautés de membres et identifier les régions à fortes concentrations. Ces cartes ont été élaborées sur la base des fichiers de recensement des adhérents qui nous ont été transmis par les grappes². Nous avons élaboré ces cartes uniquement pour les secteurs où plus de la moitié des grappes d'entreprises avaient transmis ces données.

¹ Silicon Sentier a pris en avril 2014 le nom de NUMA.

² A noter que des imprécisions de localisation peuvent exister car les grappes ont pu considérer comme membres l'établissement ou le siège. Cela dit, on rappelle qu'en 2013, 36 % des entreprises adhérentes sont des PME et 41 % des TPE et qu'il est probable qu'elles soient mono-établissement.

Par ailleurs, toutes les grappes ne nous ont pas fourni les informations nécessaires à la réalisation de ces cartes. Le nombre de grappes ayant répondues est mentionné en bas de chaque carte.

Figure 11 : Répartition géographique des membres des grappes du secteur des écotecnologies



Figure 12 : Répartition géographique des membres des grappes des secteurs agricole et agroalimentaire



Figure 13 : Répartition géographique des membres des grappes du secteur de la mécanique et de la métallurgie

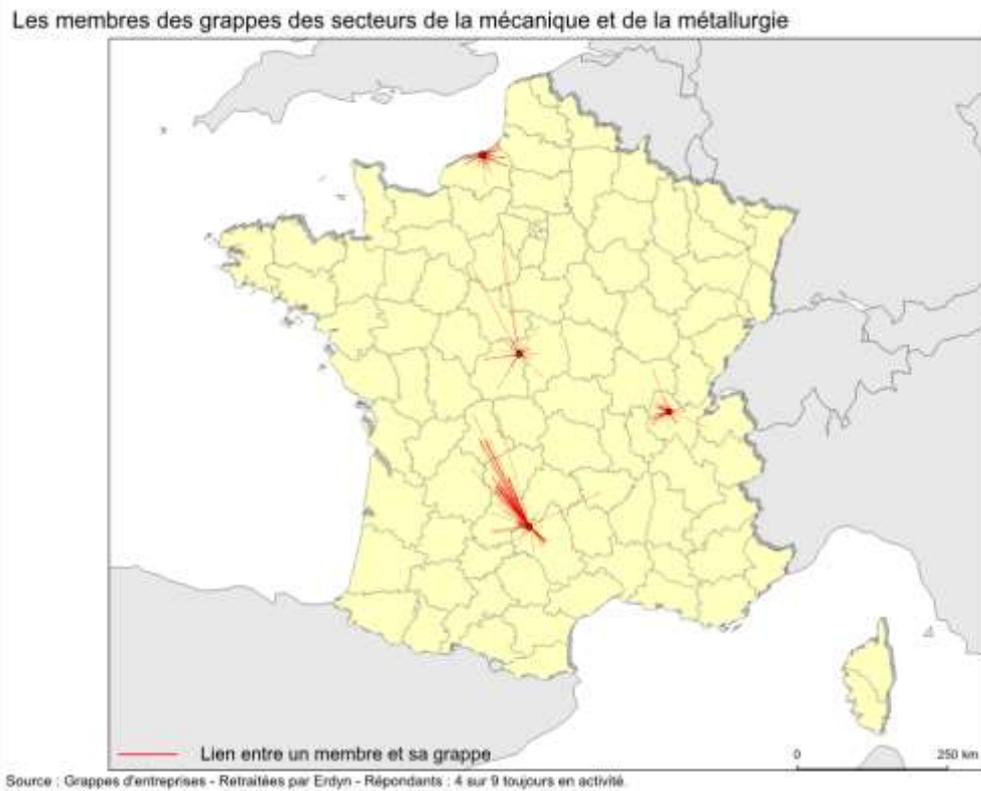


Figure 14 : Répartition géographique des membres des grappes du secteur des services



Figure 15 : Répartition géographique des membres des grappes du secteur des industries diverses

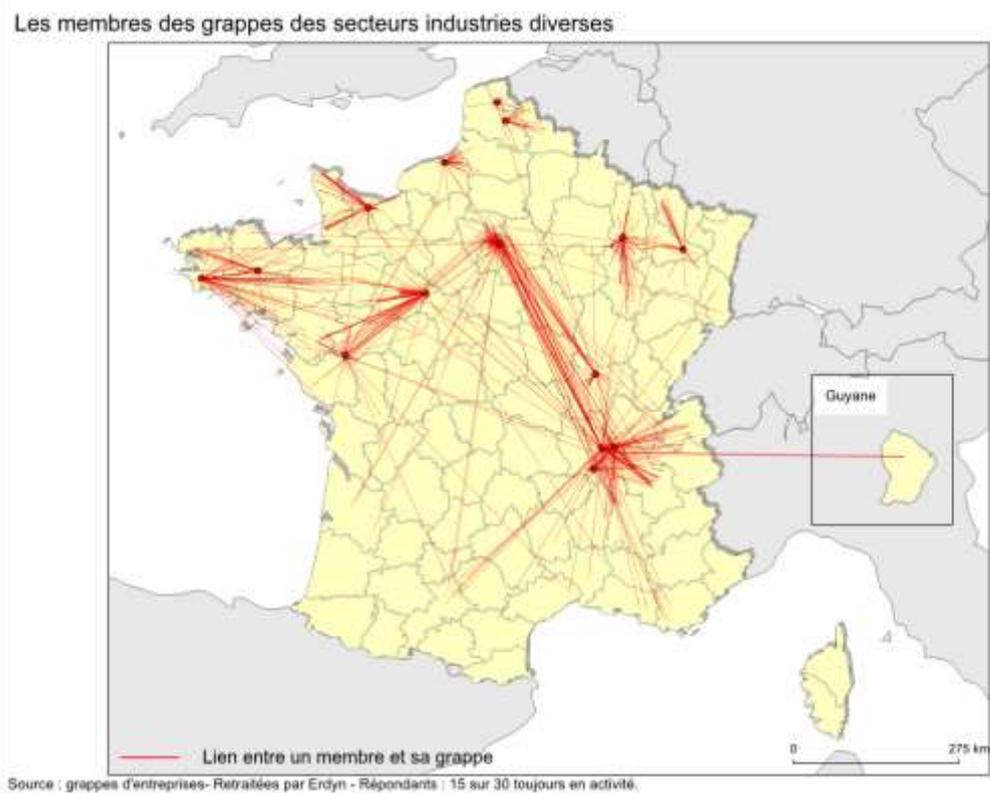


Figure 16 : Répartition géographique des membres des grappes du secteur de la logistique



Du point de vue régional, on notera une réelle concentration territoriale des grappes de Bretagne, quelle que soit la filière. Le maillage régional sur le secteur agricole et agroalimentaire est particulièrement développé.

Par ailleurs, même si nous avons vu que les grappes regroupaient principalement des adhérents situés à moins de deux heures du siège de la cellule d'animation, on notera que nombre d'entre elles sont aussi en capacité d'attirer des adhésions bien au-delà de leurs frontières régionales. La question de la logique d'adhésion de certains membres à des grappes éloignées alors qu'il en existe de proches dans leur secteur ne peut être éclaircie dans le cadre de cette étude. Si pour des secteurs comme les industries diverses, des filières très différentes peuvent se retrouver sous cette appellation, on peut être plus étonné de tels résultats pour la logistique. Le nombre de cas reste toutefois tout à fait anecdotique au regard du nombre total d'adhérents des grappes¹.

2.3 Un positionnement territorial et technologique différent de celui des pôles de compétitivité

Les points à retenir

- Les grappes d'entreprises ne sont pas concentrées dans les agglomérations parisiennes et lyonnaises mais sont tout de même majoritairement localisées dans des tissus urbains.
- Les grappes d'entreprises couvrent bien les secteurs de basse et moyenne-basse intensité technologique.
- L'intensité de la couverture des technologies clés par les grappes est plus faible que celle des pôles de compétitivité avec, proportionnellement, un plus fort accent sur les TIC et sur l'environnement.
- La complémentarité territoriale des grappes par rapport aux pôles de compétitivité est hétérogène en fonction des secteurs. Elle est bonne sur les domaines optique-photonique et aéronautique-espace.

2.3.1 Si les grappes sont liées aux villes, elles ne se sont pas concentrées dans les très grandes métropoles

Portée par une administration de mission en charge de l'aménagement du territoire, la politique des grappes d'entreprises avait notamment pour objectif de soutenir des projets dans des territoires où la masse critique pour constituer un pôle de compétitivité n'était pas atteinte². Elle représente une nouvelle ambition pour l'aménagement du territoire³.

¹ A noter que des imprécisions de localisation peuvent exister car les grappes ont pu considérer comme membres l'établissement ou le siège. Cela dit, on rappelle qu'en 2013, 36 % des entreprises adhérentes sont des PME et 41 % des TPE et qu'il est probable qu'elles soient mono-établissement.

Par ailleurs, toutes les grappes ne nous ont pas fourni les informations nécessaires à la réalisation de ces cartes. Le nombre de grappes ayant répondues est mentionné en bas de chaque carte.

² « Une attention particulière sera portée aux grappes d'entreprises présentes dans des secteurs d'activités caractérisés notamment par une faible activité de R&D, non couverts par les pôles de compétitivité, ou qui ne disposent pas de la masse critique pour être un pôle de compétitivité. ». Source : DATAR ; Soutien à la dynamique des grappes d'entreprises, deuxième vague de sélection ; 2010.

http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/20100701_aap_grappes_vague_2.pdf (29/09/2014).

³ « La dynamique des grappes d'entreprises, est un élément clé du renforcement de la compétitivité des entreprises, notamment des PME, et de leur ancrage territorial. Elle constitue l'un des volets structurants

Afin d'apprécier la contribution de la politique des grappes d'entreprises à l'aménagement du territoire, nous avons mené deux analyses :

- une première qui consiste à voir si les grappes se sont concentrées dans les grandes métropoles,
- une seconde basée sur l'utilisation des ZAU (zonages en aires urbaines¹) pour voir dans quels types de territoires les cellules d'animation des grappes avaient tendance à être localisées.

Les « grands pôles » au sens des ZAU ne doivent pas être confondus avec des métropoles importantes. A titre d'exemple, Abbeville (24 329 habitants au recensement de 2009) fait partie des « grands pôles » au sens des ZAU.

Concernant la tendance des grappes à se localiser sur les grandes métropoles, en l'absence au moment de cette étude d'un zonage précis (maille communale) de celles-ci, nous avons fait le choix méthodologique de nous concentrer sur deux d'entre elles avec des périmètres géographiques définis par le groupement Erdyn – Technopolis en accord avec le CGET :

- une métropole parisienne ramenée aux départements de Paris (75), les Hauts-de-Seine (92), la Seine Saint-Denis (93) et le Val de Marne (94),
- une métropole lyonnaise ramenée au département du Rhône (69).

Ces choix ont été faits car dans ces deux cas, on a une bonne proximité entre découpage départemental et agglomération, même si l'agglomération parisienne déborde des quatre départements retenus et que celle de Lyon ne recouvre pas l'intégralité du département du Rhône.

Figure 17 : Concentration des grappes dans les métropoles parisienne et lyonnaise

	Métropole parisienne (75, 92, 93, 94)	Métropole Lyonnaise (69)
% des grappes d'entreprises	5,8	6,6
% des établissements actifs au 31/12/2011	14,1	2,8
% des salariés au 31/12/2011	16,4	3,4
% de la population (recensement 2011)	10,3	2,7

d'une nouvelle ambition pour l'aménagement du territoire de la France ». Source : DATAR ; Soutien à la dynamique des grappes d'entreprises, deuxième vague de sélection ; 2010.

http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/20100701_aap_grappes_vague_2.pdf (29/09/2014).

¹ INSEE : Une aire urbaine ou "grande aire urbaine" est un ensemble de communes, d'un seul tenant et sans enclave, constitué par un pôle urbain (unité urbaine) de plus de 10 000 emplois, et par des communes rurales ou unités urbaines (couronne périurbaine) dont au moins 40 % de la population résidente ayant un emploi travaille dans le pôle ou dans des communes attirées par celui-ci.

Le zonage en aires urbaines 2010 distingue également :

- les "moyennes aires", ensemble de communes, d'un seul tenant et sans enclave, constitué par un pôle (unité urbaine) de 5 000 à 10 000 emplois, et par des communes rurales ou unités urbaines dont au moins 40 % de la population résidente ayant un emploi travaille dans le pôle ou dans des communes attirées par celui-ci.

- les "petites aires", ensemble de communes, d'un seul tenant et sans enclave, constitué par un pôle (unité urbaine) de 1 500 à 5 000 emplois, et par des communes rurales ou unités urbaines dont au moins 40 % de la population résidente ayant un emploi travaille dans le pôle ou dans des communes attirées par celui-ci.

Le zonage est basé sur les données du recensement 2008.

Le résultat est contrasté, montrant une proportion de grappes sur la métropole parisienne nettement inférieure au poids économique et démographique de ce territoire¹.

En revanche, le résultat est inverse sur le territoire de la métropole Lyonnaise.

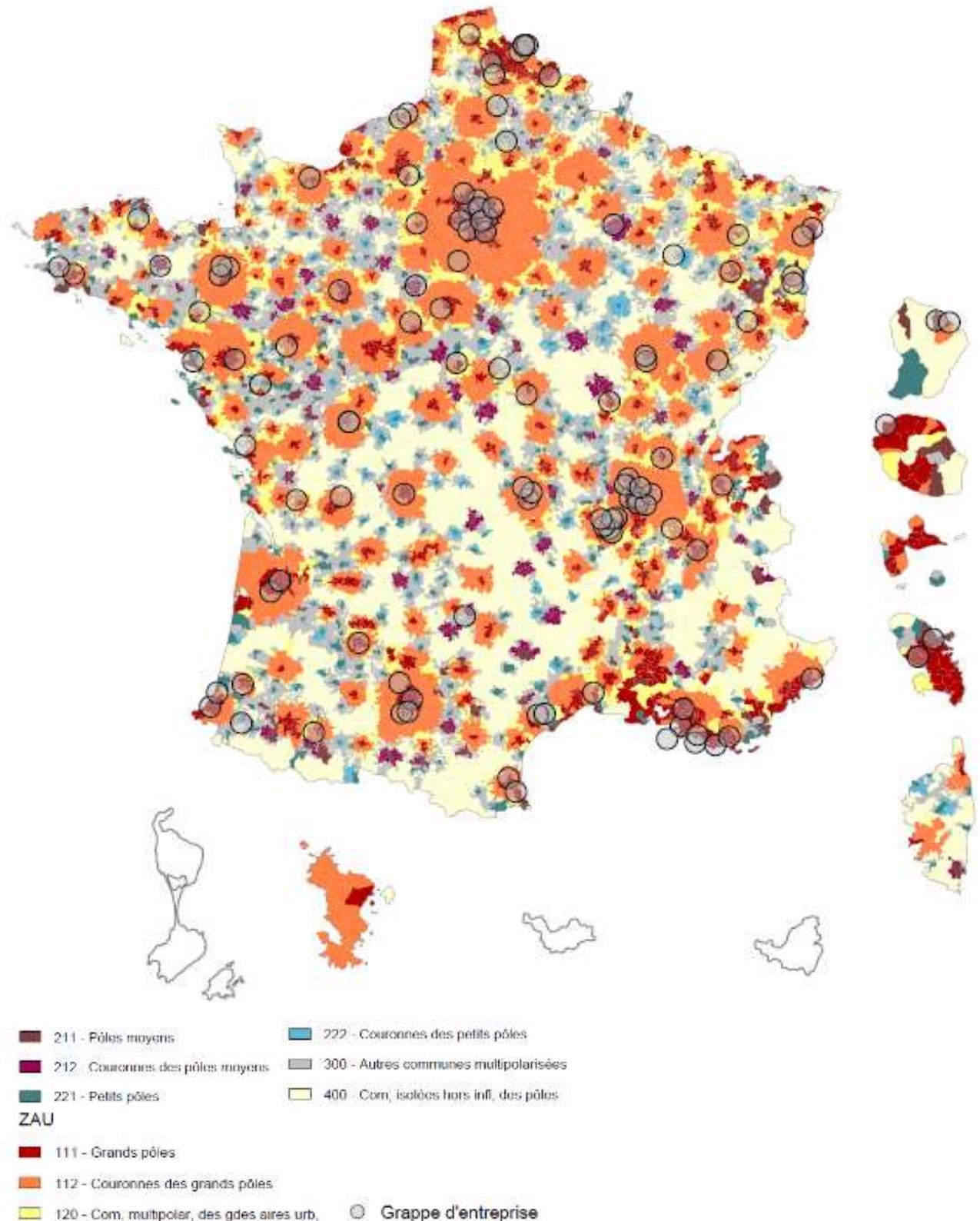
Sur la base de ces résultats très parcellaires, on peut donc dire que la politique des grappes d'entreprises a contribué à promouvoir le développement des entreprises en-dehors de l'agglomération capitale, mais qu'il n'est pas évident qu'elle ait contribué au développement des territoires de faible densité. Pour répondre avec un meilleur degré de précision à cette question, cette analyse devrait être reprise dès la définition territoriale précise des métropoles connue.

Concernant la localisation des cellules d'animation des grappes par rapport aux ZAU, on notera que 87,6 % des grappes ont leur cellule administrative localisée sur un grand pôle ou sa couronne alors que ces zones regroupent 53,3 % des communes (cf. infra).

¹ Les différents indicateurs choisis ont pour but de pallier le fait que l'INSEE ne calcule plus de PIB départementaux depuis 2005. Les données sur les établissements et les salariés viennent de INSEE – CLAP.

Figure 18 : Localisation des cellules d'animation des grappes en fonction du Zonage en Aires Urbaines (ZAU) – présentation cartographique

N= 118 (les 3 grappes d'entreprises situées dans les COM ne peuvent pas être placées sur cette carte car l'INSEE ne traite pas ces territoires dans le zonage en aires urbaines)



Carte réalisée par Erdyn - Source INSEE et DATAR

Figure 19 : Localisation des cellules d'animation des grappes en fonction du Zonage en Aires Urbaines (ZAU) – présentation statistique

N.B. : Les 3 grappes d'entreprises situées dans les COM sont comptabilisées en « #N/A ».

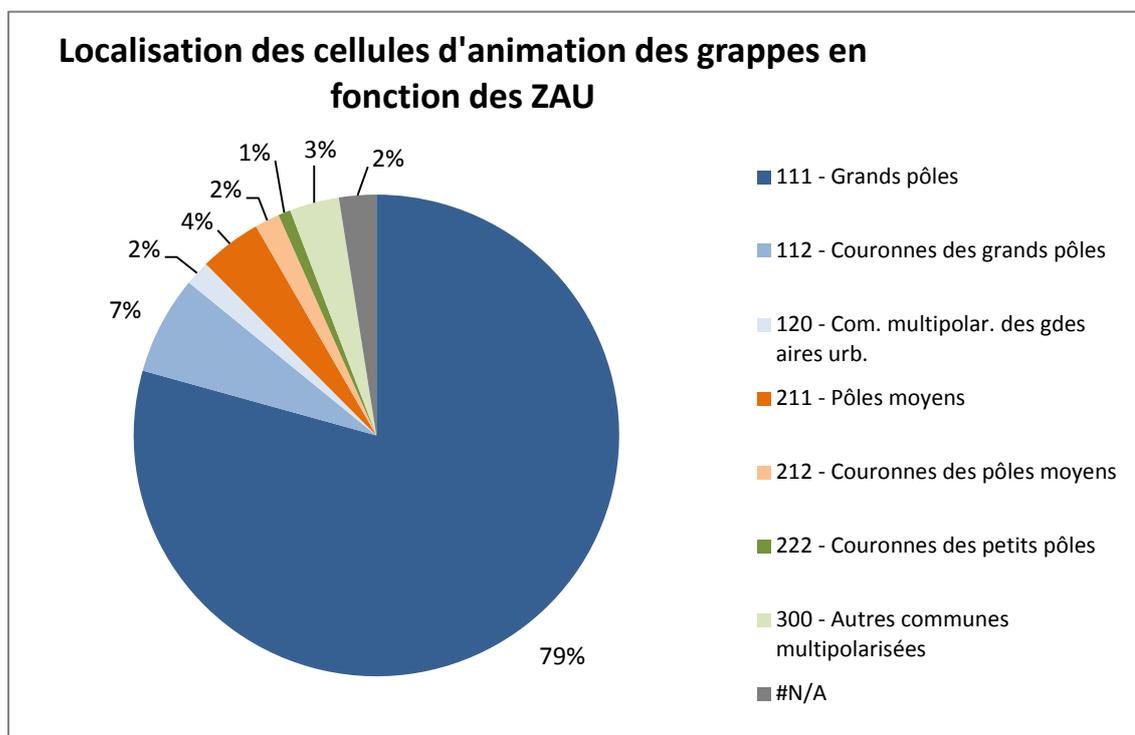


Figure 20 : définition ZAU¹

Intitulé	Définition	Nombre de communes
Grands pôles	Unité urbaine comptant au moins 10 000 emplois	3 254 8,9 % des communes
Couronne des grands pôles urbains	Ensemble des communes dont au moins 40 % des actifs occupés résidents travaillent hors de leur commune de résidence, dans un grand pôle ou dans des communes de sa couronne	12 303 33,5 % des communes
Communes multipolarisées des grandes aires urbaines	Communes situées hors des grandes aires urbaines dont au moins 40 % des actifs occupés résidents travaillent dans plusieurs grandes aires urbaines, sans atteindre ce seuil avec une seule d'entre elles, et qui forment avec elles un espace d'un seul tenant	3 980 10,9 % des communes
Moyens pôles (5 000 à 10 000 emplois)	Unités urbaines comptant de 5 000 à moins de 10 000 emplois	447 1,2 % des communes

¹

<http://www.datar.gouv.fr/observatoire-des-territoires/sites/default/files/methode%20actualisation%20ZAU%202010.pdf> (17/07/2014)

Intitulé	Définition	Nombre de communes
Couronnes des moyens pôles	Ensemble des communes dont au moins 40 % des actifs occupés résidents travaillent hors de leur commune de résidence, dans un pôle moyen ou dans des communes de sa couronne	803 2,2 % des communes
Petits pôles (moins de 5 000 emplois)	Unités urbaines comptant de 1 500 à moins de 5 000 emplois	869 2,4 % des communes
Couronnes des petits pôles	Ensemble des communes dont au moins 40 % des actifs occupés résidents travaillent hors de leur commune de résidence, dans un petit pôle ou dans des communes de sa couronne	586 1,6 % des communes
Autres communes multipolarisées	Communes situées hors de l'espace des grandes aires urbaines et hors des petites ou moyennes aires, dont au moins 40 % des actifs occupés résidents travaillent dans plusieurs aires sans atteindre ce seuil avec une seule d'entre elles, et qui forment avec elles un ensemble d'un seul tenant.	7 030 19,2 % des communes
Communes isolées hors influence des pôles	Ensemble des communes situées hors de l'espace des grandes aires urbaines et hors de l'espace des autres aires	7 409 20,2 % des communes

Figure 21 : Eloignement des membres par rapport à la cellule d'animation de la grappe d'entreprises dont ils sont membres – répartition sectorielle

En %	à moins d'1 heure	entre 1 et 2 heures	entre 2 et 4 heures	plus de quatre heures	NSP
Agriculture, agroalimentaire, pêche	61,5	23,7	11,7	3,0	0
Construction et Habitat	62,5	30	7,5	0	0
Economie numérique	74,6	22,6	1,0	0,5	1,3
Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	79,9	13,4	5,1	1,7	0
Industries culturelles et créatives	93,5	6,5	0	0	0
Industries de la santé	50	7,7	7,7	1,3	33,3
Industries diverses	61,5	22	10,4	4,9	1,2
Logistique	79,8	10,7	6,7	2,8	0
Mécanique et métallurgie	85,4	11,7	2,9	0	0
Services	59,6	20,9	15,3	2,9	1,4

Source : enquête auprès des équipes d'animation

On notera l'extrême concentration des grappes du secteur « industries culturelles et créatives » qui peut paraître assez logique, ce secteur se trouvant naturellement dans les centres urbains et une grappe rayonnant assez peu au-delà de son département. Il ne s'agit en tous cas pas d'une caractéristique qui peut être étendue à l'ensemble du secteur tertiaire,

puisque les grappes « services » présentent une bien moindre concentration de leurs adhérents autour du siège de la cellule d'animation. Dans le même esprit, on constate que « agriculture, agroalimentaire, pêche » et « construction, habitat » diffusent plus largement autour de la cellule d'animation que « économie numérique ». De ce point de vue, il nous semble que la répartition géographique des entreprises membres des grappes par secteur sur le territoire est comparable à ce que l'on peut retrouver sur l'ensemble du tissu économique français. Enfin, nous avons considéré que les données sur le secteur « industries de la santé » ne pouvaient être considérées comme conclusives du fait de la proportion beaucoup plus élevée de NSP.

Enfin, pour les grappes d'outremer, on note une plus forte concentration géographique des membres des grappes à moins d'une heure du siège de la cellule d'animation. Si en revanche on fait le total des membres à moins de deux heures, les résultats entre la métropole et l'outremer ne sont pas significativement différents.

Figure 22 : Eloignement des membres par rapport à la cellule d'animation de la grappe d'entreprises dont ils sont membres – répartition outremer / métropole

En %	à moins d'1 heure	entre 1 et 2 heures	entre 2 et 4 heures	plus de quatre heures	NSP
Outremer	80,8	9,5	8,1	1,6	0
Métropole	68,5	19,2	7,8	2,8	1,7

Source : enquête auprès des équipes d'animation

2.3.2 Un positionnement technologique complémentaire de celui des pôles de compétitivité

Nous avons également demandé aux cellules d'animation des grappes d'entreprises de se positionner par rapport à un secteur d'activité (nomenclature NACE) principal afin de pouvoir les positionner dans les référentiels utilisés par Eurostat et l'OCDE sur le niveau d'intensité technologique¹ (pour l'industrie) et le niveau d'intensité de connaissance (pour les services).

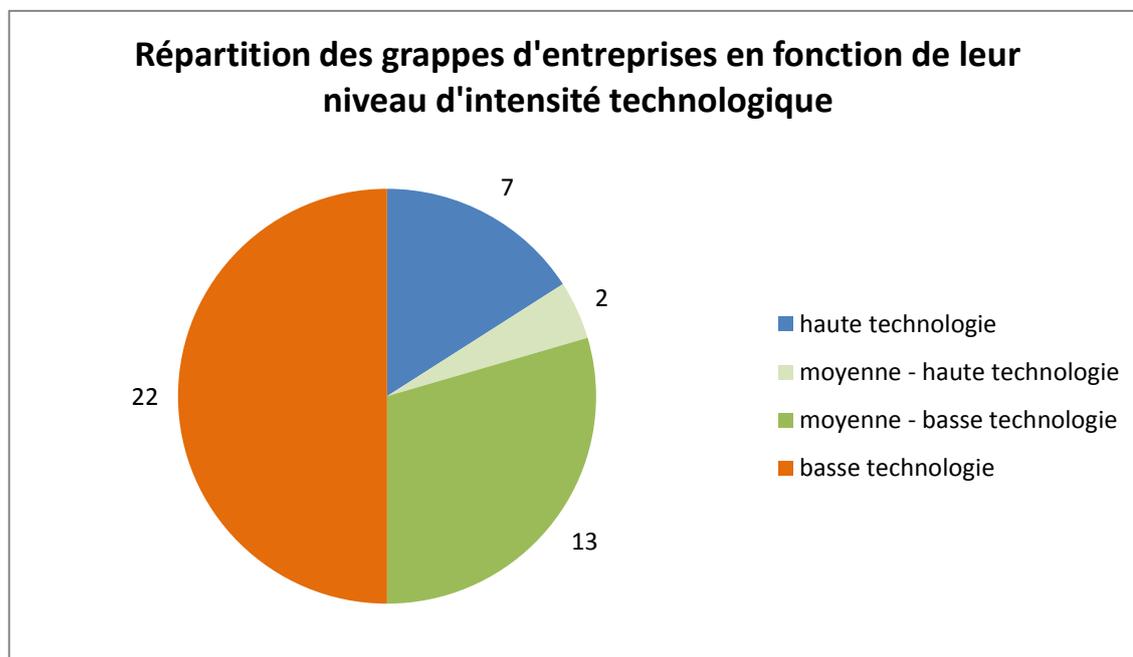
Globalement, les grappes d'entreprises de l'industrie permettent de couvrir des secteurs d'activité de basse ou moyenne – basse technologie². Cette caractéristique nous semble tout à fait intéressante dans la mesure où ces secteurs peuvent être « oubliés » d'autres politiques de clusters ou de développement économique fortement centrées sur l'innovation.

¹ http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/revision-des-classifications-des-secteurs-et-des-produits-de-haute-technologie_050148678127

² Ce positionnement a été réalisé en demandant aux cellules d'animation des grappes d'entreprises un positionnement sur une filière principale. Celui-ci a été ensuite comparé à la nomenclature utilisée par l'OCDE et Eurostat (cf. supra).

Figure 23 : Répartition des grappes de l'industrie en fonction de leur niveau d'intensité technologique

N=44



Source : enquête auprès des équipes d'animation

Les 11 grappes du secteur des services qui ont renseigné cette question de façon exploitable dans le cadre de l'enquête en ligne sont toutes sur des services à haute intensité de connaissance¹.

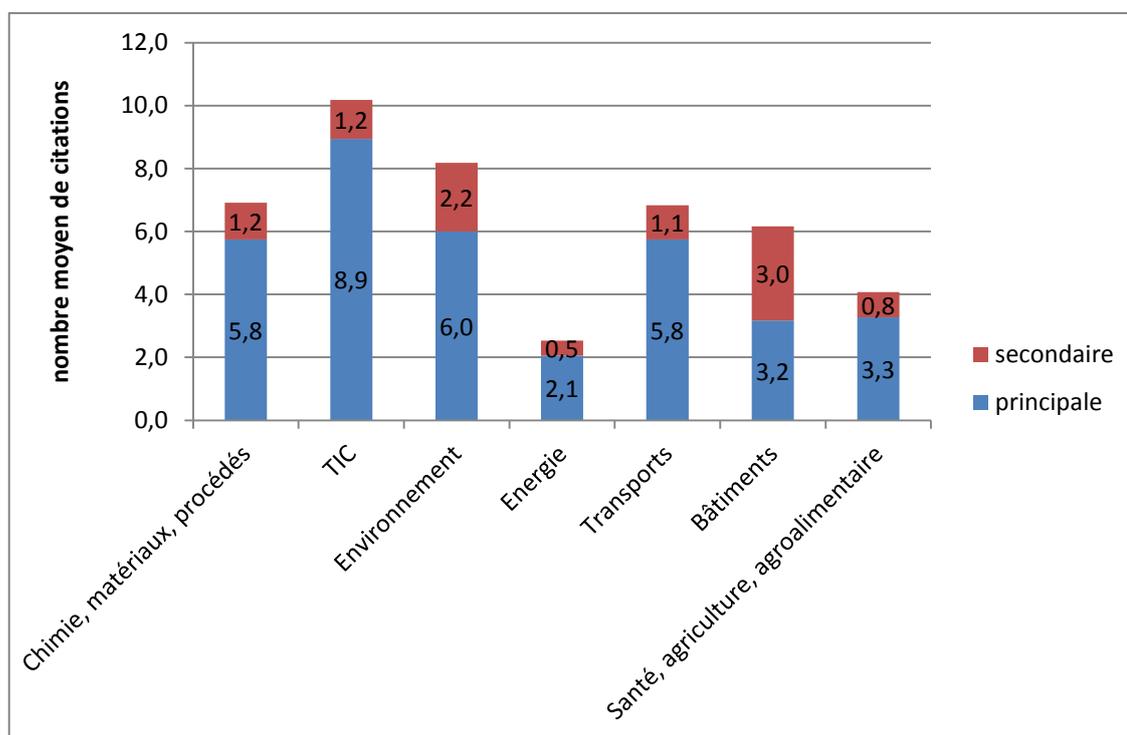
Nous avons également demandé aux grappes quelles étaient leurs technologies clés principales et secondaires afin de caractériser finement leur positionnement. Le référentiel utilisé est l'étude *Technologies Clés 2015* de la DGE².

¹ Pour rappel, la classification des services ne contient que deux niveaux en fonction de leur intensité de connaissances : forte / faible.

² Direction Générale des Entreprises ; ex DGCIS.

Figure 24 : Nombre moyen de technologies clés citées par les grappes comme domaines d'activité

N=82. Marge d'erreur de 6,17 % pour un intervalle de confiance de 95 %.



Source : enquête auprès des équipes d'animation

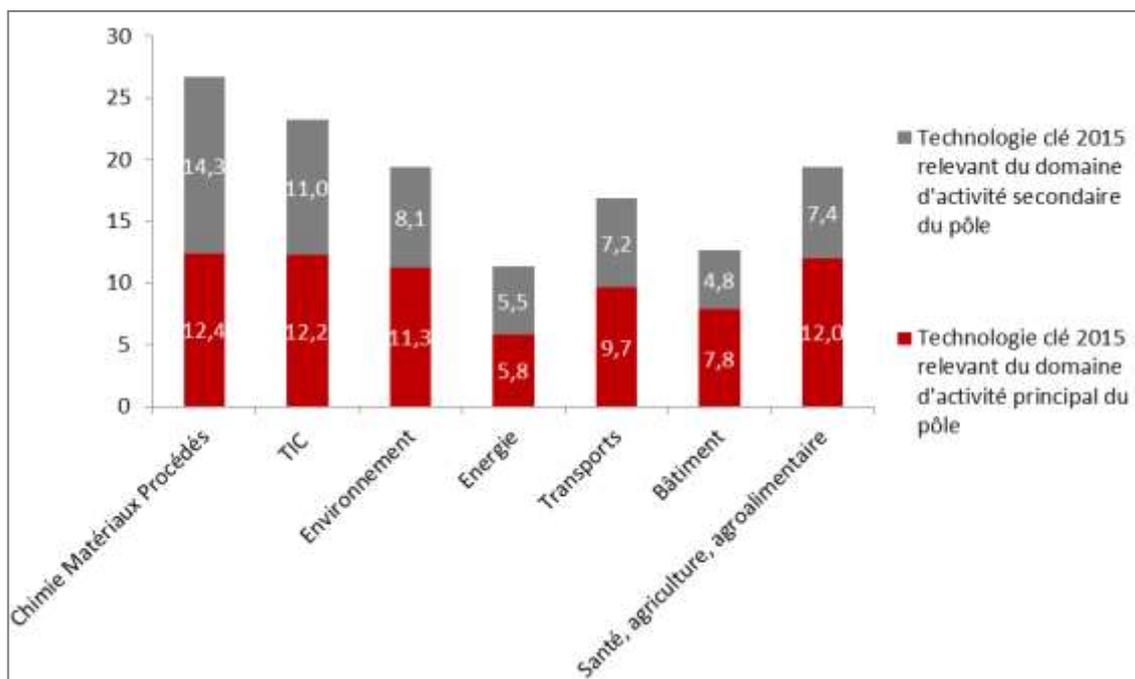
Interprétation graphique : en moyenne, chaque technologie clé des TIC est citée par 8,9 grappes comme relevant de ses domaines d'activités principaux et par 1,2 grappe comme relevant de ses domaines d'activités secondaires (sur 76 grappes ayant fourni des résultats exploitables à ce stade de la mission).

Cette méthode de calcul avait été retenue lors de l'évaluation des pôles de compétitivité en 2012 pour tenir compte du fait que le nombre de technologies clés par grand domaine est hétérogène :

- Chimie – matériaux – procédés : 12
- Technologies de l'information et de la communication : 17
- Environnement : 11
- Energie : 17
- Transports : 12
- Bâtiment : 6
- Santé, agriculture et agroalimentaire : 10

Ces résultats peuvent être comparés à ceux des 71 pôles de compétitivité à qui la même question a été posée lors de l'évaluation de 2012.

Figure 25 : Nombre moyen de technologies clés citées par les pôles comme domaines d'activités (2012)



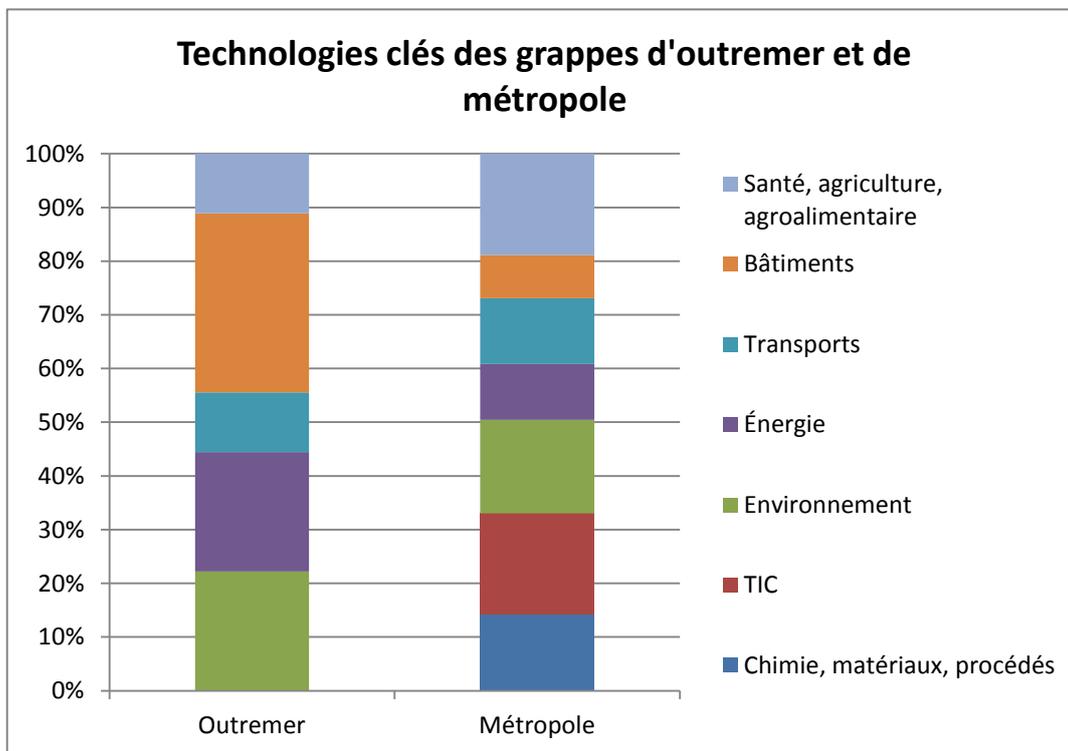
Source : étude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité ; Bearing Point, Erdyn, Technopolis ; 2012

On constate que, quelle que soit la famille de technologies clés considérées, le nombre moyen de citations est bien plus faible, alors même que notre échantillon de grappes est supérieur au nombre de pôles de compétitivité. Une explication possible viendrait du fait que si très peu de pôles de compétitivité sont positionnés sur les services, c'est par contre le cas de nombreuses grappes. Une conséquence possible de cette différence de répartition sectorielle pourrait être une plus faible propension des grappes à se positionner en termes de technologies clés.

En termes de familles de technologies clés, on notera que la famille de l'énergie reste largement en retrait, pour les pôles de compétitivité comme pour les grappes d'entreprises. De par leur nature, on peut supposer qu'elles ne concernent que les entreprises développant ou exploitant des systèmes de production d'énergie. Une différence majeure vient de la place plus importante, par rapport aux autres familles de technologies clés, accordée par les grappes aux TIC. L'expérience d'Erdyn en matière d'accompagnement de projets d'innovation issus des incubateurs nous pousse à croire que la proportion plus élevée de grappes du secteur des services par rapport aux pôles peut être un élément d'explication. En effet, dans les services, l'innovation s'appuie souvent sur des développements TIC, famille de technologies clés particulièrement diffusantes.

Les centres d'intérêt des grappes d'outremer sont assez différents de celles de métropoles en termes de technologies clés.

Figure 26 : Répartition des technologies clés dans les grappes d'outremer et de métropole



Source : enquête auprès des équipes d'animation

L'absence totale des TIC dans les technologies clés des grappes d'outremer peut s'expliquer en partie par le fait que la grappe positionnée sur ce secteur à la Martinique n'a pas répondu à notre enquête. Cependant, étant donné le caractère très diffusant des TIC dans nombre de filières, le fait qu'elles n'apparaissent jamais, même à titre de technologies clés secondaires, paraît surprenant.

On notera également la place plus importante de la thématique énergie. On rappellera ici les liens que le pôle de compétitivité Cap Energie entretient avec l'outremer.

Enfin, la place importante accordée aux technologies clés du bâtiment est également un élément de différenciation majeur de l'outremer par rapport à la métropole. Le profil économique des DOM (les données pour les COM n'étant pas disponibles sous le même format) ne nous paraît pas suffire à expliquer cette spécialisation. En effet, si la Guadeloupe a une spécialisation départementale¹ sur le secteur de la construction, on rappelle qu'il n'y a pas de grappes d'entreprises sur ce territoire. Cette spécialisation se retrouve fortement en Guyane, mais en revanche elle n'apparaît pas pour la Martinique et la Réunion.

¹ Cf. annexe pour les spécialisations départementales au regard du nombre d'établissements.

2.3.3 Une complémentarité territoriale avec les pôles de compétitivité hétérogène suivant les secteurs

La complémentarité des grappes d'entreprises par rapport aux pôles de compétitivité était un attendu des appels à projets grappes d'entreprises : « Une bonne articulation entre les grappes d'entreprises et les pôles de compétitivité existants sera recherchée, en mettant en évidence et en exploitant leur complémentarité. Les grappes d'entreprises pourront tirer le meilleur profit de la dynamique de R&D collaborative des pôles de compétitivité qui pourront notamment renforcer leurs actions à destination des PME et de valorisation de la R&D. »¹

Les grappes d'entreprises, tout comme les pôles de compétitivité, ont fait l'objet d'une classification par secteurs par les services de l'Etat. Malheureusement, les nomenclatures sont différentes et il n'existe pas de tables de correspondance. Si certains intitulés sont très proches (notamment sur les TIC ou l'agriculture), d'autres ont nécessité une requalification des grappes une par une selon la nomenclature des pôles de compétitivité afin de pouvoir apprécier leurs positionnements géographiques respectifs et donc leur complémentarité territoriale.

Afin de faciliter la lisibilité des cartes présentées ci-après (fig. 15 à 25), nous en avons établi une par domaines d'activité (nomenclature pôles de compétitivité). Pour les pôles de compétitivité, nous avons mis en couleur les régions qu'ils couvrent et pour les grappes d'entreprises, mentionné sous forme de point la localisation de la cellule d'animation, les membres étant très majoritairement situés à moins de deux heures de trajet de celle-ci. Il est à noter que les grappes, tout comme les pôles de compétitivité, peuvent être positionnées sur plusieurs domaines d'activité dans cette nomenclature.

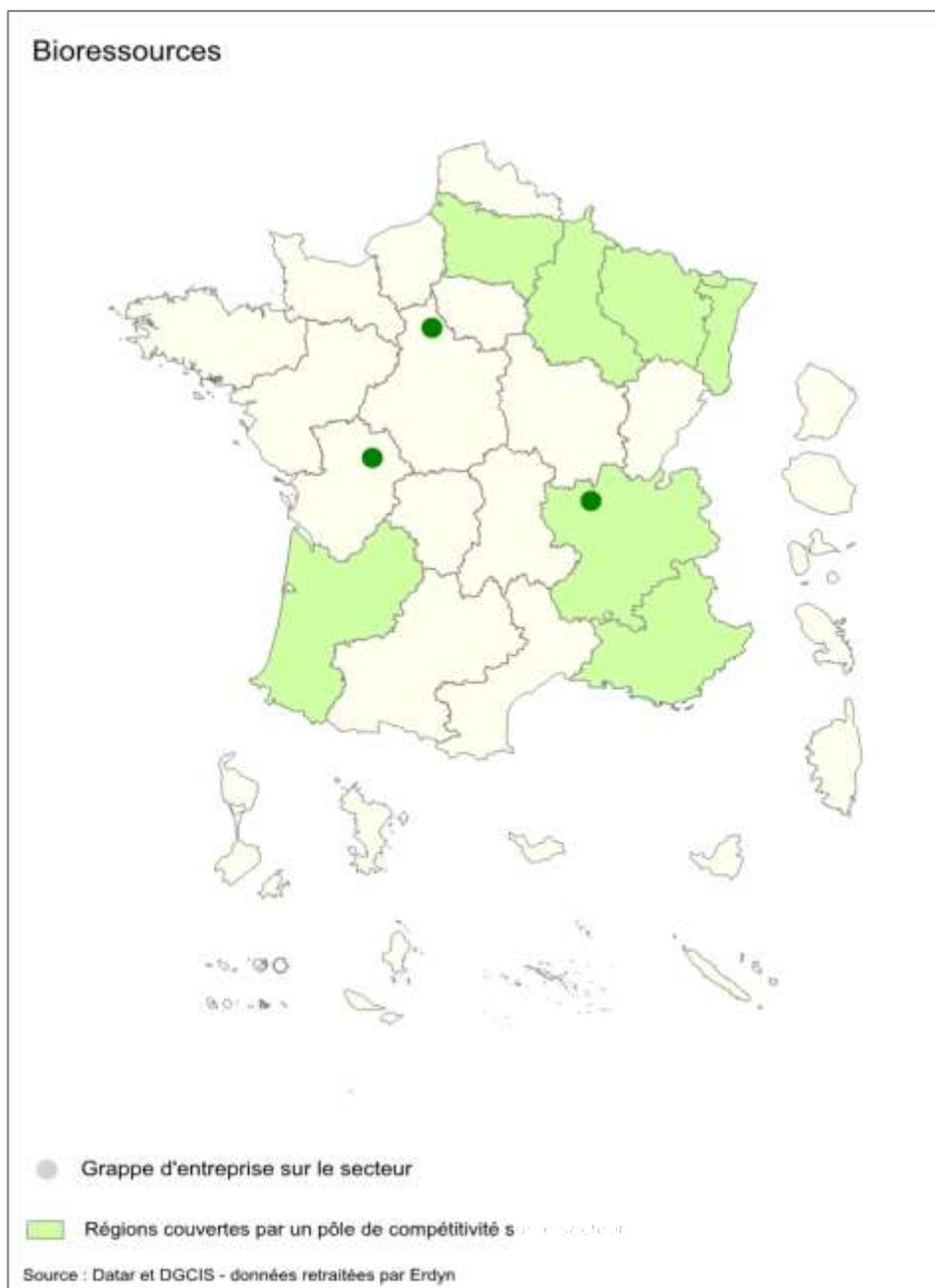
Trois cas de figure se dessinent :

- des secteurs où il y a une réelle complémentarité entre pôles de compétitivité et grappes d'entreprises dans la capacité à mailler le territoire et à offrir à des clusters ne disposant pas de la taille nécessaire pour être des pôles de compétitivité un cadre d'animation reconnu au niveau national :
 - bioressources
 - Aéronautique – Espace : les pôles de compétitivité Astech, AESE et PEGASE couvrent l'Île-de-France, Midi-Pyrénées, Aquitaine et PACA. Les grappes d'entreprises, à l'exception d'une en Aquitaine, couvrent des régions de sous-traitance de cette filière (Auvergne, Bretagne, Lorraine, Picardie, Rhône-Alpes). On notera juste un recouvrement pôles / grappe en Aquitaine.
 - optique et photonique : la complémentarité territoriale est particulièrement manifeste entre les pôles de compétitivité Optitec, Route des Laser et Elopsys qui couvrent le sud-est et le sud-ouest de la France, et les cinq grappes d'entreprises présentes en Bretagne, Île-de-France et Rhône-Alpes.
- des secteurs pour lesquels on note un recouvrement territorial entre pôles de compétitivité et grappes d'entreprises :

¹ Source : DATAR ; Soutien à la dynamique des grappes d'entreprises, deuxième vague de sélection ; 2010.
http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/20100701_aap_grappes_vague_2.pdf (29/09/2014)

- Chimie : avec une seule grappe d'entreprise sur cette filière, il est cependant difficile de porter une appréciation d'autant plus que son positionnement sur les bioressources (Valbiom Centre) nous semble fondamentalement différent de celui du pôle de compétitivité qui est lui sur les élastomères (Elastopole).
- Microtechnique et mécanique : où le nombre de clusters (grappes et pôles) est important. On notera en particulier le cas de Rhône-Alpes qui totalise trois grappes d'entreprises et trois pôles de compétitivité (Mont Blanc Industries, Minalogic et Viaméca). Un niveau de nomenclature sectoriel montrerait toutefois de réelles différences quant au tissu d'entreprises couvert pour certains de ces clusters (par exemple entre Minalogic et Mont Blanc Industries).
- Biotechnologies et santé : on note des recouvrements entre grappes et pôles en Ile-de-France, Rhône-Alpes (avec deux grappes et un pôle), Ile-de-France et PACA. Il faut néanmoins toujours prendre en compte que les périmètres de ces filières sont vastes et que des complémentarités peuvent aussi se faire à l'intérieur d'une filière. Par exemple, en Ile-de-France, la grappe Soliage est plus orientée sur les services et le matériel médical vers les personnes âgées alors que le pôle Médicen intervient majoritairement sur les médicaments.
- Energie : avec dix grappes d'entreprises et douze pôles de compétitivité sur ce secteur, les recouvrements sont inévitables, même si là aussi des filières très différentes peuvent être concernées (nucléaire, géothermie ...). La région Rhône-Alpes concentre à elle seule trois grappes d'entreprises et deux pôles de compétitivité (Trimatec et Tenerrdis) sur ce secteur.
- Agriculture et agroalimentaire. Avec dix-huit grappes d'entreprises et dix pôles de compétitivité, les recouvrements territoriaux sont inévitables, mais les filières concernées peuvent toutefois être fondamentalement différentes (pêche, fruits et légumes, céréales ...). Notons toutefois des positionnements proches dans certaines régions, par exemple en Bretagne entre le pôle Mer Bretagne et la grappe d'entreprises Pêche durable.
- Des secteurs sur lesquels il est difficile de se prononcer :
 - Ecotechnologies et environnement : on note autant de recouvrements que de complémentarités territoriales et le périmètre est suffisamment large pour qu'une grappe et un pôle couvrent des filières très différentes sur un même territoire (par exemple déchets et eau).
 - Matériaux pour lesquels le nombre de régions couvertes par les pôles et le nombre de grappes contribuent à une couverture presque totale du territoire national. Là aussi, ce secteur peut couvrir des filières très différentes (matériaux métalliques / plasturgie). Dans une moindre mesure, le secteur des biens de consommation présente le même profil.

Figure 27 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité bioressources

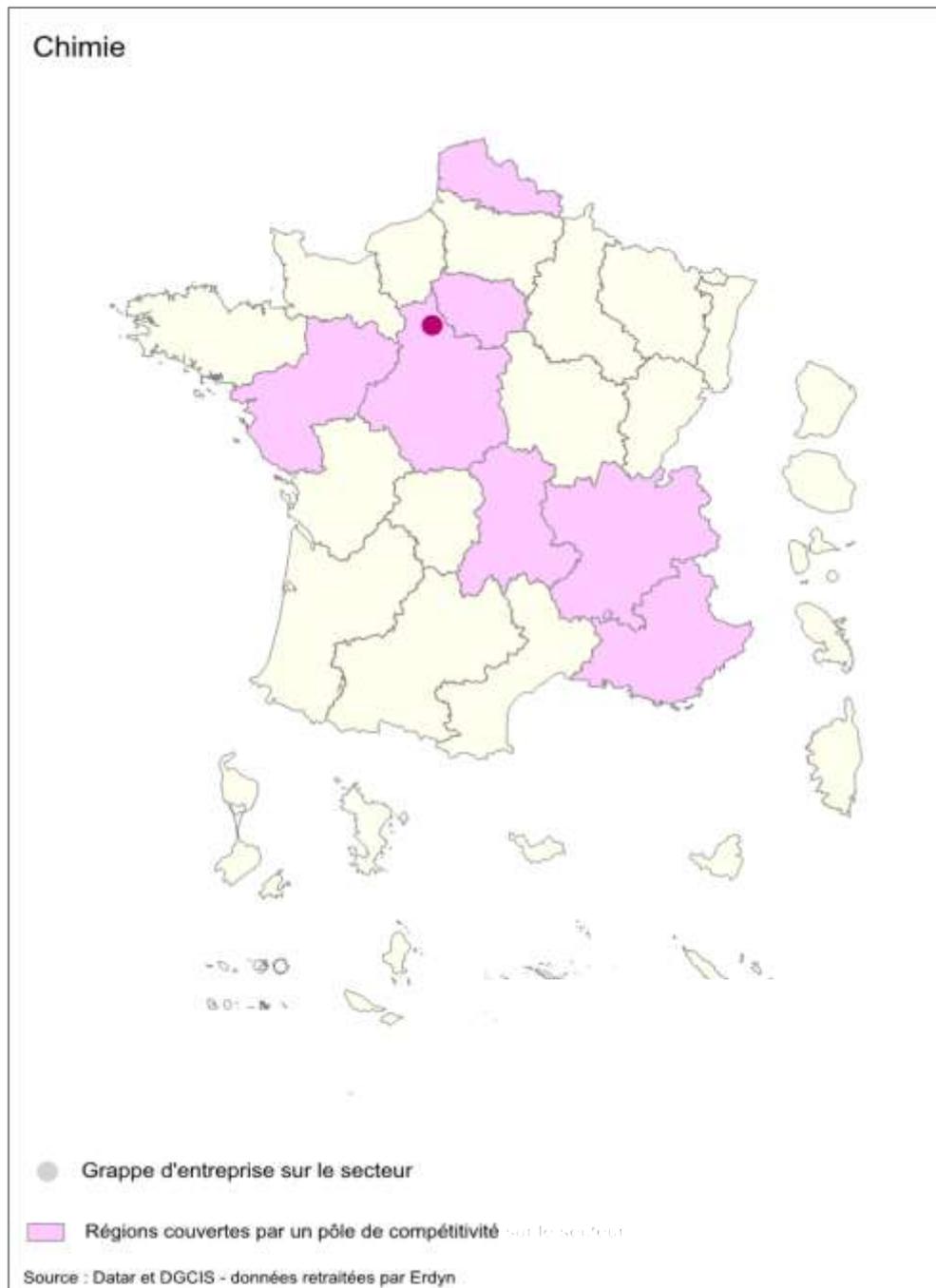


Sources :

- Pour les pôles de compétitivité : <http://competitivite.gouv.fr/identifier-un-pole/annuaire-des-poles-20.html>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 1^{er} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-1ere-vague-de-selection>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 2^{ème} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-2e-vague-de-selection>

Données retraitées par Erdyn.

Figure 28 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité chimie

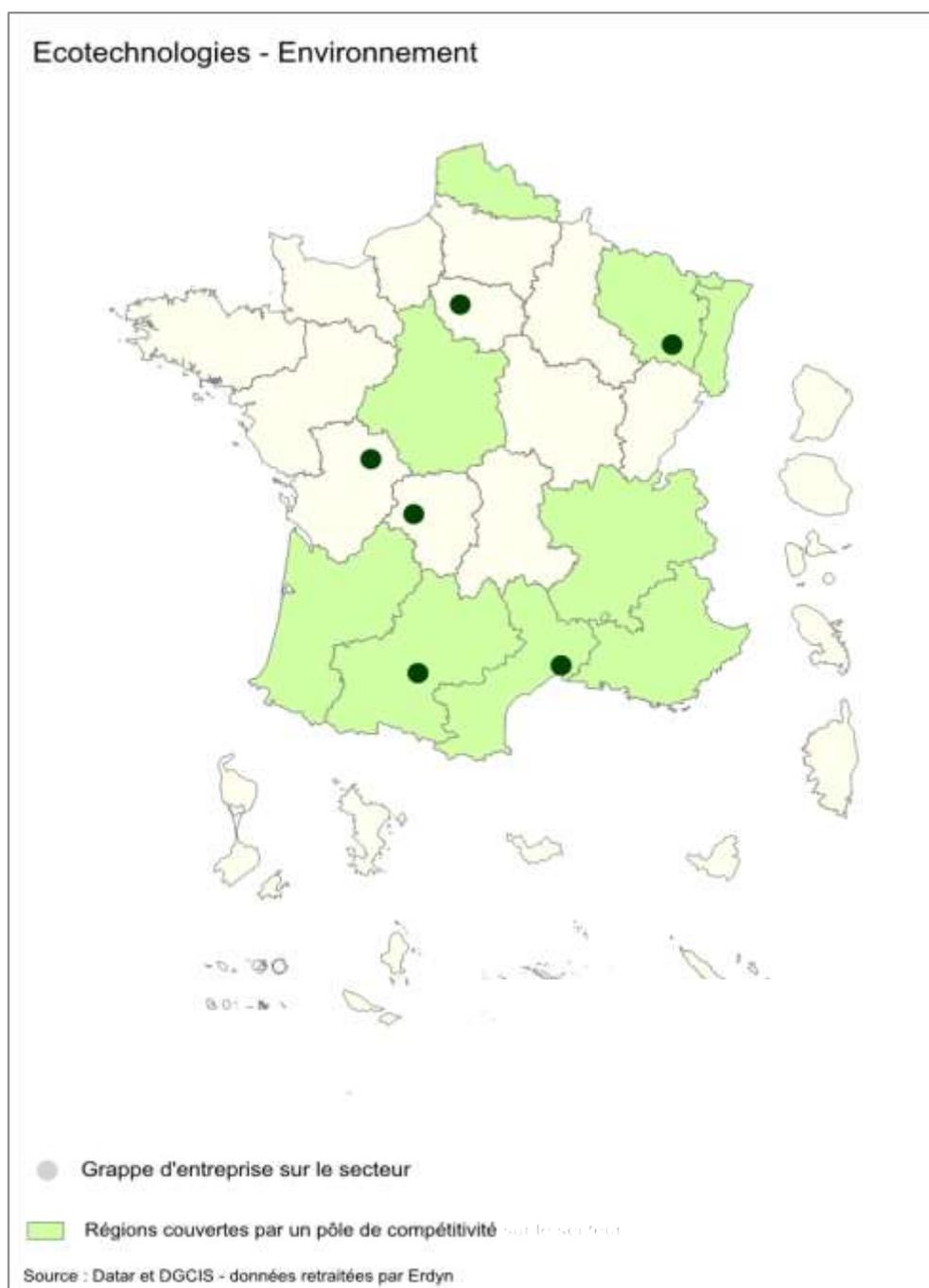


Sources :

- Pour les pôles de compétitivité : <http://competitivite.gouv.fr/identifier-un-pole/annuaire-des-poles-20.html>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 1^{er} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-1ere-vaque-de-selection>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 2^{ème} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-2e-vaque-de-selection>

Données retraitées par Erdyn.

Figure 29 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité écotechnologies - environnement



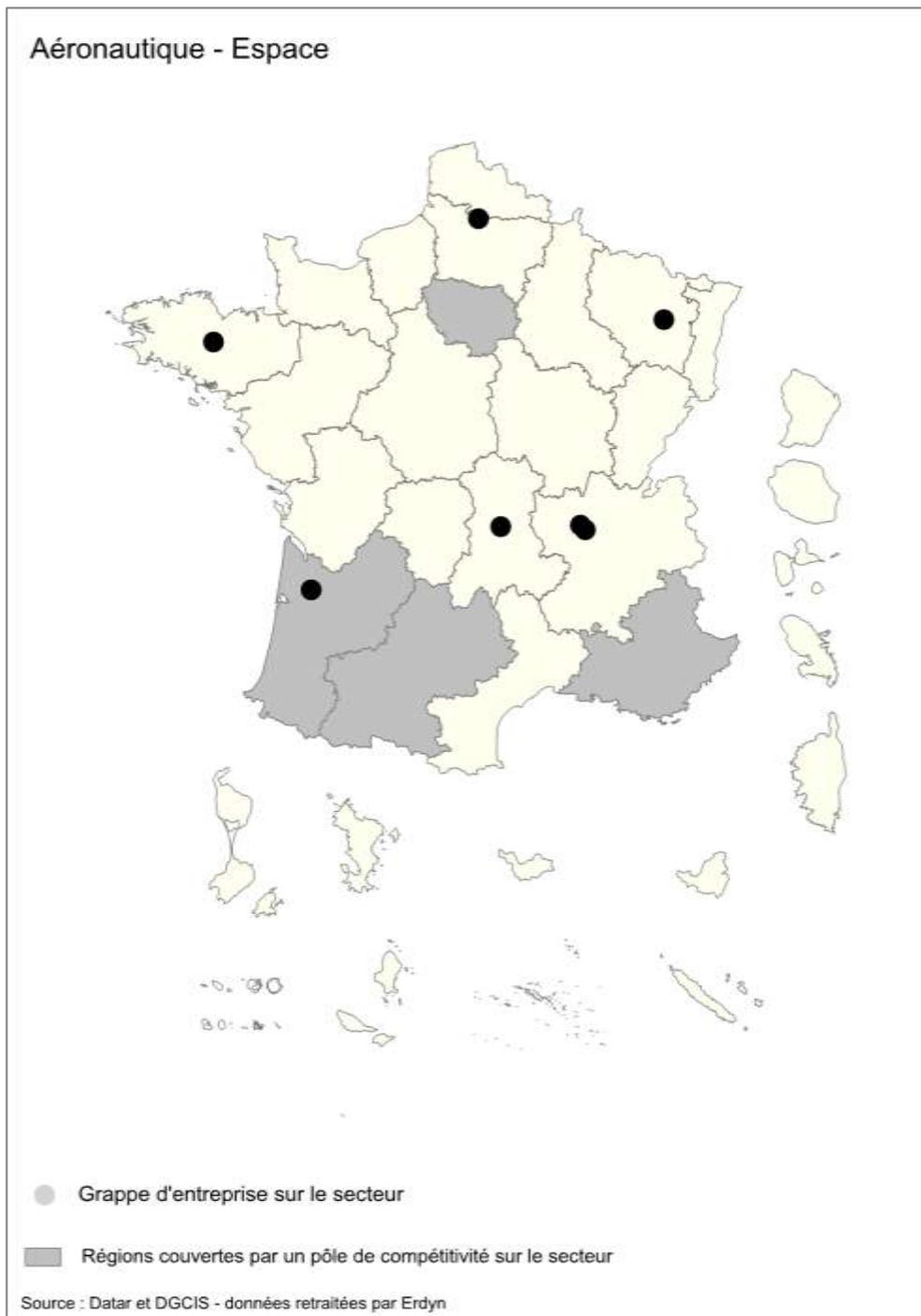
Sources :

Pour les pôles de compétitivité : <http://competitivite.gouv.fr/identifier-un-pole/annuaire-des-poles-20.html>

- Pour les grappes d'entreprises issues du 1^{er} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-1ere-vague-de-selection>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 2^{ème} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-2e-vague-de-selection>

Données retraitées par Erdyn.

Figure 30 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité aéronautique – espace

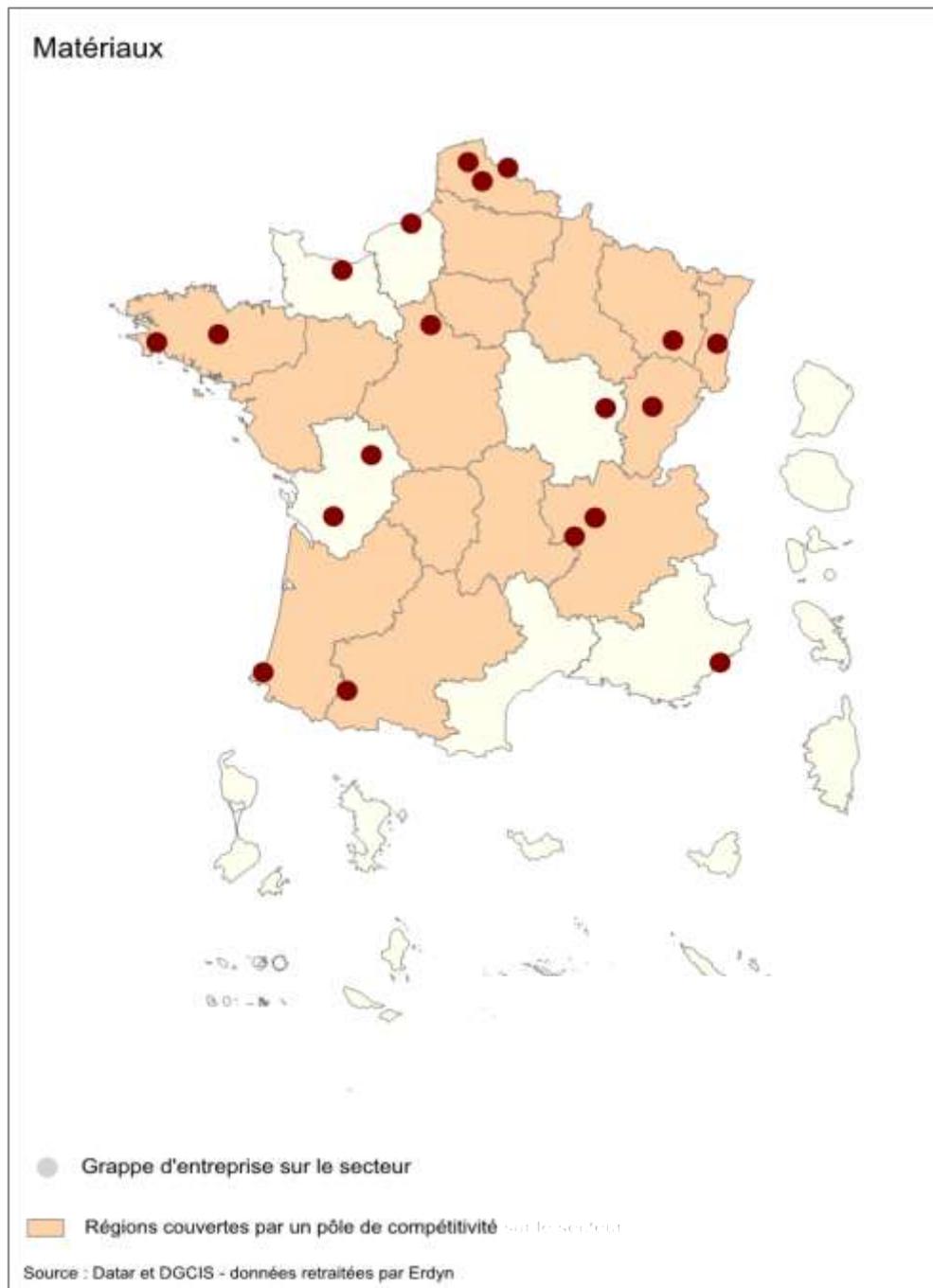


Sources :

- Pour les pôles de compétitivité : <http://competitivite.gouv.fr/identifier-un-pole/annuaire-des-poles-20.html>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 1^{er} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-1ere-vague-de-selection>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 2^{ème} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-2e-vague-de-selection>

Données retraitées par Erdyn.

Figure 31 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité matériaux

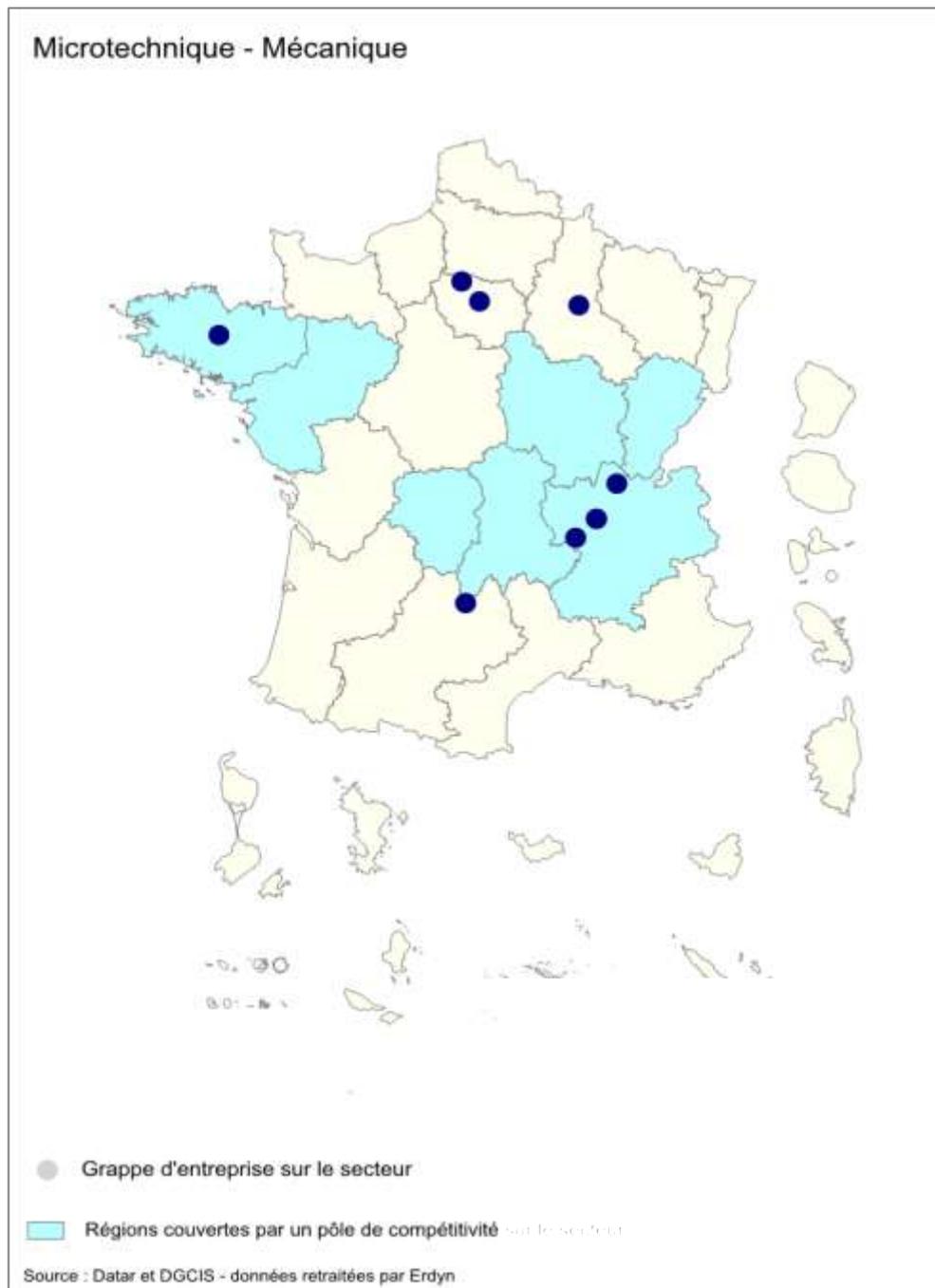


Sources :

- Pour les pôles de compétitivité : <http://competitivite.gouv.fr/identifier-un-pole/annuaire-des-poles-20.html>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 1^{er} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-1ere-vague-de-selection>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 2^{ème} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-2e-vague-de-selection>

Données retraitées par Erdyn.

Figure 32 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité microtechnique – mécanique

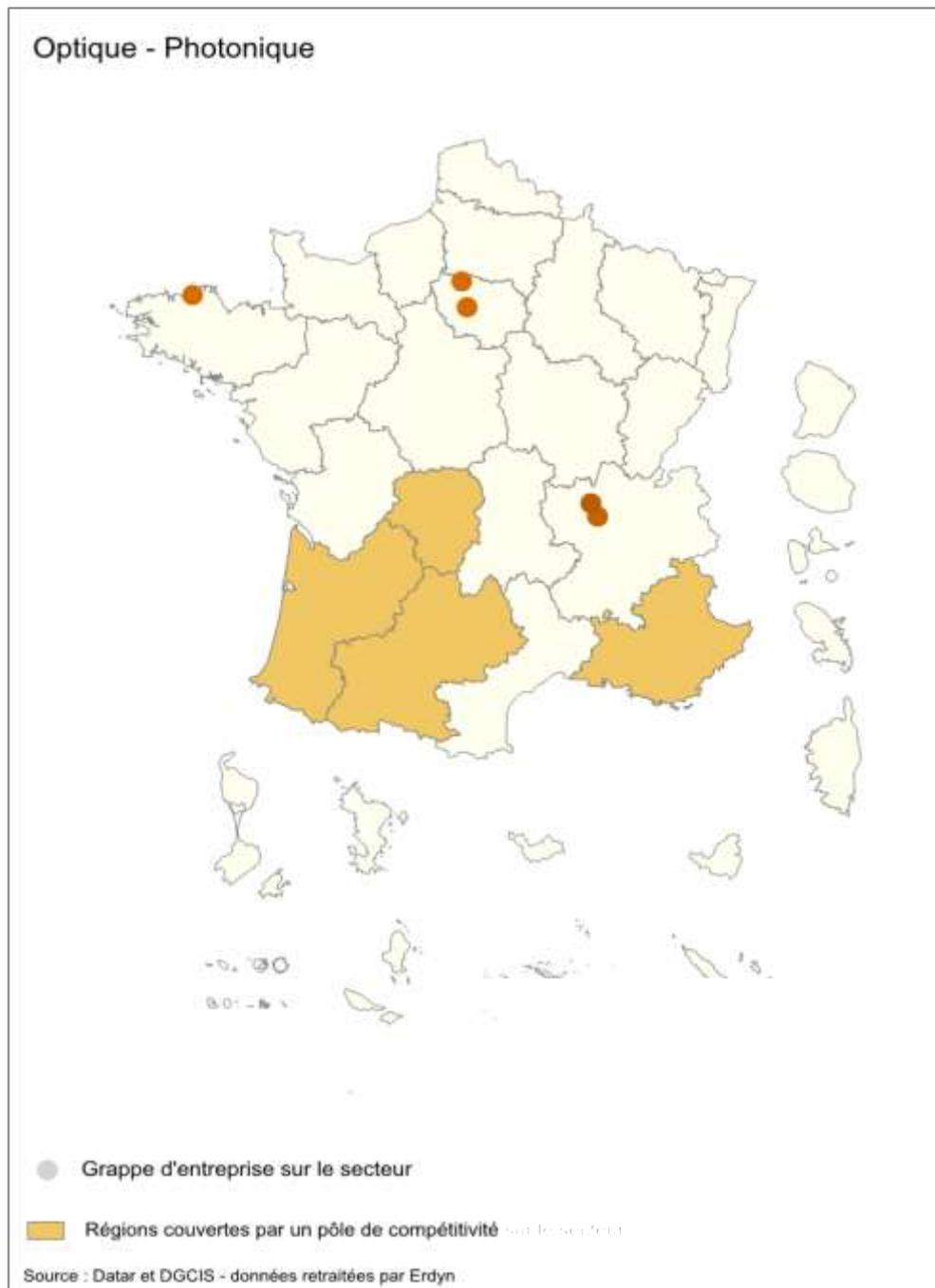


Sources :

- Pour les pôles de compétitivité : <http://competitivite.gouv.fr/identifier-un-pole/annuaire-des-poles-20.html>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 1^{er} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-1ere-vague-de-selection>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 2^{ème} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-2e-vague-de-selection>

Données retraitées par Erdyn.

Figure 33 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité optique – photonique

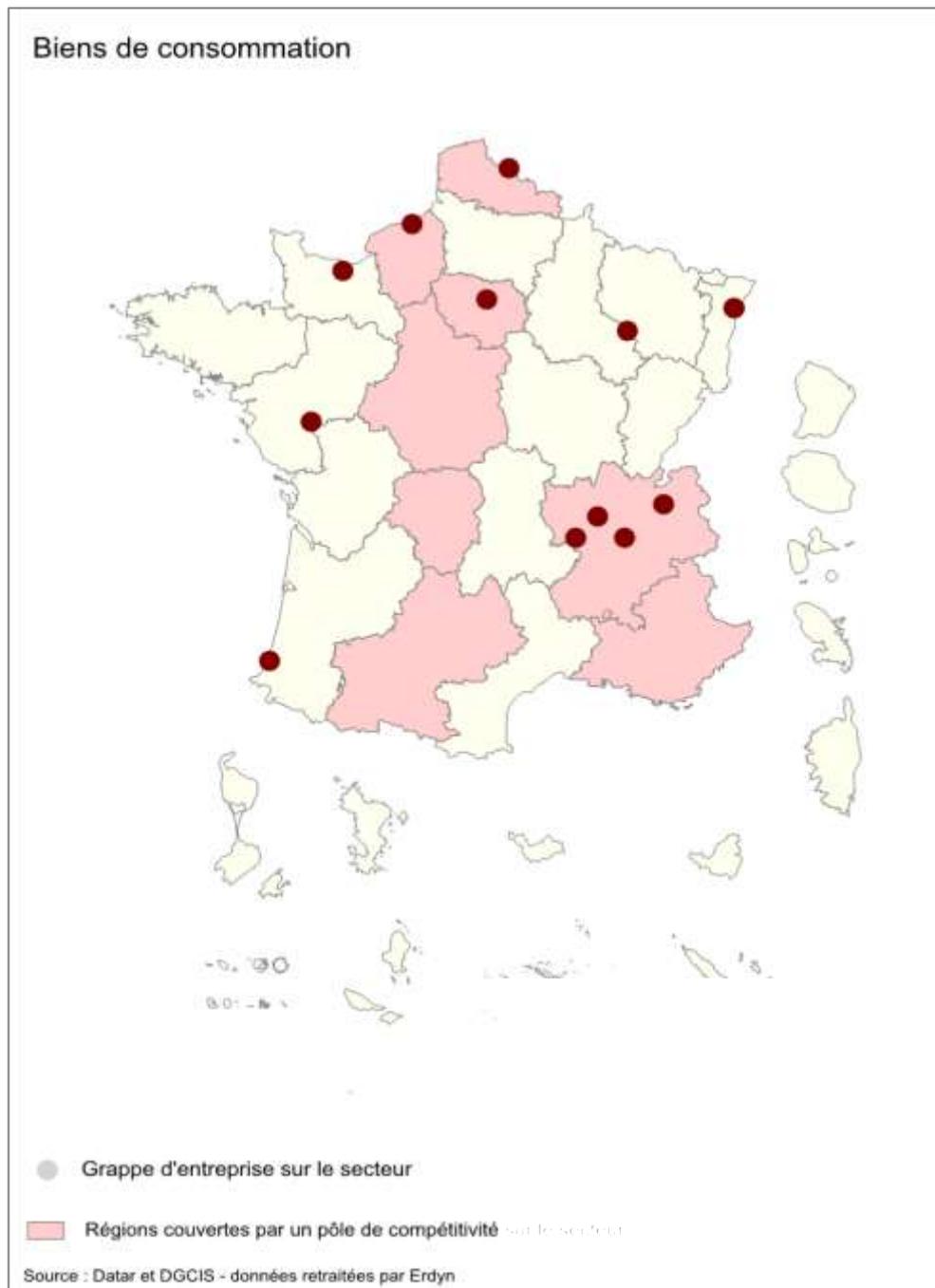


Sources :

- Pour les pôles de compétitivité : <http://competitivite.gouv.fr/identifier-un-pole/annuaire-des-poles-20.html>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 1^{er} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-1ere-vague-de-selection>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 2^{ème} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-2e-vague-de-selection>

Données retraitées par Erdyn.

Figure 34 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité biens de consommation

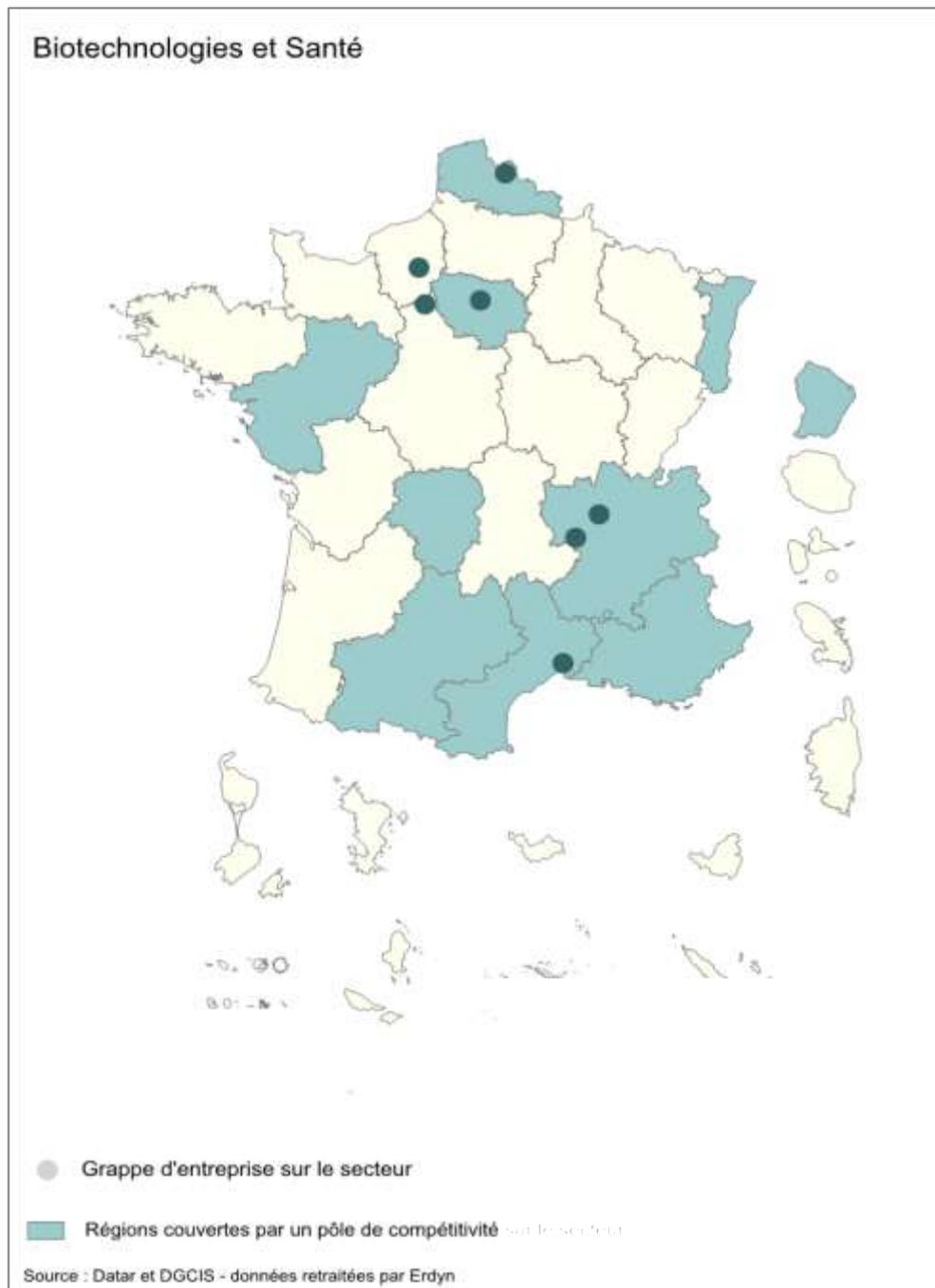


Sources :

- Pour les pôles de compétitivité : <http://competitivite.gouv.fr/identifier-un-pole/annuaire-des-poles-20.html>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 1^{er} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-1ere-vague-de-selection>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 2^{ème} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-2e-vague-de-selection>

Données retraitées par Erdyn.

Figure 35 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité biotechnologies – santé

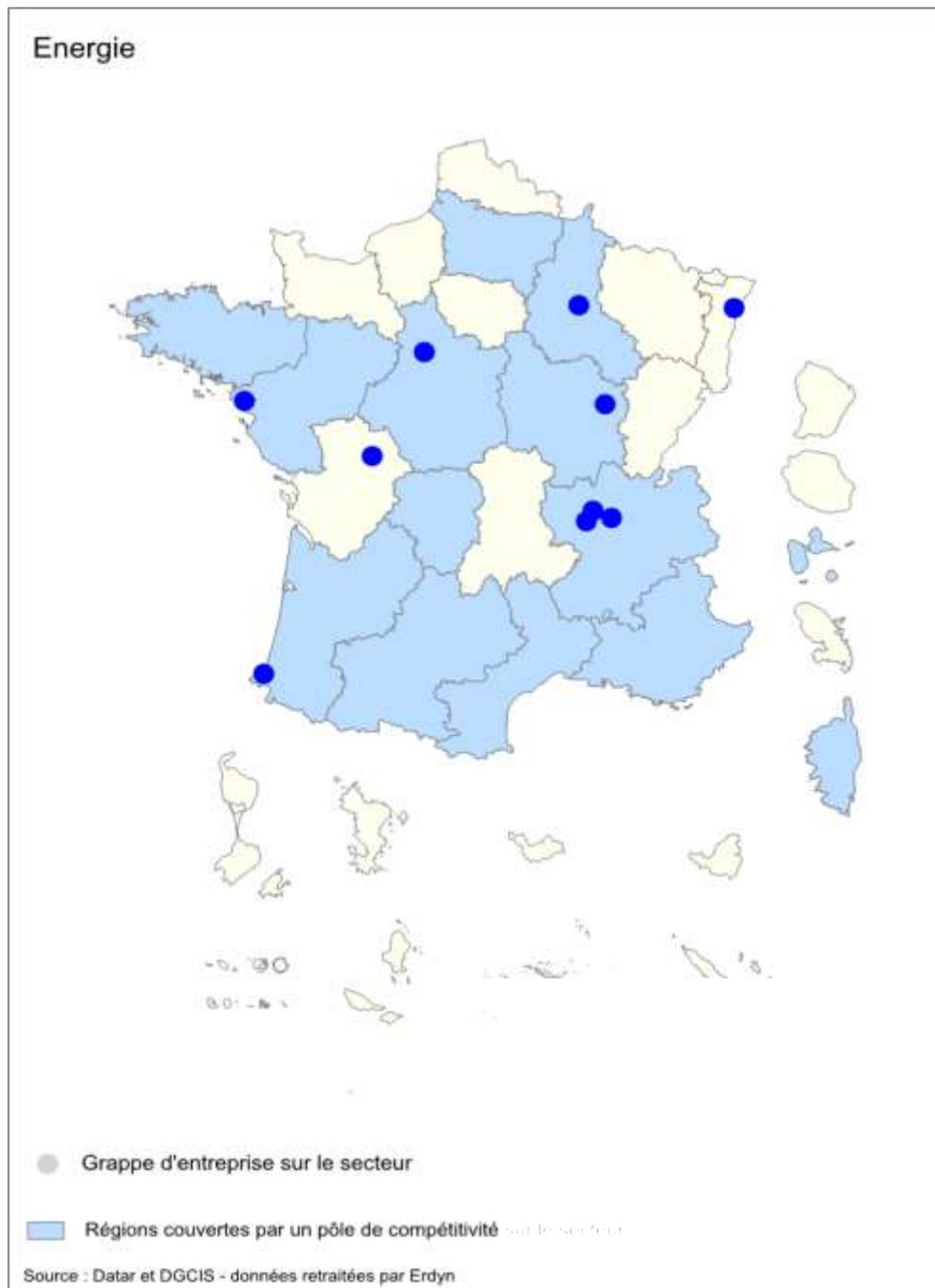


Sources :

- Pour les pôles de compétitivité : <http://competitivite.gouv.fr/identifier-un-pole/annuaire-des-poles-20.html>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 1^{er} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-1ere-vague-de-selection>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 2^{ème} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-2e-vague-de-selection>

Données retraitées par Erdyn.

Figure 36 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité énergie

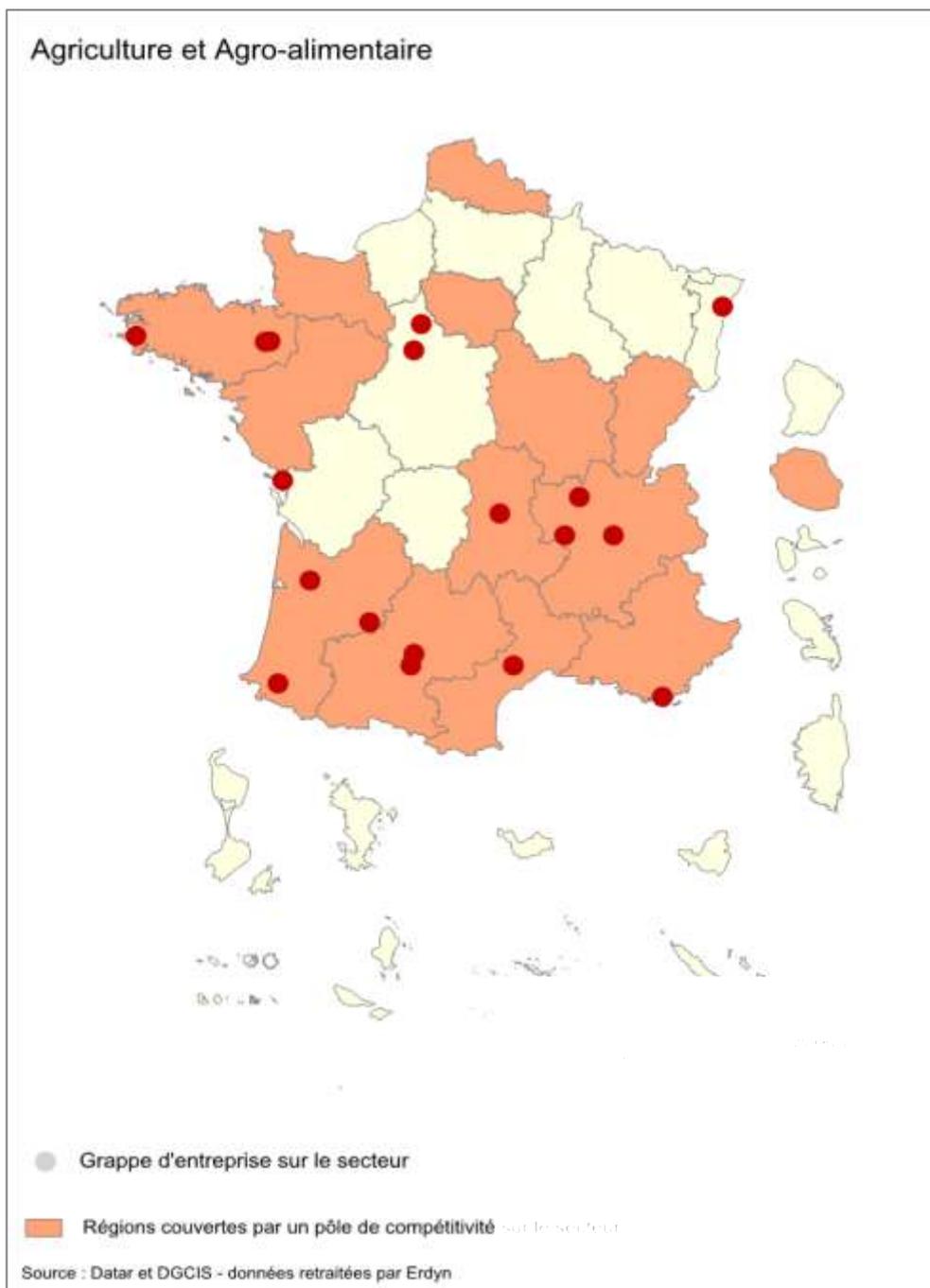


Sources :

- Pour les pôles de compétitivité : <http://competitivite.gouv.fr/identifier-un-pole/annuaire-des-poles-20.html>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 1^{er} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-1ere-vague-de-selection>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 2^{ème} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-2e-vague-de-selection>

Données retraitées par Erdyn.

Figure 37 : Complémentarité territoriale des pôles de compétitivité et grappes d'entreprises du domaine d'activité agriculture – agroalimentaire



Sources :

- Pour les pôles de compétitivité : <http://competitivite.gouv.fr/identifier-un-pole/annuaire-des-poles-20.html>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 1^{er} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-1ere-vague-de-selection>
- Pour les grappes d'entreprises issues du 2^{ème} appel à projets : <http://www.datar.gouv.fr/resultats-de-la-2e-vague-de-selection>

Données retraitées par Erdyn.

2.4 Des moyens humains faibles et en baisse dans les cellules d'animation

Les points à retenir

- Les moyens humains d'animation des grappes d'entreprises rapportés au nombre d'adhérents sont devenus très faibles.
- Certaines grappes (outremer, agriculture, agroalimentaire et pêche) ont une très forte dispersion des ETP (équivalent temps plein) sur un nombre important de personnes.
- Les moyens financiers des grappes d'entreprises rapportées au nombre d'adhérents sont faibles et en forte baisse sur 2013. Cette dégradation est liée principalement à l'augmentation de leur nombre d'adhérents.
- Les grappes n'ont pas atteint le seuil de 50 % de financements privés, mais la situation est très hétérogène, certaines approchant les 100 %.
- Les financements de l'Etat sont en forte baisse. Ceux des collectivités territoriales sont stables.
- Les grappes envisagent en général de compenser ces baisses de financements publics surtout par une augmentation des prestations.

Les moyens humains des grappes d'entreprises rapportés à leur nombre de membres sont remarquablement faibles.

Figure 38 : Moyens humains des cellules d'animation des grappes d'entreprises rapportés au nombre de membres

	2010	2011	2012	2013
Nombre moyen de personnes dans l'équipe d'animation	4,7	4,3	4,8	4,8
Nombre de personnes dans l'équipe d'animation : ratio pour 10 membres	0,6	0,7	0,7	0,6
Nombre moyen d'ETP de l'équipe d'animation	2,9	3,1	3,1	3,1
Nombre d'ETP de l'équipe d'animation : ratio pour 10 membres	0,4	0,5	0,4	0,3

Source : enquête auprès des équipes d'animation

Ces données confirment les éléments qualitatifs recueillis lors des entretiens transversaux et expliquent pour partie les délais supplémentaires successifs qu'il a fallu accorder aux cellules d'animation pour qu'elles complètent les outils d'enquête de cette évaluation. A titre de comparaison, on rappelle que lors de leur dernière évaluation¹, les pôles de compétitivité affichaient un ratio moyen de 0,6 ETP pour 10 adhérents (année 2011), soit le double de la valeur à laquelle sont descendues les grappes d'entreprises en 2013.

Par ailleurs, les grappes d'entreprises, en 2013, sont arrivées avec un modèle de mi-temps des personnes en charge de l'animation quand les pôles en 2007 arrivaient à afficher 0,7 personnes par ETP. Encore cette donnée moyenne des grappes d'entreprises cache-t-elle de fortes disparités (cf. infra).

La dégradation du taux d'encadrement s'explique par une stagnation des effectifs des équipes d'animation alors que les communautés de membres grandissaient. En

¹ Source : Bearing Point – Erdyn – Technopolis ; Evaluation des pôles de compétitivité ; 2012.

comparaison, les équipes d'animation des pôles de compétitivité ont suivi de manière presque symétrique l'accroissement de la taille de leurs communautés d'adhérents.

On notera que les grappes d'outremer subissent un taux d'encadrement très faible (exprimé en ETP rapporté au nombre de membres) dispersé sur un nombre supérieur de personnes. Cette situation existe depuis 2010 mais tend à s'aggraver avec un différentiel qui augmente par rapport aux grappes de métropole (d'un facteur 2 en 2012 à un facteur 3 en 2013).

Figure 39 : Différences de moyens humains des cellules d'animation entre l'outremer et la métropole

	2010	2011	2012	2013
Nombre moyen de personnes de l'équipe d'animation Outremer	3,7	4	3,8	4
Nombre moyen de personnes de l'équipe d'animation Métropole	4,8	4,3	4,8	4,9
Nombre de personnes dans l'équipe d'animation : ratio pour 10 membres Outremer	0,9	1,1	1,0	1,1
Nombre de personnes dans l'équipe d'animation : ratio pour 10 membres Métropole	0,6	0,7	0,7	0,5
Nombre moyen d'ETP de l'équipe d'animation Outremer	0,7	1	0,9	0,6
Nombre moyen d'ETP de l'équipe d'animation Métropole	3,1	3,1	3,2	3,2
Nombre d'ETP : ratio pour 10 membres Outremer	0,2	0,3	0,2	0,1
Nombre d'ETP : ratio pour 10 membres Métropole	0,4	0,5	0,4	0,3

Source : enquête auprès des équipes d'animation

En 2013, les grappes d'outremer sont arrivées à un ratio de 0,6 ETP d'animation assuré par 4 personnes, soit 0,15 ETP par personne (0,19 en 2012). Une telle dispersion des moyens humains dédiés à l'animation ne nous paraît pas souhaitable et pose la question d'un seuil critique. On peut également se demander si la proportion de temps très supérieure passée par les équipes d'animation d'outremer sur les tâches administratives par rapport à leurs homologues de métropole (28,6 % de leur temps contre 18,4 % en métropole) ne serait pas liée à l'importance de coûts de coordination et à une moindre efficacité sur ces tâches du fait de la dispersion des intervenants.

On notera également des écarts très importants par secteur d'activité et des évolutions différenciées.

Figure 40 : Différences de moyens humains des cellules d'animation selon leur secteur d'activité

Valeurs brutes (Nombre de personnes/ETP)	2010		2011		2012		2013	
	Pers.	ETP	Pers.	ETP	Pers.	ETP	Pers.	ETP
Agriculture, agroalimentaire, pêche	12	2,5	6,2	2,4	6,8	2,5	7	2,4
Construction et Habitat	2,5	2	3,0	1,7	3	1,7	3,8	3,3
Economie numérique	4,0	3,8	3,8	3,5	4,5	4,3	4,4	4,2
Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	2,7	1,2	2,3	1,4	2,5	1,6	2,6	1,5
Industries culturelles et créatives	NS		2,7	2,7	3,0	2,8	2,3	2,2
Industries de la santé	4,0	4,0	2,7	2,5	3,3	3,0	3,3	2,9
Industries diverses	4,3	3,9	4,6	4	4,6	4	4,6	3,9
Logistique	NS		3	2,2	3	2,3	3,5	2,5
Mécanique et métallurgie	3,5	3,2	2,8	2,7	3,8	3,3	3,8	3,2
Services	3	2,7	7,1	5,5	8,1	3,3	8,7	3,7

Source : enquête auprès des équipes d'animation

NB : les cases contenant la mention NS sont celles pour lesquelles les données transmises par les grappes d'entreprises ne permettaient pas de calculer la valeur.

On retrouve, comme en outremer, une très forte dispersion des ETP d'animation sur les filières « agriculture et agroalimentaire » (0,34 ETP par personne) et « services » (0,43 ETP par personne), les autres filières étant au moins sur un modèle de mi-temps, voire s'approchant du plein temps comme « industries culturelles et créatives ».

Figure 41 : Différences de moyens humains des cellules d'animation rapportés au nombre d'adhérents selon leur secteur d'activité

Ratios pour 10 adhérents (Nombre de personnes/ETP)	2010		2011		2012		2013	
	Pers.	ETP	Pers.	ETP	Pers.	ETP	Pers.	ETP
Agriculture, agroalimentaire, pêche	1,2	0,3	1,1	0,4	1,1	0,4	0,6	0,2
Construction et Habitat	0,5	0,4	1,1	0,4	0,9	0,4	0,9	0,8
Economie numérique	0,8	0,8	0,5	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4
Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	0,4	0,2	0,5	0,3	0,5	0,3	0,5	0,3
Industries culturelles et créatives	NS		NS		NS		0,5	0,5
Industries de la santé	0,5	0,5	0,7	0,7	0,8	0,7	0,6	0,5
Industries diverses	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5	0,3
Logistique	NS		0,4	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3
Mécanique et métallurgie	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3
Services	1,1	1	1,4	1,1	1,5	0,6	1,6	0,7

Source : enquête auprès des équipes d'animation

NB : les cases contenant la mention NS sont celles pour lesquelles les données transmises par les grappes d'entreprises ne permettaient pas de calculer la valeur.

Les secteurs des « services » et « construction et habitat » se révèlent être largement atypiques par rapport aux autres grappes d'entreprises avec des taux d'encadrement élevés. Pour les « services », on note par ailleurs un mouvement assez étonnant qui va vers une dispersion des moyens humains : plus de personnes produisent moins d'ETP, modèle atypique par rapport aux autres grappes (même si on le retrouve de manière très marqué sur les grappes d'outremer). Cette importante dispersion des ressources humaines se retrouve également sur le secteur « agriculture, agroalimentaire, pêche ». Au-delà de la faiblesse des moyens d'encadrement d'un secteur comme « mécanique et métallurgie » mais qui a l'air d'arriver à faire fonctionner ainsi ses clusters dans le temps, on pourra plus s'inquiéter de la pérennité des grappes de l'« économie numérique » qui ont vu leurs ressources humaines divisées par deux entre 2010 et 2013.

Si l'on considère les données à partir de 2011 pour lesquelles on a les grappes des deux appels à projets, on ne peut que constater la baisse importante des budgets rapportés au nombre de membres en 2013. Cette évolution est principalement liée à un désengagement des financeurs publics, comme le montrent les données ci-dessous. Celui-ci a été fortement conditionné par un rappel de l'encadrement communautaire pour les pôles de compétitivité et qui a été étendu aux grappes d'entreprises.

A titre de comparaison, les pôles de compétitivité, en 2011, disposaient d'un budget moyen de 64,3 K€ pour 10 adhérents¹.

Figure 42 : Moyens financiers des cellules d'animation des grappes d'entreprises rapportés au nombre de membres en outremer et métropole

En €	2010	2011	2012	2013
Budget moyen France	333 732	355 556	346 114	332 102
Budget moyen outremer	149 385	119 600	140 326	160 262
Budget moyen métropole	346 022	369 039	354 345	339 363
Budget pour 10 membres France	38 666	49 719	45 085	33 748
Budget pour 10 membres Outremer	23 525	42 714	27 879	31 840
Budget pour 10 membres Métropole	39 395	49 870	45 530	33 789

Source : enquête auprès des équipes d'animation

N.B. : les grappes ne renseignaient cette donnée qu'à partir de l'année où elles avaient été reconnues par la DATAR. De ce fait, 2010 est difficilement comparable avec les autres années.

¹ Source : Bearing Point – Erdyn – Technopolis ; Evaluation des pôles de compétitivité ; 2012.

On notera que le budget des grappes d'outremer rapporté au nombre de membres est très erratique mais qu'en 2013, il a tendance à converger avec celui des grappes de métropole.

Le budget moyen des grappes d'outremer va croissant entre 2011 et 2013 alors que celui des grappes de métropole est décroissant.

Figure 43 : Moyens financiers des cellules d'animation des grappes d'entreprises par secteur

Classées par ordre croissant de budget en 2013

En €	2010	2011	2012	2013
Logistique	NS	204 994	188 872	167 300
Industries culturelles et créatives	NS	147 746	206 723	189 735
Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	225 105,8	171 406	179 351	202 889
Agriculture, agroalimentaire, pêche	194 293	213 821	215 163	203 810
Mécanique et métallurgie	286 283	354 444	311 068	221 540
Industries de la santé	427 431	310 396	312 311	262 827
Services	383 050	410 507	380 600	316 539
Moyenne nationale tous secteurs	333 732	355 556	346 114	332 102
Industries diverses	475 064	418 270	382 676	411 353
Economie numérique	363 124	585 295	619 734	504 654
Construction et Habitat	NS	887 356	867 240	879 029

Source : enquête auprès des équipes d'animation

NB : les cases contenant la mention NS sont celles pour lesquelles les données transmises par les grappes d'entreprises ne permettaient pas de calculer la valeur.

Figure 44 : Moyens financiers des cellules d'animation des grappes d'entreprises rapportés au nombre d'adhérents par secteur

Classées par ordre croissant de budget en 2013

En €	2010	2011	2012	2013
Industries culturelles et créatives	NS	NS	NS	12949
Agriculture, agroalimentaire, pêche	27 310	31 139	30 335	17 178
Mécanique et métallurgie	39 110	42 112	33 448	18 554
Logistique	NS	39 422	34 134	24 847
Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	29 235	34 213	31 137	29 169
Budget (€) pour 10 membres France	38 666	49 719	45 085	33 748
Industries diverses	49 769	47 531	39 793	36 055
Economie numérique	37 435	64 318	57 006	42 105
Industries de la santé	57 761	56 436	70 446	47 499
Services	33 898	67 296	60 413	50 112
Construction et Habitat	NS	157 054	191 303	155 123

Source : enquête auprès des équipes d'animation

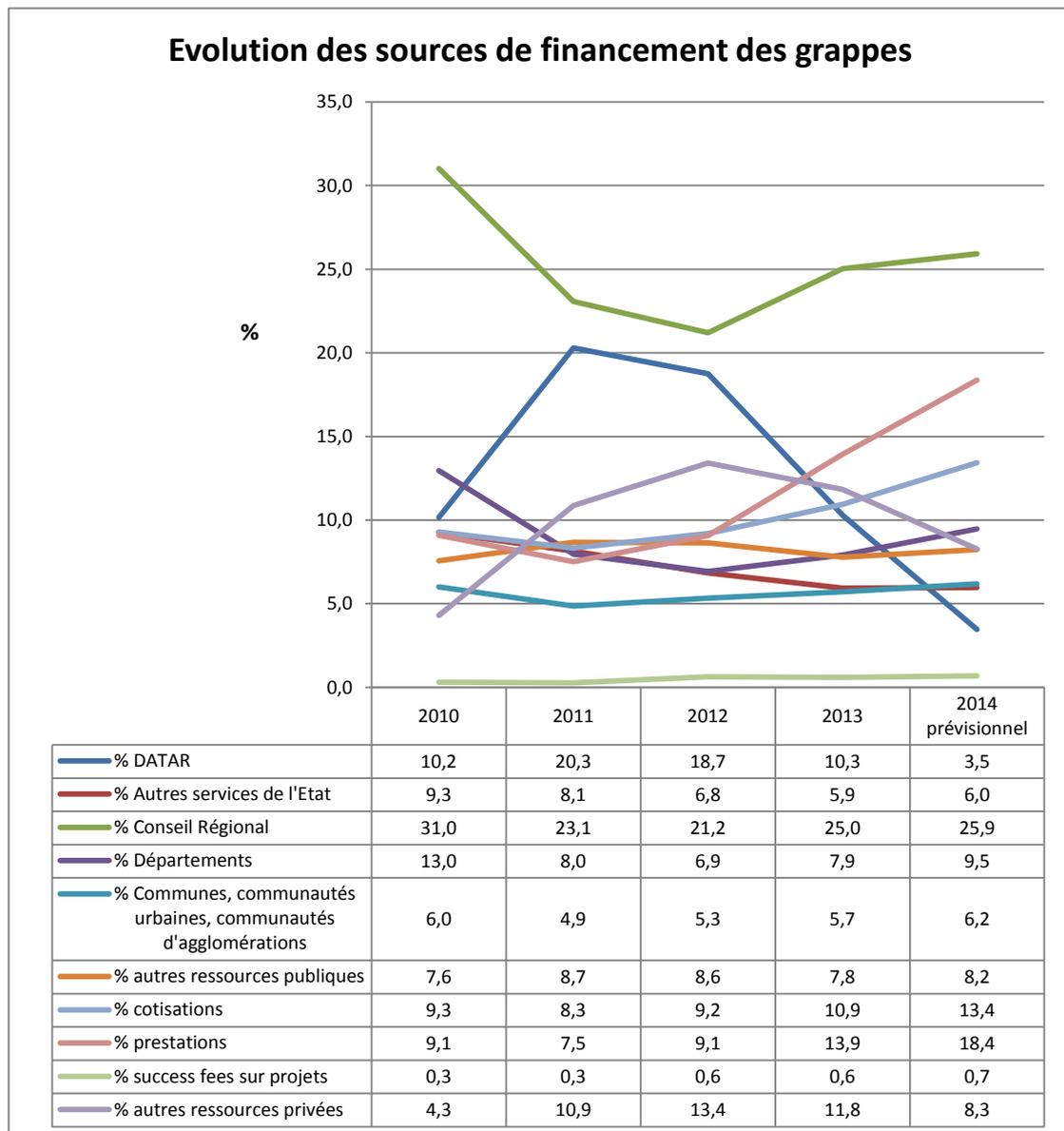
NB : les cases contenant la mention NS sont celles pour lesquelles les données transmises par les grappes d'entreprises ne permettaient pas de calculer la valeur.

On notera la très grande hétérogénéité des moyens des grappes rapportés à leur nombre de membres entre les secteurs et le maintien de ces écarts dans le temps. Les grappes du secteur « construction et habitat », qui avaient déjà des moyens humains supérieurs aux autres (d'un facteur 4 par rapport à celles de « agriculture, agroalimentaire et pêche ») creusent encore l'écart au niveau des moyens financiers :

- celui-ci étant d'un facteur 9 avec ce même secteur « agriculture, agroalimentaire et pêche »,
- de presque 12 avec les grappes des « industries culturelles et créatives » (qui sont par ailleurs dans la moyenne pour ce qui est des ETP rapportés au nombre de membres).

En termes de moyens humains et financiers, les grappes d'entreprises couvrent donc des réalités très différentes avec des écarts tels que l'on peut considérer qu'il s'agit de clusters de natures différentes.

Figure 45 : Evolution des sources de financement des grappes d'entreprises



Source : enquête auprès des équipes d'animation

Figure 46 : Evolution des financements publics et privés des grappes d'entreprises

En %	2012 / 2011	2012 / 2013
Evolution des financements publics	-4,9	-15,7
Evolution des financements privés	+22,8	+5,1

Source : enquête auprès des équipes d'animation

Figure 47 : Evolution des financements publics des grappes d'entreprises

En %	2012/2011	2013/2012
Evolution Etat	-7,7	-42,3
Evolution Région	-5,7	+7,6
Evolution autres collectivités territoriales	-1,8	+1,1

Source : enquête auprès des équipes d'animation

Pour mémoire, deux grappes d'entreprises ont participé à l'émergence de PTCE (pôles territoriaux de coopération économique).

Une analyse différenciée entre grappes d'outremer et de métropole fait apparaitre des évolutions très différentes de la construction de leur budget entre ressources publiques et privées.

Figure 48 : Evolution des financements publics et privés des grappes d'entreprises en outremer et métropole

En %		2012 / 2011	2013 / 2012
Financements publics	Outremer	-18,9	+4,6
	Métropole	-4,6	-16,1
Financements privés	Outremer	+24,7	+47,3
	Métropole	+22,8	+4,7

Source : enquête auprès des équipes d'animation

L'accroissement très sensible des moyens des grappes d'outremer en 2013 tient donc un peu à une augmentation des ressources publiques, mais surtout à une très forte progression des ressources privées. Globalement, elles maintiennent une dynamique très positive de leur accroissement de la part privée de leurs ressources, là où les grappes de métropole ont marqué le pas en 2013.

Figure 49 : Evolution des financements publics et privés des grappes d'entreprises par secteur

En %	Financements publics		Financements privés	
	2012 / 2011	2013 / 2012	2012 / 2011	2013 / 2012
Agriculture, agroalimentaire, pêche	+18,7	-15,0	+12,8	+29,9
Construction et Habitat	+32,2	+5,8	+66,3	-3,4
Economie numérique	+0,1	-13,8	+12,5	-23,4
Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	+6,4	-7,1	+0,0	+27,2
Industries culturelles et créatives	+40,1	-3,9	+39,3	-27,5
Industries de la santé	+50,5	-25,1	+52,4	+19,5
Industries diverses	-16,2	-9,2	+26,3	+21,6
Logistique	-13,5	-23,5	+9,8	+18,2

En %	Financements publics		Financements privés	
	2012 / 2011	2013 / 2012	2012 / 2011	2013 / 2012
Mécanique et métallurgie	-26,4	-51,3	+18,3	-26,4
Services	-15,1	-44,9	+18,6	+49,7

Source : enquête auprès des équipes d'animation

Si certains secteurs ont maintenu un effort continu d'accroissement de leurs ressources budgétaires d'origine privée comme « agriculture, agroalimentaire et pêche », « industries de la santé », « industries diverses », « logistique » ou « services », on observe une véritable rupture de cette dynamique en 2013 pour « industries culturelles et créatives », « mécanique et métallurgie » ou « économie numérique ». Ces secteurs d'activités étant sur des marchés très différents, une simple explication de l'évolution des ressources privées par les conjonctures sectorielles ne nous paraît pas être satisfaisante.

Les analyses menées sur les données relatives au taux de financement privé des grappes ont fait ressortir le fait qu'il n'existe aucune corrélation significative mesurée par la méthode du coefficient de corrélation entre le pourcentage de financements privés et les autres variables testées¹.

- Nous avons également testé des variables qualitatives à travers la méthode du Khi2. Pour le financement privé, nous avons choisi le fait d'arriver, ou non, à franchir les 40 % :
 - Seul le fait d'être issu du premier ou du deuxième AAP a une influence significative sur le taux de financement privé en 2013. L'inertie provient essentiellement des grappes issues du premier AAP qui sont proportionnellement beaucoup plus nombreuses à atteindre un taux de financement privé supérieur à 40 %. Nous pensons que ce résultat peut être interprété comme une évolution du modèle financier des grappes qui sont sur la dernière année de leur financement DATAR.
 - Sur l'appartenance au secteur primaire, l'hypothèse de dépendance n'est pas vérifiée de manière globale, mais la forte contribution du tertiaire au Khi2 peut être interprétée comme une plus forte propension des grappes de ce secteur à dépasser les 40 % de financements privés.
 - Les grappes qui n'étaient pas citées dans les S3 avaient également une plus forte propension à atteindre un taux de financement privé supérieur à 40 %. L'explication peut être que certaines grappes n'étant pas (ou moins) soutenues par les exécutifs régionaux, elles ont inventé d'autres modèles économiques plus largement basés sur les financements privés. L'inertie venant principalement des grappes citées dans les

¹ Les variables suivantes ont été testées avec des coefficients de corrélation qui sont ressortis entre -0,275 et +0,208 : nombre de membres ; nombre de membres entreprises ; pourcentage de membres issus du secteur privé, âge du cluster, pourcentage d'entreprises au conseil d'administration l'année de reconnaissance de la grappe par la DATAR ; pourcentage d'entreprises au conseil d'administration en 2013 ; pourcentage d'entreprises qui étaient membres lors de la reconnaissance par la DATAR et qui sont toujours membres fin 2013 ; pourcentage d'adhérents à moins d'une heure de trajet de la cellule d'animation ; pourcentage d'adhérents à moins de 2 heures de trajet de la cellule d'animation ; nombre total d'innovations ; nombre d'innovations technologiques ; nombre d'innovations non technologiques ; nombre total d'innovations par adhérent ; nombre d'innovations technologiques par adhérent ; nombre d'innovations non technologiques par adhérent ; nombre total de rapprochements en 2012 ; nombre total de rapprochements en 2013 ; adéquation de la grappe avec l'indice de spécialisation départemental pour son secteur ; pourcentage de grands groupes + ETI dans les membres ; nombre de grands groupes + ETI dans les membres.

S3, on peut aussi supposer que les Régions les ont mises en avant dans les S3 pour faciliter par la suite le fléchage de fonds de l'axe 1 des PO FEDER vers ces clusters.

- Enfin, concernant le fait d'avoir ou non été un SPL (système productif localisé), là aussi, même si le Khi2 global ne permet pas de valider une hypothèse de dépendance, la forte contribution des SPL à l'inertie du Khi2 montre tout de même une propension plus élevée de leur part à dépasser les 40 % de financements privés.

Certaines grappes ont réussi à construire, dans la durée, un modèle économique viable principalement basé sur des ressources privées. Nous présentons ci-dessous l'un de ses exemples basé sur l'analyse des données recueillies dans cette évaluation et un entretien avec son président, M. Joël Sahler.

Exemple de bonne pratique sur la construction d'un budget assis sur des ressources privées : le Réseau Mesure

Le Réseau Mesure du Val d'Oise (devenu depuis Réseau Mesure) est un cluster créé en 2002 et qui a été retenu dans le premier appel à projet grappes d'entreprises (2010). Cette grappe se distingue par son très haut niveau de financements privés. En 2013, elle avait quasiment réussi à se passer des financements publics (97,7 % de financements privés). Ce cas est suffisamment rare, tant au sein des grappes que des pôles de compétitivité pour mériter d'être souligné.

La principale raison de ce succès tient au mode de fonctionnement du Réseau Mesure et au choix des actions qui sont menées. Celles-ci doivent suivre la procédure de décision suivante :

- 1) Un membre propose une idée d'action.
- 2) Au moins deux autres membres doivent s'engager à ses côtés sur cette action dans un groupe de travail. Tous les trois adhèrent au principe de cette action sur la base de 0 % d'aide publique.
- 3) L'équipe d'animation de la grappe vérifie s'il est possible d'obtenir des aides publiques auprès des différents financeurs possibles.

Ces principes ont été mis en œuvre dès le démarrage du cluster.

Cet exemple remarquable au regard de ses résultats nécessite une très forte implication des chefs d'entreprise, des ambitions raisonnables sur la taille des projets et un choix d'actions uniquement tourné vers la satisfaction des entreprises membres. La très forte cohérence sectorielle du Réseau Mesure est un atout pour atteindre cet objectif de taux de financement privé élevé car les membres s'intéressent aux mêmes débouchés commerciaux, participent aux mêmes salons professionnels. Cependant, de l'avis de son président (M. Sahler), ce mode de fonctionnement pourrait être repris dans d'autres secteurs.

Les trois ans de financement des grappes d'entreprises ont permis au Réseau Mesure d'accélérer son développement et de renforcer celui des entreprises membres.

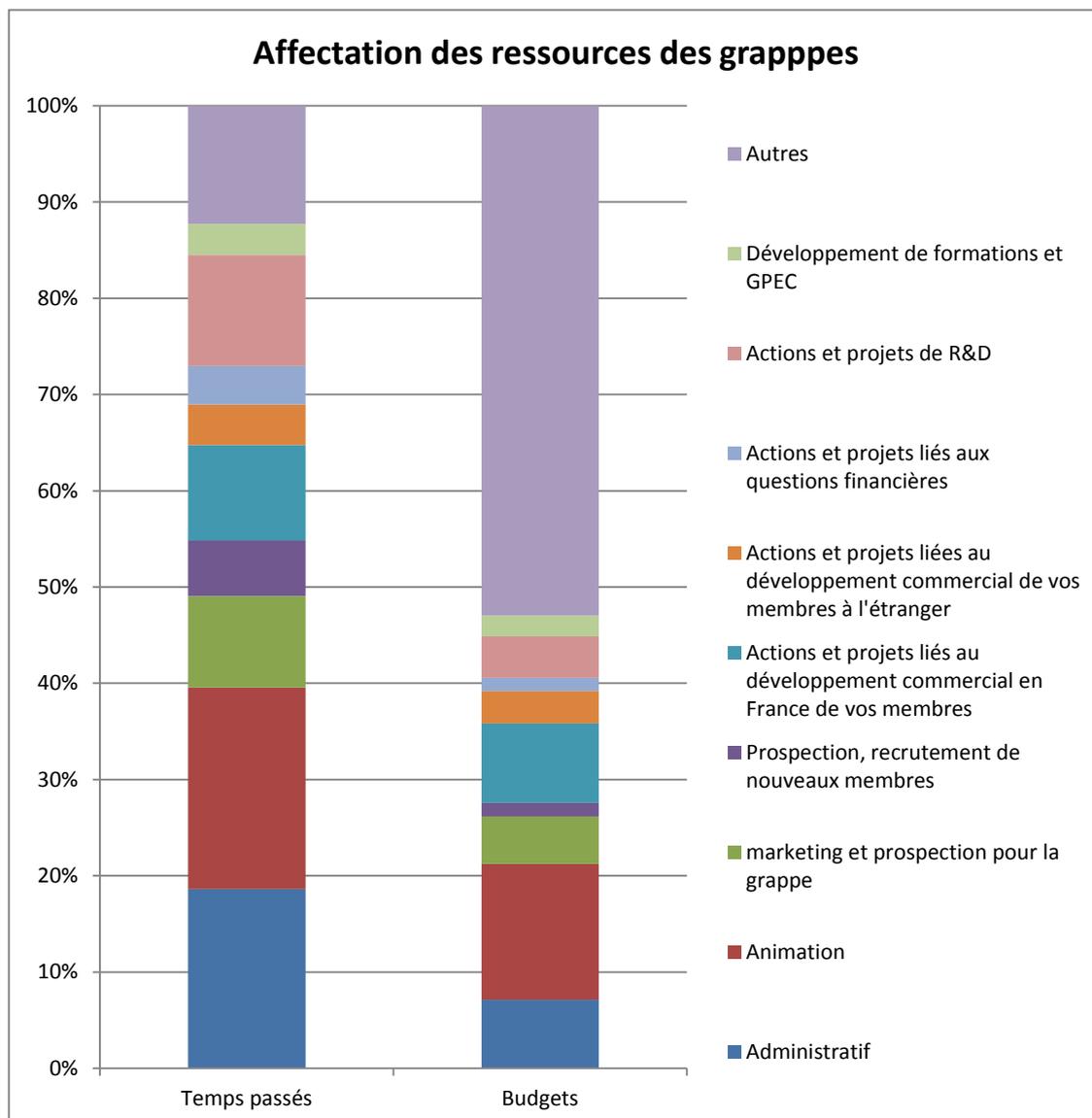
2.5 Des actions des grappes plus tournées vers la R&D que ce qui avait été envisagé pour cette politique

Les points à retenir

- Les grappes concentrent plus leurs efforts sur l'animation que les pôles et moins sur le développement à l'international de leurs membres.
- Sur l'affectation des moyens des grappes, on constate une très grande hétérogénéité sectorielle.

Dans le cadre de l'enquête auprès des cellules d'animation des grappes, nous avons distingué les moyens humains qu'elles engageaient à travers l'affectation des ressources en temps des permanents des moyens financiers.

Figure 50 : Affectation des ressources humaines et financières des grappes d'entreprises



Source : enquête auprès des équipes d'animation

La rubrique « autres » regroupe notamment :

- Pour le temps passé :
 - *l'interclustering*,
 - des actions de développement territorial,
 - du lobbying,
 - de la veille et des études de marché,
 - de l'accompagnement à la création d'entreprise,
 - le développement de services collectifs,
 - des voyages d'échanges à l'étranger.
- Pour le budget :
 - une réponse concernant une adhésion croisée avec d'autres grappes et pôles de compétitivité, avec une dépense annuelle en 2013 inférieure à 900 €,
 - quatre réponses pour des dépenses liées à la veille avec une dépense moyenne en 2013 de 34,8 K€,
 - trois réponses pour des études stratégiques et de faisabilité avec une dépense moyenne en 2013 de 40,1 K€,
 - deux réponses pour des dépenses de lobbying avec une dépense moyenne de 12,9 K€ en 2013.

Une part très importante est affectée à la rubrique « autres ». Plusieurs échanges avec les animateurs de grappes durant la phase de remplissage de l'enquête nous ont montré qu'ils avaient du mal à ventiler dans les catégories de cette évaluation leurs dépenses. L'absence de référentiel de suivi des dépenses et du temps passé défini au début de cette politique explique l'hétérogénéité des pratiques.

En termes de répartition du temps passé par les permanents des cellules d'animation et par rapport à celles des pôles de compétitivité :

- le temps dédié aux tâches administratives est relativement proche (18,6 % dans les grappes / 16 % dans les pôles), bien qu'il soit demandé bien moins d'actions de *reporting* aux grappes qu'aux pôles ;
- le temps passé à l'animation est supérieur dans les grappes (21 % pour les grappes / 12 % dans les pôles) ;
- le temps sur les actions de marketing, communication et recrutement de membres est proche entre les grappes et les pôles (15,2 % pour les grappes / 11 % pour les pôles) ;
- le temps sur l'export¹/international est inférieur dans les grappes par rapport aux pôles (4,2 % dans les grappes / 9 % dans les pôles) ;
- les temps sur les questions de formation et de GPEC² (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) sont proches et faibles (3,2 % dans les grappes / 4 % dans les pôles),

¹ La formulation exacte qui avait été employée lors de l'évaluation des pôles de compétitivité en 2012 était la suivante : « International (export et partenariats technologiques) ».

² La formulation exacte qui avait été employée lors de l'évaluation des pôles de compétitivité en 2012 était la suivante : « Développement de formation et GPRH ».

ce qui nous paraît un enseignement intéressant quant à la faible implication des clusters français sur les questions de formation, tant les secteurs d'activité et les typologies d'adhérents sont différents entre ces deux types de clusters. Dans leur configuration actuelle, il semble que la politique des pôles de compétitivité et celle des grappes d'entreprises ne permettent pas une prise en compte satisfaisante des questions de formation. Si la création d'outils financiers spécifiques, comme ils existent en Wallonie pour les pôles de compétitivité, pourrait développer les projets en ce sens, il convient aussi de se rappeler que les questions de formation et ressources humaines ne sont pas au cœur des attentes des membres des grappes. Un élément d'explication peut venir du fait que ces aspects sont pris en charge par d'autres acteurs des écosystèmes d'innovation et de développement économique en région (chambres consulaires ...)

- le temps consacré aux projets de R&D (émergence et suivi) est sensiblement plus élevé dans les pôles que dans les grappes (11,5 % dans les grappes / 23 % dans les pôles), ce qui nous semble cohérent par rapport aux objectifs et surtout aux outils respectifs (en particulier le FUI), de ces deux politiques de clusters.

L'investissement en temps des cellules d'animation est cohérent avec les attentes exprimées par les membres au moment de leur adhésion, puisque l'on trouve dans l'ordre de citation (critères ayant obtenus une note supérieure ou égale à 3/5) :

- la mise en relation d'entreprises (4/5) : 21 % des temps des cellules d'animation (premier poste),
- l'innovation (3,2/5) : 11,5 % du temps des cellules d'animation,
- le développement commercial (3/5) : 14,2 % du temps des cellules d'animation (France et export).

Les grappes d'outremer ont par ailleurs une répartition sensiblement différente des activités de leurs cellules d'animation par rapport à celles de métropole :

Figure 51 : Affectation des ressources humaines des grappes d'entreprises d'outremer et de métropole

Temps passés (en jours/homme) sur les différents types d'action par la structure d'animation de la grappe pour l'année 2013	Outremer %	Métropole %
Administration	28,6	18,4
Animation	16,1	21,1
Marketing et communication pour la grappe	7,0	9,6
Prospection, recrutement de nouveaux membres	5,7	5,7
Actions et projets liés au développement commercial en France de vos membres	8,8	10,0
Actions et projets liés au développement commercial à l'étranger de vos membres	1,8	4,3
Actions et projets liés aux questions financières (accompagnement à la levée de fonds, mise en relation avec des investisseurs privés ...)	10,4	3,8
Actions et projets de R&D	16,1	11,4
Développement de formations (initiales et continues) et GPEC	4,7	3,2
Autres	0,7	12,5

Source : enquête auprès des équipes d'animation

La surreprésentation des organismes de recherche dans les communautés de membres des grappes d'outremer et dans leurs conseils d'administration se retrouve en partie dans les activités des cellules d'animation avec une part plus importante consacrée aux actions et projets de R&D, sans pour autant que cette dimension devienne prépondérante. On notera aussi parmi les principales divergences le temps nettement supérieur consacré aux tâches administratives. Cette constatation peut à notre avis être mise en face de l'extrême éclatement des ETP d'animation sur un nombre plus important de personnes, ce qui peut générer des coûts de coordination supérieurs. Enfin, les grappes d'outremer accompagnent moins leurs membres sur l'export, ce qui rejoint d'autres éléments de diagnostic et études sur les difficultés des entreprises de ces territoires à se positionner sur des marchés de proximité souvent à moindre potentiel économique et aux coûts de main d'œuvre sensiblement plus bas.

Figure 52 : Affectation des ressources financières des grappes d'entreprises d'outremer et de métropole

Dépenses engagées (en €) sur les différents types d'action par la structure d'animation de la grappe pour l'année 2013 (prestataires externes, frais, achats de documents, consultation de bases de données payantes, abonnements, salons professionnels ...)	Outremer %	Métropole %
Administration	15,2	15,1
Animation	16,0	30,5
Marketing et communication pour la grappe	13,6	10,4
Prospection, recrutement de nouveaux membre	5,7	2,9
Actions et projets liés au développement commercial en France de vos membres	14,9	17,6
Actions et projets liés au développement commercial à l'étranger de vos membres	1,5	7,4
Actions et projets liés aux questions financières (accompagnement à la levée de fonds, mise en relation avec des investisseurs privés ...)	12,5	2,5
Actions et projets de R&D	10,8	9,1
Développement de formations (initiales et continues) et GPEC	9,9	4,4

Source : enquête auprès des équipes d'animation

Sur l'affectation des ressources financières, on notera que les dépenses liées aux tâches administratives sont comparables entre les grappes d'outremer et de métropole. La forte dispersion des moyens humains en outremer (nombre d'ETP par rapport au nombre de personnes mobilisées) n'a donc pas de conséquences négatives sur l'affectation du budget, à la différence de ce que l'on peut constater sur la répartition des temps passés. On retrouve en revanche, de manière encore plus marquée, le faible engagement sur le développement de l'export. Notons enfin parmi les autres écarts remarquables les dépenses nettement plus élevées des grappes d'outremer sur les actions et projets liés aux questions financières ainsi que sur les questions de formation et de GPEC.

Les différences d'affectation de moyens (humains et financiers) par secteur sont également très importantes.

Figure 53 : Affectation des ressources humaines des grappes d'entreprises en fonction de leur secteur d'activité

Temps passé (en jours/homme) sur les différents types d'action par la structure d'animation de la grappe pour l'année 2013 (en %)	Administratif]	Animation	Marketing et communication pour la grappe	Prospection, recrutement de nouveaux membres	Actions et projets liés au développement commercial en France des membres	Actions et projets liés au développement commercial à l'étranger des membres	Actions et projets liés aux questions financières (accompagnement à la levée de fonds, mise en relation avec des investisseurs privés...)	Actions et projets de R&D	Développement de formations (initiales et continues) et GPEC	Autres
Agriculture, agroalimentaire, pêche	15,7	15,0	14,6	5,5	9,1	3,3	1,0	19,8	0,6	15,5
Construction et Habitat	15,3	33,5	12,1	17,4	8,4	0,0	6,7	5,6	0,9	0,0
Economie numérique	22,5	18,3	6,8	6,3	15,1	6,8	3,3	7,8	4,1	8,9
Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	18,1	30,0	13,0	6,1	5,0	3,7	3,4	16,9	1,9	2,0
Industries culturelles et créatives	14,7	21,4	11,7	6,5	10,4	1,3	0,0	2,6	18,5	13,0
Industries de la santé	22,6	16,6	6,2	12,3	5,2	3,3	4,0	24,6	4,1	1,2
Industries diverses	18,3	20,9	8,2	5,5	12,7	6,5	7,1	7,0	2,8	11,1
Logistique	23,4	26,8	0,5	0,4	0,0	0,3	0,0	24,1	2,5	21,9

Temps passé (en jours/homme) sur les différents types d'action par la structure d'animation de la grappe pour l'année 2013 (en %)	Administratif]	Animation	Marketing et communication pour la grappe	Prospection, recrutement de nouveaux membres	Actions et projets liés au développement commercial en France des membres	Actions et projets liés au développement commercial à l'étranger des membres	Actions et projets liés aux questions financières (accompagnement à la levée de fonds, mise en relation avec des investisseurs privés...)	Actions et projets de R&D	Développement de formations (initiales et continues) et GPEC	Autres
Mécanique et métallurgie	19,5	18,6	11,6	3,9	11,7	1,0	0,5	12,3	5,9	15,0
Services	18,2	24,3	6,9	3,3	2,7	0,2	3,9	9,0	5,2	26,2

Source : enquête auprès des équipes d'animation

On ne peut que constater la très grande hétérogénéité de l'affectation des temps des cellules d'animation en fonction des secteurs.

On notera par exemple la très forte implication des grappes de la « logistique » et de celles des « industries de la santé » sur les actions et projets de R&D alors que ce thème est très faiblement représenté dans les « industries culturelles et créatives » comme dans les grappes du secteur « construction et habitat ». On retrouve aussi, dans une certaine mesure, les différences de ratio dépenses de R&D / chiffre d'affaires qui sont très différents entre les « industries de la santé » (secteur où le ratio dépense de R&D / CA est parmi les plus élevés) et le secteur de la « construction » (secteur où le ratio dépenses de R&D / CA est parmi les plus faibles).

Notons également la très forte implication des grappes du secteur « industries culturelles et créatives » sur la formation.

L'export reste une thématique faible de grappes, avec toutefois une plus forte implication de celles des secteurs « économie numérique » et « industries diverses ».

Enfin, alors que le développement commercial est souvent parmi les premières motivations des entreprises pour rejoindre un cluster, les grappes de la « logistique » ne consacrent à peu près aucun temps à cet axe, que ce soit sur les marchés français ou étrangers. Ce thème est également faiblement représenté au sein des grappes du secteur des « services ».

Figure 54 : Affectation des ressources humaines des grappes d'entreprises en fonction de leur secteur d'activité

Dépenses engagées sur les différents types d'action par la structure d'animation de la grappe pour l'année 2013 (en %)	Administratif	Animation	Marketing et communication pour la grappe	Prospection, recrutement de nouveaux membres	Actions et projets liés au développement commercial en France des membres	Actions et projets liés au développement commercial à l'étranger des membres	Actions et projets liés aux questions financières	Actions et projets de R&D	Développement de formations (initiales et continues) et GPEC
Agriculture, agroalimentaire, pêche	12,5	19,6	10,5	5,5	24,3	13,9	1,7	11,6	0,5
Construction et Habitat	9,1	9,1	27,3	0,0	54,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Economie numérique	17,5	29,5	7,6	1,1	10,1	4,6	6,8	3,4	19,3
Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	15,9	33,7	10,1	2,8	17,1	8,8	0,9	9,2	1,6
Industries culturelles et créatives	4,5	21,7	13,9	0,0	4,1	2,5	0,0	22,7	30,6
Industries de la santé	16,2	22,9	11,8	7,7	3,0	8,3	2,3	25,6	2,2
Industries diverses	15,4	40,9	12,5	3,3	11,9	5,8	4,6	3,2	2,4
Logistique	23,7	22,7	0,0	0,0	11,2	11,2	0,0	28,4	2,7
Mécanique et métallurgie	17,1	20,9	3,6	0,3	37,6	1,3	0,0	13,2	6,0

Dépenses engagées sur les différents types d'action par la structure d'animation de la grappe pour l'année 2013 (en %)	Administratif	Animation	Marketing et communication pour la grappe	Prospection, recrutement de nouveaux membres	Actions et projets liés au développement commercial en France des membres	Actions et projets liés au développement commercial à l'étranger des membres	Actions et projets liés aux questions financières	Actions et projets de R&D	Développement de formations (initiales et continues) et GPEC
Services	11,3	21,0	17,4	2,2	21,7	6,5	1,1	16,4	2,3

Source : enquête auprès des équipes d'animation

La répartition des dépenses, si elle est tout aussi hétérogène que celle des temps passés par les cellules d'animation, montre quelques différences. Ainsi, si les grappes des « services » ne consacrent que 2,9 % de leurs efforts en temps au développement commercial de leurs membres (France + étranger), ils y investissent 28,2 % de leurs budgets.

La très forte implication des grappes des « industries de la Santé » et de la « logistique » sur les actions et projets de R&D se retrouve en revanche aussi bien sur les dépenses que sur les temps passés. On retrouve aussi le très fort intérêt des grappes des « industries culturelles et créatives » pour les questions de formation.

On notera par ailleurs que les adhérents des grappes sont globalement satisfaits des offres de services qui leurs sont proposées avec une note moyenne de 3,8/5.

Figure 55 : Niveau de satisfaction des membres sur l'offre de service de l'équipe d'animation de leur grappe

N = 537

Note	0	1	2	3	4	5	Total
Nombre de réponses	5	16	36	99	227	154	463
% de répondants	0,9	3,0	6,7	18,4	42,3	28,7	100,0

Source : enquête auprès des membres

3. DES RESULTATS SATISFAISANTS ET EN PHASE AVEC LES ATTENTES DES MEMBRES

3.1 L'innovation : une motivation importante des entreprises pour adhérer à une grappe d'entreprises

Les points à retenir

- Les efforts des grappes (en temps passé par les cellules d'animation et en budget) sont orientés sur les priorités exprimées par leurs membres dans le cadre de cette étude (mise en relation d'entreprises, innovation, développement commercial).
- En moyenne, l'innovation, qui était un élément facultatif dans les termes des appels à projets grappes d'entreprises, fait l'objet d'un investissement substantiel des cellules d'animation et d'attentes élevées de la part des membres.

Le questionnaire destiné aux membres des grappes visait à recueillir leur point de vue afin de mesurer leur niveau de satisfaction au regard de leurs attentes vis-à-vis de la politique des grappes d'entreprises, sa valeur ajoutée ainsi que les éventuelles améliorations souhaitées. Il leur était demandé les motivations qui ont prévalu à l'adhésion des membres aux grappes.

Près de 644 membres ont répondu à la question qui concerne leurs trois principales motivations pour l'adhésion à la grappe. En première place arrive l'augmentation du chiffre d'affaires (citée par 55 % des répondants et près de 61 % des entreprises). Vient ensuite la génération d'innovations technologiques pour un répondant sur deux (50 %) puis la génération d'innovations non technologiques (38 %). Parmi les réponses « autre » (près de 38 %), la volonté de mieux connaître leur filière en bénéficiant des avantages d'un effet de réseau et en renforçant leur propre réseau est très présente ainsi que la volonté de construire des projets collaboratifs. L'intégration d'une grappe résulte également de la volonté de gagner en visibilité et également de profiter des avantages d'une mutualisation de moyens.

On note par ailleurs un bon recouvrement entre les motivations des membres pour adhérer à une grappe d'entreprises et la répartition de leurs efforts en temps, constatation qui se vérifie moins sur les budgets :

Figure 56 : Affectation des moyens des grappes en fonction des centres d'intérêts de leurs membres

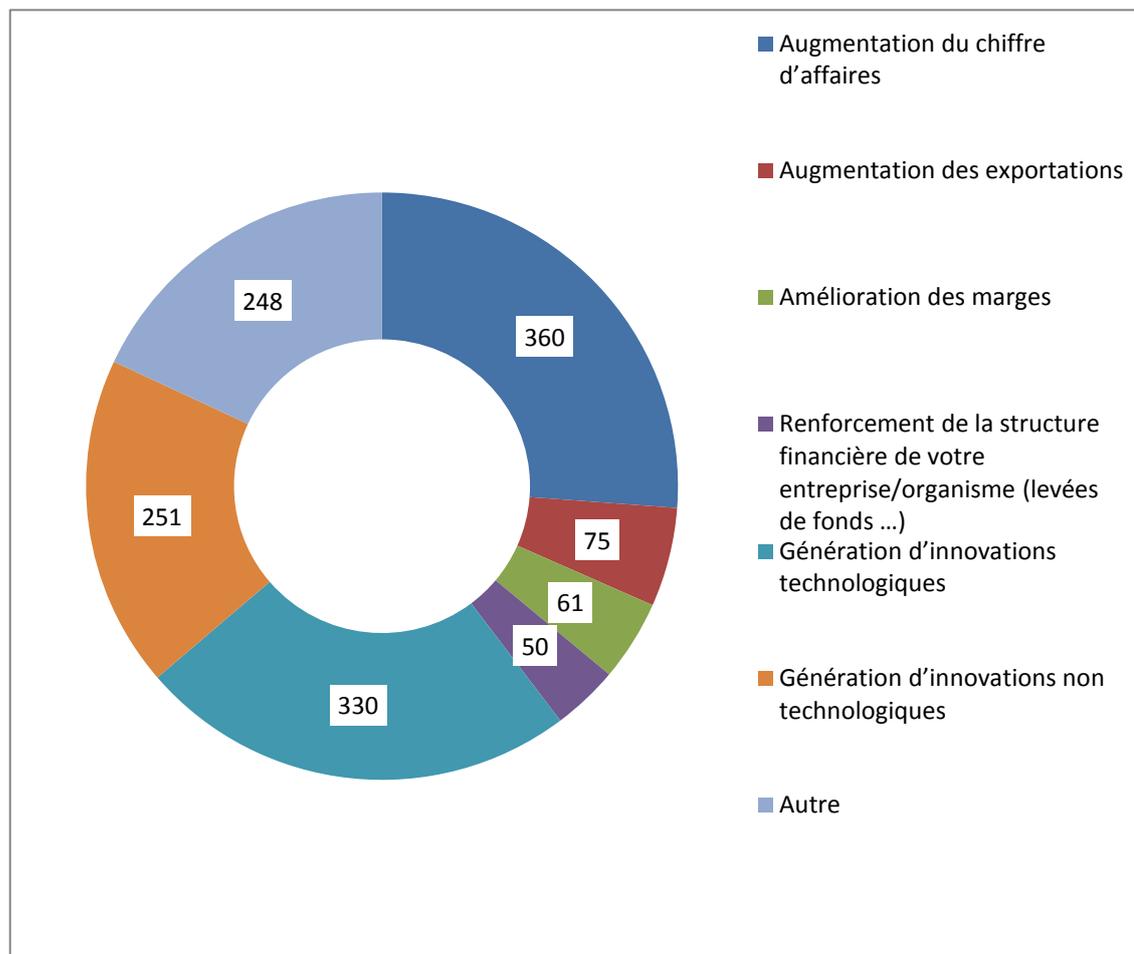
	% du temps des cellules d'animation	% du budget des cellules d'animation	Note sur 5 pour les motifs d'adhésion à la grappe
Mise en relation d'entreprises	21	14,1	4/5
Innovation	11,5	4,3	3,2/5
Développement commercial (France + export)	14,2	11,7	3/5

Source : enquête cellule d'animation

Il est intéressant de noter la place importante accordée par les membres à l'innovation dans leur motivation pour adhérer à une grappe d'entreprises alors que cette thématique n'était pas centrale dans les appels à projets grappes d'entreprises.

Figure 57 : Motivations pour l'adhésion à une grappe (nombre de mentions faites)

N = 603 répondants



Source : enquête auprès des membres

A noter le rappel fait par la Caisse des Dépôts en comité de pilotage sur le fait qu'elle avait insisté auprès de France Clusters pour que les questions financières fassent l'objet d'une attention plus soutenue. Cela se traduit notamment par la diffusion de mémentos sur les modèles économiques¹. Cet aspect est néanmoins secondaire dans les motivations des membres pour adhérer à une grappe d'entreprises.

¹ http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/memento_modele_eco__30-12-13_modedecompatibilite.pdf

3.2 Des membres globalement satisfaits du positionnement et des actions de leur grappe

Les points à retenir

- Les membres sont globalement satisfaits de leurs grappes.
- Le niveau de satisfaction est d'autant plus élevé sur les domaines où les attentes étaient les plus fortes (surtout sur la mise en réseau d'entreprises) : les grappes ont concentré leurs moyens et actions là où les attentes de leurs membres étaient les plus importantes.

Plus particulièrement, pour une liste d'actions proposées, il était demandé aux membres d'indiquer leurs attentes au moment de leur adhésion à la grappe et si ces attentes avaient été réalisées, ceci sur une échelle de 0 à 5.

Figure 58 : Satisfaction des membres quant à la stratégie de la grappe

	Entreprises			Autres membres			Total	
	Note moyenne	Total répondants	Ecart type	Note moyenne	Total répondants	Ecart type	Note moyenne	Total répondants
Positionnement marchés de la grappe	3,6 /5	564	1,12	3,8/5	81	1,03	3,6/5	645
Mode d'élaboration de la stratégie et du plan d'action de votre grappe (définition et renouvellement)	3,8/5	569	1,06	4,0/5	81	0,99	3,8/5	650

Source : enquête auprès des membres

Il faut tout d'abord noter que les membres (qu'ils soient une entreprise ou un autre type de structure), sont dans l'ensemble assez satisfaits du mode d'élaboration de la stratégie et du plan d'action de la grappe (avec une note moyenne de 3,8/5) ainsi que du positionnement marchés de cette dernière (3,6/5 en moyenne). On notera toutefois une certaine hétérogénéité des réponses avec des écarts types supérieur à 1 dans une échelle de notation de 0 à 5. Dans tous les cas, on garde toutefois une note de satisfaction supérieure à 2,5/5, même en considérant la moyenne moins l'écart type.

Figure 59 : Attentes et satisfaction des membres (entreprises et autres membres) vis-à-vis des actions de la grappe

Appréciation des membres concernant les actions	(sur une échelle allant de 0 à 5)	Entreprises			Autres membres			Total	
		Note moyenne	Total de répondants	Ecart type	Note moyenne	Total de répondants	Ecart type	Note moyenne	Total de répondants
Les actions de la grappe en matière d'innovation	Niveau des attentes	3,1	489	1,6	3,8	73	1,4	3,2	562
	Niveau de réalisation des attentes	2,7	472	1,5	3,2	71	1,3	2,7	543
Les actions de la grappe en matière de développement commercial	Niveau des attentes	3,2	488	1,6	1,7	70	1,8	3,0	558
	Niveau de réalisation des attentes	2,3	470	1,4	1,4	67	1,5	2,2	537
Les actions de la grappe en matière de soutien à l'export / développement à l'international	Niveau des attentes	1,6	488	1,8	1,4	71	1,6	1,6	559
	Niveau de réalisation des attentes	1,2	447	1,7	1,3	67	1,7	1,2	514
Les actions de la grappe en matière de mise en réseau d'entreprises	Niveau des attentes	4,0	499	1,2	3,9	74	1,4	4,0	573
	Niveau de réalisation des attentes	3,5	486	1,3	3,8	70	0,9	3,6	556
Les actions de la grappe en matière de rapprochement entre entreprises et acteurs de la recherche	Niveau des attentes	2,2	477	1,7	3,8	72	1,6	2,4	549
	Niveau de réalisation des attentes	2,1	450	1,6	3,5	69	1,2	2,3	519
Les actions de la grappe en matière de rapprochement entre entreprises et acteurs de la formation	Niveau des attentes	1,8	482	1,6	3,2	73	1,7	2,0	555
	Niveau de réalisation des attentes	2,0	448	1,7	3,0	70	1,5	2,1	518

Source : enquête auprès des membres

Concernant les résultats de l'enquête auprès des membres, plusieurs éléments sont à noter. D'une part, lorsque la note moyenne attribuée est élevée, l'écart type est généralement plutôt faible et inversement. D'autre part, le niveau de réalisation des attentes est généralement corrélé au niveau des attentes elles-mêmes. On peut en déduire que dans une certaine mesure, les grappes ont concentré leurs efforts là où les attentes des membres étaient les plus fortes. A cela s'ajoutent des différences dans les attentes et leur satisfaction pour les membres entreprises et les autres membres. Ainsi, si la réalisation des attentes des autres membres en termes de développement international est faible (1,3/5 en moyenne), les attentes l'étaient également (1,4 en moyenne). Au contraire, les entreprises avaient des attentes plus importantes sur le développement commercial (3,2/5) mais elles ont proportionnellement été moins satisfaites (2,3/5).

De la même manière, les attentes des autres membres concernant des rapprochements entre entreprises et acteurs de la recherche étaient plus élevées que celles des entreprises (3,8 pour les attentes en moyenne et 3,5 pour leur réalisation contre 2,2 et 2,1 pour les membres entreprises). Il en est de même pour les rapprochements entre les entreprises et les acteurs de la formation (3,2 pour les attentes et 3,0 pour la réalisation contre 1,8 et 2 pour les entreprises).

La réalisation des attentes des membres des grappes d'entreprises interrogés concernant les actions mises en place par les grappes est assez variable, notamment suivant les thématiques concernées et le type de structure répondante. Ainsi, les attentes des membres concernant la mise en réseau d'entreprises réalisée par leur grappe ont plutôt été satisfaites (3,6/10 en moyenne). Au contraire, les attentes des membres concernant le développement à l'international et l'export n'ont pas été pleinement satisfaites (1,2).

3.3 L'animation et la visibilité des grappes comme principaux points forts reconnus par leurs membres

Les points à retenir

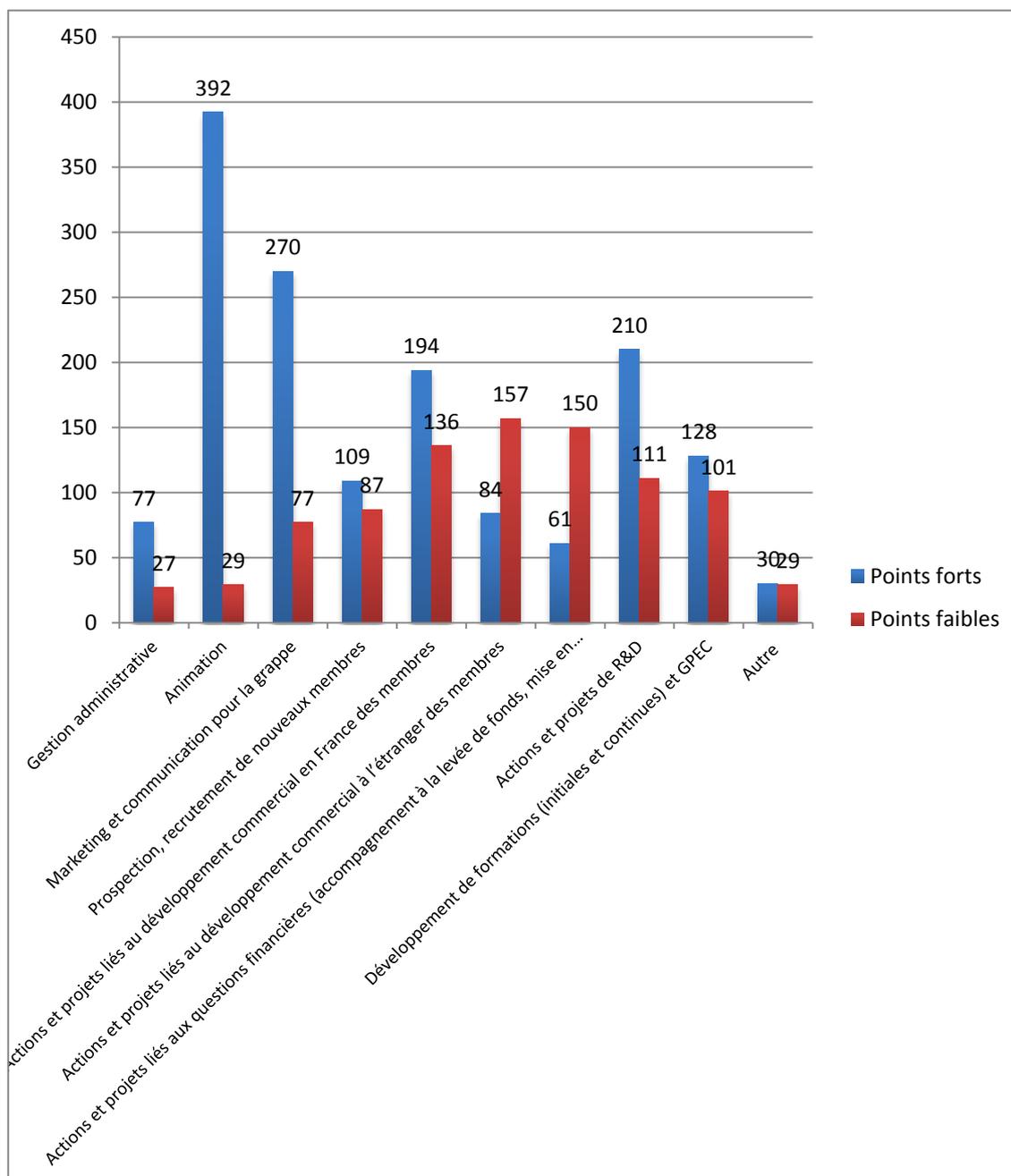
- Le premier point fort cité par les membres est l'animation, suivi par le marketing et la communication pour la grappe.
- Le premier point faible cité par les membres est le développement commercial à l'étranger, suivi par les actions et projets liés aux questions financières (accompagnement à la levée de fonds ...).

Concernant les principaux points forts et points faibles de la grappe, 544 membres ont répondu pour les points forts et 441 pour les points faibles, tous types de répondants confondus. Les trois principaux points forts sont l'animation (pour 72 % des répondants), le marketing et la communication pour la grappe (pour 50 % des répondants). Viennent en troisième position les actions et projets de R&D (cités par 39 % des répondants), suivis des actions et projets liés au développement commercial (36 %).

Concernant les points faibles de la grappe, le nombre de répondants est moindre et les résultats moins tranchés. Les trois points faibles des grappes sont pour les répondants les actions et projets liés au développement commercial à l'étranger (36 % des répondants), les actions et projets liés aux questions financières (accompagnement à la levée de fonds, mise en relation avec des investisseurs privés, etc.) (34 % des répondants) et les actions et projets liés au développement commercial en France (31 %).

Figure 60 : Les trois principaux points forts et points faibles des actions mises en œuvre par la cellule d'animation de la grappe

N = 545 répondants sur les points forts – 438 sur les points faibles



Source : enquête auprès des membres

Il nous paraît important de rappeler ici le changement important de contexte économique entre 2010-2011 et 2014, celui-ci pouvant influencer sur les attentes actuelles des chefs d'entreprises¹ à l'égard des grappes et des évolutions par rapport aux motivations d'origine pour intégrer un cluster.

¹ Selon la Banque de France, le nombre de défaillances d'entreprises pour les PME a progressé de 4 % rien qu'entre mars 2013 et mars 2014. Après une baisse tendancielle des défaillances d'entreprises de décembre 2009 à mai 2011

4. DES RETOMBÉES TERRITORIALES SIGNIFICATIVES

4.1 Des résultats des entreprises qui ne sont pas tous imputables aux actions des grappes

Les points à retenir

- Les entreprises membres des grappes ont, en moyenne, un chiffre d'affaire en augmentation, mais seule la moitié de celles-ci attribue cette évolution aux actions de la grappe.
- Les résultats et l'imputabilité aux actions des grappes sont plus faibles sur l'amélioration du taux de rentabilité.

Des questions concernant les effets et impacts des grappes pour les membres, et notamment les entreprises, ont été posées par le biais des deux enquêtes, l'une aux membres des grappes, l'autre aux équipes d'animation. Si des écarts peuvent être relevés, ils sont liés au fait qu'il n'y a pas de corrélation entre les répondants membres et les répondants équipes d'animation.

4.1.1 Un certain dynamisme des entreprises membres, sans lien démontré avec l'action des grappes

Concernant les retombées microéconomiques de la participation aux grappes d'entreprises, plusieurs questions ont été posées aux membres des grappes, notamment aux entreprises, concernant les effets de celles-ci sur leur activité, sur leur chiffre d'affaire et son évolution (y compris décliné sur la R&D, l'export...), leur taux de rentabilité et l'évolution de l'emploi.

Concernant l'évolution du chiffre d'affaire, sur 395 entreprises répondantes, 179 (45,3%) indiquent que l'évolution de ce dernier (augmentation, stagnation, baisse) n'est pas imputable aux actions de la grappe.

Figure 61 : Evolution du chiffre d'affaire

N = 400 répondants

Evolution du chiffre d'affaires	Diminution	Stagnation	Augmentation	N/A	Total
Nombre de répondants	25	86	224	65	400
Pourcentage	6,3	21,5	56,0	16,3	100

Source : enquête auprès des membres

(toutes tailles d'entreprises), ce nombre de défaillances d'entreprises est en augmentation quasi-ininterrompue depuis.

Figure 62 : Imputabilité de cette évolution du chiffre d'affaire aux actions de la grappe*N = 395 répondants*

Imputabilité de l'évolution du chiffre d'affaire aux actions de la grappe	Totalement imputable	Partiellement imputable	Pas du tout imputable	N/A	Total
Nombre de répondants	6	144	179	66	395
Pourcentage	1,5	36,5	45,3	16,7	100

Source : enquête auprès des membres

Concernant l'évolution de la rentabilité, si 48 répondants sur 365 indiquent que l'évolution de cette dernière est partiellement imputable aux actions de la grappe, près de 157 n'établissent aucun lien entre les deux.

Figure 63 : Taux de rentabilité moyen*N = 259 répondants*

Taux de rentabilité moyen	Moyenne	Médiane	Ecart type	N/A
Pourcentage	7,48	4,00	11,00	

*Source : enquête auprès des membres***Figure 64 : Evolution du taux de rentabilité***N = 365 répondants*

Evolution du taux de rentabilité	Diminution	Stagnation	Augmentation	N/A	Total de répondants
Nombre de répondants	47	100	66	152	365
Pourcentage	12,9	27,4	18,1	41,6	100

*Source : enquête auprès des membres***Figure 65 : Imputabilité de l'évolution du taux de rentabilité aux actions de la grappe***N=365*

Imputabilité de l'évolution du taux de rentabilité aux actions de la grappe	Totalement imputable	Partiellement imputable	Pas du tout imputable	N/A	Total de répondants
Nombre de répondants	2	49	157	157	365
Pourcentage	0,6	13,4	43	43	100

Source : enquête auprès des membres

Sur l'évolution du chiffre d'affaire liée à l'export, l'existence d'un lien entre son évolution et les actions de la grappe semble moins évidente. En effet, si 20 % des répondants (74 sur 379, dont 186 N/A) indiquent une augmentation de leur chiffre d'affaire à l'export, ils ne sont que 10 %

(40 sur 376 dont 200 N/A) à établir une imputabilité partielle (35 répondants) ou totale (5 répondants) de l'évolution du chiffre d'affaire à export aux actions de la grappe.

Concernant le chiffre d'affaire dédié à la R&D, sur 373 répondants (dont 148 N/A), 90 indiquent que l'évolution de ce dernier est partiellement imputable aux actions de la grappe et 10 totalement imputable, contre 125 n'indiquant aucune imputabilité.

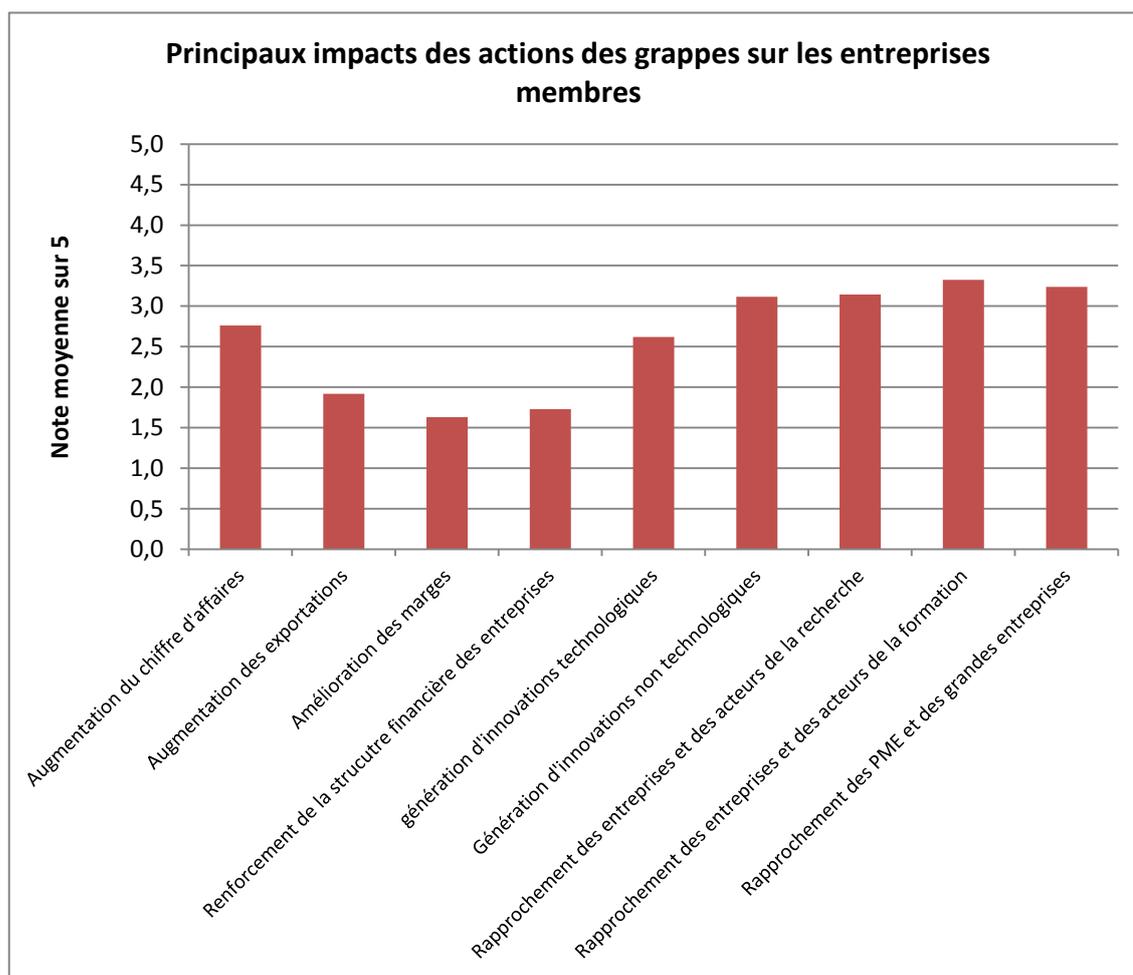
Les résultats de l'enquête faite auprès des membres concernant les effets de l'adhésion à une grappe sur les résultats en termes de propriété intellectuelle sont peu concluants. Sur les 245 répondants à la question, 42 (17,1 %) ont indiqué le dépôt d'au moins un brevet depuis leur adhésion à la grappe. Pour 32 (13,1 %) d'entre eux, il s'agissait du dépôt d'un ou deux brevets. Seuls 25 (10,2 %) répondants indiquent une augmentation du nombre de brevets déposés depuis leur adhésion à la grappe. Parmi eux, 8 (3,3 %) indiquent que cette évolution est partiellement imputable aux actions de la grappe et une qu'elle est totalement imputable.

Concernant l'évolution de l'emploi, si en moyenne 2,7 emplois ont été créés par entreprise et 2,8 préservés, les données issues de l'enquête sont à prendre avec du recul. En effet, sur respectivement 299 et 274 répondants, seuls 91 (30,4 %) et 72 (26,3 %) estiment que la participation de leur entreprise à la grappe a permis de créer et de sauvegarder des emplois. Dans la majorité des cas, le nombre d'emplois créés ou sauvegardés se limite à un, deux ou trois. Si ce résultat peut paraître modeste, il convient ici de rappeler que 36,5 % des membres sont en 2013 des TPE.

4.1.2 Des équipes d'animation partiellement en phase avec les membres sur l'imputabilité des résultats positifs des entreprises

Il est intéressant de croiser ces données avec les données fournies par les équipes d'animation. En effet, les équipes d'animation évaluent à 2,8 (sur une échelle de 0 à 5) les principaux impacts de leurs actions sur le chiffre d'affaire. Ce score tombe à 1,6 pour ce qui est de l'amélioration des marges.

Figure 66 : Impacts des actions des grappes selon les cellules d'animation



Source : enquête auprès des équipes d'animation

L'imputabilité de l'évolution du chiffre d'affaire vu par les équipes d'animation rejoint le pourcentage de celui vu par les membres (38,4 % totalement ou partiellement imputable). Il n'en est pas de même pour l'imputabilité de l'évolution du taux de rentabilité (14 % totalement ou partiellement imputable).

4.2 Des rapprochements d'entreprises nombreux au sein des grappes

Les points à retenir

- Les rapprochements entre entreprises sont nombreux et en accroissement continu.
- Majoritairement, ces rapprochements ne donnent pas lieu à une formalisation juridique.
- Le développement commercial en France reste le premier sujet de coopération.
- La R&D et l'innovation sont un sujet en accroissement dans ces rapprochements.

Pour mémoire, parmi les motivations des membres à intégrer une grappe, la volonté de mieux connaître leur filière en bénéficiant des avantages d'un effet de réseau et celle de construire des projets collaboratifs étaient soulignées (cf. réponses Autres, environ 40 %). La question de la formalisation des rapprochements entre membres, sous forme d'une structure juridique, était posée.

4.2.1 Des rapprochements d'entreprises de plus en plus nombreux et où la dimension commerciale prédomine selon les équipes d'animation

Figure 67 : Nombre de rapprochements d'entreprises ayant donné lieu à une formalisation juridique

Nombre de rapprochements d'entreprises (création de GIE, joint venture, etc.) ayant donné lieu à une formalisation juridique	2010	2011	2012	2013	Total
R&D et innovation	14	37	50	57	158
RH (groupement d'employeurs ...)	3	2	2	4	11
Achats (centrale d'achats ...)	17	24	31	36	108
Ventes, développement commercial en France	30	48	85	105	268
Développement commercial à l'export	29	40	53	89	211
Immobilier	1	3	2	3	9
Mutualisation d'équipements de production	6	7	16	14	43
Autre	9	12	7	11	39
Total	109	173	246	319	847
Total pour 10 membres	0,4	0,3	0,4	0,4	

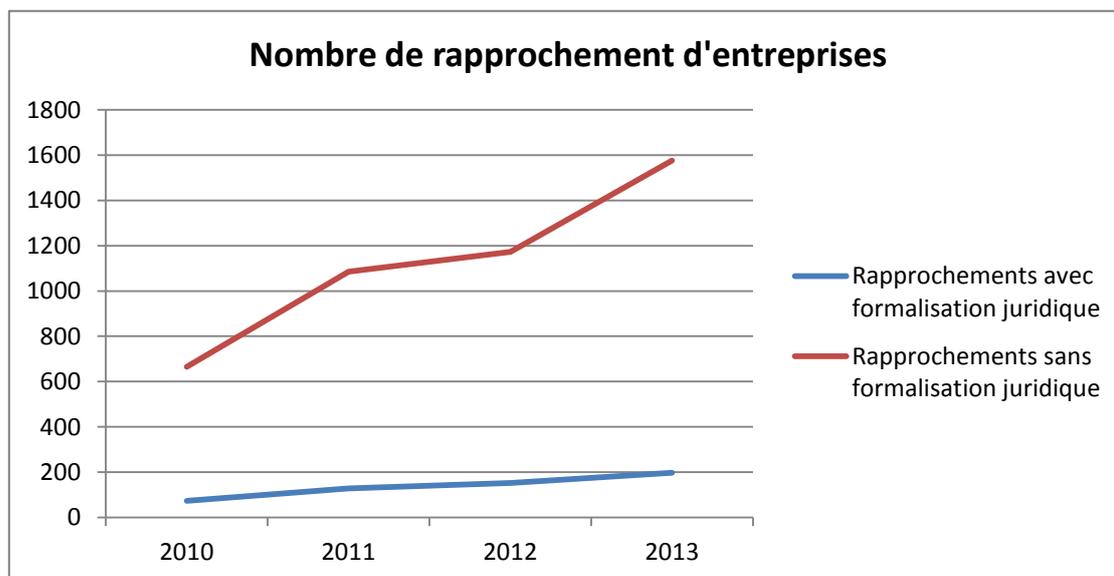
Source : enquête auprès des équipes d'animation

Figure 68 : Nombre de rapprochements d'entreprises n'ayant pas donné lieu à une formalisation juridique

Nombre de rapprochements d'entreprises n'ayant pas données lieu à une formalisation juridique (actions commerciales conjointes, etc.) (ratio pour 10 membres)	2010	2011	2012	2013	Total
R&D et innovation	33	101	166	236	536
RH (groupement d'employeurs ...)	18	49	72	60	199
Achats (centrale d'achats ...)	11	19	38	37	105
Ventes, développement commercial en France	384	495	488	573	1940
Développement commercial à l'export	28	38	74	102	243
Immobilier	3	5	6	10	24
Mutualisation d'équipements de production	6	115	123	163	407
Autre	236	329	353	598	1516
Total	719	1152	1320	1779	4971
Total pour 10 membres	2,6	2,2	2,2	2,4	

Source : enquête auprès des équipes d'animation

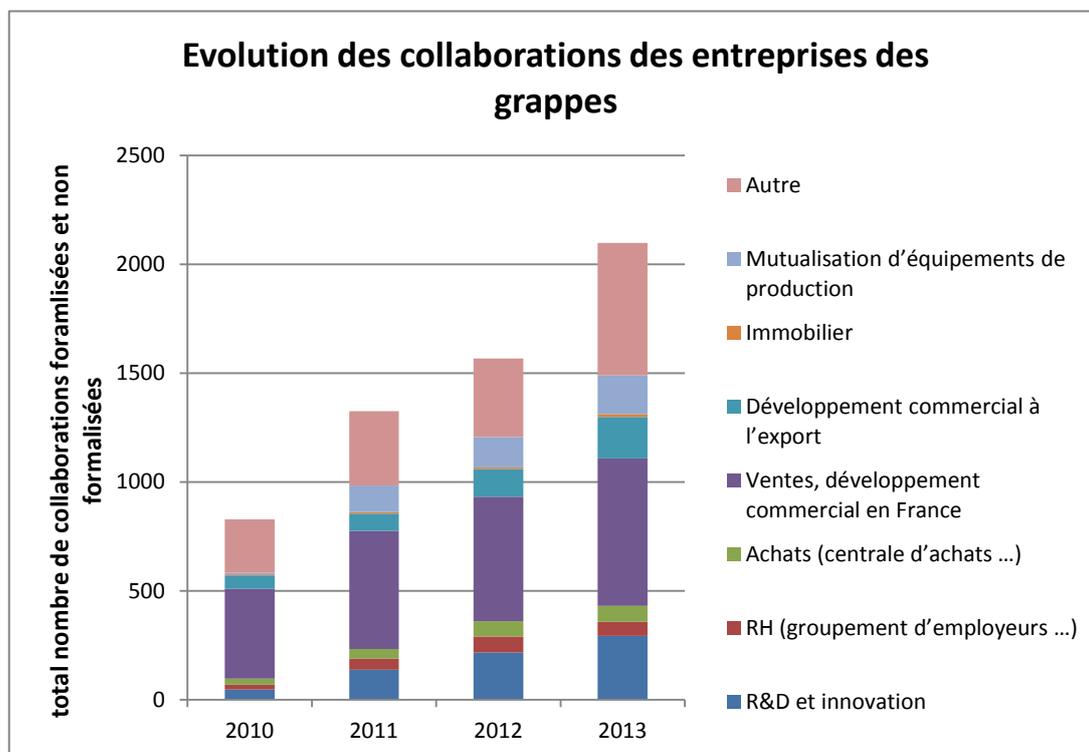
Figure 69 : Evolution du nombre de rapprochements d'entreprises



Source : enquête auprès des équipes d'animation

Même si la crise a également touché les entreprises des grappes d'entreprises et que les moyens des cellules d'animation ont fortement diminué en 2013, on constate que les dynamiques de collaborations entre les entreprises continuent. Si la série temporelle est courte pour affirmer avec certitude que la pérennité des dynamiques de collaboration a été atteinte, il s'agit tout de même d'une tendance que nous jugeons tout à fait positive et encourageante.

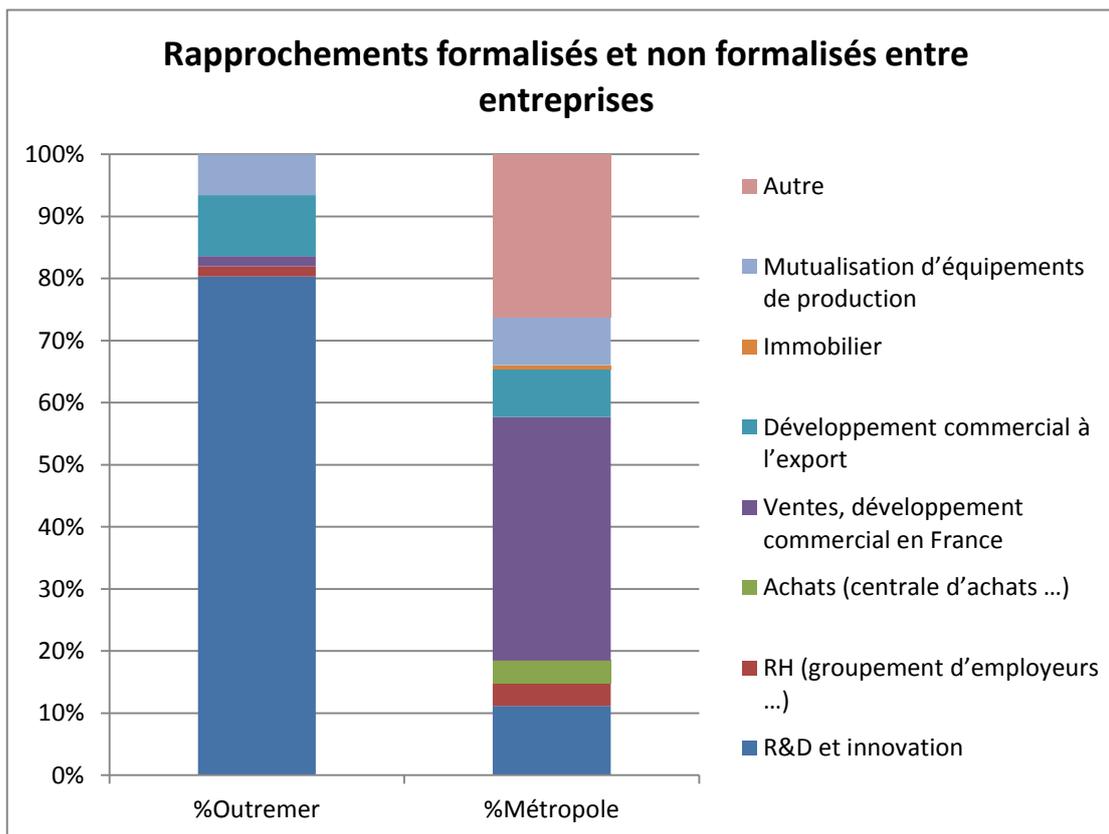
Figure 70 : Evolution des rapprochements d'entreprises avec ou sans formalisation dans le temps par types de coopération



Source : enquête auprès des équipes d'animation

Concernant les rapprochements d'entreprises, deux choses sont à noter. D'une part, la majorité des rapprochements effectués n'a pas donné lieu à une formalisation juridique (4 971 au total sur 4 ans contre 847 avec une formalisation juridique). D'autre part, il faut noter que ces rapprochements concernent dans une très large majorité des thématiques de vente et de développement commercial en France. On notera également à partir de 2011 l'apparition de la mutualisation d'équipements de production dans les sujets de coopération.

Figure 71 : Répartition des rapprochements formalisés et non formalisés des grappes de métropole et d'outremer



Source : enquête auprès des équipes d'animation

Dans la rubrique « autre » pour les grappes de métropole, on va notamment trouver :

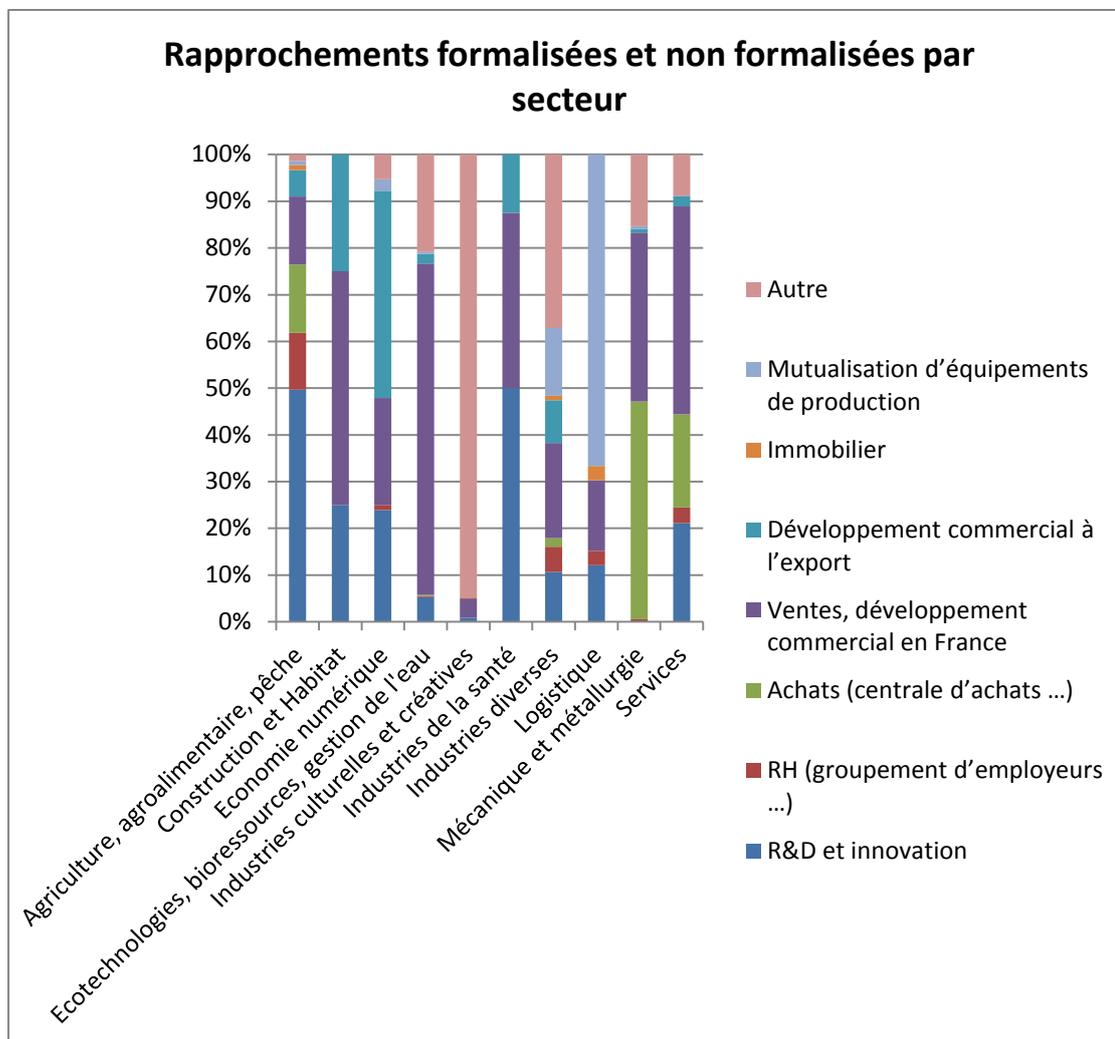
- des fusions entre membres,
- la création de groupements avec des entreprises d'autres clusters,
- le développement d'un master,
- la création d'associations de gestion de filières locales,
- le développement d'une offre de logistique d'un membre au bénéfice des autres.

On notera que la plupart de ces ajouts par rapport à nos suggestions concernent des moyens alors que nos propositions étaient plus centrées sur des résultats.

Nous retrouvons de manière très marquée sur ces données la plus forte orientation des grappes d'outremer sur les questions de R&D par rapport à celles de métropole, ce qui est bien corrélé avec le poids plus important des organismes de recherche dans leurs communautés de

membres. Sans atteindre la taille de pôles de compétitivité, on peut donc dire que l'orientation de leurs résultats va dans le même sens.

Figure 72 : Répartition des rapprochements formalisés et non formalisés des grappes par secteur



Source : enquête auprès des équipes d'animation

Les grappes du secteur des « industries culturelles et créatives » ainsi que celles du secteur « ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau » n'ont pas détaillé les actions « autres » qui pourtant ont été déclarées comme représentant une part significative des coopérations.

Pour les « industries diverses », on trouve le développement d'un master.

Sur les rapprochements d'entreprises, qui sont le premier bénéfice attendu d'un cluster, on ne peut là aussi que constater l'extrême hétérogénéité des grappes en fonction des secteurs d'activité. Ainsi, si celles des secteurs « industrie de la santé » et « agriculture, agroalimentaire et pêche » sont très orientées sur la R&D, celles de la « mécanique et de la métallurgie » n'abordent pas du tout cette thématique mais mettent en revanche les achats au centre des coopérations entre entreprises membres. Si pour les grappes des « industries de la santé », ce résultat est cohérent par rapport à l'importance de la R&D dans les actions des cellules d'animation, pour celles du secteur « agriculture, agroalimentaire et pêche », ce résultat est largement supérieur à l'importance accordée à cette thématique par les animateurs.

On sera en revanche surpris de voir que les grappes du secteur « construction et habitat » favorisent des coopérations à hauteur significative sur les questions d'export (25 % du total

des coopérations), alors même que cette thématique était quasiment absente des actions des cellules d'animation. De la même manière, les cellules d'animation des grappes de la « logistique » investissent une part importante de leur temps sur les questions de R&D (comparable à celles des « industries de la santé ») mais l'orientation dans les résultats en termes de coopération est bien moins nette.

4.2.2 Des membres qui mettent la R&D et l'innovation à égalité avec le développement commercial dans leurs collaborations

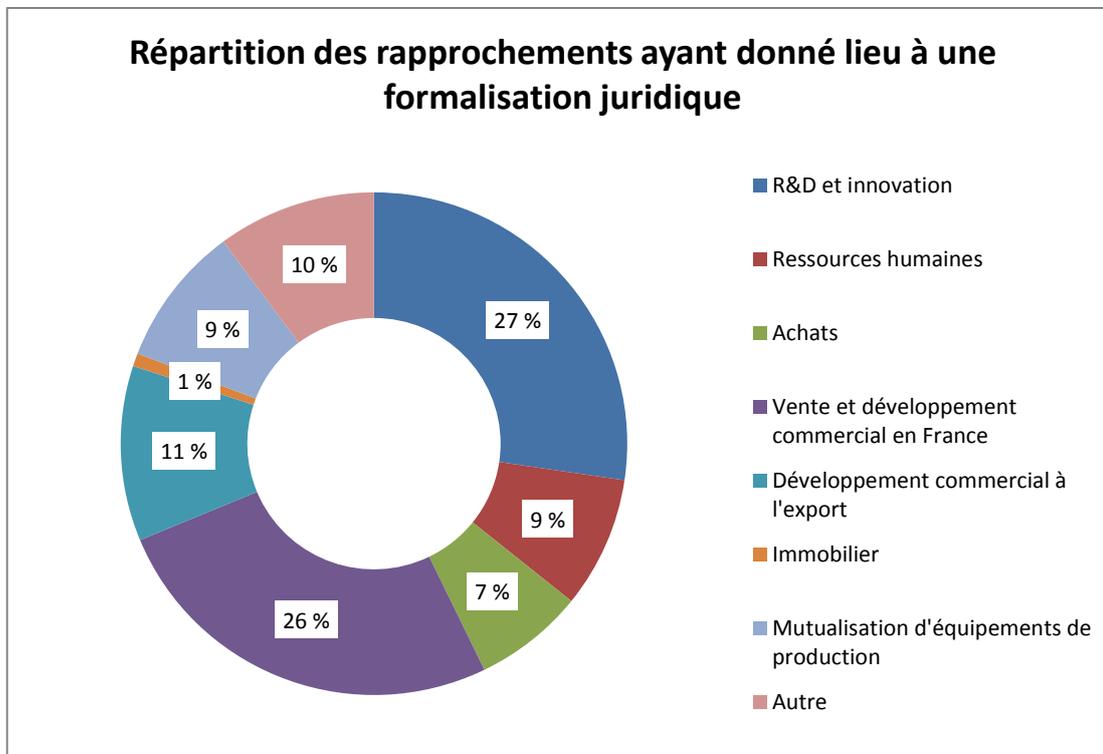
Sur 445 entreprises répondantes, 115 indiquaient avoir participé à au moins une collaboration donnant lieu à un rapprochement d'entreprises avec formalisation juridique, indiquant 220 rapprochements avec formalisation juridique.

Figure 73 : Rapprochements d'entreprises ayant donné lieu à une formalisation juridique

	R&D et innovation	Ressources humaines	Achats	Vente et développement commercial en France	Développement commercial à l'export	Immobilier	Mutualisation d'équipements de production
Nombre de collaborations mentionnées	97	30	25	92	40	3	32

Source : enquête auprès des membres

Figure 74 : Répartition des rapprochements ayant donné lieu à une formalisation juridique



Source : enquête auprès des membres

Sur 435 entreprises répondantes, 303 indiquaient avoir participé à au moins une collaboration donnant lieu à un rapprochement d'entreprises hors formalisation juridique, soit 1 009 collaborations au total.

On note des différences substantielles entre les membres qui ont répondu à notre enquête et les déclarations des cellules d'animation :

- Les membres qui ont répondu à l'enquête ont sensiblement plus orienté leurs coopérations sur la R&D, qui représente 27 % de l'ensemble de leurs collaborations, alors que pour les cellules d'animation le résultat est de 12 %.
- Cette concentration des rapprochements autour d'objectifs de R&D se fait au détriment des thématiques liées au développement commercial en France (26 % pour les membres ayant répondu à l'enquête contre 39 % pour les cellules d'animation), même si ce sujet reste toujours dans les plus cités.
- On note également chez les membres ayant répondu à l'enquête des rapprochements plus orientés que ce qu'ont déclaré les cellules d'animation sur les questions liées aux ressources humaines et aux achats. Ces thématiques restent toutefois secondaires quelle que soit la source.

4.3 Des innovations différentes de celles des pôles de compétitivité et intégrant bien les dimensions non technologiques

Les points à retenir

- Plus les coopérations sont nombreuses, plus le nombre d'innovations générées l'est aussi, indépendamment du sujet des coopérations. Cette forte corrélation vaut autant pour les innovations technologiques que non technologiques.
- Les grappes sont, proportionnellement, plus à la source d'innovations de produits et d'innovations organisationnelles par rapport aux pôles de compétitivité.
- Les membres qui ne sont pas des entreprises ont également développé des coopérations nombreuses, très majoritairement avec les PME.

Culture de l'ouverture et culture de l'innovation sont fortement liées au sein des grappes d'entreprises :

- Une corrélation forte est apparue entre le nombre de rapprochements entre entreprises et le nombre d'innovations.
- Cette corrélation est d'autant plus significative (supérieure à 0,9) si l'on lisse l'effet de taille en prenant des ratios pour 10 adhérents.
- Ce résultat se vérifie que l'on considère l'ensemble des innovations ou seulement les technologiques (produits + procédés) ou les non technologiques (services + marketing + organisation), sans différence notable entre ces différentes catégories.
- Ce résultat est d'autant plus intéressant que les actions liées aux projets de R&D sont largement minoritaires dans les actions menées par les cellules d'animation (12 % de leur temps), leur budget (8,4 %) comme dans les rapprochements entre entreprises qui ne sont que faiblement orientés vers la R&D (11,9 %).
- On peut donc considérer que les grappes d'entreprises, en favorisant les rapprochements entre entreprises sur une grande variété de sujets, ont également favorisé l'émergence d'innovations technologiques et non technologiques parmi les entreprises membres. Ou, dit autrement, la culture de l'ouverture et de la coopération et celle de l'innovation sont fortement liées au sein des entreprises membres des grappes d'entreprises.

- Ce résultat correspond aux attentes des entreprises membres qui avaient classé l'innovation comme la deuxième de leurs attentes au moment de l'adhésion avec une note de 3,2/5.
- La composition de la communauté de membres n'a pas d'impact sur la propension des grappes à être source d'innovations : les coefficients de corrélation sur le nombre d'innovations comparé au pourcentage de grands groupes + ETI ou au pourcentage des organismes de recherche et/ou de formation ne sont pas significatifs.

Par ailleurs, à travers des tests de Khi2, nous avons testé la propension des grappes à générer un nombre d'innovations supérieur à la médiane¹ en fonction de plusieurs critères qualitatifs. Cette analyse a donné les résultats suivants :

- Aucun des croisements testés ne montre de dépendance significative². Tout juste peut-on remarquer une moindre performance du secteur tertiaire (on rappelle que les innovations non technologiques étaient également prises en compte).
- On notera également que les grappes citées dans les S3 ont une plus forte propension que les autres à générer des innovations, ce qui traduit, au niveau national, une bonne cohérence dans le choix des grappes mises en avant par rapport aux objectifs de ces stratégies.

D'après les équipes d'animation des grappes, les grappes d'entreprises ont permis la réalisation de près de 1 068 innovations. Il s'agit en grande partie d'innovations de produits. En y ajoutant les innovations de procédés, on constate que l'innovation technologique est majoritaire au sein des grappes d'entreprises (59 % des innovations issues de projets initiés ou accompagnés par les grappes).

Ces innovations se répartissent en 5 catégories.

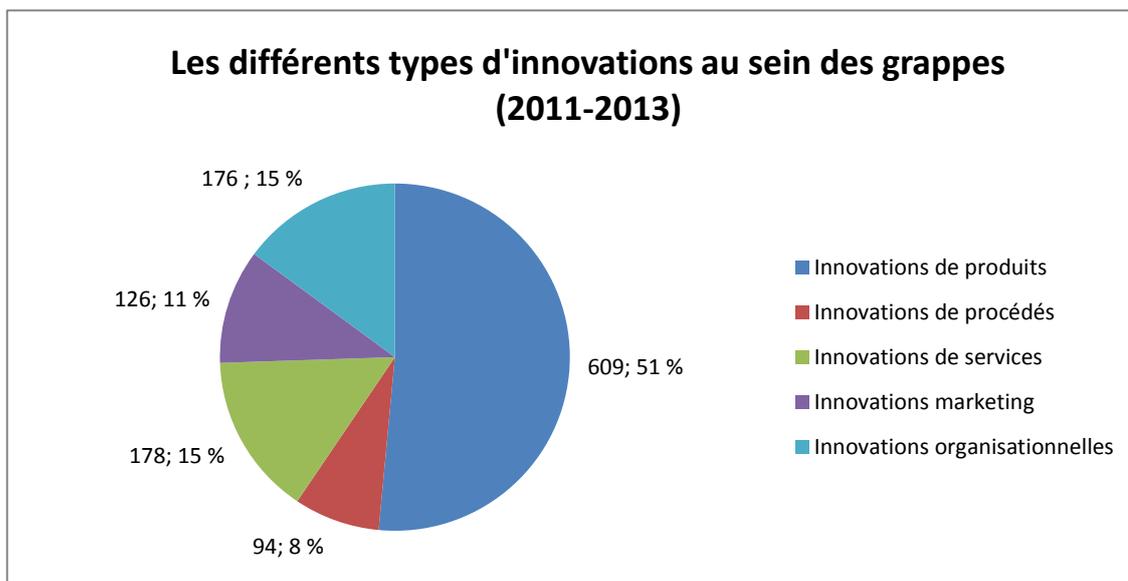
¹ La très grande hétérogénéité des grappes nous a conduit à privilégier la médiane sur la moyenne pour ce type d'analyse.

² Cette variable de résultat a été croisée avec les variables de caractéristiques suivantes :

- anciens SPL ;
- AAP 1 ou 2 ;
- secteurs primaire / secondaire / tertiaire ;
- citation ou non dans la S3 (sur la base du recensement des axes de la S3 dans les différentes régions mis à disposition du groupement Erdyn – Technopolis dans le cadre de la présente étude) ;
- indice de spécialisation du département par rapport au secteur de la grappe (<09 / entre 0,9 et 1,1 / > à 1,1) ; voir en annexe 2 pour la présentation des résultats de ces calculs d'indices de spécialisation).

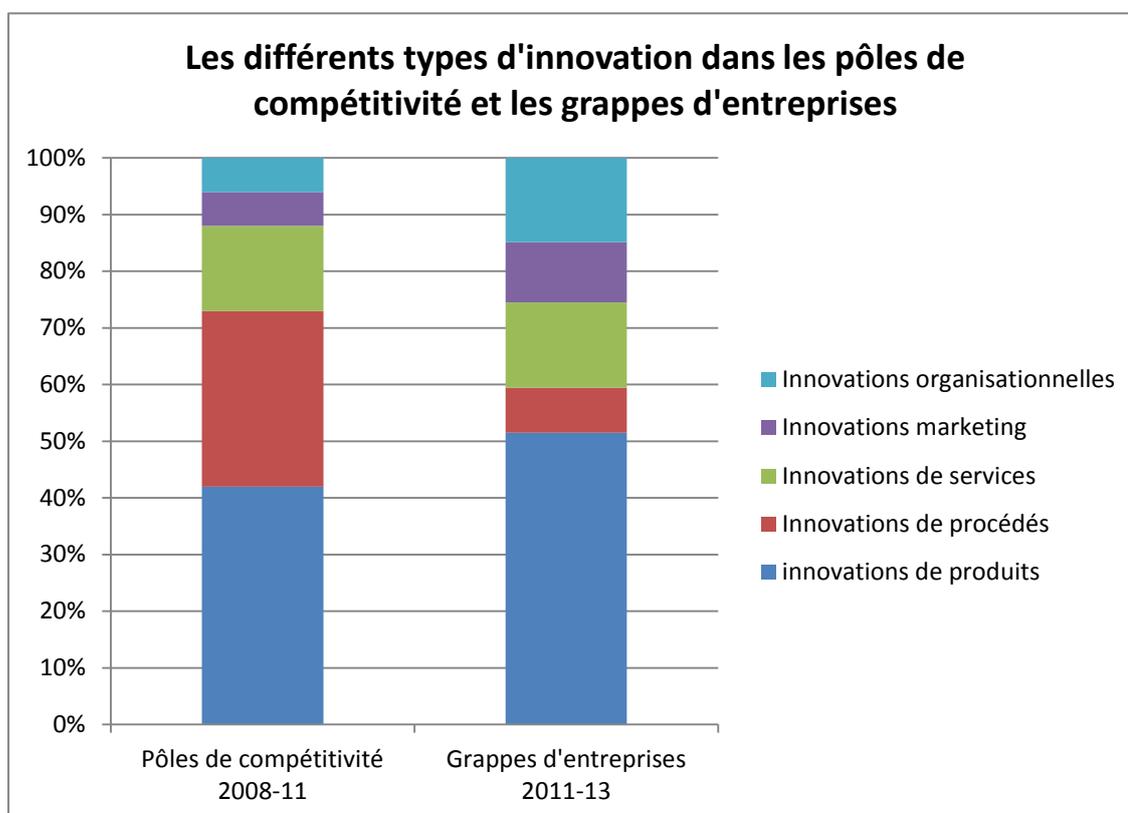
Figure 75 : Répartition des types d'innovation réalisée au sein des grappes

N = 65. Marge d'erreur de 8,30 % pour un intervalle de confiance de 95 %



Source : enquête auprès des équipes d'animation

Figure 76 : Comparaison des types d'innovations développées dans les grappes d'entreprises et dans les pôles de compétitivité



Sources :

- Pour les grappes d'entreprises : enquête auprès des équipes d'animation.
- Pour les pôles de compétitivité : Bearing Point – Erdyn – Technopolis ; Evaluation des pôles de compétitivité ; 2012.

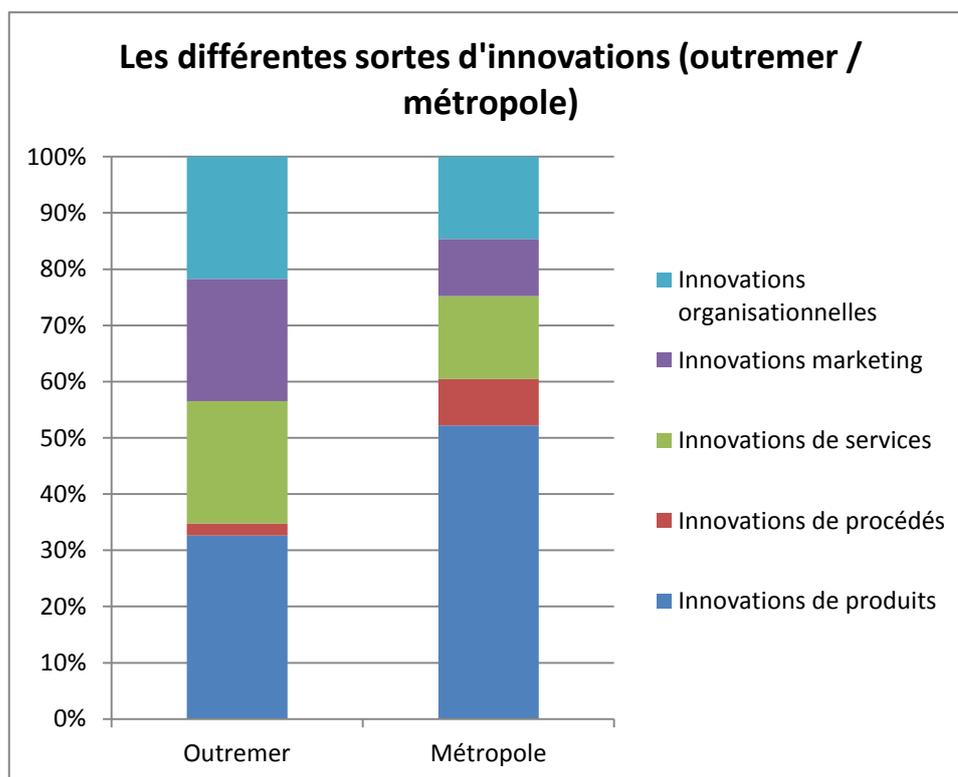
La comparaison avec les résultats obtenus lors de l'évaluation des pôles de compétitivité réalisée en 2012 montre des différences significatives du type d'innovations développées entre ces deux profils de clusters. Cependant, ces deux séries de données ne sont pas directement comparables car elles touchent des périodes proches mais néanmoins différentes et que les typologies d'adhérents et les secteurs couverts (plus forte place des services au sein des grappes par exemple) sont également différents. Il est toutefois intéressant de noter que si, proportionnellement, il y a beaucoup plus de grappes dans le secteur des services, la proportion d'innovations est très comparable avec celle des pôles de compétitivité.

La plus forte orientation des grappes d'entreprises sur les innovations de produit par rapport à celles de procédé est cohérente avec les objectifs spécifiques de cette politique.

De la même manière, la plus forte proportion d'innovations technologiques dans les pôles de compétitivité par rapport aux grappes nous semble logique :

- Fortement orienté sur l'innovation technologique (au moins sur la période prise en compte pour l'évaluation des pôles), le FUI oriente les projets et ceux qui lui sont liés sont mieux suivis.
- Les innovations non technologiques ont souvent des temps de développement plus courts et nécessitent des moyens moins importants, ce qui peut être plus accessible pour le profil d'entreprises que l'on trouve dans les grappes.

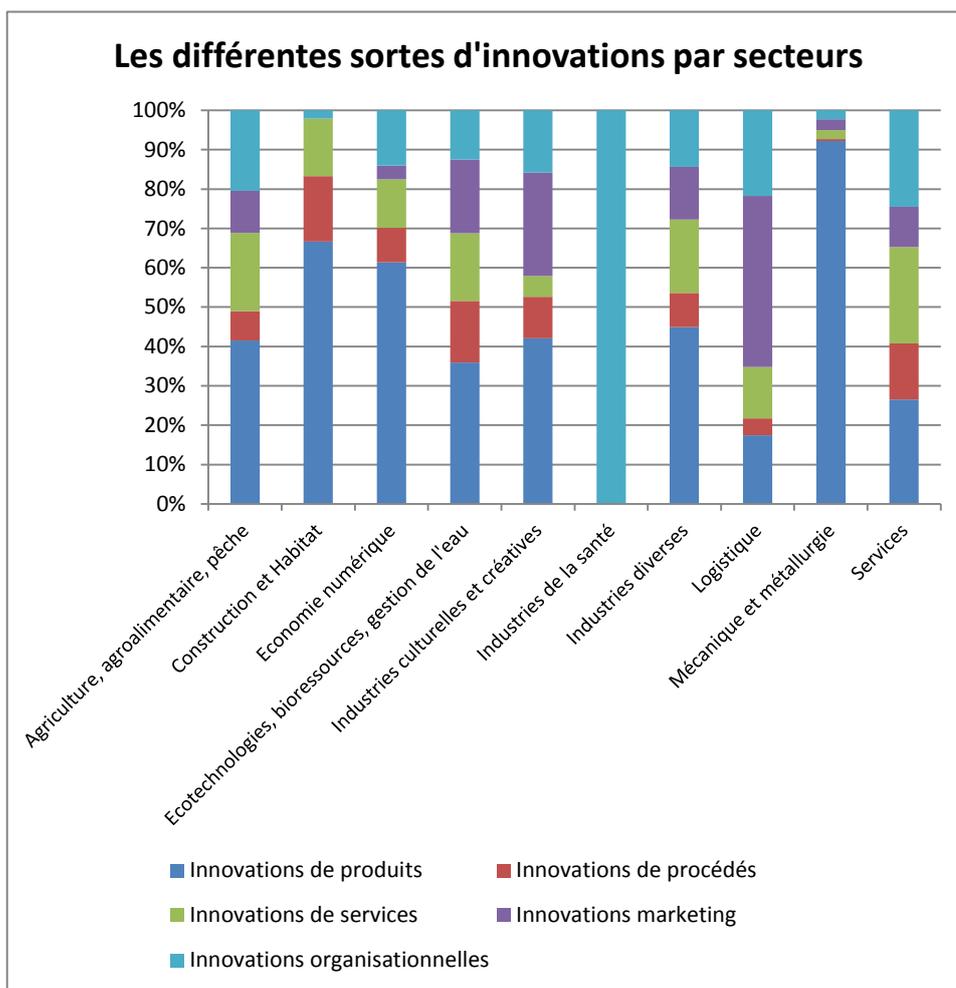
Figure 77 : Les différentes sortes d'innovation dans les grappes de métropole et d'outremer



Source : enquête auprès des équipes d'animation

Si nous avons vu à travers plusieurs séries de données que les grappes d'outremer étaient plus fortement orientées que celles de métropole sur les questions de R&D, la part des innovations technologiques (produits + process) y est toutefois sensiblement plus faible que dans celles de métropole (34,8 % contre 60,4 %).

Figure 78 : Les différentes sortes d'innovation par secteur



Source : enquête auprès des équipes d'animation

Les secteurs dans le graphique ci-dessus font référence à ceux des grappes d'entreprises tels qu'ils ressortent des résultats des deux appels à projets.

Le résultat des grappes des « industries de la santé » est surprenant au regard du fort investissement des cellules d'animation sur les questions de R&D et de la part importante de cette thématique dans les collaborations entre entreprises. Il peut s'expliquer par le fait que seules quinze innovations (toutes organisationnelles) ont été reportées dans l'enquête auprès des cellules d'animation. Les pratiques de secret industriel, très développées dans ce secteur, d'activité font que les animateurs des grappes n'ont probablement qu'une vision très parcellaire des résultats des actions engagées.

Si les grappes des « services » ont bien la proportion la plus importante d'innovations de ce type (24,5 %), on notera avec intérêt qu'elles génèrent également des résultats en matière d'innovations technologiques (40,8 % pour le total produit + procédé) et que cette thématique des services est aussi très bien représentée dans les grappes des secteurs « agriculture, agroalimentaire et pêche » (19,9 %), « industries diverses » (18,7 %) et « écotechnologies, bioressources et gestion de l'eau » (17,2 %).

Enfin, les grappes de la « mécanique et métallurgie » sont très majoritairement (plus de 90 %) concentrées sur les innovations de produit. Il est difficile d'interpréter ce résultat sans autres éléments, mais si on a bien affaire à un tissu de sous-traitants, la faiblesse des innovations de marketing et de services s'explique assez bien. La faiblesse de celui des innovations de procédé est en revanche plus étonnante.

4.3.1 Les membres qui ne sont pas des entreprises sont bien intégrés dans les logiques de coopération et tournés vers les PME

Les « autres » membres des grappes d'entreprises ont également mis en place un certain nombre de partenariats avec des entreprises. Il est intéressant de souligner que le rapprochement avec des entreprises faisait partie de leurs principales motivations pour participer à une grappe d'entreprises. La majorité de ces partenariats sont avec des PME (65,3 %).

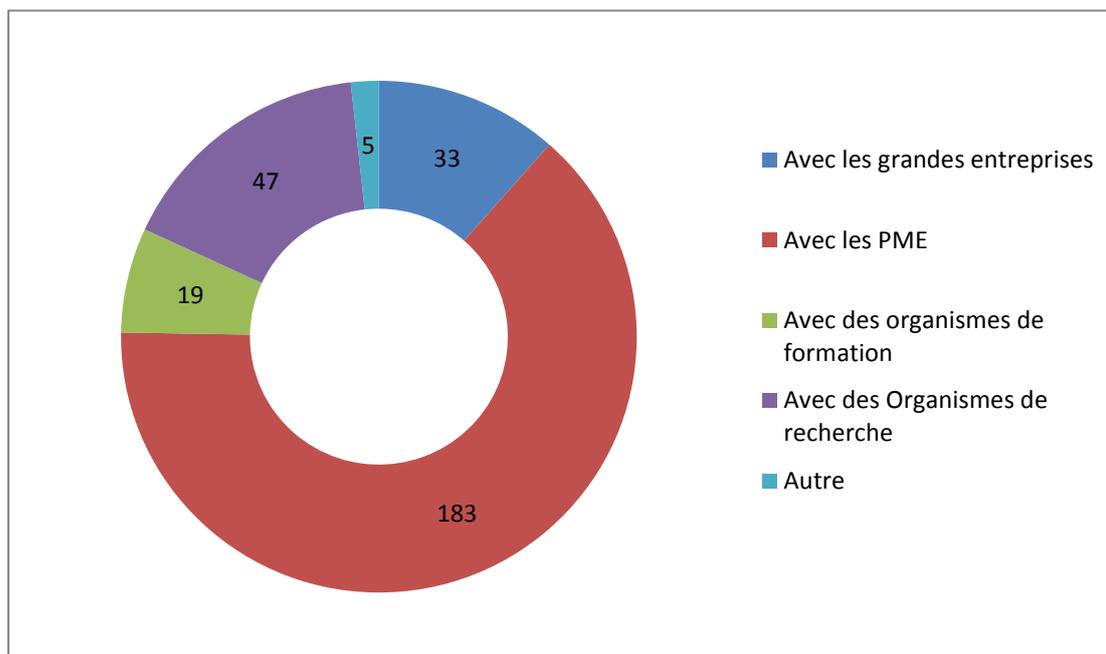
Figure 79 : Partenariats mis en place par les Autres membres

N = 124 répondants

	Avec les grandes entreprises	Avec les PME	Avec les organismes de formation	Avec des organismes de recherche	Autre
Total des partenariats indiqués par les répondants	33	183	19	47	5
Total des répondants	28	40	22	27	7

Source : enquête auprès des membres

Figure 80 : Répartition des partenariats mis en place par les membres Autres



Source : enquête auprès des membres

4.4 Des grappes bien intégrées dans les écosystèmes et stratégies régionales et contribuant au développement territorial

Les points à retenir

- Dans les écosystèmes régionaux d'innovation et de développement économique, les relations des grappes sont surtout orientées vers les chambres consulaires et vers les agences des collectivités territoriales.
- Les grappes ont bien répondu, quantitativement, à l'objectif de développement de leurs coopérations avec les pôles de compétitivité.
- Les coopérations des grappes avec d'autres clusters (tous types) se font majoritairement au sein de leur région.
- Les coopérations avec d'autres clusters sont en accroissement sur la période 2011-2013.
- Le partage de bonnes pratiques est la première motivation aux coopérations avec d'autres clusters, suivi par la recherche de partenaires R&D et innovation, puis par la recherche de partenaires commerciaux.
- Les grappes ont été mobilisées dans l'élaboration des S3 (*Smart Specialisation Strategy*) mais faiblement valorisées dans ces documents.
- Les grappes contribuent de manière significative à l'attractivité du territoire (attirer de nouvelles entreprises et accompagner la création de start-up) au regard de leurs moyens.

Cette section repose tout autant sur les enquêtes menées auprès des membres et des cellules d'animation des grappes que sur les entretiens menés auprès des acteurs de l'écosystème des grappes, que ce soit au niveau du dispositif (ministères, France Clusters, ARF¹, ADCF², etc.) que des conseils régionaux et services de l'Etat en région.

4.4.1 Des relations étroites avec les chambres consulaires et les agences des collectivités territoriales

L'écosystème d'innovation régional est composé de différents types d'acteurs, dont les chambres consulaires, les collectivités territoriales et leurs agences, les technopoles, SATT³, incubateurs...

Selon les éléments issus de l'enquête auprès des cellules d'animation, l'intensité de la collaboration des grappes avec d'autres acteurs du développement économique et de l'innovation sur le territoire est assez variable. Les collaborations les plus intenses semblent se faire avec les institutions consulaires. Ainsi, sur une échelle de 0 à 5, les grappes répondantes ont estimé en moyenne à 4,1 l'intensité de la collaboration avec ces dernières. Les collaborations avec les agences régionales, départementales de développement économique ainsi qu'avec les agences régionales de l'innovation semblent également assez importantes (avec une intensité autour de 3/5). A contrario, les collaborations avec des acteurs comme les incubateurs (1,7/5 en moyenne), les SATT (1,1/5) et les technopoles (2,1) ou encore Bpifrance (2/5) sont d'une intensité moindre. Le fait que les chambres consulaires et les agences

¹ Association des Régions de France

² Assemblée des communautés de France

³ Société d'accélération du transfert de technologie

s'impliquent depuis plusieurs années, y compris en adhérant aux grappes, peut en partie expliquer cette situation, mais aussi très probablement l'orientation « marchés » qu'ont dès le départ les grappes (contrairement aux pôles de compétitivité orientés à l'origine « R&D »).

De manière schématique, et en moyenne, les collaborations des grappes s'organisent de la manière suivante :

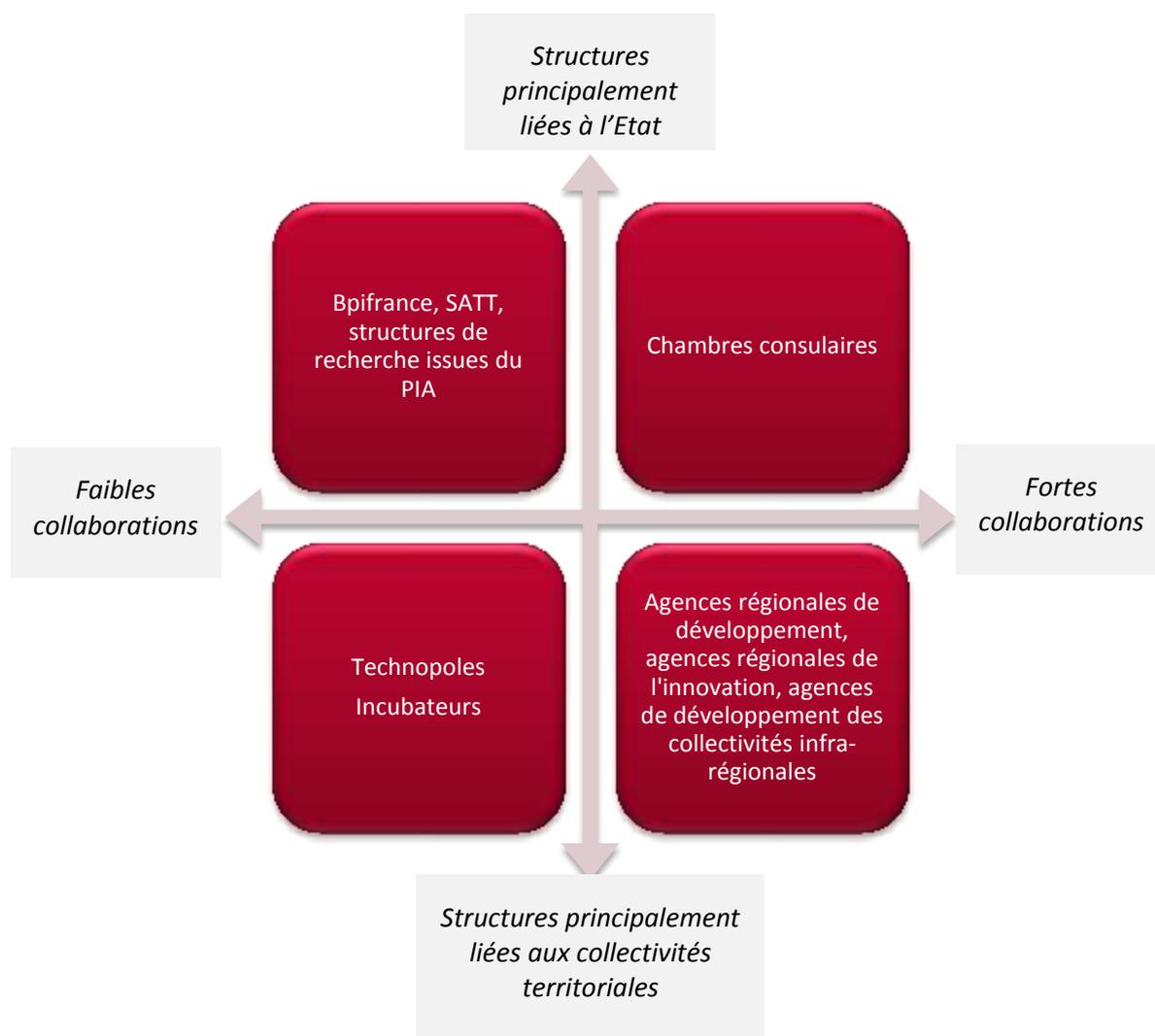
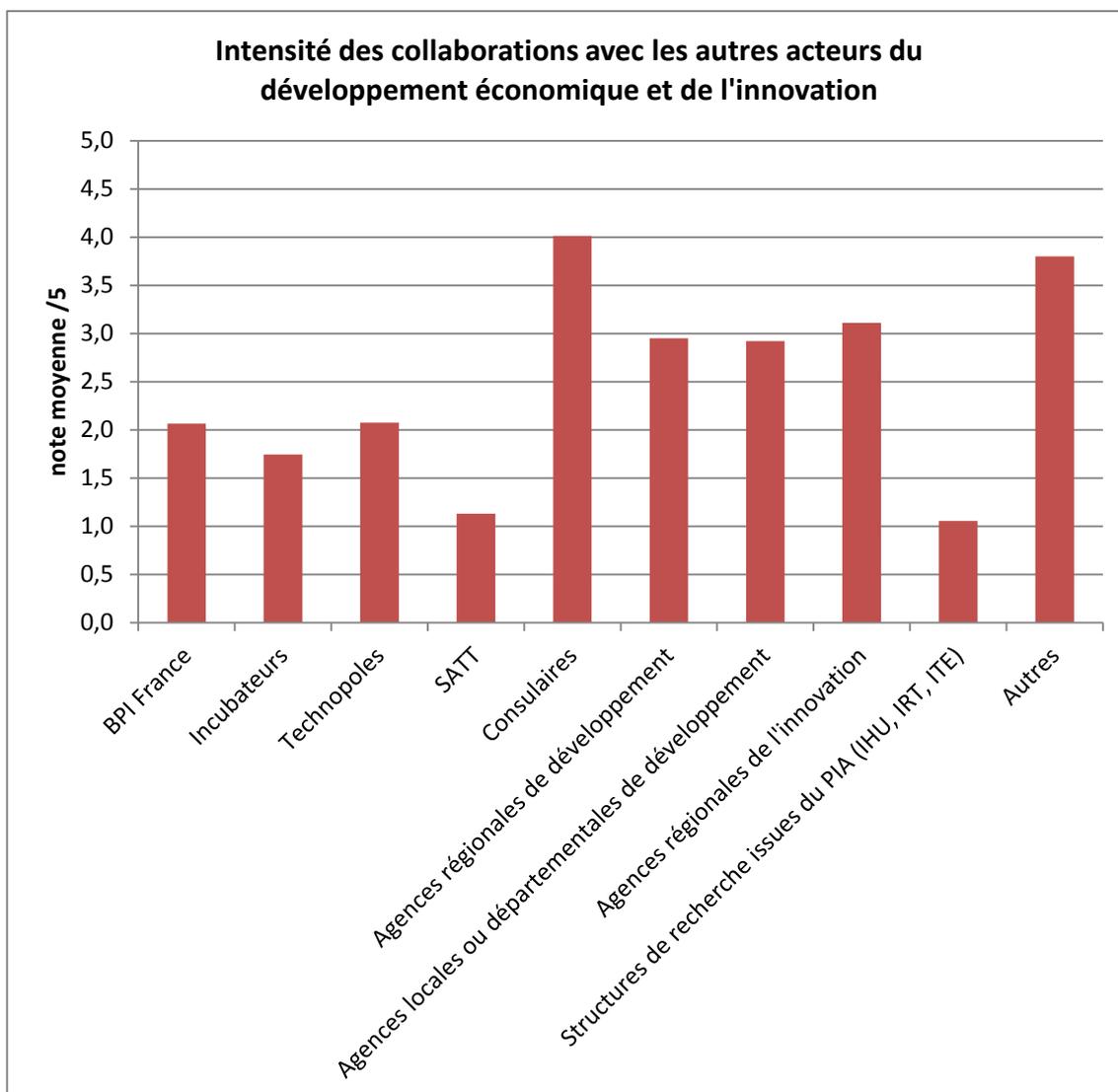


Figure 81 : Intensité de la collaboration avec les autres acteurs du développement économique et de l'innovation sur le territoire



Source : enquête auprès des équipes d'animation

NB : ces notes sur 5 sont calculées en faisant la moyenne des répondants pour chaque item.

A noter que pour la rubrique « autres », le très faible nombre de réponses doit inciter à prendre ce résultat avec la plus grande prudence (voir tableau ci-dessous). Le résultat est en revanche particulièrement robuste pour le fort lien entre les grappes d'entreprises et les chambres consulaires.

Il est intéressant de remarquer que l'intensité des collaborations avec les ARD (agences régionales de développement) est sensiblement de même niveau qu'avec les ARI (agences régionales de l'innovation). Si ce résultat est surprenant au regard des termes de l'appel à projets grappes d'entreprises, il est tout à fait cohérent avec les autres données recueillies qui montrent que la thématique de l'innovation et les projets de R&D ont pris une place importante dans les actions et résultats des grappes en réponse aux attentes de leurs membres.

Il est à noter que l'intensité de ces collaborations n'est pas du tout corrélée¹ à la concentration géographique des membres (ici appréhendée à travers le temps de trajet par rapport au siège administratif de la grappe).

Nombre de répondants pour l'intensité des collaborations avec les autres acteurs du développement économique et de l'innovation en région :

Modalité	Nombre de répondants (n)	Marge d'erreur pour un intervalle de confiance de 95 % (%)
Bpifrance	70	7,64
Incubateurs	69	7,77
Technopoles	67	8,03
SATT	61	8,87
Chambres consulaires	85	5,82
Agences régionales de développement	72	7,38
Agences locales ou départementales de développement	70	7,64
Agences régionales de l'innovation	72	7,38
Structures de recherche issues du Programme des Investissements d'Avenir (IHU ² , IRT ³ , ITE ⁴)	55	9,80
Autres	20	20,1

Source : enquête auprès des équipes d'animation

Figure 82 : Intensité de la collaboration avec les autres acteurs du développement économique et de l'innovation sur le territoire pour les grappes de métropole et d'outremer

Notes de 0 à 5 sur l'intensité des collaborations des grappes avec d'autres acteurs	Outremer	Métropole
Bpifrance	3,0	2,0
Incubateurs	2,0	1,7
Technopoles	3,5	2,0
SATT	0,0	1,1
Consulaires (CCI, chambre d'agriculture, ...)	4,4	4,0
Agences régionales de développement	3,7	2,9
Agences locales ou départementales de développement	2,5	2,9
Agences régionales de l'innovation	2,0	3,1

¹ Estimée à travers le calcul d'un coefficient de corrélation entre le pourcentage de membres à moins d'une heure de trajet du siège administratif de la grappe et la note d'intensité de collaboration attribuée aux différentes catégories d'acteurs. Le coefficient de corrélation varie pour ces différentes catégories d'acteurs entre -0,052 et +0,236.

² Institut hospitalo-universitaire.

³ Institut de recherche technologique.

⁴ Institut pour la transition énergétique.

Notes de 0 à 5 sur l'intensité des collaborations des grappes avec d'autres acteurs	Outremer	Métropole
Structures de recherche issues du Programme des Investissements d'Avenir (IHU, IRT, ITE)	0,0	1,1
Autres	4,0	3,8

Source : enquête auprès des équipes d'animation

Dans les territoires ultramarins, il y a peu de différences notables entre l'orientation des collaborations des grappes d'entreprises avec les autres acteurs du développement économique et de l'innovation sur leurs territoires. On notera tout de même une plus forte orientation vers les technopoles et les agences régionales de l'innovation. Le fait que les résultats pour les grappes d'outremer apparaissent comme plus « tranchés » que pour celles de métropole peut s'expliquer par le plus faible nombre de réponses sur lesquelles sont calculées les notes moyennes.

Figure 83 : Intensité des collaborations avec les acteurs du développement économique et de l'innovation par secteur d'activité des grappes

	Bpifrance	Incubateurs	Technopoles	SATT	Consulaires (CCI, chambre d'agriculture, ...)	Agences régionales de développement	Agences locales ou départementales de développement	Agences régionales de l'innovation	Structures de recherche issues du Programme des Investissements d'Avenir (IHU, IRT, ITE)	Autres
Agriculture, agroalimentaire, pêche	2,2	1,4	2,6	1,1	4,1	2,3	2,7	2,5	0,7	4,0
Construction et Habitat	2,0	1,3	0,0	0,7	3,0	2,3	0,5	3,0	1,7	5,0
Economie numérique	2,5	3,4	3,3	3,4	4,4	3,6	2,8	3,9	1,8	4,0
Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	2,3	1,7	2,4	1,8	4,0	3,3	2,4	3,6	1,4	4,5
Industries culturelles et créatives	3,0	2,5	1,5	1,0	3,0	3,5	3,7	3,0	1,0	0
Industries de la santé	4,3	3,3	1,7	2,0	3,0	2,3	3,8	3,3	1,0	4,5
Industries diverses	2,0	1,9	2,1	0,9	4,1	3,6	3,3	3,3	1,4	1,5
Logistique	0,3	0,5	1,3	0,5	5,0	2,3	3,3	2,0	0,0	4,0
Mécanique et métallurgie	1,6	0,8	1,5	0,0	5,0	1,3	3,2	2,8	0,8	0
Services	1,5	0,7	0,8	0,2	3,0	2,2	2,2	3,3	0,0	3,5

Source : enquête auprès des équipes d'animation

On note ici quelques hétérogénéités intéressantes :

- Si les coopérations avec Bpifrance sont globalement peu développées, les grappes du secteur « industries de la santé » ont en revanche un lien très fort. Ce constat renforce notre sentiment que les innovations technologiques des grappes de ce secteur ont échappé à notre enquête (uniquement des innovations organisationnelles déclarées par les cellules d’animation des grappes de ce secteur).
- La prise en compte des grappes dans les dispositifs de la Bpifrance est une question soulevée à l’occasion d’un entretien. Cet établissement est en effet, assez logiquement, au regard des objectifs spécifiques de chacune de ces politiques, plus tourné vers les pôles de compétitivité. Par ailleurs, la plus forte proportion d’innovations non technologiques dans les grappes correspond moins aux priorités historiques de Bpifrance, même si celles-ci sont en train d’évoluer.
- Le lien avec les incubateurs est fort pour les grappes du secteur « économie numérique » alors qu’il est assez faible (voire très faible) dans les autres secteurs. On retrouve cette même caractéristique pour les liens avec les technopoles et même les SATT, malgré leur caractère très récent au moment de cette enquête. En revanche, cette caractéristique ne se retrouve pas sur les structures de recherche issues du PIA.
- Les grappes du secteur « construction et habitat » n’ont quasiment aucun lien avec les agences locales ou départementales de développement alors que les liens sont importants dans tous les autres secteurs d’activité.

Pour la vingtaine de grappes qui ont déclaré des collaborations dans la rubrique « autres », on trouve les acteurs suivants :

- fédérations professionnelles et associations locales,
- les services de collectivités territoriales (intercommunalités),
- acteurs de la formation et de l’emploi,
- pôles de compétitivité,
- des acteurs académiques (laboratoires, enseignement supérieur ...),
- CRITT¹.

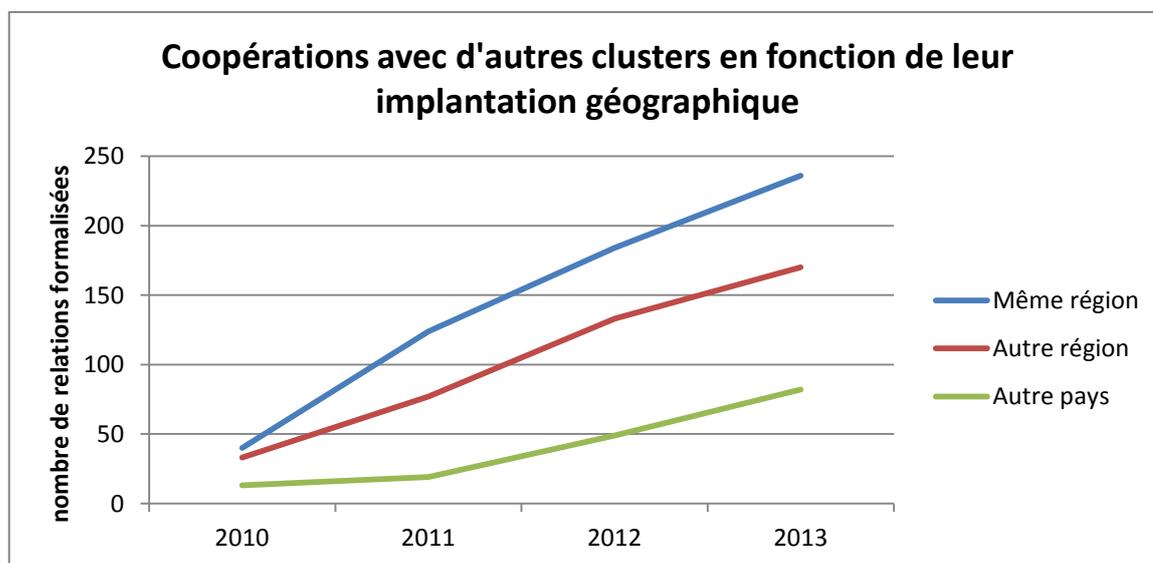
¹ Centre régional d’innovation et de transfert de technologie.

4.4.2 Des coopérations développées et en accroissement avec les pôles de compétitivité mais aussi les autres grappes et les clusters régionaux

Les tests de Khi2 menés entre la propension des grappes à avoir un nombre de collaborations avec d'autres clusters¹ supérieur à la médiane² et des variables de caractérisation ont fait apparaître les résultats suivants :

- Même si aucune des hypothèses testées³ ne montre de dépendance significative, on notera que les grappes issues du premier AAP ont une propension supérieure à avoir plus de coopérations avec d'autres clusters alors que celles issues du second AAP ont des comportements hétérogènes. Par ailleurs, la corrélation avec l'âge des clusters n'est pas significative⁴.
- On remarquera également une capacité moindre à nouer des relations (de tous types) des grappes du secteur primaire par rapport aux deux autres secteurs.
- Enfin, il n'y a aucun lien entre l'intensité des liens des grappes avec d'autres clusters et leur inscription ou non dans la S3. Ce critère ne semble donc pas avoir été pris en compte dans la définition des S3.

Figure 84 : Coopérations des grappes avec d'autres clusters en fonction de leur implantation géographique



Source : enquête auprès des équipes d'animation

On notera avec intérêt que le développement des coopérations des grappes témoigne d'un rayonnement dépassant les frontières de leurs régions administratives d'origine, même si c'est tout de même sur leur territoire qu'elles ont développé le plus de liens, encouragées parfois

¹ Nous avons regroupé avec les pôles de compétitivité les autres grappes d'entreprises, les PER (pôles d'excellence régionaux), les clusters régionaux et les PTCE.

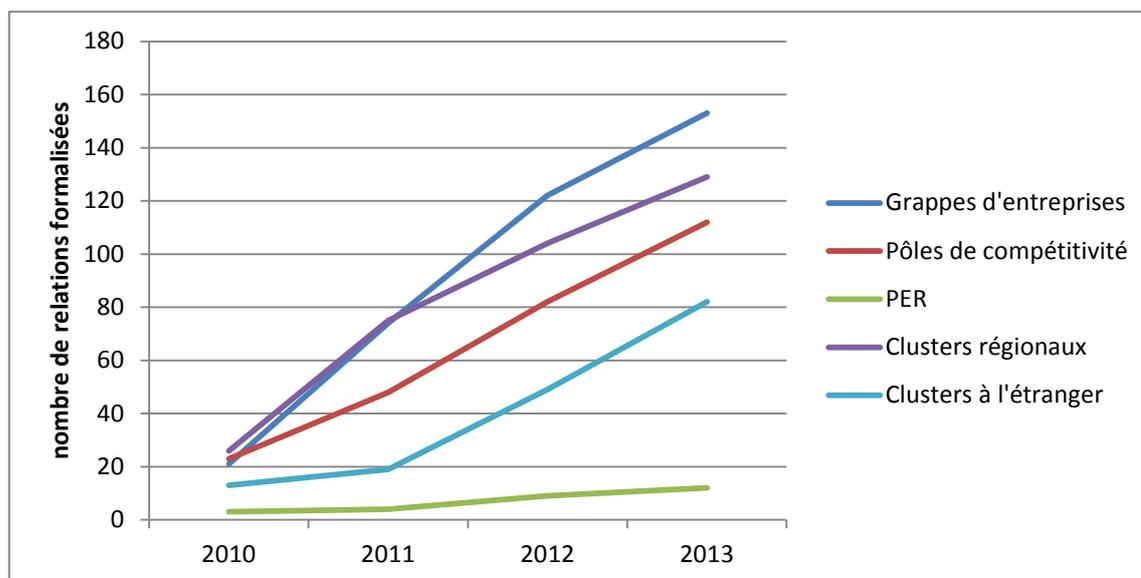
² 5 collaborations actives en 2013, la moyenne étant elle à 6,97.

³ Anciens SPL ; AAP 1 ou 2 ; Secteurs primaire / secondaire / tertiaire ; Citation ou non dans la S3 ; Indice de spécialisation du département par rapport au secteur de la grappe (<0,9 / entre 0,9 et 1,1 / > à 1,1)

⁴ Coefficient de corrélation de 0,118.

par les politiques régionales (Rhône-Alpes ...). L'intensité et le contenu effectif de ces coopérations ne peuvent toutefois pas être déduits des résultats de la présente évaluation. Le fort développement de ces relations avec d'autres clusters et l'accroissement de leur rayonnement peut être apprécié positivement dans le cadre de cette évaluation et témoigne que la politique des grappes d'entreprises a su s'articuler avec les autres politiques de clusters (nationales et régionales) existantes en France.

Figure 85 : Coopérations des grappes avec d'autres clusters



Source : enquête auprès des équipes d'animation

En ce qui concerne plus spécifiquement la coopération des grappes d'entreprises avec les pôles de compétitivité, l'évaluation de la politique des pôles de compétitivité de 2012 avait montré que les pôles de compétitivité coopéraient de manière préférentielle avec les autres pôles de compétitivité. Il en va de même des grappes d'entreprises qui coopèrent de façon préférentielle avec des clusters de même profil (grappes d'entreprises, clusters régionaux, autres clusters).

L'articulation avec les pôles de compétitivité, objectif explicite de l'appel à projets « grappes d'entreprises », nous paraît néanmoins avoir été atteint. Si le nombre de ces coopérations est plus faible, il convient de rappeler qu'il y a 71 pôles de compétitivité contre 121 grappes et il est donc logique que le nombre de coopérations soit plus faible. Leur développement rapide entre 2010 et 2013 témoigne aussi de la vitalité du développement de ces liens qui n'ont pas été qu'une réponse de circonstance aux exigences de l'appel à projets « grappes d'entreprises » mais s'inscrivent bien dans les stratégies de ces deux types de clusters.

Il semblerait que l'articulation entre les pôles de compétitivité et les grappes d'entreprises puissent être renforcées, à l'instar de ce qui se passe déjà dans certaines régions :

- Les pôles de compétitivité rentrent, avec la phase 3.0, dans une logique d'« usine à produits » et les grappes, constituées majoritairement de PME et TPE, peuvent leur donner un accès plus rapide aux marchés. Ainsi, le pôle de compétitivité ViaMéca en Rhône-Alpes – Auvergne compte 5 grappes d'entreprises parmi ses adhérents : Avia, MecaBourg, Mécanic Vallée, Camdib et MécaLoire. Dans le même esprit, on peut également citer la coopération entre le pôle de compétitivité EMC2 et la grappe d'entreprises Néopolia en Pays de la Loire.

- En termes de réciprocité, les pôles de compétitivité peuvent être des sources d'innovations technologiques que les entreprises des grappes pourront déployer auprès de leurs clients.
- Des pôles de compétitivité et grappes travaillent à la convergence de leur feuille de route : exemple d'Edit à Lyon et de Minalogic à Grenoble, ce qui permet l'élargissement de la feuille de route de Minalogic et en parallèle un rapprochement des potentiels existants à Lyon et à Grenoble.
- Le lien entre des grappes et des pôles de compétitivité présents sur des territoires géographiques éloignés peut permettre de regrouper des compétences sur une chaîne de valeur et de renforcer le potentiel de chaque organisation : exemple du partenariat entre le Pôle européen de la céramique (PEC) à Limoges avec le Cluster des céramiques techniques industrielles à Tarbes, dans un contexte de réduction budgétaire.

La question peut se poser des économies d'échelle au niveau d'une double adhésion pôle de compétitivité/grappe, certaines entreprises cotisant aux deux structures. Cela peut être un problème pour les PME – PMI et TPE en raison de la charge financière que cela représente. Par contre, pour les grands groupes, s'ils sont très présents dans les pôles de compétitivité, les acteurs déplorent qu'ils le soient beaucoup moins dans les grappes (et clusters) dans la mesure où ils sont les donneurs d'ordre des entreprises sous-traitantes souvent membres des grappes. Les grands groupes sont aussi un élément important de l'articulation entre pôles et grappes pour assurer un continuum dans la chaîne qui va de la recherche aux marchés finaux.

Le nombre élevé de coopérations avec les clusters régionaux nous paraît également être un signe positif de l'intégration des grappes dans les politiques régionales et du développement de formes de coopérations plutôt que de compétition.

Néanmoins, le dispositif des grappes est venu dans plusieurs régions se superposer plus que s'articuler avec des dispositifs de clusters régionaux existants : clusters Rhône-Alpes, clusters d'excellence en Auvergne, politique de pôles d'excellence en Nord – Pas-de-Calais, PRIDES¹ en PACA, financement par l'Etat et les collectivités territoriales de clusters en Midi Pyrénées...

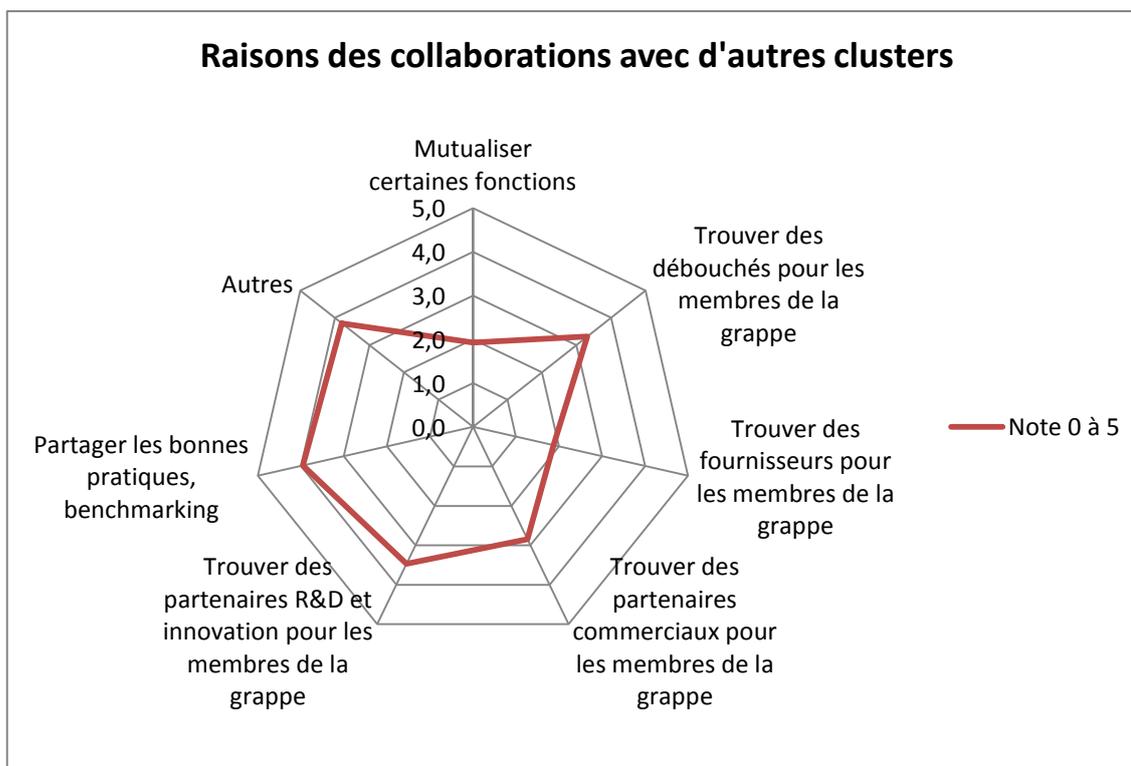
L'enjeu a été pour les conseils régionaux d'articuler les deux dispositifs, ce qui a entraîné une complexité de mise en œuvre, voire même une compétition au niveau de l'écosystème régional. En Rhône-Alpes ou en Auvergne, des clusters régionaux ne rentrent pas dans le dispositif des grappes et des grappes ne sont pas labellisées « clusters régionaux » (la raison pouvant être qu'elles n'ont pas candidaté à l'un des deux dispositifs).

Dans certains cas, une grappe existe sur la même thématique qu'un cluster régional, exemple de I-Care (cluster d'excellence) et du Pôle des technologies médicales de Saint-Etienne (grappe). Dans ce cas, il a été demandé au Pôle des technologies médicales de faire converger ses actions avec I-Care (et sous son égide) afin de pouvoir bénéficier de fonds régionaux (cas des salons à l'international, Medica à Düsseldorf par exemple).

On notera que les collaborations avec les PTCE sont inexistantes au moment de l'enquête, ce qui est logique étant donné que ces « clusters » sont très récents. Les collaborations avec les PER sont également à des niveaux très faibles. La différence de nature entre les grappes qui sont des projets portés par les entreprises et les PER qui sont très souvent des projets de territoire portés par les collectivités, peut expliquer ce faible niveau de collaborations.

¹ Pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire.

Figure 86 : Raisons des collaborations avec d'autres clusters



Source : enquête auprès des équipes d'animation

La mutualisation de fonctions n'apparaît pas aujourd'hui comme un axe important des collaborations des grappes avec d'autres clusters. Il serait intéressant de voir si, face aux baisses de budgets, une importance croissante va être accordée à cet objectif dans l'avenir.

On notera là aussi la place importante accordée à l'innovation et la R&D.

Dans les raisons « autres », ont notamment été cités :

- la « chasse en meute » à l'étranger,
- la recherche de complémentarités entre entreprises membres,
- la mise en place de formations communes,
- une démarche territoriale associant les clusters du Massif Central,
- une animation commune,
- le lien vers le FUI via des pôles de compétitivité.

Enfin, le partage de bonnes pratiques et le *benchmarking* s'inscrit en complément des actions menées par France Clusters, celles-ci bénéficiant par ailleurs d'une bonne appréciation de la part des cellules d'animation des grappes d'entreprises (note moyenne de 3,2/5).

4.4.3 Des grappes impliquées dans les stratégies régionales d'innovation mais insuffisamment valorisées

Nous avons également regardé dans le cadre de cette évaluation l'implication des grappes d'entreprises dans les S3 (*Smart Specialisation Strategy*)¹. Ces documents élaborés en 2013 par toutes les régions européennes prennent la suite des stratégies régionales d'innovation qui avaient été élaborées à partir 2008.

Figure 87 : Implication des grappes dans l'élaboration de la S3

Niveau d'implication dans l'élaboration de la S3	Participation à la rédaction	Participation à plusieurs réunions	Participation à une réunion	Aucune participation mais la grappe a été informé	Aucune information sur la S3 et son élaboration	NSP
Nombre de réponses	9	49	7	7	14	18
% pour chaque réponse	8,7	47,1	6,7	6,7	13,5	17,3

Source : enquête auprès des cellules d'animation

Nous avons vu que les grappes d'entreprises, en réponse aux attentes de leurs adhérents, se sont plus saisies des thématiques liées à l'innovation que ce que les termes de l'appel à projets pouvaient laisser augurer. Il est intéressant de noter que cette plus forte implication a été reconnue par les Régions au moment de l'élaboration de leur S3, puisque 55,8 % des grappes ont eu une implication importante dans l'élaboration de ces documents stratégiques.

Les entretiens menés en Auvergne, Midi Pyrénées, Nord – Pas de Calais, Rhône-Alpes, PACA, ont montré que les clusters au sens large et les pôles de compétitivité ont été intégrés dans les travaux des différentes stratégies régionales d'innovation (SRI) puis stratégies de spécialisation intelligente (S3).

- En Rhône-Alpes, les clusters sont une des entrées de l'écosystème d'innovation régional, la Région mobilisant l'ensemble des pôles et clusters dans une logique d'*interclustering* et de « fertilisation croisée ». Les clusters ont été impliqués dans la préparation de la SRI-SI, une réunion a été organisée avec tous les pôles de compétitivité, clusters et l'agence régionale d'innovation. La Région organise par ailleurs une réunion commune entre les pôles de compétitivité et les clusters régionaux trois à quatre fois par an.
- En Auvergne, elles sont également intégrées dans la réflexion sur la déclinaison des plans industriels.
- Les pôles d'excellence en Nord – Pas de Calais jouent un rôle important pour l'organisation de l'écosystème régional en lien avec les comités régionaux de filière.

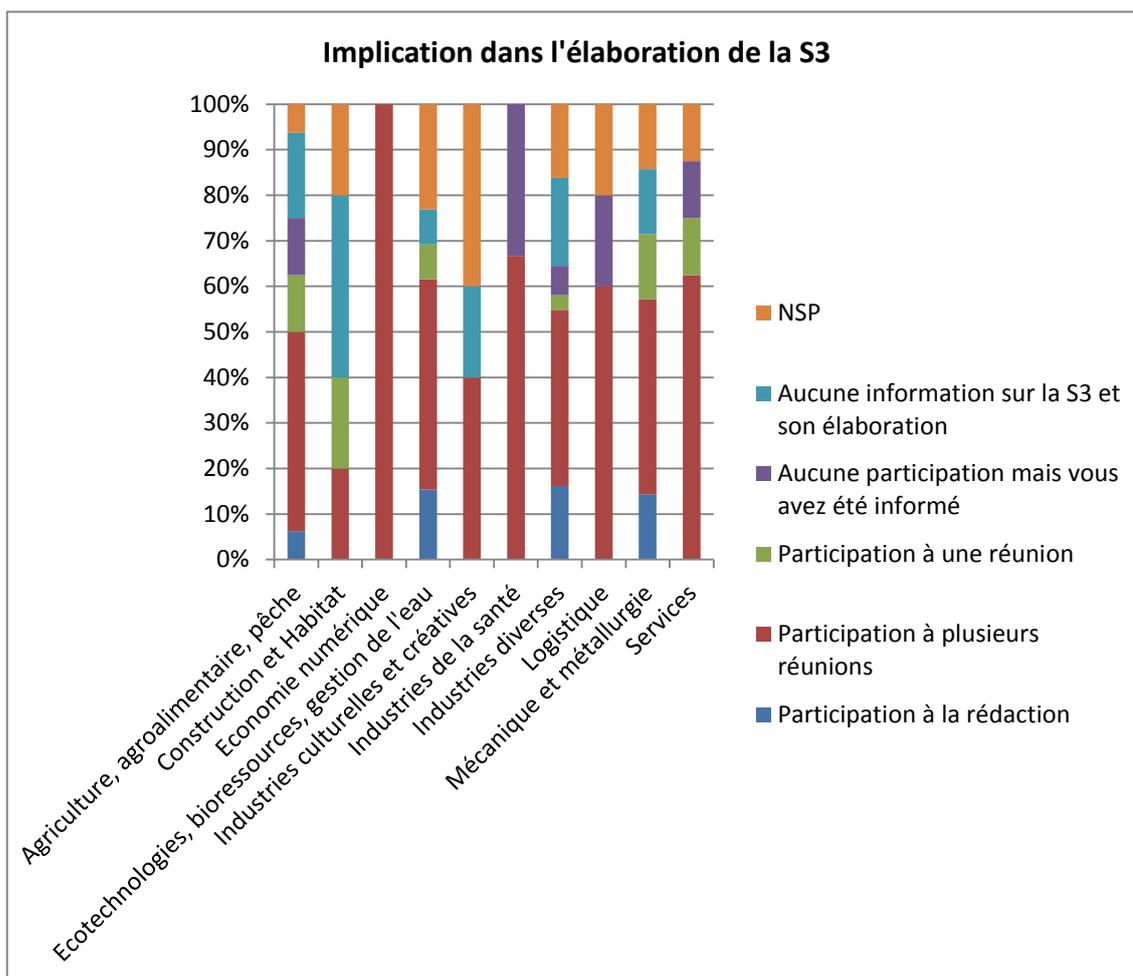
L'intégration des grappes dans ces stratégies peut s'expliquer par leur reconnaissance ou non dans la politique régionale des clusters.

Sur les quatre grappes d'outremer ayant répondu à cette question :

- une a participé à la rédaction de la S3,
- deux ont participé à plusieurs réunions,
- une n'a eu aucune information sur la S3 et son élaboration.

¹ Pour plus de détails sur les S₃ : <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/home> (30/09/2014)

Figure 88 : Implication des grappes dans l'élaboration de la S3 en fonction de leurs secteurs d'activité



Source : enquête auprès des cellules d'animation

Les grappes du secteur « construction et habitat » ont été sensiblement moins impliquées que les autres dans l'élaboration des S3. Les S3 devant se baser sur des points forts régionaux en matière d'innovation, il est possible que le très faible ratio dépenses de R&D sur chiffre d'affaires de ce secteur ait peu poussé de manière générale à le mettre en avant dans ces documents.

On notera également la forte implication (dans la rédaction ou à plusieurs réunions) des grappes des secteurs (par ordre décroissant) : « économie numérique », « industries de la santé », « services », « écotechnologies », « logistique ». Le fait que les services aient été bien pris en compte nous paraît témoigner de l'évolution de la définition de l'innovation en France vers une vision intégrant aussi les dimensions non technologiques. Cette prise en compte des dimensions non technologiques de l'innovation était par ailleurs une des attentes de la Commission Européenne au travers du concept de spécialisation intelligente.

La très importante place du numérique est conforme au caractère très diffusant de ces technologies, mais aussi au fait que le numérique devait spécifiquement être intégré dans la S3, ou dans une stratégie régionale dédiée au numérique.

Sur la place importante accordée aux écotechnologies, nombre de régions ont décliné sur les trois dernières années l'étude du ministère en charge de l'écologie sur le développement des filières industrielles de la croissance verte (Bourgogne, Guyane, Ile-de-France, Lorraine ...) et ont pu vouloir décliné leurs ambitions sur ces filières dans leur S3 et bénéficier ainsi des possibilités de financements européens (FEDER).

4.4.4 Des grappes qui contribuent de manière significative à l'attractivité du territoire

Les équipes d'animation interrogées estiment à 186 le nombre d'implantations de nouvelles entreprises sur le territoire imputables à leurs actions.

Figure 89 : Installation de nouvelles entreprises

N = 54. Marge d'erreur de 9,96 % pour un intervalle de confiance de 95 %.

Implantation de nouvelles entreprises sur le territoire imputables à des actions de la grappe (totalemment / partiellement) - Total de 2011 à 2013	Nombre d'implantations
Totalement	103
Partiellement	83
Total	186

Source : enquête auprès des cellules d'animation

Les acteurs régionaux interrogés lors des entretiens sont plus réservés quant à l'impact des grappes sur l'attractivité du territoire, ils s'accordent pour dire néanmoins que les clusters, au sens large, permettent d'ancrer les activités de production. Grâce à la sensibilisation des entreprises à la R&D et à l'innovation, elles favorisent la création de produits propres, et donc elles permettent d'améliorer les chaînes de valeur et de diversifier les activités sur le territoire.

Les grappes peuvent également avoir un effet positif sur l'image d'une filière régionale et son rayonnement en favorisant la présence de leurs membres lors de salons en France et à l'international.

Le dispositif des grappes d'entreprises a également pu favoriser l'émergence de grappes sur de nouvelles thématiques. Il en est ainsi de GRAMMI / Le Damier en Auvergne, sur les industries culturelles, qui ne préexistait pas au dispositif, créant et structurant ainsi de nouvelles activités sur le territoire susceptibles d'en attirer de nouvelles.

On peut ainsi estimer que si les grappes ont un effet limité sur l'attractivité du territoire, elles favorisent la structuration d'une chaîne de valeur et d'un environnement favorable au développement de filières, susceptibles de conforter l'attractivité d'un territoire.

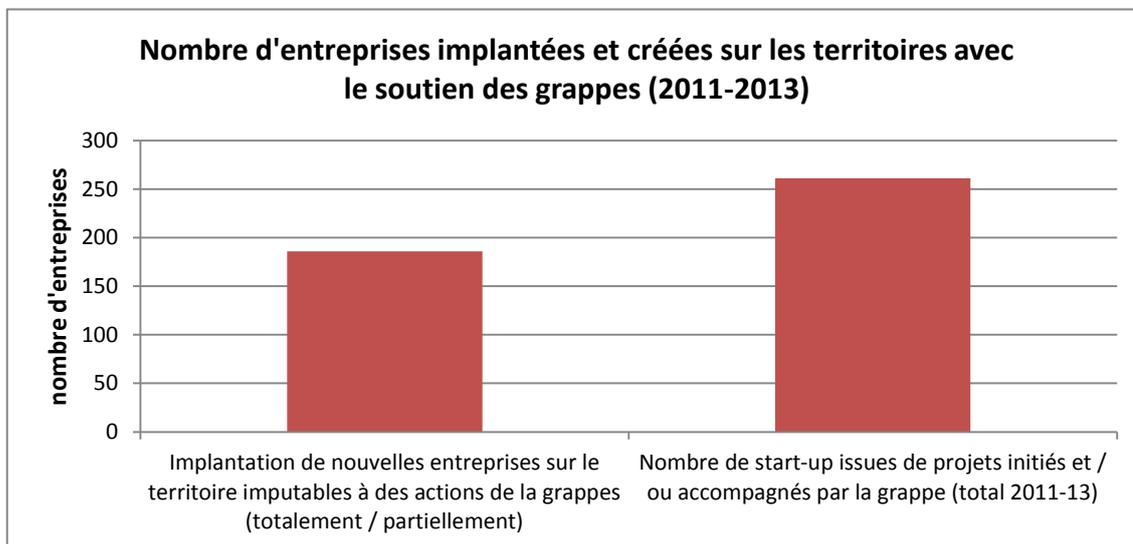
Enfin, il convient d'ajouter à ces 186 implantations d'entreprises sur trois ans, partiellement ou totalement imputables aux grappes, les 261 créations de start-up issues de projets accompagnés et/ou initiés par les grappes¹ (toujours sur cette même période 2011-2013). **Chaque année, chaque grappe a accompagné, en moyenne, 1,4 création d'entreprise et 1,1 implantation.**

¹ Donnée basée sur les réponses de 61 grappes ayant répondu à cette question. Soit une marge d'erreur de 8,87 % pour un intervalle de confiance de 95 %.

Figure 90 : Impact des grappes sur l'implantation et la création d'entreprises sur leurs territoires

Pour les implantations : N = 54. Marge d'erreur de 9,96 % pour un intervalle de confiance de 95 %.

Pour les start-up : N = 61. Marge d'erreur de 8,87 % pour un intervalle de confiance de 95 %.

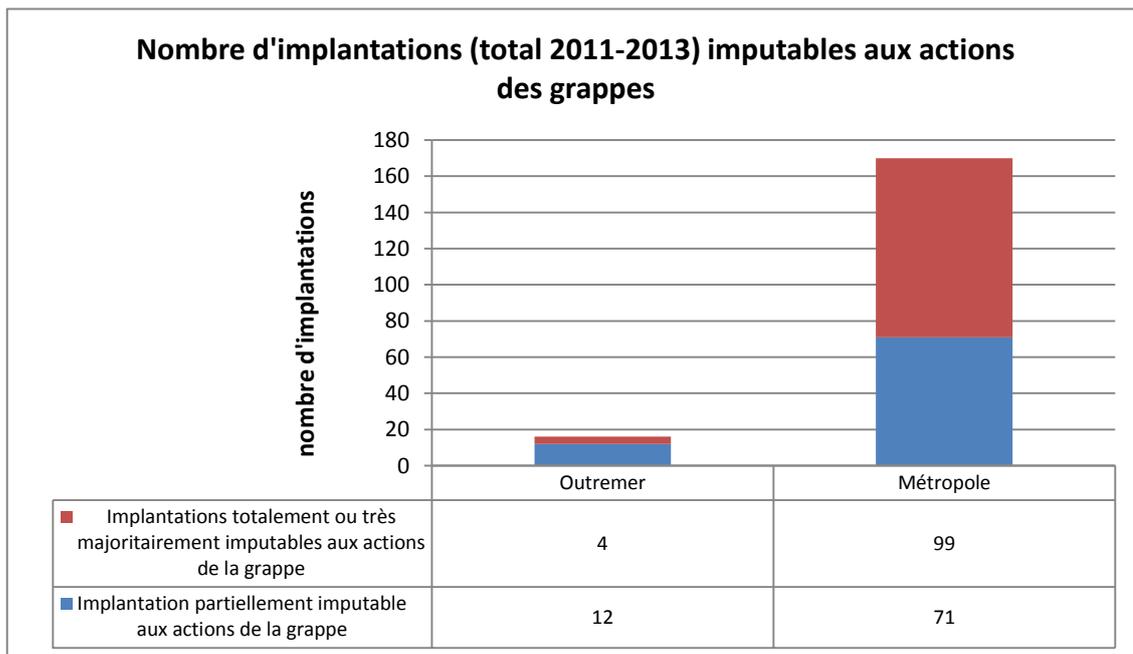


Source : enquête auprès des cellules d'animation

L'implantation de nouvelles entreprises est un phénomène assez concentré sur un nombre limité de grappes. Sur les 55 grappes ayant répondu à cette question :

- Une grappe assure 21,5 % des implantations (Euro Sima Cluster Glisse)
- 21,5 % des grappes assurent 80,1 % des implantations
- 47 % des grappes déclarent 0 implantations.

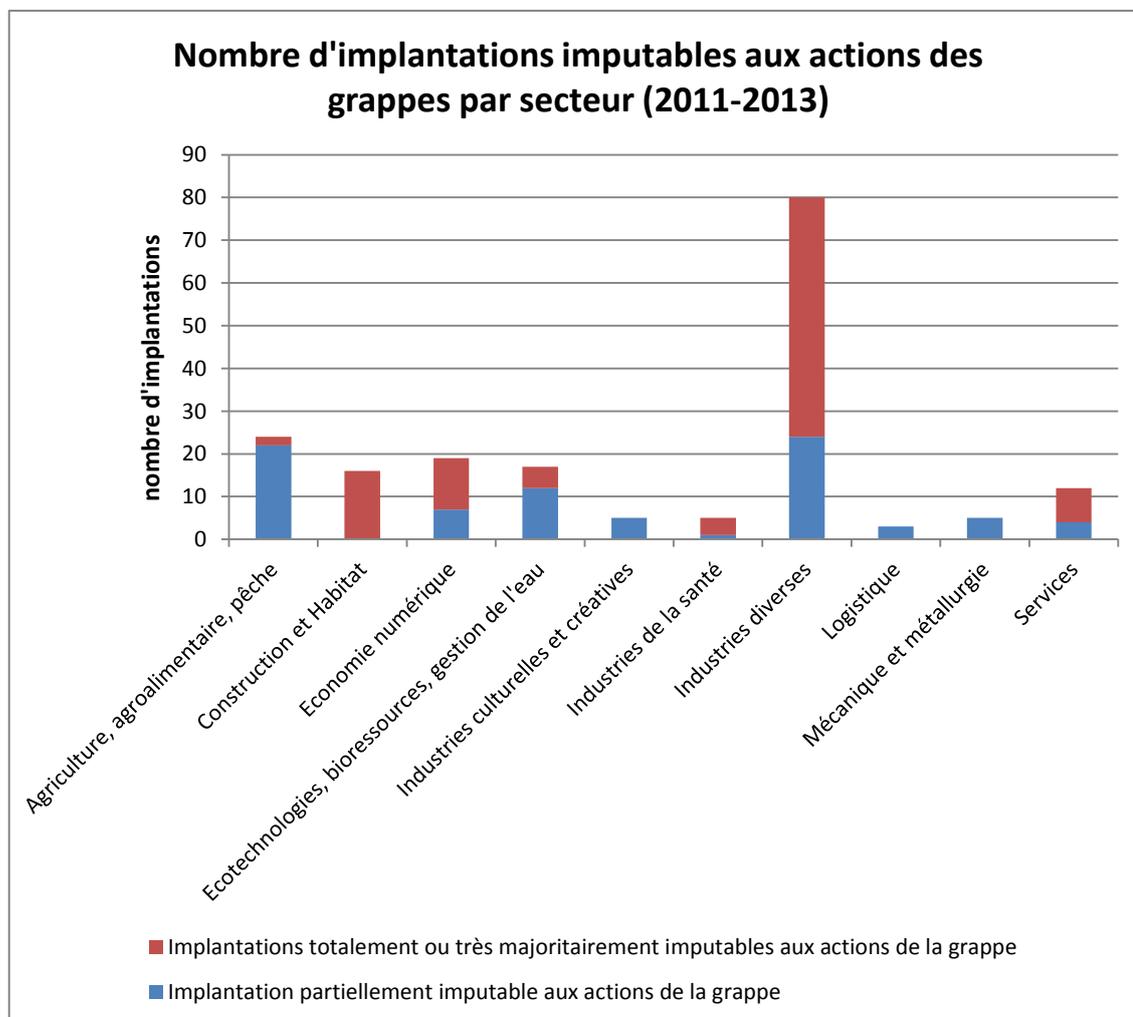
Figure 91 : Installation de nouvelles entreprises en métropole et en outremer



Source : enquête auprès des cellules d'animation

Proportionnellement, les grappes d'outremer ont un rôle moins moteur dans l'implantation de nouvelles entreprises sur leurs territoires.

Figure 92 : Installation de nouvelles entreprises par secteur



Source : enquête auprès des cellules d'animation

Le renforcement de l'attractivité territoriale est une caractéristique forte des grappes du secteur « industries diverses ». Elles avaient d'ailleurs donné des notes élevées au niveau de leurs collaborations avec les agences régionales et locales de développement dont l'une des premières missions consiste à attirer des entreprises sur leur territoire.

5. UNE TYPOLOGIE DES GRAPPES D'ENTREPRISES EN CINQ CLASSES

Le cahier des charges de la présente étude fixait deux objectifs à l'élaboration d'une typologie dans le volet « caractérisation des grappes d'entreprises, résultats intermédiaires et qualification des premières retombées économiques et territoriales » :

- « Comment se caractérisent les grappes d'entreprises - en termes de composition des membres, de budget et de modèle économique, d'animation, de domaines d'activités, de fonction, de territoire (périmètre, typologie, mise en capacité des territoires), d'intégration des questions liées à la transition écologique et numérique, etc.) ? »
- « Une typologie des grappes d'entreprises explicitant la nature et l'importance des retombées des grappes sur les territoires peut-elle être définie ? Si oui, laquelle ? »

La typologie des grappes d'entreprises que nous présentons a été réalisée avec la méthode de la classification hiérarchique (note méthodologique en annexe).

Liste des variables utilisées

N.B. : nous avons systématiquement utilisé des ratios afin d'éviter les effets de taille.

- Pourcentage de membres grands groupes + ETI dans les membres (2013)
- Pourcentage de membres PME + TPE dans les membres (2013)
- Pourcentage du temps des cellules d'animation dédié à l'animation (2013)
- Pourcentage du temps des cellules d'animation dédié au développement commercial (France + étranger) (2013)
- Pourcentage du temps des cellules d'animation dédié aux actions et projets de R&D (2013)
- Pourcentage des membres situés à moins d'une heure du siège de la cellule d'animation (2013)
- Pourcentage du temps de la cellule d'animation dédié au marketing de la grappe et au recrutement d'adhérents (2013)
- Pourcentage des financements privés dans le budget de la grappe (2013)
- Budget pour 10 membres (2013)
- Nombre de collaborations avec d'autres clusters (tous types de clusters) (2013)
- Nombre total d'innovations (tous types) par membre (2011-13)

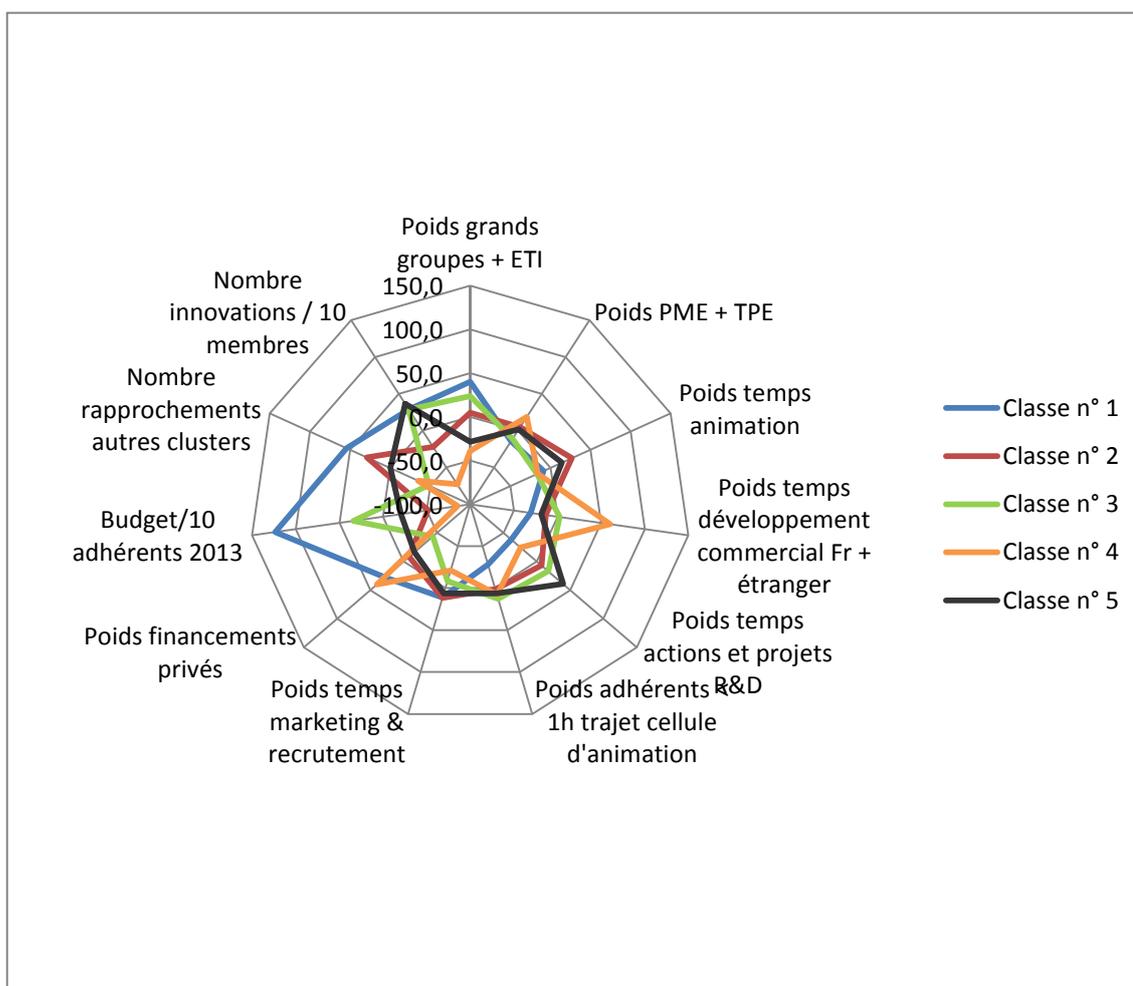
Deux variables qui avaient été envisagées initialement ont été supprimées car elles présentaient une très forte corrélation avec d'autres déjà retenues :

- le pourcentage d'entreprises dans le total des membres qui est très fortement corrélé au pourcentage de PME + TPE dans le total des membres,
- le nombre de rapprochements des entreprises avec d'autres membres par entreprise qui est très fortement corrélé avec le nombre d'innovations par membre.

Résultats

Même si 101 grappes ont répondu à l'enquête qui était adressée aux cellules d'animation, le niveau de renseignement aux différentes questions est très variable. Or, pour pouvoir prendre en compte les résultats d'une grappe dans cette méthode, il faut qu'elle ait répondu à toutes les questions. De ce fait, la présente typologie couvre 36 grappes qui sont réparties en 5 groupes présentés ci-dessous. Pour chaque groupe, nous avons mentionné les critères pour lesquels il y a un écart plus ou moins important, mais significatif, par rapport à la moyenne.

Sur les graphiques en radar ci-dessous et les suivants qui ont été réalisés pour chaque classe (groupe), le 0 représente, pour chaque critère, le comportement moyen des grappes. On peut donc visualiser pour chaque classe l'écart des grappes la composant par rapport à ce comportement moyen.

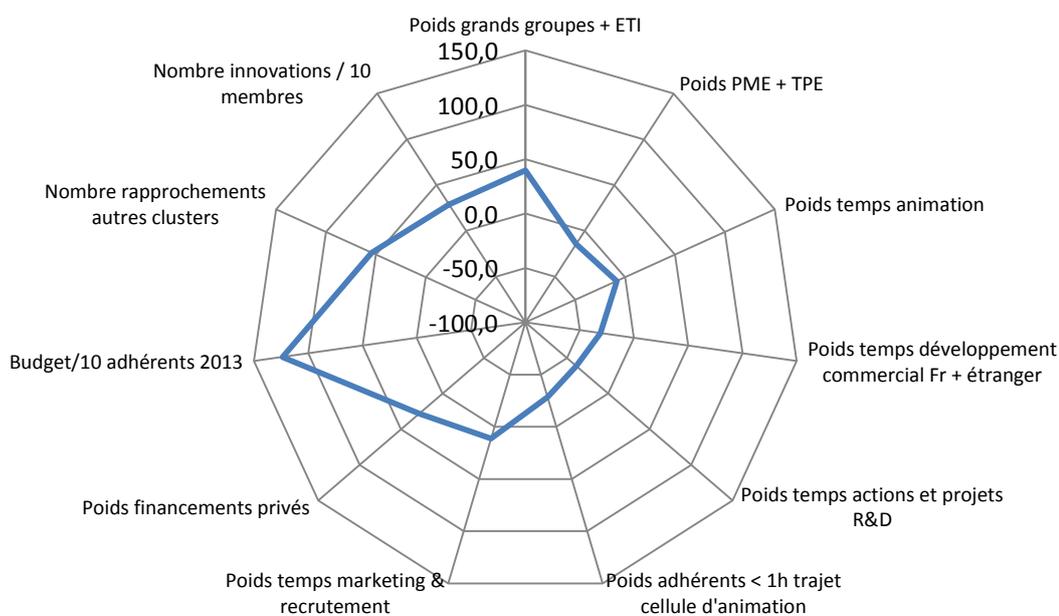


Classe 1 : Les grands réseaux tournés vers l'extérieur (3 grappes)

- Nekoe
- PHOTONICS BRETAGNE
- Shop Expert Valley

- Poids très supérieur des grands groupes + ETI parmi les adhérents
- Budget pour 10 adhérents beaucoup plus élevé
- Nombre de rapprochements avec d'autres clusters beaucoup plus élevé
- Poids supérieur du temps consacré par la cellule d'animation au marketing de la grappe et au recrutement de membres
- Poids très inférieur des PME + TPE parmi les adhérents
- Poids très inférieur du temps consacré par la cellule d'animation au développement commercial (France + étranger)
- Poids très inférieur du temps consacré par la cellule d'animation aux actions et projets de R&D
- Poids très inférieur des adhérents situés à moins d'une heure du siège de la cellule d'animation
- Part inférieure des financements privés dans le budget
- Nombre inférieur d'innovations par membre

Classe n° 1

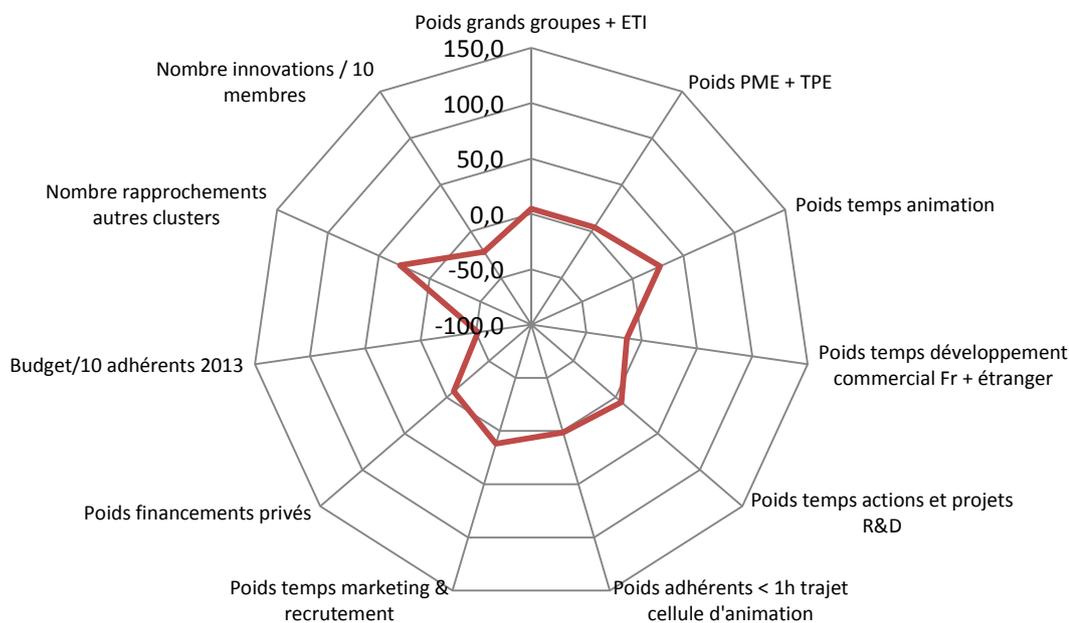


Groupe 2 : Les grappes centrées sur l'animation de leur réseau (13 grappes)

- Atlanpack
- Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies
- Designers+
- DigitalPlace ex. Clust-it
- EDEN
- INDURA Infrastructures Durables
- INNO'VIN
- Mécanic Vallée
- Numelink
- Pôle Aliments & Santé
- POLE SERVICES A LA PERSONNE PACA
- UZTARTU - Le Cluster Agroalimentaire du Pays Basque
- WSM (Water Sensors & Membranes)

- Poids très supérieur du temps consacré par la cellule d'animation à l'animation
- Poids très supérieur du temps consacré par la cellule d'animation au marketing de la grappe et au recrutement d'adhérents
- Nombre de rapprochements avec d'autres clusters plus élevé
- Poids inférieur du temps consacré par la cellule d'animation au développement commercial (France + étranger)
- Budget pour 10 adhérents moins élevé
- Nombre d'innovations par membre moins élevé

Classe n° 2

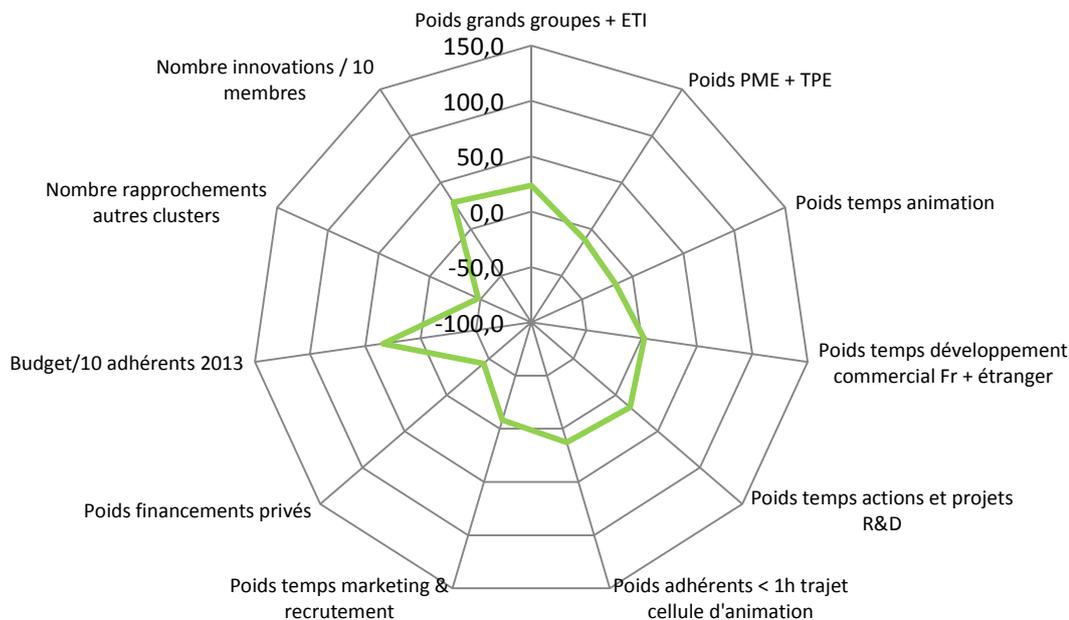


Groupe 3 : Les grappes concentrées, soutenues et tournées vers l'innovation (5 grappes)

- AQUI O Thermes, cluster thermal aquitain
- INOVAGRO
- Nord Package
- Nova CHILD (anciennement Pôle Enfant)
- Opticsvalley

- Pourcentage beaucoup plus élevé de membres situés à moins d'une heure du siège de la cellule d'animation
- Poids supérieur des grands groupes + ETI parmi les membres
- Poids supérieur du temps consacré par la cellule d'animation aux actions et projets de R&D
- Budget pour 10 adhérents plus élevé
- Nombre total d'innovations par membre plus élevé
- Poids très inférieur du temps consacré par la cellule d'animation à l'animation
- Part très inférieure des financements privés dans le budget
- Nombre de rapprochements avec d'autres clusters beaucoup moins élevé
- Poids inférieur du temps consacré par la cellule d'animation au marketing de la grappe et au recrutement de membres
- Poids inférieur des PME + TPE parmi les membres

Classe n° 3

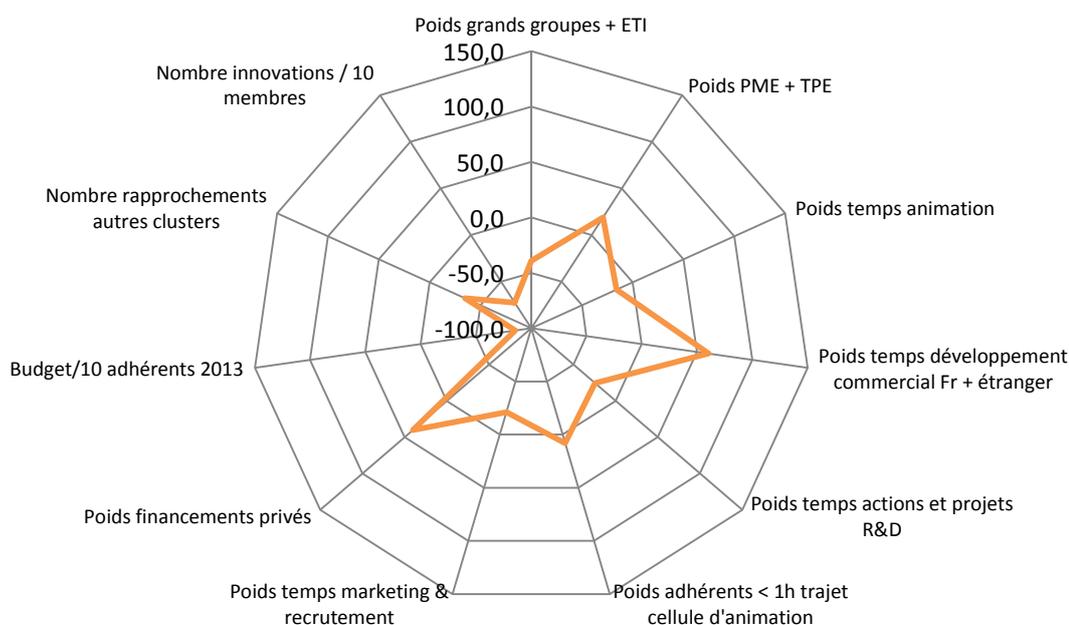


Groupe 4 : Les grappes de PME à dominante commerciale (6 grappes)

- Auvergne Valorisation de l'industrie aéronautique (AVIA)
- Breizpack
- DIEPPE MECA ENERGIES
- Mecaloire
- PECHEs DURABLES DE BRETAGNE
- Tahiti Fa'ahotu

- Poids très supérieur des PME + TPE parmi les membres
- Poids très supérieur du temps consacré par la cellule d'animation au développement commercial (France + étranger)
- Part très supérieure des financements privés dans le budget
- Part des adhérents situés à moins d'une heure de la cellule d'animation plus élevée
- Poids très inférieur des grands groupes + ETI parmi les adhérents
- Poids très inférieur du temps consacré par la cellule d'animation au marketing de la grappe et au recrutement d'adhérents
- Budget pour 10 adhérents beaucoup moins élevé
- Nombre d'innovations par membres beaucoup moins élevé
- Poids du temps consacré par la cellule d'animation à l'animation moins élevé
- Nombre de rapprochements avec d'autres clusters moins élevé

Classe n° 4

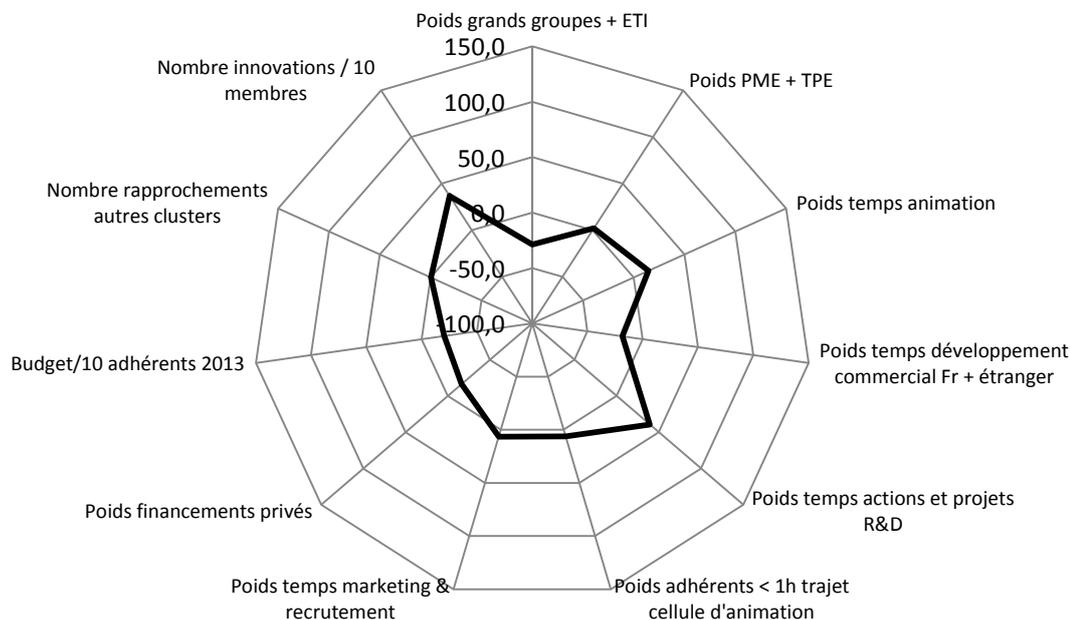


Groupe 5 : Les grappes qui emmènent les PME vers l'innovation (9 grappes)

- Cluster AGHIR (Autonomie Gérontologie handicap Innovation Recherche)
- Cluster Paca Logistique
- EuroSIMA Cluster Glisse
- Initiative Bio Bretagne (ex. Inter Bio Bretagne)
- Institut automobile du Mans
- Mecabourg
- Nutravita
- Organics cluster in Rhône-Alpes
- UREI PACA

- Poids très supérieur du temps consacré par la cellule d'animation aux actions et projets de R&D
- Nombre d'innovations par membres beaucoup plus élevé
- Poids du temps consacré par la cellule d'animation à l'animation plus élevé
- Poids des grands groupes + ETI parmi les membres moins élevé
- Poids du temps consacré par la cellule d'animation au développement commercial (France + étranger) moins élevé
- Part inférieure des financements privés dans le budget
- Budget pour 10 adhérents moins élevé

Classe n° 5



6. CONCLUSION : REPONSE AUX QUESTIONS EVALUATIVES

6.1 Une politique qui demeure pertinente pour les acteurs publics et les entreprises membres

Dans son ensemble, le dispositif des grappes d'entreprises demeure pertinent. S'il s'adresse effectivement à une cible majoritaire de PME – TPE et a répondu en grande partie à leurs attentes, des efforts sont encore à faire en ce qui concerne la mutualisation de moyens et l'accès à des équipements, la mise en place d'actions de GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et plus globalement la mise en place d'actions de conquête de nouveaux marchés, en France et à l'international. Si elle trouve une complémentarité en termes de profil d'entreprises, de positionnement sur des secteurs peu ou non couverts par les pôles de compétitivité, l'évolution de la politique de soutien aux pôles de compétitivité axée sur les marchés est déjà dans certains cas une opportunité pour les grappes dans la mesure où les pôles peuvent s'appuyer sur elles pour accéder plus facilement aux marchés sans alourdir leur propre structure.

Les objectifs de la politique des grappes d'entreprises restent en phase avec les enjeux identifiés par les décideurs publics au moment de l'appel à projet

Pour les décideurs politiques, et notamment la Datar, il s'agissait d'apporter à travers cette politique un renouveau à la dynamique de réseau et à la dynamique territoriale, en s'adressant à un tissu d'entreprises (les PME et TPE) essentiel pour le maillage économique des territoires mais orphelins de tout dispositif de soutien de dimension nationale.

Les PME – TPE sont effectivement au cœur des grappes d'entreprises, que ce soit en nombre de membres ou par leur implication dans les structures de gouvernance. Elles représentent 69,4 % des membres des grappes, en progression par rapport à 2011 (64,8 %)¹ et 59,3 % des membres des instances de gouvernance en 2013, en progression notamment pour les TPE. Il y a là une véritable spécificité des grappes par rapport aux pôles de compétitivité, pour lesquels le poids des grands groupes et des organismes de recherche est nettement supérieur (respectivement 7 % et 17 % en 2011²). Elles ne comptent par ailleurs pas plus d'ETI (entreprises de taille intermédiaire) que les pôles de compétitivité, leur poids étant similaire dans les deux cas (8 % dans les pôles de compétitivité en 2011, 6,8 % en 2011 et 6,3 % en 2013 dans les grappes).

De plus, le dispositif a favorisé l'existence de grappes sur des secteurs de basse et moyenne – basse technologie sur lesquels se retrouvent une bonne partie des PME – TPE qui peuvent être plus ou moins laissées de côté par des politiques telles que celles de soutiens aux pôles de compétitivité ou de développement économique et de l'innovation. Dans le cadre de la politique des grappes, il était en effet souhaité qu'une attention particulière soit portée aux grappes d'entreprises présentes dans des secteurs d'activités caractérisés notamment par une faible activité de R&D. A partir du positionnement des grappes sur la nomenclature NACE (enquête cellules d'animation), 22 grappes (sur 44 réponses) se positionnent en effet sur des secteurs d'activité de basse technologie et 13 de moyenne - basse technologie. A travers les grappes d'entreprises, les PME – PMI et TPE de ces secteurs bénéficient ainsi d'un

¹ Source : enquête auprès des équipes d'animation, 2014

² Source : étude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité ; Bearing Point, Erdyn, Technopolis, 2012.

environnement plus favorable pour l'innovation. Ce qui est corroboré par les entretiens avec les acteurs régionaux qui s'accordent pour dire que les clusters, au sens large, permettent d'ancrer les activités de production et, grâce à la sensibilisation des entreprises à la R&D et à l'innovation, favorisent la création de produits propres, permettant d'améliorer les chaînes de valeur et de diversifier les activités sur le territoire.

Le dispositif des grappes d'entreprises a favorisé l'émergence de nouveaux secteurs d'activités (exemples des industries culturelles et créatives, de l'économie numérique, des écotechnologies et bioressources) non forcément couverts par les pôles de compétitivité. C'est une valeur ajoutée reconnue par des acteurs régionaux enquêtés (exemples de Rhône-Alpes avec le Cluster Lumière, de l'Auvergne avec GRAMMI (Le Damier), de PACA avec Aqui O Thermes, Nekoé, Florisud). Le rôle des grappes est également reconnu pour le secteur des services (à haute intensité de connaissance pour les grappes existantes) pour lequel il n'existe pas de pôles de compétitivité.

La politique des grappes d'entreprises a permis de déployer une politique nationale de clusters crédible, mais qui a rendu le paysage des clusters plus complexe.

Si auprès des communautés d'agglomération la reconnaissance par l'Etat a joué un rôle favorable sur la crédibilité de ces clusters, la situation est plus nuancée auprès des Régions. Le dispositif est venu en effet dans plusieurs régions s'ajouter à des dispositifs de clusters régionaux existants : Clusters Rhône-Alpes, clusters d'excellence en Auvergne, pôles d'excellence en Nord – Pas-de-Calais, PRIDES en PACA, clusters en Midi Pyrénées... et a pu être vu comme une initiative concurrente des politiques régionales de clusters. De plus, les critères de sélection n'étant pas les mêmes, des grappes ne sont pas reconnues dans les politiques régionales et des clusters régionaux n'ont pas candidaté à l'appel à projets grappes. Des tensions vives ont ainsi pu naître dès le premier appel à projets par exemple en Rhône-Alpes .

L'enjeu a été pour les conseils régionaux d'articuler les deux dispositifs, ce qui a entraîné une complexité de mise en œuvre, voire même une compétition au niveau de l'écosystème régional.

Les objectifs de la politique des grappes d'entreprises sont en phase avec les enjeux identifiés par les entreprises.

La stratégie et le plan d'actions élaborés par les grappes répondent aux motivations des membres pour adhérer à une grappe d'entreprises. Parmi les attentes les plus importantes des membres, celles qui ressortent le plus sont : mieux faire connaître la filière, l'effet réseau, la construction de projets collaboratifs afin de profiter des avantages en termes de visibilité et d'économie d'échelle. Les membres sont globalement satisfaits du mode d'élaboration de la stratégie et du plan d'action et de l'offre de services proposée par la cellule d'animation. Les grappes ont concentré leurs efforts là où les attentes des membres étaient fortes.

Le dispositif a permis de favoriser les coopérations et mutualisations de moyens principalement autour d'actions collectives. Une amorce de **mutualisation d'équipements de production** est apparue à partir de 2011 dans les sujets de coopération. Dans un contexte économique peu favorable, cette dynamique de collaboration reste constante.

6.2 Une politique des grappes d'entreprises cohérente avec les autres dispositifs de clusters

Le dispositif des grappes d'entreprises s'est inscrit dans la continuité de la politique de soutien aux systèmes productifs locaux (SPL) et est complémentaire de la politique de soutien des pôles de compétitivité, des pôles d'excellence rurale (PER) et des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE).

Si les grappes d'entreprises ont toute leur place par rapport aux PER et PTCE, la question se pose depuis 2013 vis-à-vis des pôles de compétitivité, dans la mesure où « l'ambition nouvelle des pôles est de se tourner davantage vers les débouchés économiques et l'emploi », en devenant des « usines à produits d'avenir » qui doivent transformer les efforts collaboratifs des travaux de R&D en produits et services innovants mis sur le marché.

Les grappes d'entreprises comptent peu de collaborations avec les pôles d'excellence rurale (28 au total sur quatre ans, selon l'enquête auprès des cellules d'animation). La différence de nature entre les grappes, projets portés par les entreprises et les PER qui sont très souvent des projets de territoires portés par les collectivités peut expliquer ce faible niveau de collaborations. Les collaborations avec les PTCE sont inexistantes à ce jour, ce qui est logique étant donné que ces organisations sont très récentes. Néanmoins, deux grappes ont participé à l'appel à projets PTCE et ont été retenues : Le Damier (Auvergne), Paris Mix (Ile-de-France), toutes deux étant dans le domaine des industries culturelles et créatives.

En ce qui concerne les coopérations avec d'autres clusters, quelle que soit leur forme, les équipes d'animation des 101 grappes répondantes déclarent 1 160 collaborations sur quatre années (2010 à 2013), réparties entre grappes d'entreprises (31,9 %), clusters régionaux (28,8 %), pôles de compétitivité (22,8 %) et clusters étrangers (14,1 %).

Le nombre élevé de coopérations avec les clusters régionaux (52,2 % des coopérations avec des clusters régionaux) et les grappes localisées dans la même région (57,5 %), soit au total 55,3 % des coopérations avec des clusters de même profil en région, peut être considéré comme un signe positif de l'intégration des grappes dans leur région. Ceci est renforcé par le nombre plus important de coopérations avec des pôles de compétitivité présents dans la même région (66 % des coopérations totales avec des pôles de compétitivité).

L'articulation avec les pôles de compétitivité, objectif explicite de l'appel à projets grappes d'entreprises, est atteinte et est cohérente.

Le développement rapide des relations entre les grappes et les pôles, entre 2010 et 2013 (de 17 collaborations à 71 pour les pôles d'une même région, de 6 à 31 pour les pôles d'une autre région) témoigne aussi de la vitalité du développement de ces liens.

Les modes d'articulation entre grappes et pôles de compétitivité se sont avérés très divers et dépendants du profil et des thématiques des organisations.

La phase 3 des pôles de compétitivité qui incite les pôles à devenir « une usine à produits », c'est-à-dire à se rapprocher du marché et pour cela notamment rapprocher le *time to market* des projets de R&D collaboratifs qu'ils soutiennent, ne nous semble pas receler un possible recouvrement de l'activité des grappes. Ces derniers peuvent d'autant mieux servir l'action des pôles sur la mise sur le marché des innovations et leur diffusion dans le tissu économique, qu'elles sont proches des TPE/PME.

Les grappes ont pu venir se substituer à l'absence de pôles de compétitivité, comme c'est le cas en outremer, hormis à La Réunion, en Guadeloupe et en Guyane où il existe des pôles. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que le poids des organismes de recherche et d'innovation est plus important dans le cas de l'outremer. C'est le cas aussi notamment dans les services à haute intensité de connaissance ou des secteurs émergents (industries culturelles et créatives, économie numérique, écotechnologies et bioressources) non forcément couverts par des pôles de compétitivité.

Le rôle des grandes entreprises, des organismes de recherche et de formation mériterait d'être mieux utilisé. La double appartenance de ces entreprises et organismes n'est peut-être pas a priori assez poussée par les deux types de clusters pour susciter davantage d'innovations et de coopérations, fluidifier les relations entre grandes entreprises et TPE – PME, souvent sous-traitantes et faciliter l'accès des pôles de compétitivité aux marchés. Bien que davantage présents dans les pôles de compétitivité que dans les grappes d'entreprises, les grandes entreprises et les organismes de recherche et de formation pourraient ainsi servir de passerelles entre les deux réseaux.

L'articulation avec les autres acteurs de l'innovation et du développement territorial est assez variable et concentrée sur les chambres consulaires et les agences de développement.

Les grappes d'entreprises bénéficiaient pour un grand nombre d'entre elles de l'appui des chambres consulaires et des collectivités territoriales au moment de l'appel à projets. Celui-ci s'est accru dans certaines régions avec la mise en place de politiques de clusters (Rhône-Alpes, PACA, Auvergne, Nord – Pas de Calais, Midi Pyrénées, etc.).

Selon les éléments issus de l'enquête auprès des cellules d'animation, **les collaborations les plus intenses se font en effet de façon significative avec les institutions consulaires (4/5)**, l'antériorité des CCI auprès des grappes pouvant expliquer cet élément. En effet, elles ont souvent apporté un support, sous forme de mise à disposition de locaux, d'un animateur, aux grappes avant même leur reconnaissance dans le cadre du dispositif des grappes. Sur 187 projets déposés dans le cadre du 2^{ème} AAP, 91 étaient soutenues par les CCI. Et dans certains territoires ruraux, les CCI ont soutenu des dossiers dans le secteur agroalimentaire en coopération avec les chambres d'agriculture.

Les collaborations avec les agences régionales de développement économique (3/4), comités d'expansion économique (2,9/5) ainsi qu'avec les agences régionales de l'innovation (3,1/5) sont également importantes.

Ces organismes comptent parmi les membres des grappes d'entreprises, voire même s'impliquent dans les structures de gouvernance (2,4 % pour les chambres consulaires, 2,2 % pour les collectivités territoriales et leurs agences).

A contrario, les collaborations avec des acteurs comme Bpifrance (2,1/5), les technopoles (2,1/5), les incubateurs (1,7/5), les SATT (1,1/5), les structures issus des PIA (1,1) sont d'une intensité moindre. Ces acteurs sont davantage les interlocuteurs naturels des pôles de compétitivité et davantage orientés sur des domaines de recherche ou des secteurs d'innovation technologique. Les SATT et les structures issues des PIA (LABEX notamment) restent par ailleurs encore ancrées dans le monde de la recherche et interviennent surtout en amont de la chaîne de l'innovation. Les relations moindres avec les incubateurs s'expliquent également par le fait qu'ils sont positionnés sur une fonction (la création d'entreprise) qui n'est pas au cœur de la problématique des grappes et que leur *sourcing* ne dépend pas des grappes.

Les grappes paraissent avoir été reconnues assez naturellement dans les stratégies de spécialisation intelligente (S3).

Ceci peut s'expliquer par le fait que les grappes procèdent de la même logique de concentration thématique, de masse critique et de proximité avec les marchés, ce qui est demandé en termes de spécialisation intelligente. Elles semblent également, au vu des résultats en matière d'innovation, à même de générer des développements technologiques et non technologiques dans les entreprises, ce qui rend cohérent le fait qu'elles soient prises en compte. De plus, elles apportent une complémentarité aux pôles de compétitivité y compris dans les stratégies régionales car elles couvrent des secteurs d'activité non couverts par ceux-ci (exemple des services).

Lors des entretiens auprès des régions, que ce soit en Auvergne, Midi Pyrénées, Nord – Pas-de-Calais, Rhône-Alpes, PACA, les clusters au sens large et les pôles de compétitivité ont été intégrés dans les travaux des différentes stratégies régionales d'innovation (SRI) puis stratégies de spécialisation intelligente (S3) (hormis le secteur « construction et habitat » qui a été sensiblement moins impliqué). Elles apportent une vision sur les marchés nécessaire à la compréhension des filières.

6.3 Un dispositif de suivi et de pilotage au plan national perfectible

En 2010, la gestion de la politique des grappes d'entreprises a été confiée par le Ministre de l'Espace rural et de l'Aménagement du territoire à la DATAR. La Datar s'est appuyée, pour assurer cette mission, sur un comité réunissant des représentants des partenaires ministériels de cette politique (Outre-mer, Industrie, Agriculture, Défense, Environnement, Emploi, Santé), d'OSEO (devenu Bpifrance) et de la CDC (Caisse des dépôts), des collectivités territoriales (Association des Régions de France - ARD, Assemblée des Départements de France - ADF), de la Fédération des comités d'expansion et des agences de développement économique – CNER, et de l'Assemblée des chambres de commerce et d'industrie – ACFCI (devenue CCI France).

Si le comité s'est réuni pour la définition des appels à projets et la sélection des grappes en 2009 et 2010, puis en 2012 pour l'appel à projets concernant l'animation nationale des grappes d'entreprises et enfin pour l'évaluation en 2014, il ne s'est jamais réuni entre et après ces deux étapes importantes de la politique des grappes.

Selon les acteurs interrogés, le processus de sélection des grappes d'entreprises a fonctionné efficacement.

La sélection par appel à projets, avec un comité d'experts, comportait une pré-analyse régionale. La Datar était légitime dans cette affirmation de l'identité territoriale qu'elle porte, contrairement à d'autres instances dont la dimension territoriale n'est pas la préoccupation. Mais il n'y a pas eu d'analyse par secteur pour juger de la pertinence de faire remonter des projets de certains secteurs d'activités. Il y a eu par contre une réelle volonté de retenir des dossiers outremer, la présence du secrétariat d'Etat à l'Outremer ayant permis une lecture des spécificités des dossiers propre à ces territoires.

Ce qui, on le voit avec les résultats spécifiques aux grappes de l'outremer, permet de soutenir des clusters qui ne seraient pas pris en compte par d'autres politiques comme celle des pôles de compétitivité.

Selon certains conseils régionaux, la concertation avec les acteurs régionaux a été insuffisante, ce qui a pu complexifier le paysage régional. Ceux-ci reconnaissent néanmoins le bien-fondé

de ce dispositif dans l'émergence de nouvelles grappes dans de nouveaux secteurs (exemple des industries culturelles et créatives).

Différents ministères ont participé à la procédure de sélection. Néanmoins, hormis en ce qui concerne le ministère de l'agriculture et le secrétariat d'Etat à l'Outremer, il n'y a pas eu au plan national de financements d'autres ministères. Par contre, les Direccte ont pu abonder dans certains cas le financement des grappes en région.

Si le processus de sélection a été jugé professionnel, aucun système de pilotage, de suivi et de mise en place d'indicateurs n'a été mis en place au plan national pour le dispositif des grappes, ne serait-ce que sur l'articulation avec les pôles de compétitivité.

Le cadre logique d'intervention a été reconstruit au démarrage de cette mission à partir notamment des deux appels à projets, le dossier de presse du 4 mai 2010, très peu d'informations existant par ailleurs sur la politique.

De ce fait, les Régions et les grappes n'ont pas eu d'outils leur permettant de travailler de façon plus normée. De leur côté, les grappes n'ont pas développé leurs propres outils de pilotage et de *reporting*, et de ce fait, les données ne sont pas harmonisées au plan national.

Plutôt que d'attribuer un label aux grappes, l'Etat a davantage souhaité qu'une certification qualité externe à l'Etat puisse être attribuée, sur la base d'un cahier des charges qui pourrait être défini avec les grappes et en cohérence avec les orientations de la politique européenne des clusters, pour une reconnaissance nationale et européenne. L'initiative européenne pour l'excellence des clusters a permis de développer des indicateurs d'excellence et une méthodologie pour l'attribution d'un label d'excellence pour le management de clusters en Europe, porté par le Secrétariat européen d'analyse des clusters (ESCA), au sein du VDI/VDE Innovation et du Technik GmbH.

France Clusters a fait partie dès le démarrage des travaux du consortium du projet VDI/VDE et est expert agréé par l'ESCA pour réaliser le benchmark et l'évaluation des clusters (en binôme avec un autre expert européen). L'association propose un accompagnement dans le cadre de sa prestation de benchmarking des clusters européens.

Le label bronze est actuellement le label qui peut être décerné aux grappes d'entreprises. Parmi les grappes, Numélink, Aqui O Thermes, CARMA-PROFIL'Alu, Cluster Edit, Pôle Pharma ont obtenu le label bronze. Iconoval, qui l'avait obtenu, a disparu.

Des grappes satisfaites de l'animation nationale proposée par France Clusters

Une animation nationale des grappes d'entreprises a été souhaitée par la Datar en lien avec la Caisse des Dépôts. Le financement est assuré par ces deux acteurs. Les enjeux sont de compléter le soutien financier individuel aux grappes par un soutien à une animation nationale pour asseoir la dynamique collective des grappes d'entreprises au niveau national et international¹.

La durée de la prestation, lancée en octobre 2012, est de trois ans,

France Clusters a été retenu pour cette prestation qui s'inscrit dans ses missions. France Clusters est en effet la plateforme représentative des pôles de compétitivité et clusters

¹ Source : Cahier des charges en date du 4 mai 2012 relatif à « l'animation nationale des grappes d'entreprises »

français, au service du développement de ces organisations, ainsi que des institutions qui les accompagnent. Ses principaux axes d'intervention sont :

- un centre de services clusters et de coopérations inter-clusters,
- un centre de formation pour les managers des clusters,
- un outil de lobbying institutionnel pour proposer de nouveaux programmes,
- un organe de soutien au succès des politiques de clusters.

Environ les deux tiers des adhérents de France Clusters, par ailleurs des pôles de compétitivité, des clusters régionaux et autres clusters, sont des grappes (sur 149 cotisants fin 2013).

La cellule d'animation repose sur l'équipe de France Clusters, constituée de 5 personnes.

La mission, confiée à France clusters au titre de l'animation nationale de la politique des grappes d'entreprises, comporte cinq axes :

- Etudes – animations : diffuser le savoir-faire des grappes, des outils méthodologiques et valoriser des cas pratiques.

L'action consiste en l'animation de dix groupes de coproduction qui conduit à la réalisation de dix livrables. Ces groupes sont pour les grappes des plateformes d'échanges avec les pôles de compétitivité, les clusters régionaux, adhérents de France Clusters. Deux de ces groupes ont terminé leurs travaux sur « les modèles économiques des clusters » d'une part, et sur « l'innovation par les usages » d'autre part et les mémentos sont disponibles sur le site de France Clusters et du CGET. Trois mémentos sont en cours de rédaction (« Levée de fonds », « Interclustering », « Plateformes d'innovation »). Deux vont être lancés (groupements de PME, mettre en place une feuille de route internationale). Trois thématiques ne sont pas encore identifiées.

- Collaborations inter-grappes : favoriser les échanges inter-grappes et encourager les bonnes connexions inter-clusters.

France Clusters met en place actuellement un CRM (Customer Relationship Management) de façon à pouvoir proposer un outil de gestion des relations pour les grappes. Il s'agira de capitaliser au fil de l'eau sur les actions de chaque grappe et de faciliter la recherche d'informations dans cette base de données.

France Clusters a commencé à travailler sur deux groupes « marché » : le groupe Clusters sport (avec le Ministère des sports) qui a pour le moment consisté en une contribution au comité de pilotage de l'étude commanditée par le ministère en 2013 et le groupe Clusters Pacifique (avec le Ministère de l'Outremer, la Province Sud Nouvelle Calédonie et la CGPME) avec une formation des grappes de Nouvelle Calédonie en 2013.

- Plan de communication : valoriser les grappes et l'action publique ; diffuser dans les politiques régionales.

En matière de communication, l'Université des clusters organisée depuis plusieurs années par France Clusters a évolué vers les French Clusters Days qui se sont tenus à Lille en octobre 2013 et la prochaine édition aura lieu à Strasbourg en 2015. Le site internet, la lettre, les Clusters Event sont utilisés pour la communication (15 000 destinataires pour la newsletter en français et en anglais – un quart d'anglophones la reçoivent). Il existe une petite quarantaine de vidéo-témoignages diffusés par la « Clusters TV ». France Clusters entretient également un fichier de 700 contacts presse et produit et diffuse des communiqués de presse. France Clusters diffuse également de la communication sur ses réseaux sociaux.

- Eurodev : accompagner le processus d'appropriation UE 2020 sur les priorités européennes.

Sur le plan du lobbying européen, Eurodev a pour objectif d'être une plateforme permettant de formuler des recommandations de lobbying institutionnel, régional, national, européen. Un événement est organisé pour l'échange sur ces recommandations/propositions, puis un travail de lobbying est fait au niveau européen. Quatre actions Eurodev sont prévues dans la mission. Trois ont eu lieu : « Interclustering » à Saint-Etienne en novembre 2012, « Financement des entreprises » à Marseille en juin 2013, « Groupements de PME et compétences » à Paris en avril 2014.

- Suivre la bonne réalisation de la mission ; décider des thèmes et (ré)orienter.

Initialement, des comités de pilotage (COFIL) trimestriels étaient programmés, qui se sont transformés en COFIL téléphoniques mensuels. Une réunion élargie a eu lieu également en 2013 avec l'ARF, la DGCIS (devenue DGE), etc.

Au vu de ce programme dont un point a été fait lors d'un comité de pilotage en date du 21 janvier 2014¹ et de l'entretien réalisé avec France Clusters, la prestation est pour le moment bien engagée.

Selon les réponses indiquées par les cellules d'animation dans le cadre de l'enquête, celles-ci sont satisfaites de l'action de France Clusters : la formation obtient une note de 3,3/5, l'animation et la mise en réseau, 3,1, et la capitalisation d'expérience, 3,2. Il est donc possible de dire que **les grappes sont satisfaites de l'action de France Clusters.**

6.4 Des moyens limités, au regard des résultats, soulignant à l'avenir la grande fragilité des grappes d'entreprises

Les résultats sont satisfaisants en termes de développement de l'attractivité des territoires, de création de start-up, de développement des relations avec les autres clusters et de génération d'innovations.

Les grappes d'entreprises ont fait la preuve de leur capacité à générer un nombre très satisfaisant de résultats positifs sur les différentes dimensions mentionnées dans les appels à projets :

- des relations développées et qui continuent à progresser avec les pôles de compétitivité,
- une bonne complémentarité de ces deux politiques,
- une bonne intégration dans les écosystèmes d'innovation et de développement économique de leur territoire,
- une forte proportion de PME et TPE parmi leurs membres,
- une bonne réponse des grappes aux attentes de leurs membres,
- de nombreux rapprochements entre les membres,
- de nombreuses innovations développées au sein des grappes.

¹ Support de présentation fourni aux consultants

La question de l'imputabilité de ces résultats aux actions des grappes et à cette politique dans son ensemble peut être posée, mais nous disposons d'un faisceau d'indications permettant de répondre positivement à cette question. Il est à noter que ces résultats positifs ont été atteints avec une grande économie de moyens, tant dans le fonctionnement des grappes d'entreprises que dans le pilotage de cette politique au niveau national. Le contexte de crise économique sévère que traverse notre pays mérite également d'être rappelé au regard de ces bons résultats. On notera également une plus forte implication des grappes d'entreprises, en réponse aux attentes de leurs membres, sur les thématiques liées à l'innovation par rapport à la place de ce sujet dans les appels à projets.

Ces résultats sont d'autant plus satisfaisants que les moyens humains et financiers, au sein des grappes et au niveau du pilotage national ont été très limités.

Si les marges de manœuvre sont limitées pour accroître l'efficacité des grappes au regard de leurs moyens humains et financiers sous critiques, le pilotage national de la politique des grappes mérite d'être optimisé. Il paraît difficile d'envisager une réduction de moyens pour des résultats équivalents. Mais la question de l'obtention de résultats supérieurs avec des moyens légèrement plus importants, en particulier sur le pilotage national peut être posée.

Même en 2011, année où les grappes ont eu le plus de moyens financiers et humains, ceux-ci sont toujours restés à des niveaux inférieurs à ceux des pôles de compétitivité¹. Leur forte diminution en 2013 et une baisse importante anticipée pour 2014 pose la question de l'atteinte d'un niveau sous-critique et de la disparition d'un certain nombre de grappes, ou tout au moins de leur incapacité à maintenir une cellule d'animation crédible. La recherche de résultats équivalents à moindres coûts ne nous paraît donc pas être une approche à développer.

On peut en revanche se poser la question de l'impact d'une augmentation légère des moyens dédiés au pilotage national de cette politique, ceux-ci ayant été très limités sur la période considérée, ce qui a pu donner le sentiment à de nombreux acteurs (grappes et partenaires régionaux) d'être « abandonnés par la DATAR² ».

Dans le même esprit, une coordination continue avec les partenaires sollicités lors de l'examen des dossiers déposés aurait permis de maintenir une dynamique intersectorielle et de favoriser le développement de réseaux de grappes. On notera également une absence de suivi en continu des résultats au niveau du CGET, ce qui ne facilite pas le pilotage de cette politique et le partage des informations avec les autres parties prenantes.

Globalement, l'absence ou la très faible organisation des synergies entre les différentes politiques nationales de clusters a nui à l'efficacité et ne permet pas une mobilisation intégrée de ces différentes politiques sur les territoires. Ne serait-ce qu'au niveau du CGET, la politique des pôles de compétitivité et celle des grappes d'entreprises relèvent bien des mêmes personnes mais celles des PER et des PTCE sont gérées par des directions différentes.

¹ A titre de comparaison, en 2012, les pôles de compétitivité wallons comptaient en moyenne 168 membres, avaient des équipes d'animation de 6 ETP et un budget annuel de l'ordre de 1,2 millions € (contributions en nature incluses).

Source : IWEPS ; Evaluation du Plan Marshall 2.Vert - Evaluation thématique n°1 Pôles de compétitivité ; Technopolis – Erdyn ; février 2014 (p.38).

<http://www.iweps.be/rapport-de-recherche-ndeg7>

² Retour des entretiens qualitatifs en région et des échanges avec des animateurs de grappes au moment de l'administration des enquêtes en ligne.

L'utilisation de référentiels communs (NAF, Technologies Clés ...) serait également un facteur d'efficacité non négligeable sans surcoût pour le suivi et l'analyse des impacts. Dans le cadre de cette évaluation, il a été nécessaire de réaliser une table de correspondances des secteurs des pôles de compétitivité et de ceux des grappes d'entreprises pour pouvoir comparer les deux politiques.

Concernant l'animation menée par France Clusters, elle a globalement répondu aux attentes des grappes dans ses différentes dimensions pour un coût que nous estimons raisonnable dans la mesure où il est porté par une structure spécifique. Aujourd'hui, un des atouts majeurs de France Clusters est de mettre en relation les grappes d'entreprises et les pôles de compétitivité. Il faudra veiller à ce que l'association des pôles de compétitivité (AFPC) récemment créée ne détourne pas à l'avenir ce type d'adhérents de France Clusters, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle. Un dialogue, qui de notre point de vue doit continuer à se développer, a été engagé entre ces deux structures aux positionnements complémentaires¹. L'affichage de cette complémentarité et de coopérations entre les deux associations, comme dans le cadre des Innovation Ecosystems Agora en 2014 et des European Clusters Days en 2015, est également à privilégier à l'avenir pour continuer d'adresser un message de cohérence et d'efficacité aux pôles de compétitivité.

On rappellera aussi les liens très étroits entre chambres consulaires et grappes d'entreprises depuis le montage des dossiers de réponses aux AAP (appels à projets).

Les grappes d'entreprises restent globalement fragiles du point de vue financier et peinent à atteindre 50 % de recettes privées dans leur budget, même si elles sont en progrès.

Cette fragilité s'accompagne malheureusement d'une baisse importante du budget rapporté au nombre d'adhérents. La période sur laquelle cette transition était demandée (trois ans) nous paraît avoir été trop courte, en particulier dans un contexte de crise économique.

Les analyses menées ont montré que les grappes du premier AAP avaient une propension supérieure à dépasser les 40 % de financements privés, indépendamment de la date de création des clusters (un certain nombre étant largement antérieur au premier AAP grappes d'entreprises). Il y a donc un rôle positif de ce financement sur trois ans pour encourager la transition vers un modèle économique plus largement basé sur les ressources privées. Il est en effet à noter que la transition s'est très majoritairement faite vers des ressources privées et non pas vers d'autres ressources financières publiques (collectivités, Etat...). La survenue d'une crise économique a néanmoins ralenti cette transition, et beaucoup de grappes peinent actuellement à trouver des sources de diversification de leurs ressources et la rapidité d'une baisse de

Eléments de benchmark sur la politique des réseaux d'entreprises de la Wallonie

Sur la question de la transition vers l'autonomie, la politique des réseaux d'entreprises de la Région Wallonie (comparable à celle des grappes d'entreprises, la Wallonie ayant par ailleurs une politique de pôles de compétitivité) nous paraît intéressante¹. En effet, les réseaux sont soumis à une évaluation tous les trois ans avec à chaque fois la remise en jeu d'un financement qui de toutes façons ira décroissant (100 % sur les trois premières années, puis 80 % sur les trois suivantes, puis 50 % sur les trois suivantes). Suite à cette période de soutien de neuf ans, les réseaux d'entreprises wallons sont censés pouvoir se passer complètement de financements publics, ce qui ne s'est jamais concrétisé : soit ils ont intégré des pôles de compétitivité, soit ils ont disparu.

¹ Association de présidents de pôles de compétitivité dédiée au lobbying sur les politiques publiques nationales et européennes pour l'AFPC / association de directeurs déployant une plateforme d'échanges et une offre de services mutualisés pour FRANCE CLUSTERS.

financements non progressive pourraient amener nombre de grappes vers des situations non tenables.

L'avenir des grappes d'entreprises n'est pas certain pour nombre d'entre elles dans leur forme actuelle.

Si seulement 5 d'entre elles (sur 126) ont aujourd'hui disparu, la situation de plusieurs autres est préoccupante. Au regard des données collectées, qui ne sauraient remplacer une évaluation individuelle comme celle menée en 2012 pour les pôles de compétitivité, nous estimons qu'une douzaine de grappes subissent une forte érosion de leurs moyens sans réelle possibilité de redresser à très court terme la situation.

On notera que quatre des cinq grappes qui ne sont plus en activité sont issues du premier appel à projet, et que donc leur financement par le CGET a pris fin au 31 décembre 2013. Concernant la cinquième, Rhône-Alpes Packaging, nous avons pu échanger avec son ancienne directrice qui nous a indiqué que son départ coïncidant avec l'arrêt prochain du financement par le CGET au 31 décembre 2014, il avait été décidé de dissoudre l'association. On peut donc en déduire qu'il existe bien un risque de dissolution des associations des grappes d'entreprises suite à l'arrêt des financements par le CGET, comme cela nous a été signalé dans plusieurs des entretiens transversaux menés, mais que, à l'heure actuelle, celui-ci paraît tout de même limité : sur les 42 grappes soutenues à travers le premier appel à projets, seules 4 ont aujourd'hui disparu, soit environ 9,5 %.

Sur leur prévisionnel 2014, les grappes anticipent une nouvelle baisse de 22,7 % de leurs ressources publiques, mais aussi une chute de 10,6 % de leurs ressources privées (cotisations + *success fee* + prestations). S'appliquant à des ressources budgétaires rapportées au nombre d'adhérents déjà très faibles et des structures qui peuvent difficilement être plus petites pour leurs grande majorité, les marges d'économie apparaissent très limitées, et donc la pérennité de beaucoup de grappes menacées. Lors des entretiens menés, bien que des soutiens via des mises à disposition de locaux et de personnels soient envisagés par les agences régionales et les chambres de commerce et d'industrie notamment, pour atténuer les effets de ces baisses de budgets, la probabilité que nombre d'entre elles disparaissent faute de moyen d'ici un à deux ans a été souvent évoquée. Ceci sera d'autant plus vrai dans un contexte de crise économique où la capacité contributive des PME et TPE (qui constituent l'essentiel des communautés d'adhérents) devient plus faible. Cette question va bien au-delà du financement apporté par le CGET puisque celui-ci ne représentait que 10,3 % du budget des grappes en 2013.

L'existence d'une politique de clusters structurée (PACA, Auvergne, Rhône-Alpes,...) et l'intégration ou non des grappes (à titre individuel) dans cette politique sera néanmoins un facteur différenciant important dans leur capacité de survie. Il nous semble également que l'implication des grappes dans les travaux relatifs aux stratégies de spécialisation intelligente (cf. infra) peut constituer un facteur impactant leur avenir. La reconnaissance de certaines d'entre elles dans les S3 leur ouvre en effet la possibilité d'accéder au financement des programmes opérationnels régionaux (FEDER).

Cette question du devenir des grappes d'entreprises a été plusieurs fois abordée dans le cadre des entretiens transversaux. Plusieurs cas de figure sont envisagés :

- **L'atteinte d'un taux d'autofinancement important et pérenne** : certaines grappes avaient fixé dans leur feuille de route à trois ans cet objectif d'atteinte d'un niveau élevé d'autofinancement et ont réussi à s'y tenir, quitte à être plus modestes dans leurs ambitions.

- **Une intégration de la grappe dans un pôle de compétitivité** proche du point de vue sectoriel et géographique. C'est par exemple le cas entre PIC (sur les céramiques techniques dans la région de Tarbes) et le Pôle Européen de la Céramique (qui couvre le Limousin et Midi-Pyrénées). La grappe ne peut plus porter le salaire d'un animateur, mais continuera à exister en tant que composante du Pôle Européen de la Céramique avec une spécificité territoriale et sectorielle.
- **Le retour vers un accompagnement par les consulaires** (en particulier les CCI) : fortement impliquées dans l'émergence des grappes, les CCI ont souvent mis à disposition des grappes des locaux et des moyens humains en phase de démarrage. Face à l'impossibilité de certaines grappes de continuer à assurer la rémunération de leur équipe d'animation, cette solution pourrait être à nouveau adoptée. Le soutien aux réseaux d'entreprises reste un axe stratégique fort pour les CCI, même dans un contexte de très forte diminution de leurs ressources. De leur point de vue, les grappes d'entreprises présentent un très bon retour sur investissements sur des objectifs qui sont au cœur de leurs missions.
- **Un relais assuré par les collectivités territoriales** : si toutes les grappes ne s'inscrivent pas dans les documents stratégiques des territoires, c'est toutefois le cas de certaines (exemple des 36 grappes d'entreprises qui ont été citées dans les S3 de leur région¹) qui pourraient donc bénéficier d'un renfort financier. On peut citer le cas de la grappe du secteur des TIC en Midi-Pyrénées qui correspond à un axe de la stratégie régionale d'innovation (SRI) repris dans la stratégie de spécialisation intelligente (SE). De fait, elle représente un enjeu important pour la Région ainsi que pour l'agglomération de Toulouse et ces deux collectivités devraient augmenter leur soutien pour compenser l'arrêt des financements du CGET².
- **Une disparition des grappes** : comme nous l'avons vu précédemment, Rhône-Alpes Packaging s'inscrit dans cette logique où la baisse des financements ne rend plus possible le maintien d'une structure d'animation dédiée, même si les liens constitués entre les entreprises peuvent perdurer. Plusieurs cas de grappes pouvant être confrontées à court terme à la même situation nous ont été signalés.

6.5 Une politique contribuant au maintien et à la consolidation et/ou émergence de filières d'activités dans les territoires

Les grappes d'entreprises contribuent à la consolidation et/ou à l'émergence de filières via des dynamiques collaboratives interentreprises réelles et la diffusion d'innovations technologiques et non technologiques.

Les grappes se sont réparties sur une grande diversité de secteurs d'activités industriels et de service traditionnels ou émergents.

Les secteurs d'activités innovants liés à l'économie numérique, aux écotecnologies, aux industries créatives et culturelles, à la santé ou des services à forte intensité de connaissance rassemblent près de 43 % des grappes en activité (53 sur 121).

Il est difficile d'objectiver la contribution des grappes au maintien/consolidation ou à l'émergence et la structuration de ces filières. Cependant il est intéressant de noter que les

¹ Source : CGET.

² Source : Entretiens avec le Conseil Régional et l'Agglomération de Toulouse

membres des grappes considèrent à 38 % que l'évolution de leur chiffre d'affaires est imputable totalement ou en partie à l'activité de la grappe d'entreprises à laquelle ils appartiennent. Les équipes d'animation font dans les mêmes proportions le même constat.

Par ailleurs, les grappes d'entreprises ont installé une dynamique de collaborations inter-entreprises sur la période 2010-2013 que n'a pas altérée la crise économique. Ces collaborations (formalisées juridiquement ou non) ont particulièrement porté, selon les cellules d'animation, sur le développement commercial, la R&D et l'innovation et dans une moindre mesure sur la mutualisation d'équipements de production. Le sujet de ces coopérations varie cependant fortement selon les secteurs d'activité couverts par les grappes.

Les grappes, à travers cette dynamique collaborative, ont su également favoriser l'émergence d'innovations technologiques et non technologiques parmi les entreprises membres à l'échelle de leur filière. Il y a en effet une forte corrélation entre le niveau de coopération interentreprises entre les grappes et leur capacité à générer des innovations. A travers leurs activités, il est certain que les grappes ont permis aux entreprises de s'adapter aux évolutions technologiques, techniques et organisationnelles à l'œuvre dans leur secteur d'activité.

Enfin, on peut constater que la vague 1 a fait apparaître 7 clusters complètement nouveaux et que la vague 2 en a fait apparaître 20 (4 ans d'âge).

Le dispositif national a permis d'explorer l'outil « cluster » sur de nouveaux secteurs d'activités, tels que le tourisme, les services, les industries créatives et culturelles ou la *silver économie* par exemple, peu captés par d'autres programmes de soutien aux clusters. Il a également contribué à développer des approches thématiques (par exemple sur le design) pour diffuser dans différents secteurs d'activité.

En conclusion, la politique nationale des grappes nous semble avoir favorisé la structuration de chaînes de valeur locales et créé un environnement propice au développement de filières. C'est d'ailleurs dans cette optique que l'on peut observer le financement d'un grand nombre de grappes d'entreprises par les agglomérations (exemple de Saint-Etienne) ou par les départements (Conseil général de Loire Atlantique).

La contribution des grappes à la structuration d'ETI « à la française » ne peut pas être étayée par des données objectives mobilisables dans le cadre de cette étude.

On peut simplement constater que le poids des ETI dans les grappes est relativement faible (6 %) et plus faible que celui-ci dans les pôles de compétitivité (8 %).

Par ailleurs, la politique nationale des grappes d'entreprises a été avant tout centrée sur les PME et TPE. De manière cohérente avec les objectifs initiaux de la politique nationale, elles constituent 77 % de leurs membres en 2013, dont près de 40 % de TPE en Métropole (55 % en outremer). C'est d'ailleurs là une différence fondamentale avec les pôles de compétitivité où le poids des grands groupes et des organismes de recherche est nettement supérieur.

Enfin, le regroupement d'entreprises poussé par les grappes d'entreprises participe de la création d'ETI virtuelles. Les nouveaux modes de travail permis par le numérique comme l'optimisation de la gestion et du partage des connaissances, le développement de relations en temps réel dans la chaîne d'approvisionnement, la traçabilité des produits, ou encore la conception numérique, permettent aux PME de se fédérer et de bénéficier des effets de taille. Les grappes d'entreprises participent directement de ce mouvement. C'est dans ce sens d'ailleurs que les « 10 propositions des clusters et de leurs entreprises pour un retour à la croissance des PME » ont été développées et mettant en avant par exemple la « création de

1.000 groupements d'entreprises par les clusters/20 Milliards € de CA visés dont 50% à l'international ». (Carrefour de l'Innovation-Euro-Dev, 1er avril 2014¹).

A cet égard, l'enquête auprès des équipes d'animation montre la forte dynamique de coopération interentreprises initiée par les grappes. Le nombre de rapprochements entre entreprises est tout à fait significatif (cf. figures 68 et 69), en particulier les rapprochements ayant donné lieu à une formalisation juridique dans les domaines de l'export, de la vente sur le marché français ou de la R&D et innovation.

La valeur ajoutée du dispositif des grappes d'entreprises en termes de retombées par rapport aux pôles de compétitivité est avérée dans la mesure où les grappes permettent d'amorcer des dynamiques collaboratives interentreprises sur d'autres sujets que la R&D.

Elles favorisent des collaborations (i) nettement plus orientées vers le marché, notamment en matière de développement commercial ou d'achat mutualisé ; (ii) sur des projets innovants proches du marché avec des temps de développement courts ; (iii) dans des secteurs d'activités parfois oubliés des dispositifs de soutien à l'innovation. En effet, les grappes sont très majoritairement actives dans des secteurs industriels de basse ou moyenne - basse technologie et dans le domaine des services (peu explorés par les pôles de compétitivité) à forte intensité de connaissance. Ce positionnement dénote une différence forte d'avec les pôles de compétitivité, ce dont témoigne également la faible propension des grappes à se positionner sur les Technologies Clés 2015 du Ministère de l'Industrie.

C'est pourquoi la collaboration grappes/clusters doit continuer à être un axe essentiel de développement des grappes (au-delà de la problématique de leur financement). En cela, l'action de France Clusters semble avoir porté ses fruits au regard du nombre de collaborations formalisées grappes/pôles de compétitivité signées sur les deux dernières années.

Des effets mitigés en matière d'aménagement du territoire - à l'exception notable de l'outremer – mais des outils de développement économique de proximité qui montrent toute leur utilité.

En termes d'aménagement du territoire, une lecture de la carte de la localisation des grappes d'entreprises indique qu'elles reproduisent globalement la carte des disparités régionales, à l'exception notable de l'outremer.

On note un phénomène de concentration dans l'Ouest avec un prolongement par la Loire vers le Bassin parisien qui se prolonge jusqu'au Nord. Le littoral méditerranéen (particulièrement le Sud-Est), et le nord de la Vallée du Rhône sont deux autres zones de forte concentration. La diagonale qui part des Ardennes vers le Massif Central est nettement plus dégarnie. Il n'est donc pas évident que les grappes aient contribué au développement des territoires de faible densité.

Pour autant, les grappes d'entreprises sont des outils de développement économique de proximité. Environ 70 % des membres sont à moins d'une heure du siège de la grappe d'entreprises. 87,6 % des grappes ont leur cellule d'animation localisée sur un grand pôle ou sa couronne (selon la terminologie des ZAU qui regroupent 53,3 % des communes), sachant que la répartition géographique des membres des grappes par secteur sur le territoire est comparable à ce que l'on peut retrouver sur l'ensemble du tissu économique français. Témoignages de cette relation de proximité, les relations qu'entretiennent les grappes avec le réseau des chambres consulaires sur leur territoire ou les agences départementales et

¹ <http://franceclusters.fr/media/wysiwyg/files/14-03-24-eurodev.pdf>

régionales de développement économique et/ou d'innovation sont nombreuses. Le financement croissant des grappes par les agglomérations est également un signe de cette utilité des grappes comme outils d'animation d'une filière à une échelle plus locale et comme outil d'ancrage d'activités traditionnelles (maintien d'activité) ou de renouvellement du tissu économique (création de nouvelles grappes sur des secteurs émergents).

Les grappes d'entreprises ont permis par ailleurs d'ancrer des activités traditionnelles et de limiter leur déclin, en favorisant le développement d'innovations et des partenariats pour aller sur de nouveaux marchés, voire de renouvellement du tissu économique par l'émergence de grappes sur de nouveaux secteurs d'activités (exemple des industries culturelles et créatives). 24 grappes nouvelles se sont ainsi créées grâce à la mise en place du dispositif.

Il importe de noter que la politique des grappes d'entreprises a permis de doter les régions d'outremer d'organisation de type « cluster ». Faute de masse critique suffisante d'acteurs, ces territoires n'avaient pu s'inscrire dans la dynamique des pôles de compétitivité (sauf Qualitropic à La Réunion et Synergile à la Guadeloupe, adossé à Cap Energies) ; le dispositif des grappes d'entreprises a pallié d'une certaine manière ce défaut de masse critique. Les grappes d'entreprises d'outremer ont d'ailleurs des profils de membres et d'activités similaires à ceux des pôles de compétitivité : plus orientées vers le soutien à l'innovation, elles comptent davantage d'acteurs de la recherche impliqués en tant que membres et dans leur gouvernance.

La visibilité internationale des grappes d'entreprises s'accroît. Elles sont par ailleurs des facteurs d'ancrage d'activités de conception et de production.

Concernant la visibilité à l'international des entreprises membres, il importe de noter que les actions liées au développement commercial à l'étranger des membres des grappes n'ont pas constitué une priorité des cellules d'animation, qui y ont consacré un peu plus de 4 % de leur temps et à peine plus en termes d'affectation budgétaire. L'accroissement du chiffre d'affaire à l'export ne figure d'ailleurs pas parmi les motivations d'adhésion prioritaires des membres des grappes. En termes de retombées à l'export, il résulte fort logiquement de l'enquête auprès des membres que l'existence d'un lien entre l'évolution du chiffre d'affaire à l'export des membres et l'action de la grappe n'est pas avéré.

Concernant la visibilité internationale de la grappe d'entreprises en tant que cluster, on note un accroissement continu à partir de 2011 des collaborations des grappes d'entreprises avec d'autres clusters à l'international. Une soixantaine de relations formalisées sont ainsi recensées à fin 2013. Cette inscription dans le paysage européen des clusters (l'Europe étant la première « destination » de l'*interclustering*) est allée de pair avec la formalisation de coopération interclusters en France (entre grappes, avec les pôles de compétitivité et les clusters régionaux), même s'il est parfois difficile de juger de la réalité concrète des partenariats mis en place.

La visibilité internationale des grappes a été également largement soutenue par l'association France Clusters, qui a formalisé des accords d'associations avec des structures similaires en Pologne, au Maghreb (en cours), en Espagne, Autriche ou Allemagne, ainsi qu'en Afrique subsaharienne (Cameroun et Congo). La fonction de France Clusters est de servir de passerelle pour les grappes françaises qui peuvent par ce biais se connecter à des réseaux étrangers. Par ailleurs, France Clusters s'est attaché à développer des liens étroits avec la Commission européenne et a participé au développement avec VDI-VDE à la mise en place d'un label de bonne gestion des clusters européens (dans le cadre de la première phase du projet European Cluster Observatory financé par la DG ENTREPRISE de la Commission européenne). Quelques grappes françaises ont reçu le label bronze (premier niveau) (à titre d'exemple : Numelink,

Pôle Pharma, Edit...). Mais, elles restent peu nombreuses à se mobiliser pour l'obtention de ce label (un quart d'entre elles l'ont ou envisagent de l'obtenir dans les deux ans). Si l'obtention d'une reconnaissance européenne était un des objectifs des appels à projets grappes d'entreprises, celles-ci ne divergent pas fondamentalement des pôles de compétitivité français : avant l'évaluation des 2012 qui leur permit à tous d'obtenir le label bronze, très peu d'entre eux avaient engagé une telle démarche. Par ailleurs, les grappes ne semblent pas aujourd'hui en capacité d'aller chercher directement des financements et elles n'ont pas connaissance de possibilités de financement au niveau européen et appréhendent un niveau élevé de complexité administrative peu compatible avec la taille de leurs cellules d'animation.

La capacité des grappes d'entreprises à attirer des entreprises extérieures au territoire est plus difficile à évaluer. Les équipes d'animation recensent 186 implantations d'entreprises imputables au moins en partie à leurs actions. Toutefois, les collectivités régionales et services de l'Etat interrogés en région sont plus mesurés quant à l'effet d'attraction des grappes.

Elles sont sans doute avant tout des facteurs d'ancrage d'activités sur le territoire grâce à leurs activités dans le domaine de la performance productive et de l'innovation et participent au marketing du territoire par leur présence à des salons et foires nationales et internationales.

L'inscription des grappes d'entreprises dans la stratégie Europe 2020 est réelle.

La stratégie Europe 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive draine l'ensemble des politiques de l'Union européenne pour la période 2014-2020. Au plan régional, elle a trouvé sa traduction dans le cadre de la politique de cohésion de l'Union européenne (fonds structurels et fonds de cohésion) au travers du concept de spécialisation intelligente. L'ensemble des régions européennes a été en effet invité à préparer des stratégies régionales d'innovation en vue de la spécialisation intelligente (SRI-SI), conditionnalité ex ante des programmes opérationnels FEDER.

Les grappes qui ont répondu à la question de leur implication dans la S3 ont été associées aux travaux via généralement la participation à différentes réunions ou au processus de rédaction, témoignant ainsi du rôle important qu'elles jouent dans l'écosystème économique et d'innovation régional. Un total de 36 grappes sur le plan national ont ainsi été citées dans les S3 (source : CGET), ce qui nous semble un résultat relativement conséquent dans la mesure où dans le cadre des S3 les régions ont été invitées à faire des choix spécialisation, conduisant à ne pas retenir l'ensemble des champs du possible. On notera également qu'un tiers des domaines de spécialisation des régions françaises citent au moins une grappe d'entreprises. Les grappes paraissent ainsi s'être inscrites assez naturellement dans la stratégie Europe 2020 et sa déclinaison régionale les S3, car elles procèdent de la même logique de concentration thématique et de masse critique. Par ailleurs, toutes les grappes n'ayant pas d'actions en matière d'innovation, elles n'avaient donc pas toutes vocation à être associées aux S3.

7. ANNEXES

7.1 Annexe 1 : Table de correspondance entre les secteurs des AAP grappes d'entreprises et pôles de compétitivité

Grappes	Secteurs d'activité des grappes d'entreprises	Domaines d'activité des pôles de compétitivité							
16 000 IMAGES	Industries culturelles et créatives	ingénierie / services	TIC						
ACE Agro Composites Entreprises	Agriculture, agroalimentaire, pêche	matériaux							
Action Plasturgie Artois Flandres	Industries diverses	matériaux							
AERIADES	Industries diverses	aéronautique - espace							
Aerospace Cluster in Rhône Alpes	Industries diverses	aéronautique - espace							
Agrodynamic et Développement Durable	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	agriculture / agroalimentaire	énergie						
AQUI O Thermes, cluster thermal aquitain	Services	ingénierie / services							

Grappes	Secteurs d'activité des grappes d'entreprises	Domaines d'activité des pôles de compétitivité								
ARIA-ALSACE	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture / agroalimentaire	biens de consommation							
Association des Industries Ferroviaires (AIF)	Industries diverses	transports								
ASSOCIATION POUR LA MAINTENANCE DURABLE (AMD)	Industries diverses	ingénierie / services	microtechnique / mécanique							
Atlanpack	Industries diverses	matériaux								
Atlantic 2.0	Services	TIC								
Auvergne Valorisation de l'industrie aéronautique (AVIA)	Industries diverses	aéronautique - espace								
BIOMERIDIES	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	biotech / santé	écotechnologies / environnement	agriculture / agroalimentaire						
Blé dur Méditerranée	Agriculture, agroalimentaire et pêche	agriculture / agroalimentaire								
Breizpack	Industries diverses	matériaux								

Grappes	Secteurs d'activité des grappes d'entreprises	Domaines d'activité des pôles de compétitivité								
Bretagne Supply Chain	Logistique	transports	TIC							
Camdib	Mécanique et métallurgie	microtechniques / mécanique								
CapitalGames	Economie numérique	TIC								
CARMA section PROFIL'Alu	Industries diverses	matériaux								
Club des Imprimeurs Artisans	Industries diverses	biens de consommation								
Club Développeurs	Industries de la santé	biotech / santé								
Clubtex	Industries diverses	matériaux								
CLUSTER BEAUJOLAIS	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture / agroalimentaire	bioressources							
Cluster Eco Chantiers	Construction et Habitat	matériaux	TIC							
Cluster Eco-habitat Poitou-Charentes	Construction et Habitat	matériaux	énergie	écotechnologies / environnement	bioressources					

Grappes	Secteurs d'activité des grappes d'entreprises	Domaines d'activité des pôles de compétitivité									
Cluster Edit	Economie numérique	TIC									
Cluster Euralogistic	Logistique	transports									
Cluster Fruits et légumes/nutrition santé	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture / agroalimentaire									
Cluster I-Care	Industrie de la santé	biotech / santé	TIC								
Cluster Lumière	Industries diverses	biens de consommation	optique / photonique								
Cluster Midi-Pyrénées Saveurs	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture / agroalimentaire									
Cluster Paca Logistique	Logistique	transports									
Cluster Produits de la Mer, Nutrition, Santé	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture / agroalimentaire									
Clust-it	Economie numérique	TIC									
Collectif designers+	Industries culturelles et créatives	ingénierie / services									

Grappes	Secteurs d'activité des grappes d'entreprises	Domaines d'activité des pôles de compétitivité									
CONCEPTION, CONSTRUCTION ET MAINTENANCE D'ENGINS MOBILES / MECATEAM	Industries diverses	transports									
DIEPPE MECA ENERGIES	Mécanique et métallurgie	microtechniques / mécanique	transports								
Eco-énergies	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	énergie									
EDEN	Industries diverses	aéronautique - espace	biotech / santé	énergie	ingénierie / services	matériaux	microtechniques / mécanique	optique / photonique	TIC	Transports	
ENERGIC S/T 52-55	Industries diverses	énergie	microtechnique / mécanique								
Eskal-Eureka	Construction et habitat	matériaux	énergie								
EuroSIMA Cluster Glisse	Industries diverses	biens de consommation									
Filière Nautique Normande (F2N)	Industries diverses	transports	matériaux	biens de consommation	ingénierie / services						
Florisud	Agriculture, agroalimentaire et pêche	agriculture / agroalimentaire									

Grappes	Secteurs d'activité des grappes d'entreprises	Domaines d'activité des pôles de compétitivité								
Franche Comté Interactive	Economie numérique	TIC								
GRAMMI (Grappe réseau Auvergne Musiques Média Image)	Industries culturelles et créatives	ingénierie / services								
Green Valley	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	matériaux	écotechnologies / environnement							
IEF Aéro	Industries diverses	aéronautique - espace	TIC	microtechnique / mécanique	matériaux					
INDURA Infrastructures Durables	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	matériaux	énergie							
Initiatives et Cité	Services	ingénierie / services								
INNO'VIN	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture / agroalimentaire								
Inovagro	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture / agroalimentaire								
Institut automobile du Mans	Industries diverses	transports								

Grappes	Secteurs d'activité des grappes d'entreprises	Domaines d'activité des pôles de compétitivité								
Intelli'N	Economie numérique	TIC								
Inter bio Bretagne	Agriculture, agroalimentaire et pêche	agriculture / agroalimentaire								
La Glass Vallée	Industries diverses	matériaux	biens de consommation							
La maison de la forêt et des bois de Guyane	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	agriculture / agroalimentaire								
Le réseau de l'image	Economie numérique	TIC	ingénierie / services							
Le Vivant et la Ville	Construction et Habitat	écotechnologies / environnement								
Les Articulateurs	Industries créatives et culturelles	ingénierie / services								
Logistique 42	Logistique	transports								
Loire Electronique application Valley (Lea Valley)	Economie numérique	TIC								
Loire Numérique (Numélink)	Economie numérique	TIC								

Grappes	Secteurs d'activité des grappes d'entreprises	Domaines d'activité des pôles de compétitivité								
Mecabourg	Mécanique et métallurgie	microtechnique / mécanique								
Mecaloire	Mécanique et métallurgie	microtechnique / mécanique								
MECANIC VALLEE	Mécanique et métallurgie	microtechnique / mécanique								
Mecatronique	Mécanique et métallurgie	microtechnique / mécanique								
Nautipôle Méditerranée	Industries diverses	transports								
Nekoé	Services	ingénierie / services								
Neopolia	Industries diverses	transports	énergie							
Nord Package	Industries diverses	matériaux								
Nova Child	Industries diverses	biens de consommation								
Nutravita Auvergne	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture / agroalimentaire								
Opticsvalley	Industries diverses	optique / photonique								

Grappes	Secteurs d'activité des grappes d'entreprises	Domaines d'activité des pôles de compétitivité								
Organics cluster in Rhône-Alpes	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture / agroalimentaire	biens de consommation							
ORkidé de Guyane	Industries diverses	matériaux								
Outdoor Sports Valley	Industries diverses	biens de consommation								
Paris Mix	Industries créatives et culturelles	ingénierie / services	TIC							
PECHES DURABLES DE BRETAGNE	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture / agroalimentaire								
PERFORMANCE-SAP	Services	ingénierie / services								
PHMA	Mécanique et métallurgie	microtechniques / mécanique	aéronautique - espace							
PHOTONICS BRETAGNE	Industries diverses	optique / photonique	TIC							
PLAB POLE LORRAIN AMEUBLEMENT BOIS	Construction et Habitat	biens de consommation								

Grappes	Secteurs d'activité des grappes d'entreprises	Domaines d'activité des pôles de compétitivité								
Pôle action Media (PAM)	Industries culturelles et créatives	ingénierie / services	TIC							
Pôle Agroalimentaire Loire	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture / agroalimentaire								
Pôle Aliments & Santé	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture / agroalimentaire								
Pôle Aménagement de la Maison	Construction et habitat	biens de consommation	énergie							
Pôle Audiovisuel Cinéma Multimédia du Nord Parisien / Pôle Media Grand Paris	Industries culturelles et créatives	TIC	ingénierie / services							
Pôle de la Performance de Magny Cours	Mécanique et métallurgie	transports								
Pôle des technologies médicales	Industries de la santé	biotech / santé	matériaux							
Pôle d'Intelligence Logistique Europe du Sud	Logistique	transports								

Grappes	Secteurs d'activité des grappes d'entreprises	Domaines d'activité des pôles de compétitivité								
Pôle Environnement Limousin	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	écotechnologies / environnement								
Pôle Handicap - AGHIR	Industrie de la santé	biotech / santé								
Pôle Industriel Cœur France	Mécanique et métallurgie	microtechniques / mécanique								
Pôle Industries Culturelles & Patrimoines	Industries créatives et culturelles	ingénierie / services								
Pôle Régional Numérique	Economie numérique	TIC								
POLE SERVICES A LA PERSONNE PACA	Services	ingénierie / services								
Pôle Textile Alsace	Industries diverses	matériaux								
Polepharma	Industries de la santé	biotech / santé								
PRIMI	Economie numérique	TIC								
Pyrénées industries céramiques	Industries diverses	matériaux								

Grappes	Secteurs d'activité des grappes d'entreprises	Domaines d'activité des pôles de compétitivité								
RHENATIC	Economie numérique	TIC								
Riviera Yachting NETWORK	Services	transports								
RMVO	Industries diverses	optique / photonique	ingénierie / services	microtechnique / mécanique						
Saveurs des Pyrénées	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture / agroalimentaire								
Shop Expert Valley	Services	ingénierie / services								
Silicon Sentier	Economie numérique	TIC								
SOLIAGE	Industrie de la santé	biotech / santé	transports	ingénierie / services	biens de consommation					
SPN-Réseau des professionnels du numérique en Poitou-Charentes	Economie numérique	TIC								
SPORT/LOISIRS/MONTAGNE	Industries diverses	biens de consommation								

Grappes	Secteurs d'activité des grappes d'entreprises	Domaines d'activité des pôles de compétitivité								
SYNERGIE	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	énergie								
Tahiti Fa'ahotu	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	agriculture / agroalimentaire	énergie	biotech / santé						
Technopôle CBS	Industries de la santé	biotech / santé								
Temergie	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	énergie								
TOPOS AQUITAINE	Economie numérique	aéronautique - espace	TIC							
UREI PACA	Services	ingénierie / services								
UZTARTU - Le Cluster Agroalimentaire du Pays Basque	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture / agroalimentaire								
Valbiom centre	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	agriculture / agroalimentaire	chimie	matériaux	bioressources					
Wind for Future	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	énergie								

Grappes	Secteurs d'activité des grappes d'entreprises	Domaines d'activité des pôles de compétitivité								
WSM (Water Sensors & Membranes)	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	écotechnologies / environnement								

7.2 Annexe 2 : Indices de spécialisations départementaux et positionnement des grappes

7.2.1 Indices de spécialisation départementaux

Les données de base sont celles de l'INSEE sur les établissements, par département, au 31 décembre 2011.

Champ : Établissements actifs au 31 décembre, hors secteur de la défense.

Ce tableau présente le nombre d'établissements selon l'activité économique regroupée en 5 postes.

Source : Insee, Clap.

Un indice de spécialisation supérieur à 1 traduit un nombre d'établissements du secteur plus élevé dans le département en question que son poids théorique (c'est-à-dire correspondant à la distribution moyenne par secteur au niveau de la France). Un indice inférieur à 1 un nombre d'établissement plus faible.

Départements	Agriculture, sylviculture et pêche	Industrie	Construction	Commerce, transports, services divers	Administration publique, enseignement, santé et action sociale
Ain	1,073	1,429	1,155	0,930	0,971
Aisne	1,636	1,107	1,031	0,831	1,158
Allier	2,091	1,071	0,907	0,821	0,942
Alpes-de-Haute-Provence	1,355	1,089	1,093	0,893	1,072
Hautes-Alpes	1,218	0,893	0,918	0,878	1,453
Alpes-Maritimes	0,145	0,804	1,309	1,151	0,892
Ardèche	1,800	1,232	1,165	0,816	0,942
Ardennes	1,773	1,321	0,969	0,811	1,094
Ariège	1,691	1,393	1,196	0,773	1,137
Aube	2,209	1,196	0,928	0,786	0,942
Aude	2,391	0,911	1,010	0,784	0,856
Aveyron	2,736	1,500	0,907	0,692	0,820
Bouches-du-Rhône	0,345	0,929	1,021	1,087	1,158
Calvados	1,273	0,929	0,959	0,957	1,029
Cantal	3,055	1,339	0,845	0,659	0,820
Charente	2,027	1,214	1,000	0,809	0,914
Charente-Maritime	1,509	1,054	1,103	0,905	0,914
Cher	1,791	1,214	1,072	0,838	0,942

Départements	Agriculture, sylviculture et pêche	Industrie	Construction	Commerce, transports, services divers	Administration publique, enseignement, santé et action sociale
Corrèze	2,591	1,250	0,938	0,714	0,921
Corse-du-Sud	0,636	0,857	1,474	1,047	0,806
Haute-Corse	0,991	1,071	1,433	0,962	0,842
Côte-d'Or	1,227	1,089	0,928	0,938	1,094
Côtes-d'Armor	2,018	1,018	0,990	0,823	0,957
Creuse	3,282	1,054	0,897	0,609	0,928
Dordogne	2,182	1,107	1,155	0,781	0,856
Doubs	0,945	1,304	0,928	0,936	1,245
Drôme	1,382	1,268	1,103	0,896	0,964
Eure	1,209	1,107	1,237	0,925	0,950
Eure-et-Loir	1,482	1,179	1,072	0,896	0,942
Finistère	1,409	1,089	1,000	0,891	1,108
Gard	1,164	1,071	1,320	0,916	0,978
Haute-Garonne	0,673	0,893	1,072	1,008	1,216
Gers	3,482	0,929	0,887	0,619	0,784
Gironde	1,018	0,857	1,103	0,983	1,043
Hérault	1,036	0,857	1,175	0,975	1,014
Ille-et-Vilaine	1,218	1,000	0,876	0,962	1,079
Indre	2,391	1,214	0,845	0,779	0,878
Indre-et-Loire	1,164	1,107	1,000	0,933	1,115
Isère	0,691	1,161	1,155	0,968	1,201
Jura	1,327	1,571	1,000	0,855	1,137
Landes	1,991	1,071	1,021	0,823	0,928
Loir-et-Cher	1,609	1,196	1,082	0,856	0,993
Loire	1,036	1,339	1,062	0,945	1,029
Haute-Loire	2,409	1,554	0,969	0,714	0,914
Loire-Atlantique	0,691	1,054	0,990	1,037	1,079
Loiret	0,955	1,071	1,113	0,988	0,971
Lot	2,455	1,214	1,041	0,736	0,863

Départements	Agriculture, sylviculture et pêche	Industrie	Construction	Commerce, transports, services divers	Administration publique, enseignement, santé et action sociale
Lot-et-Garonne	2,164	1,196	1,031	0,786	0,892
Lozère	2,982	1,107	0,845	0,662	0,950
Maine-et-Loire	1,536	1,196	0,928	0,881	1,058
Manche	2,609	0,964	0,784	0,756	0,942
Marne	2,855	0,946	0,753	0,732	0,878
Haute-Marne	1,818	1,446	0,897	0,784	1,173
Mayenne	3,018	1,071	0,794	0,691	0,842
Meurthe-et-Moselle	0,618	1,161	1,052	0,958	1,381
Meuse	2,064	1,268	0,887	0,744	1,230
Morbihan	1,436	1,107	1,031	0,898	1,029
Moselle	0,609	1,143	1,165	0,983	1,201
Nièvre	2,227	1,036	0,897	0,791	0,986
Nord	0,482	0,964	0,825	1,069	1,259
Oise	0,764	1,071	1,155	0,990	1,094
Orne	2,718	1,054	0,897	0,707	0,950
Pas-de-Calais	0,964	0,982	0,918	0,963	1,252
Puy-de-Dôme	1,536	1,125	0,979	0,875	1,079
Pyrénées-Atlantiques	1,700	1,018	0,928	0,868	1,058
Hautes-Pyrénées	1,945	0,893	0,969	0,813	1,122
Pyrénées-Orientales	1,218	0,857	1,196	0,946	0,978
Bas-Rhin	0,736	1,089	0,897	1,032	1,108
Haut-Rhin	1,009	1,161	0,887	0,998	1,014
Rhône	0,500	1,000	0,897	1,109	1,007
Haute-Saône	1,600	1,304	1,124	0,806	1,151
Saône-et-Loire	1,909	1,179	0,918	0,838	0,964
Sarthe	1,536	1,107	0,887	0,906	1,014
Savoie	0,673	0,911	1,041	0,948	1,496
Haute-Savoie	0,509	0,982	1,082	1,027	1,230
Paris	0,018	0,625	0,526	1,373	0,662

Départements	Agriculture, sylviculture et pêche	Industrie	Construction	Commerce, transports, services divers	Administration publique, enseignement, santé et action sociale
Seine-Maritime	0,827	1,018	0,866	1,013	1,165
Seine-et-Marne	0,364	0,964	1,247	1,075	1,014
Yvelines	0,136	0,750	0,918	1,174	1,094
Deux-Sèvres	2,164	1,107	0,959	0,794	0,942
Somme	1,518	1,071	0,845	0,870	1,230
Tarn	1,882	1,429	1,031	0,784	1,036
Tarn-et-Garonne	2,345	1,036	1,062	0,771	0,863
Var	0,555	0,893	1,381	1,045	0,942
Vaucluse	1,091	1,054	1,216	0,967	0,899
Vendée	1,364	1,321	1,093	0,915	0,885
Vienne	1,564	1,143	0,948	0,890	1,000
Haute-Vienne	1,636	1,232	0,959	0,855	1,050
Vosges	1,145	1,500	1,165	0,876	1,108
Yonne	1,636	1,196	1,031	0,856	1,014
Territoire de Belfort	0,518	1,179	1,052	1,000	1,273
Essonne	0,136	0,804	1,258	1,127	1,036
Hauts-de-Seine	0,018	0,696	0,660	1,294	0,871
Seine-Saint-Denis	0,009	0,839	1,577	1,162	0,748
Val-de-Marne	0,018	0,696	1,093	1,201	0,964
Val-d'Oise	0,109	0,893	1,340	1,120	0,993
France de province	1,236	1,071	1,031	0,933	1,050
France métropolitaine	1,000	1,000	1,000	1,000	1,007
Guadeloupe	1,273	1,214	1,186	0,980	0,655
Guyane	0,818	1,679	1,433	0,973	0,683
Martinique	0,764	1,161	0,979	1,110	0,662
La Réunion	0,982	1,429	0,959	0,957	1,050
France	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

7.2.2 Positionnement des grappes par rapport aux spécialisations départementales

Grappes	Secteur AAP de la grappe	secteurs NAF	Département (siège de la cellule d'animation)	Indice de spécialisation établissements du département pour le secteur de la grappe
16 000 IMAGES	Industries culturelles et créatives	commerce, transports, services divers	Charente	0,809
ACE Agro Composites Entreprises	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture, sylviculture, pêche	Côte d'Or	1,227
Action Plasturgie Artois Flandres	Industries diverses	industrie	Pas-de-Calais	0,982
AERIADES	Industries diverses	industrie	Meurthe-et-Moselle	1,161
Aerospace Cluster in Rhône Alpes	Industries diverses	industrie	Rhône	1
Agrodynamic	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	agriculture, sylviculture, pêche	Eure-et-Loir	1,482
AQUI O Thermes, cluster thermal aquitain	Services	commerce, transports, services divers	Landes	0,823
Association des Industries Ferroviaires (AIF)	Industries diverses	industrie	Nord	0,964
ASSOCIATION ENGINES MOBILES	Industries diverses	industrie	Saône-et-Loire	1,179
ASSOCIATION POUR LA MAINTENANCE DURABLE (AMD)	Industries diverses	commerce, transports, services divers		
Atlanpack	Industries diverses	industrie	Charente	1,214
Atlantic 2.0	Services	commerce, transports, services divers	Loire-Atlantique	1,037
Auvergne Valorisation de l'industrie aéronautique (AVIA)	Industries diverses	industrie	Puy-de-Dôme	1,125
BIOMERIDIES	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	commerce, transports, services divers	Hérault	0,975
Blé dur Méditerranée	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture, sylviculture, pêche	Hérault	1,036
Breizpack	Industries diverses	industrie	Finistère	1,089
Bretagne Supply Chain	Logistique	commerce, transports, services divers	Ille-et-Vilaine	0,962

CapitalGames	Economie numérique	commerce, transports, services divers	Paris	1,373
Club des Imprimeurs Artisans	Industries diverses	industrie	Nord	0,964
Clubster Santé	Industries diverses	commerce, transports, services divers	Nord	1,069
Clubtex	Industries diverses	industrie	Nord	0,964
Cluster AGHIR (Autonomie Gérontologie handicap Innovation Recherche)	Industrie de la santé	industrie	Cher	1,214
CLUSTER BEAUJOLAIS	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture, sylviculture, pêche	Rhône	0,5
Cluster Eco Chantiers	Construction et Habitat	construction	Doubs	0,928
Cluster Eco-habitat Poitou-Charentes	Construction et Habitat	construction	Vienne	0,948
Cluster Euralogistic	Logistique	commerce, transports, services divers	Pas-de-Calais	0,963
Cluster Fruits et légumes/nutrition santé	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture, sylviculture, pêche	Lot-et-Garonne	2,164
Cluster I-Care	Industrie de la santé	industrie	Rhône	1
Cluster Lumière	Industries diverses	industrie	Rhône	1
Cluster Paca Logistique	Logistique	commerce, transports, services divers	Bouche-du-Rhône	1,087
Cluster Produits de la Mer, Nutrition, Santé	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture, sylviculture, pêche	Ille-et-Vilaine	1,218
Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	industrie	Rhône	1
DEFI Mecatronic	Mécanique et métallurgie	industrie	Val-de-Marne	0,696
Designers+	Industries culturelles et créatives	commerce, transports, services divers	Loire	0,945
DIEPPE MECA ENERGIES	Mécanique et métallurgie	industrie	Seine Maritime	1,018
DigitalPlace ex Clust-it	Economie numérique	commerce, transports, services divers	Haute-Garonne	1,008
EDEN	Industries diverses	industrie	Rhône	1
ENERGIC S/T 52-55	Industries diverses	industrie	Meuse	1,268

EuroSIMA Cluster Glisse	Industries diverses	industrie	Landes	1,071
Filière Nautique Normande (F2N)	Industries diverses	industrie	Calvados	0,929
Florisud	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture, sylviculture, pêche	Var	0,555
Green Valley	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	industrie	Vosges	1,5
IEF Aéro	Industries diverses	industrie	Finistère	1,089
INDURA Infrastructures Durables	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	industrie	Rhône	1
Initiative Bio Bretagne (ex Inter Bio Bretagne)	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture, sylviculture, pêche	Ille-et-Vilaine	1,218
Initiatives et Cité	Services	commerce, transports, services divers	Nord	0,964
INNO'VIN	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture, sylviculture, pêche	Gironde	1,018
INOVAGRO	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture, sylviculture, pêche	Martinique	0,764
Institut automobile du Mans	Industries diverses	industrie	Sarthe	1,107
Intelli'N	Economie numérique	commerce, transports, services divers	Aisne	0,831
La Glass Vallée	Industries diverses	industrie	Seine Maritime	1,018
La Maison de la Forêt et des Bois de Guyane	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	agriculture, sylviculture, pêche	Guyane	0,818
Le Vivant et la Ville	Construction et Habitat	construction	Yvelines	0,918
Les Articulateurs	Industries culturelles et créatives	commerce, transports, services divers	Ille-et-Vilaine	0,962
Logistique 42	Logistique	commerce, transports, services divers	Loire	0,945
Loire Electronique application Valley (Lea Valley)	Economie numérique	commerce, transports, services divers	Maine-et-Loire	0,881
Mecabourg	Mécanique et métallurgie	industrie	Ain	1,429
Mecaloire	Mécanique et métallurgie	industrie	Loire	1,339

Mecanic Vallée	Mécanique et métallurgie	industrie	Aveyron	1,5
Nautipôle Méditerranée	Industries diverses	industrie	Pyrénées Orientales	0,857
Nekoe	Services	commerce, transports, services divers	Loiret	0,988
Neopolia	Industries diverses	industrie	Loire Atlantique	1,054
Nord Package	Industries diverses	industrie	Nord	0,964
Nova CHILD (anciennement Pôle Enfant)	Industries diverses	industrie	Maine-et-Loire	1,196
Numelink	Economie numérique	commerce, transports, services divers	Loire	0,945
Nutravita	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture, sylviculture, pêche	Puy-de-Dome	1,536
Opticsvalley	Industries diverses	industrie	Essonne	0,804
Organics cluster in Rhône-Alpes	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture, sylviculture, pêche	Drôme	1,382
ORKidé de Guyane	Industries diverses	industrie	Guyane	1,679
PAMA	Construction et habitat	construction	Bas-Rhin	0,897
PECHES DURABLES DE BRETAGNE	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture, sylviculture, pêche	Finistère	1,409
PHMA	Mécanique et métallurgie	industrie	Somme	1,071
PHOTONICS BRETAGNE	Industries diverses	industrie	Côtes d'Armor	1,018
PLAB POLE LORRAIN AMEUBLEMENT BOIS	Construction et Habitat	construction	Vosges	1,165
Pôle Agroalimentaire Loire	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture, sylviculture, pêche	Loire	1,036
Pôle Aliments & Santé	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture, sylviculture, pêche	Charente Maritime	1,509
Pôle Audiovisuel Cinéma Multimédia du Nord Parisien	Industries culturelles et créatives	commerce, transports, services divers	Seine Saint-Denis	1,162
Pôle des technologies médicales	Industries de la santé	industrie	Loire	1,339
Pôle d'Intelligence Logistique Europe du Sud	Logistique	commerce, transports, services divers	Isère	0,968
Pôle Environnement du Limousin	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	industrie	Haute-Vienne	1,232

Pôle Industriel Cœur de France	Mécanique et métallurgie	industrie	Cher	1,214
Pôle Industries Culturelles et Patrimoine	Industries culturelles et créatives	commerce, transports, services divers	Bouche-du-Rhône	1,087
POLE SERVICES A LA PERSONNE PACA	Services	commerce, transports, services divers	Bouche-du-Rhône	1,087
Pôle Textile Alsace	Industries diverses	industrie	Haut-Rhin	1,161
PRIMI	Economie numérique	commerce, transports, services divers	Bouche-du-Rhône	1,087
Pyrénées industries céramiques	Industries diverses	industrie	Hauts-Pyrénées	0,893
Réseau Mesure	Industries diverses	industrie	Val d'Oise	0,893
RHENATIC	Economie numérique	commerce, transports, services divers	Haut-Rhin	0,998
Riviera Yachting NETWORK	Services	commerce, transports, services divers	Var	1,045
Saveurs des Pyrénées	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture, sylviculture, pêche	Haute-Garonne	0,673
Shop Expert Valley	Services	commerce, transports, services divers	Loir-et-Cher	0,856
SPN-Réseau des professionnels du numérique en Poitou-Charentes	Economie numérique	commerce, transports, services divers	Vienne	0,89
SPORT/LOISIRS/MONTAGNE	Industries diverses	industrie	Loire	1,339
SYNERGIE	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	commerce, transports, services divers		
Tahiti Fa'ahotu	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	agriculture, sylviculture, pêche		
Temergie	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	commerce, transports, services divers	Réunion	0,957
UREI PACA	Services	commerce, transports, services divers	Bouche-du-Rhône	1,087
UZTARTU - Le Cluster Agroalimentaire du Pays Basque	Agriculture, agroalimentaire, pêche	agriculture, sylviculture, pêche	Pyrénées Atlantique	1,7

VALBIOMCENTRE	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	industrie	Eure-et-Loire	1,179
Wind for Future	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	industrie	Côte d'Or	1,089
WSM (Water Sensors & Membranes)	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	industrie	Haute Garonne	0,893

Moyenne agriculture, sylviculture, pêche	1,180
Moyenne industrie	1,102
Moyenne construction	0,971
Moyenne commerce, transports, services divers	0,993

7.3 Annexe 3 : Méthodologie de la classification hiérarchique pour l'élaboration d'une typologie

« L'objectif principal de la typologie est de classer des individus dans des groupes, en fonction de leur ressemblance et de leur similitude, sur un ensemble déterminé de variables, avec la nécessité de constituer des groupes différents les uns des autres. Parmi les méthodes les plus répandues de classification, on a choisi la classification automatique par les centres mobiles. La classification automatique répond à l'objectif de regrouper les individus d'une population en classes formant une partition. C'est-à-dire que tout individu appartient à une classe et à une seule et la partition est l'ensemble des classes. L'algorithme des centres mobiles met en œuvre le principe suivant : on améliore progressivement la partition de départ en calculant, pour chaque classe, un individu fictif moyen. On définit alors une nouvelle classification, par agrégation aux individus fictifs moyens résultant de la classification précédente. On répète l'opération tant que la nouvelle classification diffère de la précédente. L'individu fictif moyen est calculé comme le barycentre de la classe, l'agrégation se fait en fonction de la moindre distance. » (Extrait du Manuel Sphinx).

7.4 Annexe 4 : La pérennité des grappes d'entreprises en France : une analyse économétrique (contribution de France Stratégie)

Contribution de Monsieur Claude MATHIEU, Conseiller scientifique, Département Economie Finance de France Stratégie

Résumé :

A partir de l'estimation d'un modèle économétrique visant à expliquer la pérennité des grappes d'entreprises en France, il apparaît que pour l'essentiel, celle-ci repose sur les grandes entreprises. Les autres facteurs pris en compte dans le modèle ont, soit un effet positif limité comme le nombre de TPE, soit nul comme le nombre d'innovations (par type) réalisées dans le cadre des grappes, leur âge ou la présence d'organismes publics. Seul, le nombre de PME a un effet négatif sur la pérennité des grappes d'entreprises ce qui est contraire aux objectifs fixés par le décideur public dans ce domaine.

L'analyse proposée s'inscrit dans le cadre du travail menée par le comité piloté par le CGET sur l'évaluation de la politique des grappes d'entreprises. Il s'agit d'identifier les facteurs de développement et de pérennité de ces grappes. La pérennité est considérée ici dans une double dimension : i) durée de vie des structures et ii) implication du secteur privé dans celles-ci puisqu'il s'agit de grappes d'entreprises. Pour rendre compte de la pérennité des grappes, nous avons retenu un indicateur d'autofinancement, à savoir la part du financement privé (en %), formé des cotisations versées par les firmes adhérentes.

7.4.1 Facteurs (potentiels) de la pérennité des grappes

Pour expliquer comment varie cette part entre les grappes d'entreprises et au cours du temps, nous avons construit un modèle économétrique dont l'estimation repose sur la base de données construite à partir de l'enquête menée auprès des grappes d'entreprises sur la période 2010-2014, par les sociétés d'étude et de conseil Erdyn et Technopolis, pour le compte du CGET. Le modèle économétrique utilisé repose sur six ensembles de déterminants.

Taille des entreprises

Nous avons considéré la structure par taille des firmes qui composent les grappes en distinguant le nombre de grandes entreprises, d'ETI, de PME et de TPE formant chaque grappe. Par rapport aux pôles de compétitivité, les grappes d'entreprises sont des clusters davantage orientés vers les PME et les TPE et donc, dans une moindre mesure, vers les grandes entreprises et les ETI. On pourrait donc s'attendre à des clusters d'autant plus pérennes que le nombre de PME et de TPE y est important.

Présence d'organismes publics

Les grappes peuvent également être formées d'organismes publics de recherche et/ou de formation ainsi que de chambres consulaires. L'effet de ces organismes sur la pérennité des grappes est a priori ambigu. De fait, un poids de ces organismes trop important peut remettre en cause la pérennité des clusters dans sa deuxième dimension telle qu'elle a été définie ci-dessus. En effet, on sera toujours en présence de clusters mais on ne pourra plus à proprement parler de grappes d'entreprises. D'un autre côté, l'appui technologique et le renforcement du bassin d'emploi permis par l'implication des

organismes publics devraient constituer un facteur de pérennité des grappes. Comme dans le cas des entreprises, les organismes sont mesurés ici en nombre.

Effet d'apprentissage/expérience

Comme dans le cas des firmes (cf. la littérature sur la démographie des entreprises), on peut considérer que la pérennité des grappes va reposer sur leur capacité à apprendre de leur environnement et à acquérir de l'expérience pour améliorer l'efficacité de leur fonctionnement et de leur mode de gouvernance. Pour rendre compte de cet effet d'apprentissage, nous avons construit une variable d'âge, disposant de la date de création de chaque grappe. Cette variable d'âge est supposée avoir un effet positif sur la pérennité des grappes.

Innovation

Même si cela ne transparait pas toujours très clairement dans l'enquête réalisée par Erdyn et Technopolis auprès des membres des grappes, l'innovation peut constituer l'un des moteurs essentiel pour la pérennité des clusters. En adhérant à une grappe, les firmes peuvent bénéficier de *spillovers* technologiques et partager les savoirs et les savoir-faire, les coûts ainsi que les risques inhérents à une activité de plus en plus perçue comme un facteur essentiel de compétitivité pour les entreprises. La richesse de l'enquête utilisée pour les estimations permet de retenir soit le nombre total d'innovations permises par les grappes, soit la structure même de ces innovations (toujours en nombres) en termes de produit, de procédé de marketing et d'autres innovations comme le nombre de start-up créées et les innovations organisationnelles.

Aide publique aux grappes

Dans l'enquête utilisée, tous les clusters ont reçu un financement public en réponse à l'appel à projet pour le soutien à la dynamique des grappes d'entreprises, lancé en octobre 2009 par le CGET. A ce niveau, il n'est pas possible de mettre en évidence un effet discriminant. Toutefois, cet appel à projet a été réalisé en deux vagues successives (2010 et 2011). Lors de la 1^{ère} vague 42 grappes d'entreprises ont été sélectionnées tandis que 84 ont été retenues au titre de la 2^{ème} vague. Le fait d'être dans la 1^{ère} ou la 2^{ème} vague pourrait influencer la pérennité des grappes même si l'effet, s'il existe, reste incertain. Percevoir le plus en amont possible une aide publique peut constituer un fond d'amorçage indispensable à la pérennité des grappes. D'un autre côté, l'aide publique ne peut jouer qu'un rôle de consolidation à une structure qui existe déjà. Nous avons donc introduit une variable indicatrice qui vaut 1 (0) pour les grappes qui ont bénéficié d'un financement public lors de la 2^{ème} (1^{ère}) vague. L'impact de cette variable indicatrice sera positif si c'est l'effet amorçage qui l'emporte tandis qu'il sera négatif si c'est l'effet consolidation qui domine.

Cycle des affaires

La cyclicité de l'activité économique peut avoir un effet sur la pérennité des grappes, effet qui être assez fortement négatif en période de crise comme celle que nous connaissons depuis 2008. Pour contrôler cet effet de cyclicité nous avons introduit des indicatrices temporelles. Pour une année donnée, l'indicatrice correspondante vaut 1 et 0 autrement. L'introduction de ces indicatrices temporelles permet également de mieux apprécier l'effet réel de l'âge des grappes sur leur pérennité.

7.4.2 Le rôle primordial des grandes entreprises

L'échantillon que nous utilisons est un panel non cylindré de 77 grappes observées sur la période 2010-2013⁵⁵ soit un total de 249 observations. Cet échantillon est obtenu après avoir éliminé les données manquantes, vérifié que les grappes sont observées sur 2 ans au moins (4 ans au plus) et que les années d'observations sont contiguës pour chacune des grappes. L'intérêt de travailler sur données de panel est qu'à partir de la double dimension individu/année, il est possible de considérer non seulement les différences de comportement entre grappes mais aussi les dynamiques à l'œuvre. Le second avantage de ce type de données est que l'on peut contrôler de l'hétérogénéité inobservée des grappes qui, si elle n'est pas prise en compte correctement, peut altérer (biaiser) les estimations des coefficients des variables de notre modèle.

Pour prendre en compte les conséquences de l'hétérogénéité inobservée (ou de façon équivalente les effets individuels) sur les estimations, trois méthodes économétriques ont été retenues (cf. tableau 1). La méthode que nous privilégions ici est celle d'Hausman-Taylor, fondée sur la technique des variables instrumentales (colonnes 3, 4 et 5). L'avantage de cette méthode est double. Premièrement, elle permet de contrôler de la corrélation quasi-systématique entre les effets individuels et les autres variables explicatives du modèle, comme l'estimateur within, colonne 1) et contrairement à l'estimateur des moindres carrés quasi-généralisés (MCQG, colonne 2). Deuxièmement elle permet d'identifier les coefficients des variables constantes dans la dimension temporelle (les variables d'innovation par exemple), contrairement à l'estimateur within.

De l'analyse des estimations réalisées, il ressort que la pérennité des grappes repose pour l'essentiel sur les grandes entreprises, tous les autres facteurs considérés, excepté les indicatrices temporelles, ne semblant pas avoir d'effets positifs ou négatifs significatifs. Les résultats obtenus sont assez robustes à la spécification retenue et à la méthode d'estimation utilisée.

Ainsi, une grande entreprise de plus dans une grappe donnée engendre, toutes choses égales par ailleurs, une part d'autofinancement supplémentaire non négligeable pour la grappe de 5.50 de points de pourcentage. La présence d'un plus grand nombre de TPE dans les grappes a également un effet positif sur leur pérennité mais il est bien moindre. En effet, une TPE supplémentaire dans une grappe entraîne pour cette dernière un accroissement de seulement 0.12 point de pourcentage pour son autofinancement. Clairement, les différences constatées reflètent un effet taille. Comparativement aux TPE, les grandes entreprises peuvent mobiliser davantage de moyens à la structuration de leur environnement économique. Plus inquiétant peut-être surtout dans l'optique où les grappes sont « principalement composées et dirigées par des TPE/PME », l'effet du nombre de PME a un impact négatif sur l'autofinancement des grappes. Bien que relativement faible, cet effet est toutefois plus élevé en valeur absolue que celui des TPE. De leur côté, les ETI ne jouent aucun rôle notable sur la pérennité des grappes

⁵⁵ L'année 2014 n'a pas été retenue car trop d'observations été manquantes.

C'est aussi le cas pour les organismes de recherche et/ou de formation. De fait, les estimations obtenues à ce niveau sont vraiment trop peu précises pour pouvoir conclure ni dans un sens positif ni dans un sens négatif. Il en est de même pour l'innovation dans sa globalité et pour ses différentes composantes. Un tel résultat n'est pas conforme aux attentes politiques affichées que les grappes d'entreprises favorisent la production d'innovations. Il semble que les grappes soient encore trop proches de la phase de démarrage pour que tous les mécanismes favorables à l'innovation puissent jouer à plein. L'âge n'a pas non plus d'effet significatif sur la pérennité des grappes, suggérant cette proximité de la phase de démarrage tout comme le fait que la pérennité des grappes a été particulièrement affectée par la mauvaise conjoncture en 2011, alors que l'effet négatif d'une mauvaise conjoncture semble s'estomper au fur et à mesure que l'on s'éloigne de la phase de démarrage. Enfin, le financement des grappes en deux vagues successives n'a eu aucune influence notable sur leur pérennité.

L'analyse empirique réalisée ici doit être vue comme un travail exploratoire qui devrait être complété dans 3 ou 4 ans par une nouvelle enquête réalisée auprès des grappes d'entreprises. Il serait alors possible de cerner avec plus de précision les facteurs qui peuvent réellement impacter la pérennité des grappes d'entreprises en France et d'apprécier dans quelle mesure cet instrument de la politique de cluster française est un complément utile aux pôles de compétitivité.

Tableau 1 : Estimation de la part privée du financement des grappes d'entreprise

	2010-2013 (en %)				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Within	MCQG	Hausman-Taylor	Hausman-Taylor	Hausman-Taylor
<i>Variables endogènes¹</i>					
Organismes de recherche	-	-	-	-	2.636 (0.939)
Organismes de formation	-	-	-	-	-0.781 (-0.330)
Organismes de formation et de recherche	-	-	-	-	-1.511 (-0.482)
Grandes entreprises	4.409 (2.321)	1.990 (2.543)	4.499 (1.685)	4.409 (2.306)	4.449 (2.261)
ETI	-0.565 (-0.535)	0.028 (0.064)	-0.512 (-0.346)	-0.565 (-0.531)	-0.395 (-0.353)
PME	-0.543 (-2.331)	-0.055 (-0.515)	-0.561 (-1.717)	-0.543 (-2.315)	-0.547 (-2.195)
TPE	0.123 (2.618)	0.119 (2.989)	0.124 (1.876)	0.123 (2.600)	0.123 (2.563)
Innovations de produit	-	-	-	5.741 (0.431)	6.068 (0.438)
Innovations de procédé	-	-	-	0.000 (0.001)	0.000 (0.001)
Innovations de marketing	-	-	-	13.659 (0.263)	14.774 (0.274)
Autres innovations	-	-	-	-3.049 (-0.122)	-3.456 (-0.133)
Totale des innovations	-	0.084 (0.807)	4.136 (0.734)	-	-
<i>Variables exogènes¹</i>					
Age	2.641	-0.208	-5.755	-2.169	-2.010

	(1.512)	(-0.386)	(-0.661)	(-0.111)	(-0.099)
Indicatrice 2 ^{ème} vague de subvention des grappes	-	-2.945 (-0.459)	18.622 (0.605)	23.654 (0.260)	25.186 (0.267)
Indicatrice 2010 (Référence)	-	-	-	-	-
Indicatrice 2011	-19.123 (-5.401)	-19.454 (-3.296)	-10.928 (-1.634)	-12.352 (-0.813)	-14.838 (-2.843)
Indicatrice 2012	-12.755 (-4.239)	-12.376 (-2.041)	3.666 (0.271)	0.787 (0.032)	-4.352 (-0.621)
Indicatrice 2013	-	2.073 (0.309)	24.617 (1.298)	20.312 (0.464)	12.952 (1.385)
Constante	47.544 (3.830)	56.419 (7.572)	19.364 (0.352)	18.893 (0.173)	16.196 (0.143)
# d'observations	249	249	249	249	249
# de grappes	77	77	77	77	77

t-statistics entre parenthèses

Toutes les variables explicatives sont exprimées en nombres d'individus (entreprises, institutions, innovations etc..) sauf l'âge (en nombre d'années) et la variable indicatrice qui vaut 1 pour les grappes qui ont reçu un financement du CGET lors de la 2^{ème} vague en 2011, le financement de la 1^{ère} vague étant intervenu en 2010. Pour contrôler des effets du cycle des affaires, des indicatrices temporelles ont été introduites dans les 5 modèles estimés. L'année 2010 est prise comme référence.

¹ Identifier les effets de variables explicatives invariantes dans le temps n'est pas possible avec l'estimateur within. Ceci explique pourquoi dans la colonne 1, les effets des variables d'innovation ne soient pas retranscrits. Pour contourner cette difficulté, on peut utiliser la méthode de variables instrumentales d'Hausman-Taylor. Cette méthode suppose qu'il y ait des régresseurs corrélés avec l'effet individuel/grappe inobservé (*variables endogènes*) et d'autres qui ne le sont pas (*variables exogènes*).

7.5 Annexe 5 : Performance des grappes d'entreprises (contribution de France Stratégie)

Contribution de Monsieur Haithem BEN HASSINE, Chargé de mission, Département Economie Finance de France Stratégie

7.5.1 Introduction

Ce travail propose un élément de cadrage pour caractériser les performances économiques des grappes d'entreprises. Il s'insère dans le cadre du programme d'évaluation de la politique des grappes initié par le CGET. Des indicateurs comme le taux de marge, le taux d'investissement ou encore la productivité totale des facteurs ont été utilisés pour apprécier une éventuelle dynamique de croissance par l'innovation technologique. Nous proposons, par ailleurs, une analyse en composantes principales pour établir une typologie à travers laquelle une meilleure compréhension du lien caractéristique - performance permet d'identifier l'impact de la politique des grappes sur la dynamique des entreprises.

En complément de l'enquête réalisée auprès des équipes d'animation et auprès des membres des grappes labellisées par la DATAR, nous utilisons la base de données DIANE qui fournit un complément d'information sur l'activité économique de chaque entreprise. Plus précisément, la base de données DIANE contient des informations comptables pour des entreprises suivies sur la période 2004-2012. Elle couvre les entreprises ayant au moins 3 salariés et qui appartiennent aux secteurs manufacturiers et des services. Après nettoyage, la base de données comporte 1 236 599 observations avec un nombre minimal de 98 402 entreprises pour l'année 2012 (près de 8 % du nombre total des firmes en France) et un nombre maximal de 151 369 entreprises pour l'année 2007 (12,24 % du nombre total des firmes)⁵⁶.

Il y a deux intérêts au moins à apparier la base DIANE avec l'enquête réalisée par Erdyn et Technopolis auprès des équipes d'animation et des membres des grappes d'entreprises : i) disposer d'information comptable sur les variables à caractère économique au niveau des entreprises, ii) la possibilité de suivre les évolutions des performances des entreprises appartenant aux grappes avant et après les deux vagues de l'appel à projet.

7.5.2 Présentation de la base de donnée DIANE

La base de données DIANE couvre, selon les années, entre 31,46 % et 37,88 % de la valeur ajoutée totale de la France (cf. tableau 1). Ce taux relativement faible s'explique en partie par le fait que DIANE couvre davantage les petites et moyennes entreprises que les grandes (cf. tableau 5). Cela n'est pas forcément un inconvénient au vu de la nature de ce travail. En effet, contrairement aux pôles de compétitivité où les grandes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire sont les plus concernées par le dispositif de par leur capacité à investir en R&D, les « grappes d'entreprises » concernent davantage les entreprises de petites et moyennes tailles dont les capacités d'investissement en R&D sont malgré tout assez limitées en France.

⁵⁶ La taille de notre échantillon avant nettoyage est de plus que 4,5 millions d'observations. Le taux de renseignement des différentes variables est très variable d'une année à l'autre. A titre d'exemple, en moyenne, 70 % de la variable « *chiffre d'affaire* » est renseignée alors que seulement 40 % de la variable « *effectif* » l'est. L'année 2013 est encore très mal renseignée à ce jour, nous avons donc décidé de la supprimer. Une interpolation linéaire a été réalisée pour les variables non renseignées au plus pendant 3 années.

Tableau 1 : La part de la VA annuelle de la base DIANE dans la VA globale en France

Année	(1)	(2)	(1)/(2)
	VA (DIANE)	VA (INSEE)	% de la VA
2004	485,19	1 485,75	32,66
2005	524,39	1 539,89	34,05
2006	584,69	1 606,26	36,40
2007	622,69	1 689,83	36,85
2008	644,61	1 735,08	37,15
2009	644,46	1 701,21	37,88
2010	636,19	1 740,95	36,54
2011	609,44	1 793,76	33,98
2012	572,94	1 820,90	31,46

Source : Calcul de l'auteur à partir de la base DIANE

Le nombre d'entreprises présentes varie selon les années (cf. tableau 2). En début (2004 et 2005) et en fin (2012) de période, celui-ci n'a pas dépassé les 10 %. En milieu de période (entre 2006 et 2011) le nombre d'entreprises par année varie entre 11 et 13 %. Il s'agit d'un panel non cylindré.

Tableau 2 : Nombre d'entreprises par année - DIANE

Année	Fréquence	Pourcentage	Fréquence cumulée	Pourcentage cumulé
2004	107 445	6,44	107 445	6,44
2005	165 941	9,94	273 386	16,38
2006	187 175	11,21	460 561	27,59
2007	204 565	12,26	665 126	39,85
2008	208 657	12,50	873 783	52,35
2009	217 398	13,02	1 091 181	65,37
2010	217 038	13,00	1 308 219	78,37
2011	201 397	12,07	1 509 616	90,44
2012	159 621	9,56	1 669 237	100

Source : Calcul de l'auteur à partir de la base DIANE

7.5.3 Procédure d'appariement

La procédure d'appariement des deux bases de données consiste à identifier les entreprises appartenant à une grappe et qui figurent en même temps dans la base de données DIANE. On pourra ainsi associer à chaque entreprise appartenant à une grappe des informations sur son chiffre d'affaire, sa valeur ajoutée, son excédent brut d'exploitation, son effectif, etc.

A partir du fichier initial sur les grappes d'entreprises, environ 36 % des entreprises se trouvent dans la base de données DIANE. En d'autres termes, le taux d'appariement (*matching rate*) avoisine les

36 %. Ce chiffre, malgré qu'il soit relativement variable d'une grappe à une autre, est assez satisfaisant puisque, comme cela a été mentionné plus haut, la base de données DIANE couvre principalement les petites et moyennes entreprises.

Tableau 3 : Résultat de la procédure d'appariement (*matching*)

Grappes	# Ese av. matching	# Ese après matching	Tx matching	Grappes	# Ese av. matching	# Ese après matching	Tx matching
16000 images	31	5	16,12	Eurosima	22	12	54,54
A&S	26	17	65,38	Florisud	186	2	1,07
ACE	17	9	52,94	Ief aero	28	19	67,87
AGHIR	13	4	30,76	Auto du mans	82	39	47,51
AMD	33	0	0	Bio bretagne	99	29	29,23
Capital games	61	17	27,86	Lea valley	60	30	50,00
Cluster lumière	135	71	52,59	Maison foret	38	4	10,56
Eco energie	109	25	22,93	Nord package	13	13	100,00
F2N	93	20	21,50	Novachild	42	20	47,19
I-CARE	65	19	29,23	Numelink	140	34	24,86
Mecabourg	59	33	55,93	Optics valley	175	72	41,43
Mecateamcluster	56	39	69,64	Paca logistic	38	16	42,05
Nautipole	16	3	18,75	Parm asso	27	2	7,07
PB	15	9	60,00	Pdt de la mer	13	4	30,76
PMME	49	33	67,34	Peche durable	20	9	45,00
PPF	16	12	75,00	Photonics bret	31	8	25,80
PSEL	37	15	40,54	Picf	28	16	57,14
PTP	7	6	85,71	Plasturgie	38	25	65,78
Pole agroalim	84	38	45,23	Primi	80	10	12,50
Tech medic	29	15	51,72	Rhenatic	119	20	16,80
UERI PACA	33	10	30,30	Riviera yactin	81	30	37,03
WSM	8	2	25,00	Saveurspyrénée	20	10	50,00
Aeriades	24	15	62,50	Shop export	19	11	57,89
Aero cluster ra	111	70	63,06	Sporaltec	43	11	25,58
Aquo thermes	19	5	26,31	Temergie	19	1	5,26
Breizpack	56	36	64,28	Uztartu	56	18	32,13
Collectif designe	81	4	4,93	Windforfuture	46	24	52,14
Enviro limousin	46	18	39,10	TOTAL	2 922	1051	35,97
Euralogistic	30	12	40,00				

Source : Calcul de l'auteur à partir de la base DIANE et de l'enquête sur les grappes d'entreprises

Le nombre d'entreprises après appariement par an et la répartition des nombres d'années durant lesquelles les entreprises sont observées sont donnés par le tableau 4.

Tableau 4 : Nombre d'entreprises après appariement et répartition des nombres d'années durant lesquelles les entreprises sont observées

ANNEE	# Firmes	%	NBAN	Fréquence	%
2004	506	7,07	1	14	1,33
2005	776	10,85	2	22	2,09
2006	832	11,63	3	83	7,90
2007	881	12,32	4	89	8,47
2008	881	12,32	5	98	9,32
2009	894	12,50	6	91	8,66
2010	879	12,29	7	101	9,61
2011	810	11,32	8	230	21,88
2012	694	9,70	9	323	30,73

Source : Calcul de l'auteur à partir de la base DIANE et de l'enquête sur les grappes d'entreprises

On note que les entreprises sont assez bien réparties d'une année à une autre et que peu de firmes sont observées sur une ou deux années seulement. 323 entreprises sont observées exactement pendant 9 années successives. Ceci montre que le résultat de la procédure d'appariement est assez satisfaisant et permettra de faire une analyse des performances sans trop se soucier d'un éventuel biais d'échantillonnage ou insuffisance liée à la dimension temporelle. Par ailleurs, la répartition par taille d'entreprise est aussi assez satisfaisante au regard de la composition constatée dans les grappes d'entreprises (cf. tableau 5).

Tableau 5 : Nombre d'entreprises par taille - année

Taille	Fréq 2004	% 2004	Fréq 2008	% 2008	Fréq 2012	% 2012
<10	81	16,00	164	18,61	136	19,59
[10-20[74	14,62	134	15,21	105	15,12
[20-50[124	24,50	234	26,56	183	26,36
[50-100[67	13,24	119	13,50	91	13,11
[100-250[75	14,82	95	10,78	81	11,67
[250-500[40	7,90	63	7,15	48	6,91
[500 et +	45	8,89	72	8,17	50	7,20
Taille	Fréq 2004	% 2004	Fréq 2008	% 2008	Fréq 2012	% 2012
<10	81	16,00	164	18,61	136	19,59
[10-50[198	39,13	368	41,77	288	41,49
[50-250[142	28,06	214	24,29	172	24,78
[250-5000[75	14,82	115	13,05	83	11,95
[5000 et +	10	1,97	20	2,27	15	2,16

7.5.4 Etudes des performances des entreprises appartenant à une grappe d'entreprises.

La productivité totale des facteurs (TFP)

Pour calculer la TFP, nous estimons une fonction de production Cobb-Douglas à deux facteurs de production : capital et travail sans imposer la nature des rendements d'échelle.

Dans la mesure où nous disposons d'un large échantillon, nous avons effectué des estimations par secteur selon la nomenclature agrégée de l'INSEE à 10 secteurs (cf. tableau 6). Les résultats montrent des différences notables des élasticités des facteurs de production estimées entre secteurs. Ces différences témoignent de l'hétérogénéité des technologies de production utilisées ainsi que de la différence en termes d'intensité capitalistique.

Les coefficients estimés de notre fonction de production sont dans l'ensemble assez satisfaisants. Ainsi, nous retrouvons dans le secteur manufacturier un résultat similaire à ce qui est généralement obtenu dans la littérature (66 % pour le travail et 35 % pour le capital). En revanche, dans les services, la part du capital dans la production est assez faible : 6 % dans le secteur des services aux entreprises et 22 % dans le secteur des autres activités et services.

Autres indicateurs de performance

Le taux de marge retenu ici comme indicateur de performance mesure le pourcentage de la valeur ajoutée (VA) conservé par les entreprises après versement des coûts salariaux et des impôts liés à la production. Il est calculé selon la formule suivante :

$$\text{Taux de marge} = \text{Excédent brut d'exploitation} / \text{Valeur ajoutée} \times 100$$

Le taux d'investissement représente la part de l'investissement dans la VA. Il est défini par le rapport suivant :

$$\text{Taux d'investissement} = \text{Formation brute de capital fixe} / \text{Valeur ajoutée} \times 100$$

Ces trois indicateurs permettent d'avoir des mesures différentes des performances des firmes liées à la productivité, la profitabilité et l'investissement.

Tableau 6: Estimation des facteurs de production par secteur selon la méthode ACF1 - Nomenclature agrégée à 10 secteurs²

	Agriculture, sylviculture et pêche	Industrie manufacturière, industries extractives et autres	Construction	Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	Information et communication
$\log L^3$	0,696 (3,609)	0,657 (2,310)	0,379 (22,984)	0,351 (1,702)	0,306 (1,089)
$\log K^3$	0,262 (2,677)	0,352 (2,106)	0,494 (60,372)	0,605 (5,231)	0,512 (3,321)
# d'observations	11189	211603	188952	476892	36498
# de firmes	1577	28346	26361	66313	5063

La statistique de Student est entre parenthèses.

¹ ACF est une méthode d'estimation en deux étapes. Comme l'élasticité du capital et du travail est estimé à la deuxième étape, leurs écarts types sont biaisés. Pour corriger ce biais, nous estimons des écarts types robustes en utilisant un bootstrap avec 200 répliques.

² 10 secteurs selon la classification agrégée de l'INSEE (classification compatible avec la NACE rev. 2).

³ Pour avoir des estimations cohérentes avec la procédure ACF, nous avons instrumenté le stock de capital physique et le travail par leurs valeurs retardées d'une année.

	Activités financières et assurance	Activités immobilières	Activités spécialisées scientifiques et techniques et activités de services	Administration publique, enseignement, santé humaine et action	Autres activités et services.
$\log L^3$	0,907 (55,389)	0,661 (32,803)	0,305 (0,745)	0,706 (4,034)	0,733 (22,074)
$\log K^3$	0,137 (23,118)	0,311 (39,935)	0,063 (0,822)	0,304 (3,236)	0,220 (13,420)
# d'observations	33052	30892	165421	32465	49628
# de firmes	4884	4600	23569	4563	7251

La statistique de Student est entre parenthèses.

¹ ACF est une méthode d'estimation en deux étapes. Comme l'élasticité du capital et du travail est estimé à la deuxième étape, leurs écarts types sont biaisés. Pour corriger ce biais nous estimons des écarts types robustes en utilisant un bootstrap avec 200 répliques.

² 10 secteurs selon la classification agrégée de l'INSEE (classification compatible avec la NACE rev. 2).

³ Pour avoir des estimations cohérentes avec la procédure ACF, nous avons instrumenté le stock de capital physique et le travail par leurs valeurs retardées d'une année.

Quelques statistiques descriptives sur les grappes d'entreprises

Figure 1 : Distribution de la productivité totale des facteurs moyenne par niveau technologique et par quintile (en milliers d'euros)



La figure 1 indique qu'entre les différents secteurs classés par niveau technologique, les distributions des performances productives des entreprises appartenant aux grappes d'entreprises sont très similaires. Ce constat vaut pour les quatre premiers quintiles. Par contre dans le cinquième quintile, les entreprises les plus performantes le sont davantage dans les services que dans l'industrie

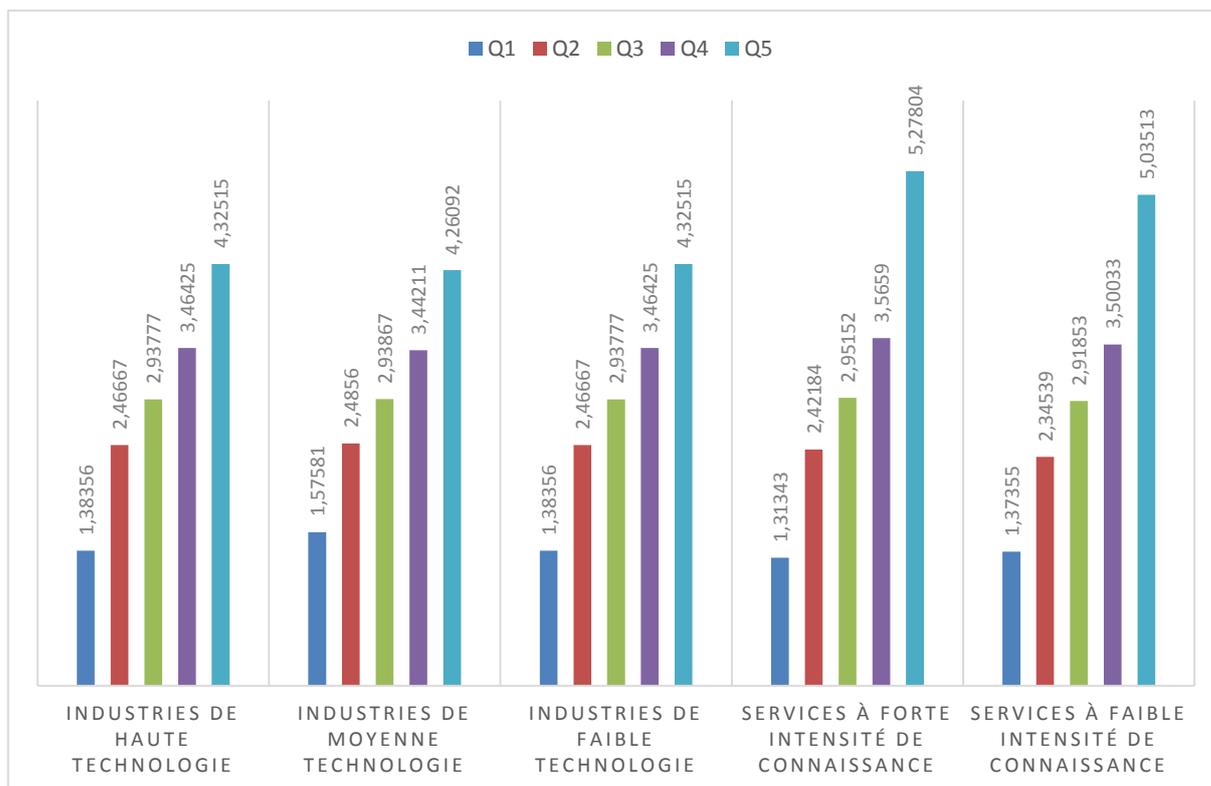
Pour savoir si les entreprises appartenant à des grappes d'entreprises ont un niveau de productivité comparable à celui des entreprises qui n'appartiennent pas à des grappes, et surtout si, au sein de celles-ci, les entreprises les plus productives (appartenant au 5^{ème} quintile) dans les services sont plus productives que les plus productives (appartenant au même quintile) dans le secteur industriel, nous proposons la même distribution de la TFP par niveau technologique et par quintile pour les entreprises n'ayant pas fait l'objet d'appariement.

La figure 2 montre qu'on retrouve globalement le même constat que celui des firmes labellisées. Les entreprises dans le secteur des services situées au 5^{ème} quintile et n'appartenant pas à des grappes d'entreprises sont, aussi, plus productives que celles qui opèrent dans l'industrie. Autrement dit, la structure de la distribution de la TFP moyenne varie peu entre les entreprises appartenant à des grappes d'entreprises et celle n'appartenant pas à des grappes d'entreprises.

Par ailleurs, il est assez aisé de montrer sur la base des valeurs utilisées pour la représentation des figures 1 et 2 que les entreprises appartenant à des grappes d'entreprises sont plus productives, non seulement dans le secteur des services et de l'industrie mais aussi à tous les

niveaux technologiques (haute, moyenne et faible). Ce surcroît de productivité correspond à environ 0.5% en moyenne.

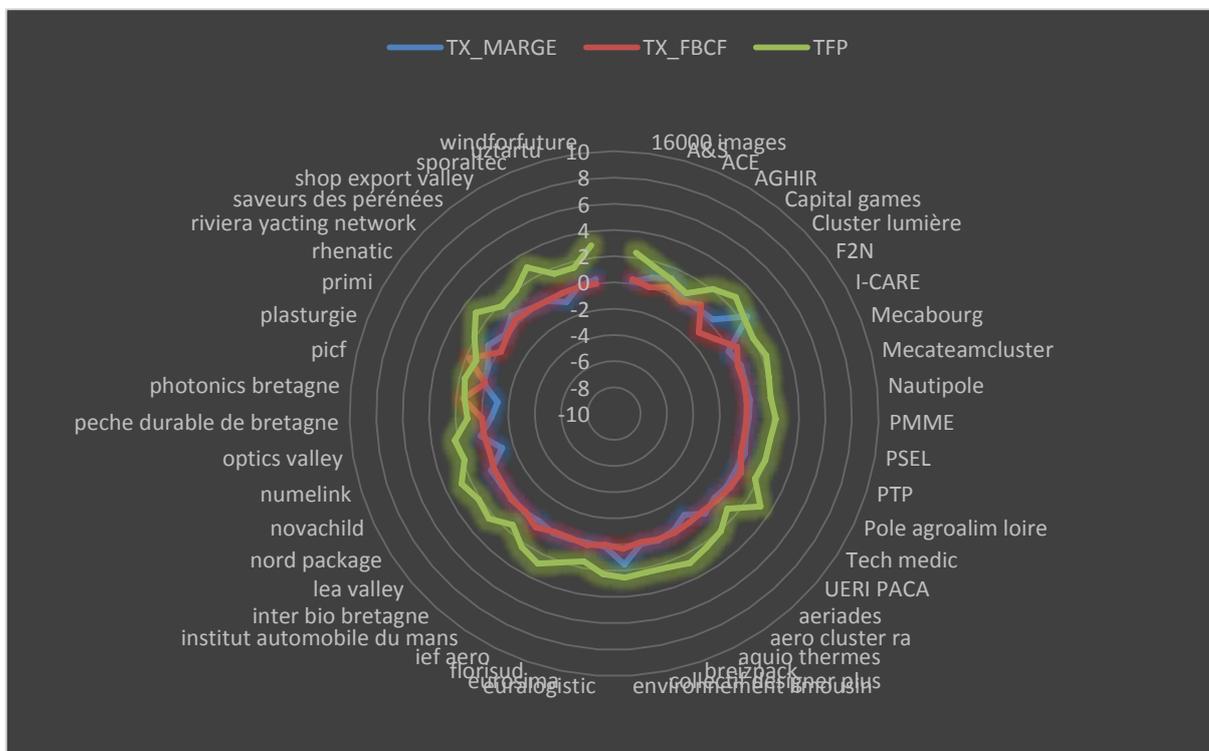
Figure 2 : Distribution de la productivité totale des facteurs moyenne par niveau technologique et par quintile pour les entreprises n'appartenant pas à des grappes d'entreprises



Pour pouvoir comparer nos trois indicateurs de performance, nous proposons des graphiques en radar (cf. graphique 3 à 8). Nous proposons une décomposition par taille¹ d'entreprise pour contrôler un effet taille qui peut biaiser nos résultats.

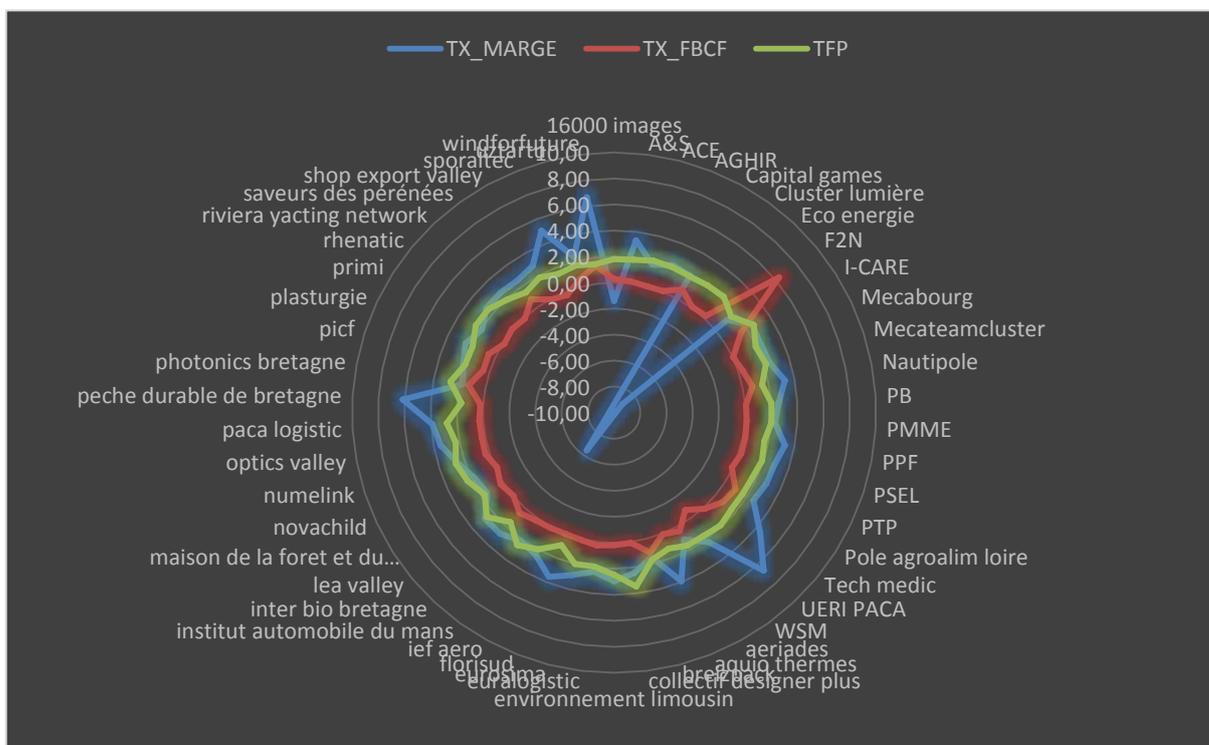
¹ Nous distinguons les toutes petites entreprises (TPE), les petites entreprises (PE), les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les grandes entreprises (GE).

Figure 3 : Distribution du taux de marge, du taux d'investissement et de la TFP des grappes - TPE



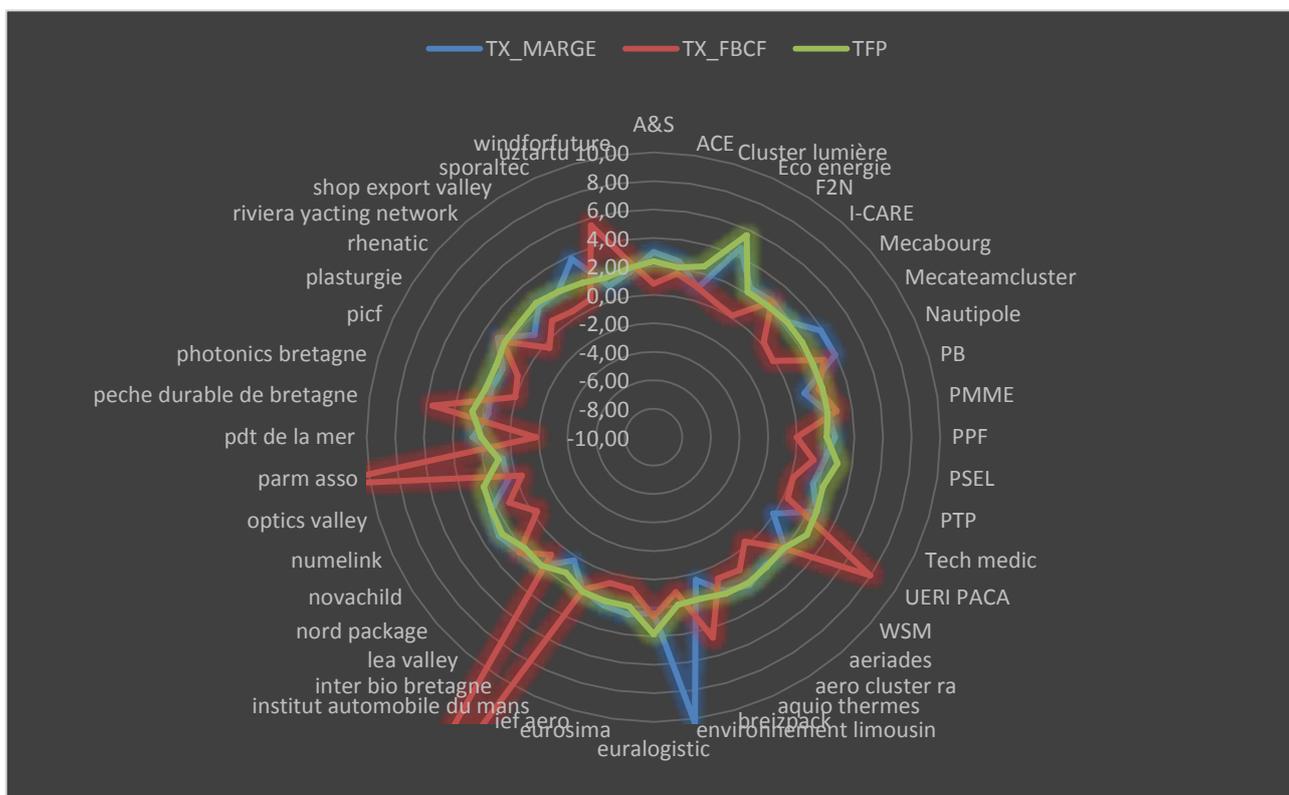
Ce graphique montre que toutes les petites entreprises au sein des différentes grappes investissent très peu et que leur niveau de taux de marge est relativement faible. En comparaison avec les entreprises de taille plus importante, on remarque que les niveaux des trois indicateurs de performance sont moins disparates pour cette catégorie de firme. Les entreprises de toute petite taille appartenant à des grappes d'entreprises se distinguent également par rapport aux entreprises de taille plus importante par un niveau de productivité hors capital et travail assez élevé comparé aux indicateurs de marge et d'investissement.

Figure 4 : Distribution du taux de marge, du taux d'investissement et de la TFP des grappes - PE



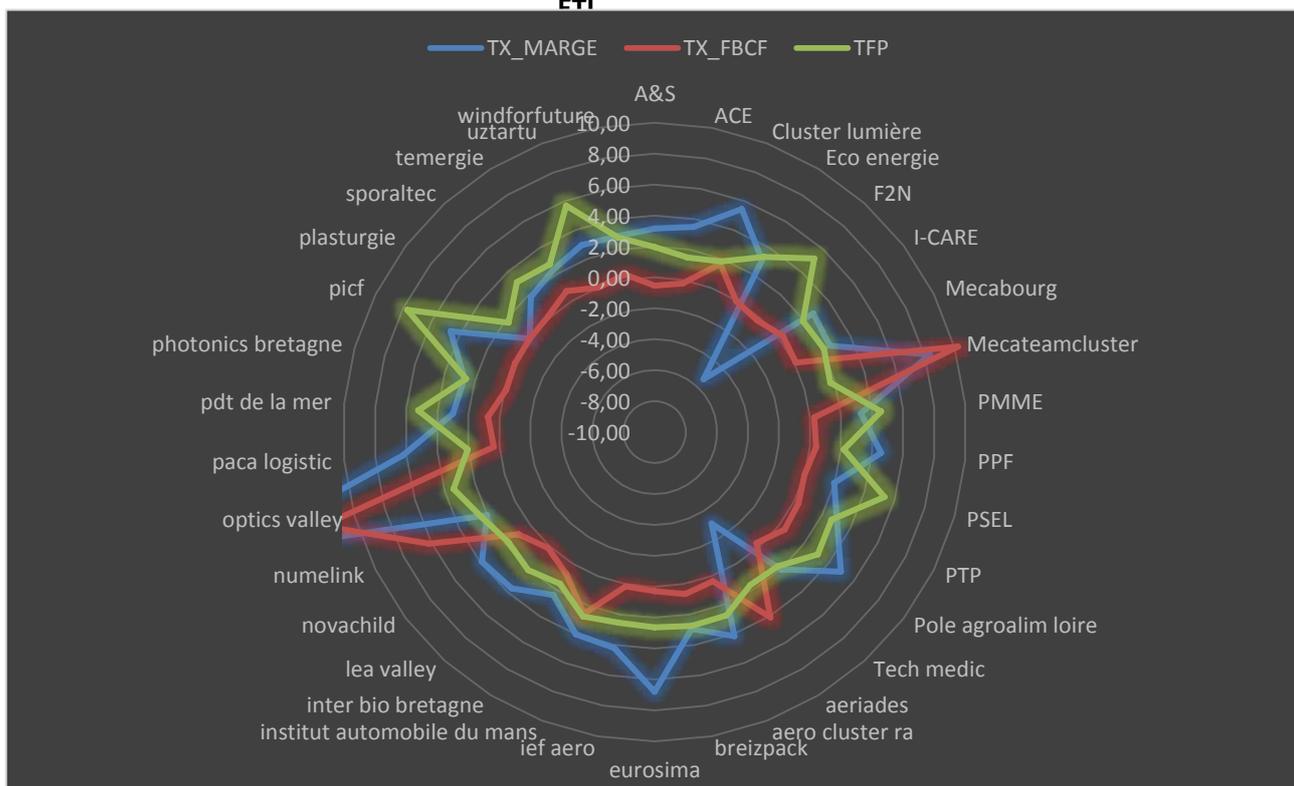
Le graphique 4 montre une variabilité limitée des indicateurs de performance pour cette catégorie de firme, même si quelques grappes font apparaître des niveaux de taux de marge supérieurs à la moyenne à l'image de « UERI PACA » et « WINFORFUTUR ». Le taux d'investissement est assez homogène d'une grappe à une autre, hormis « F2N » qui affiche un taux d'investissement relativement faible avoisinant les 6,5 %.

Figure 5 : Distribution du taux de marge, du taux d'investissement et de la TFP des grappes - PME



Les entreprises entre 50 et 250 salariés investissent beaucoup plus que les entreprises de plus petite taille. Le taux d'investissement moyen de la grappe « Inter Bio Bretagne » dépasse le quart de sa valeur ajoutée avec 27,54 %. Par ailleurs, hormis « Environnement Limousin » qui dispose d'un taux de marge qui dépasse les 10 %, les PME appartenant à des grappes d'entreprises ont un excédent brut d'exploitation qui varie entre 0 et 4 en pourcentage de leur valeur ajoutée. En termes de productivité totale des facteurs, seules les entreprises de petite et moyenne taille appartenant à la grappe « Eco Energie » se distinguent avec un niveau supérieur à la moyenne totale de toutes les entreprises des grappes.

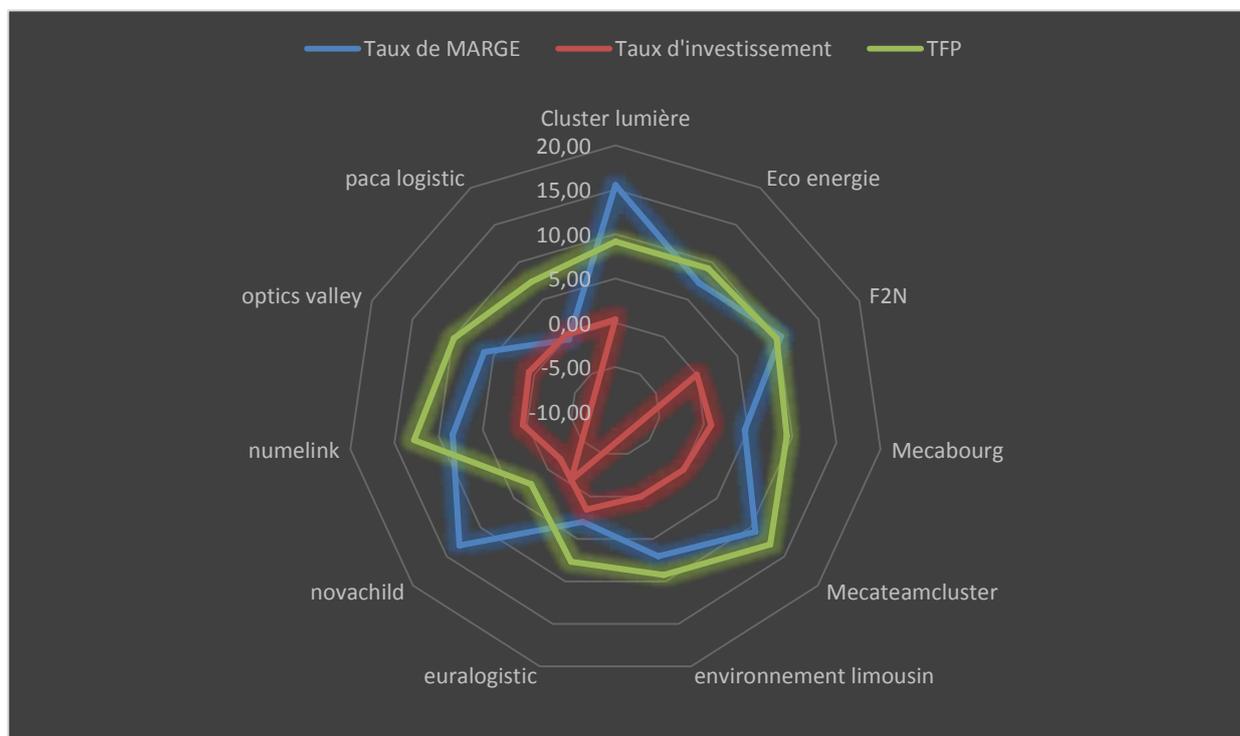
Figure 6 : Distribution du taux de marge, du taux d'investissement et de la TFP des grappes - ETI



La prise en compte d'entreprises de plus grande taille dans notre échantillon réduit considérablement le nombre de grappes. Ceci confirme le fait que ce sont des entreprises de taille petite et moyenne qui ont été sélectionnées suite à l'appel au projet de la DATAR. Cependant, le graphique 6 montre que pour les ETI (250 à 5000 salariés), les indicateurs mesurant la productivité et la marge sont relativement plus importants que ceux des entreprises de taille plus petite. De plus, pour la plupart des ETI, le niveau d'investissement moyen réalisé est relativement en décalage du taux de marge et du niveau de la productivité.

Parmi les grappes d'entreprises ayant des ETI comme membres, deux se distinguent avec un niveau d'investissement et un taux de marge largement au-dessus de la moyenne, « Optic Valley » et Meca team cluster ». Ces deux grappes d'entreprises investissent 12,2 % et 10,23 % de leur valeur ajoutée et la part de leur excédent brut d'exploitation dans leur valeur ajoutée est de 18,5 % et 8,33 %, respectivement.

Figure 7 : Distribution du taux de marge, du taux d'investissement et de la TFP des grappes - GE



Les grandes entreprises représentent moins de 2 % de notre échantillon en 2004 et leur nombre atteint son maximum en 2008 avec 20 firmes. Ce type d'entreprise est plus présent dans les pôles de compétitivité que dans les grappes d'entreprises où la part de l'investissement en R&D dans l'investissement total est censée être plus faible.

Il convient d'être très vigilant quant à l'interprétation des performances des grappes selon cette décomposition par taille. En effet, l'importance de la valeur de ces indicateurs au niveau des grappes est fortement tributaire du nombre d'entreprises adhérentes et de leur taille. Par exemple, Cluster Lumière est une grappe d'entreprises qui regroupe des entreprises de toutes les tailles, de la plus petite au plus grande. Cette grappe, comme on le remarque dans les figures, fait apparaître un taux de marge qui dépasse les 15 % dans la catégorie GE et ne dépassant pas 1 % dans la catégorie TPE.

Ainsi, pour éviter toute erreur d'interprétation causée par une décomposition quelconque, nous proposons dans la section suivante de faire une analyse en composante principale qui permettra de réduire les hétérogénéités inter- et intra-grappes.

7.5.5 Analyse en composante principale (ACP).

Cette analyse permet de réduire l'hétérogénéité des grappes d'entreprises en les regroupant dans des classes. Ces classes sont déterminées en fonction des variables retenues. Les variables retenues ici sont : VA, capital, travail, chiffre d'affaire, consommation intermédiaire, FBCF, taux de marge, R&D, taille des entreprises et des variables indicatrices sectorielles.

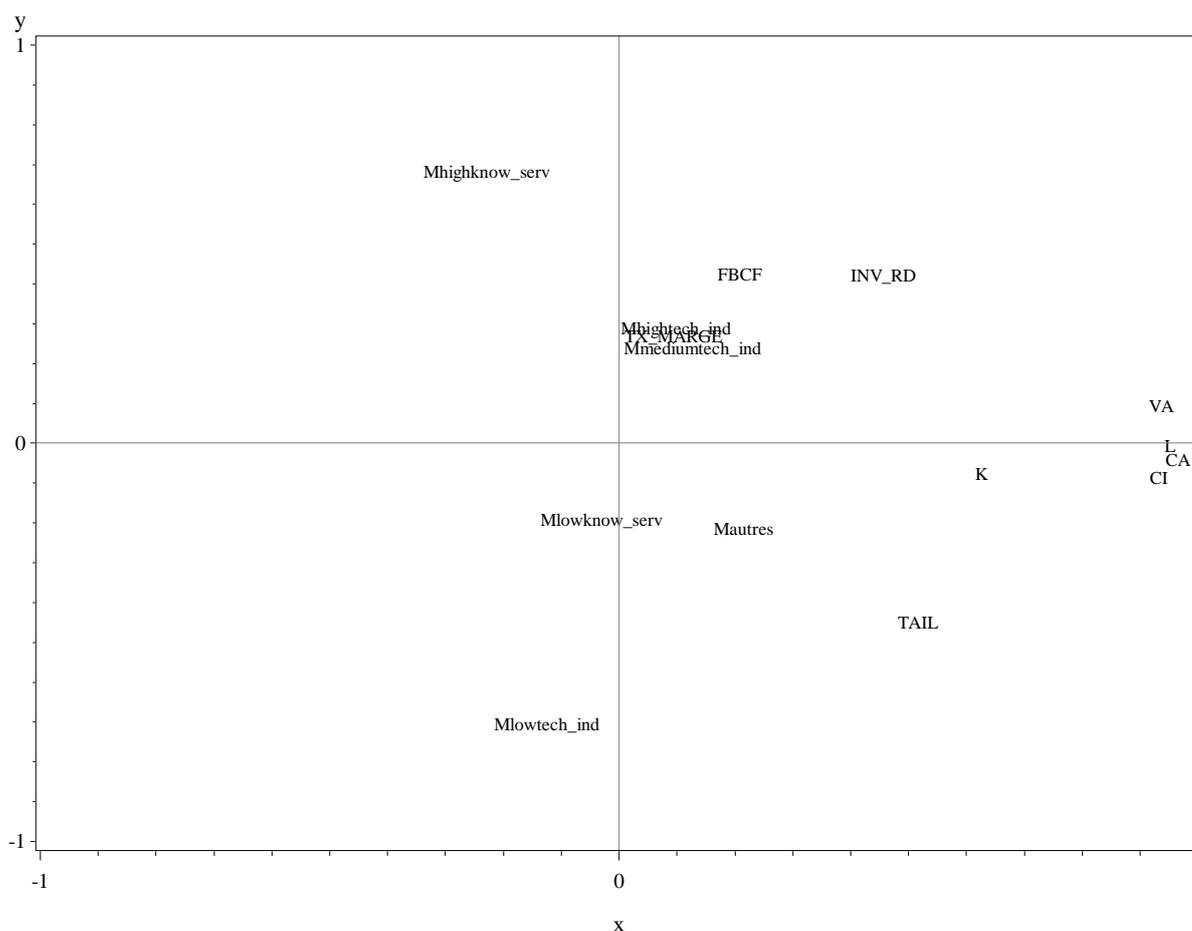
Nous avons retenu deux axes qui expliquent 43,38 % de l'inertie totale.

Résultat de l'analyse

L'axe 1 de l'ACP peut s'interpréter comme représentant la taille des entreprises (cf. figure 8). Il explique 31 % de l'inertie totale. Les variables qui contribuent le plus à la représentation de cet axe sont la VA, le chiffre d'affaire et les consommations intermédiaires. Ces trois variables sont fortement corrélées.

L'axe 2 de l'ACP synthétise les performances des entreprises. Il explique 12,39 % de l'inertie totale. Cet axe est déterminé principalement par le taux d'investissement et le taux de marge et dans une moindre mesure par l'investissement en R&D.

Figure 8 : Représentation des variables



En fonction de l'emplacement (des coordonnées) de chaque grappe sur les axes de la figure 9, on classe chaque grappe selon la taille de son activité (VA, chiffre d'affaire, etc.) et ses performances (Taux de marge, taux d'investissement, etc.).

7.6 Annexe 6 : liste des grappes ayant répondu à l'enquête auprès des cellules d'animation

101 grappes, sur les 121 toujours en activité au moment de cette évaluation, ont répondu, avec des niveaux de précisions variables, à cette enquête.

Nom de la grappe	Secteurs au sens de l'AAP Grappes	Vague
16000 IMAGES	Industries culturelles et créatives	2
ACE Agro Composites Entreprises	Agriculture, agroalimentaire, pêche	2
Action Plasturgie Artois Flandres	Industries diverses	2
AERIADES	Industries diverses	2
Aerospace Cluster in Rhône Alpes	Industries diverses	2
Agrodynamic	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	1
AQUI O Thermes, cluster thermal aquitain	Services	2
Association des Industries Ferroviaires (AIF)	Industries diverses	2
ASSOCIATION ENGINES MOBILES	Industries diverses	2
ASSOCIATION POUR LA MAINTENANCE DURABLE (AMD)	Industries diverses	2
Atlanpack	Industries diverses	1
Atlantic 2.0	Services	2
Auvergne Valorisation de l'industrie aéronautique (AVIA)	Industries diverses	2
BIOMERIDIES	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	2
Blé dur Méditerranée	Agriculture, agroalimentaire, pêche	1
Breizpack	Industries diverses	1
Bretagne Supply Chain	Logistique	2
CapitalGames	Economie numérique	2
Club des Imprimeurs Artisans	Industries diverses	2
Clubster Santé	Industries diverses	1
Clubtex	Industries diverses	1
Cluster AGHIR (Autonomie Gérontologie handicap Innovation Recherche)	Industries de la santé	1
CLUSTER BEAUJOLAIS	Agriculture, agroalimentaire, pêche	2
Cluster Eco Chantiers	Construction et Habitat	2
Cluster Eco-habitat Poitou-Charentes	Construction et Habitat	2
Cluster Euralogistic	Logistique	2

Nom de la grappe	Secteurs au sens de l'AAP Grappes	Vague
Cluster Fruits et légumes/nutrition santé	Agriculture, agroalimentaire, pêche	2
Cluster I-Care	Industries de la santé	2
Cluster Lumière	Industries diverses	2
Cluster Paca Logistique	Logistique	1
Cluster Produits de la Mer, Nutrition, Santé	Agriculture, agroalimentaire, pêche	2
Cluster Rhône-Alpes Eco-énergies	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	2
DEFI Mecatronic	Mécanique et métallurgie	1
Designers+	Industries culturelles et créatives	2
DIEPPE MECA ENERGIES	Mécanique et métallurgie	2
DigitalPlace ex Clust-it	Economie numérique	2
EDEN	Industries diverses	2
ENERGIC S/T 52-55	Industries diverses	1
EuroSIMA Cluster Glisse	Industries diverses	2
Filière Nautique Normande (F2N)	Industries diverses	2
Florisud	Agriculture, agroalimentaire, pêche	2
Green Valley	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	1
IEF Aéro	Industries diverses	1
INDURA Infrastructures Durables	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	2
Initiative Bio Bretagne (ex Inter Bio Bretagne)	Agriculture, agroalimentaire, pêche	2
Initiatives et Cité	Services	1
INNO'VIN	Agriculture, agroalimentaire, pêche	2
INOVAGRO	Agriculture, agroalimentaire, pêche	2
Institut automobile du Mans	Industries diverses	2
Intelli'N	Economie numérique	2
La Glass Vallée	Industries diverses	2
La Maison de la Forêt et des Bois de Guyane	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	1
Le Vivant et la Ville	Construction et Habitat	1

Nom de la grappe	Secteurs au sens de l'AAP Grappes	Vague
Les Articulteurs	Industries culturelles et créatives	2
Logistique 42	Logistique	1
Loire Electronique application Valley (Lea Valley)	Economie numérique	2
Mecabourg	Mécanique et métallurgie	1
Mecaloire	Mécanique et métallurgie	1
Mecanic Vallée	Mécanique et métallurgie	1
Nautipôle Méditerranée	Industries diverses	2
Nekoe	Services	1
Neopolia	Industries diverses	1
Nord Package	Industries diverses	2
Nova CHILD (anciennement Pôle Enfant)	Industries diverses	2
Numelink	Economie numérique	2
Nutravita	Agriculture, agroalimentaire, pêche	1
Opticsvalley	Industries diverses	1
Organics cluster in Rhône-Alpes	Agriculture, agroalimentaire, pêche	1
ORKidé de Guyane	Industries diverses	2
PAMA	Construction et habitat	2
PECHES DURABLES DE BRETAGNE	Agriculture, agroalimentaire, pêche	2
PHMA	Mécanique et métallurgie	1
PHOTONICS BRETAGNE	Industries diverses	2
PLAB POLE LORRAIN AMEUBLEMENT BOIS	Construction et Habitat	2
Pôle Agroalimentaire Loire	Agriculture, agroalimentaire, pêche	2
Pôle Aliments & Santé	Agriculture, agroalimentaire, pêche	2
Pôle Audiovisuel Cinéma Multimédia du Nord Parisien	Industries culturelles et créatives	2
Pôle des technologies médicales	Industries de la santé	2
Pôle d'Intelligence Logistique Europe du Sud	Logistique	1
Pôle Environnement du Limousin	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	2
Pôle Industriel Cœur de France	Mécanique et métallurgie	1
Pôle Industries Culturelles et Patrimoine	Industries culturelles et créatives	1
POLE SERVICES A LA PERSONNE PACA	Services	2

Nom de la grappe	Secteurs au sens de l'AAP Grappes	Vague
Pôle Textile Alsace	Industries diverses	2
PRIMI	Economie numérique	2
Pyrénées industries céramiques	Industries diverses	2
Réseau Mesure	Industries diverses	1
RHENATIC	Economie numérique	2
Riviera Yachting NETWORK	Services	2
Saveurs des Pyrénées	Agriculture, agroalimentaire, pêche	2
Shop Expert Valley	Services	2
SPN-Réseau des professionnels du numérique en Poitou-Charentes	Economie numérique	2
SPORT/LOISIRS/MONTAGNE	Industries diverses	2
SYNERGIE	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	2
Tahiti Fa'ahotu	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	1
Temergie	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	1
UREI PACA	Services	2
UZTARTU - Le Cluster Agroalimentaire du Pays Basque	Agriculture, agroalimentaire, pêche	2
VALBIOMCENTRE	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	2
Wind for Future	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	2
WSM (Water Sensors & Membranes)	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	2

7.7 Annexe 7 : Réponses des membres des grappes d'entreprises à l'enquête en ligne

Les grappes qui n'existent plus sont mentionnées en rouge et italique.

Nous avons bien noté qu'il y a deux réponses pour une grappe n'existant plus (A l'ouest des dents). Il s'agit d'un consulaire et d'un organisme de formation dont nous supposons qu'ils sont membres de plusieurs grappes et qu'ils ont choisi de répondre pour celle-ci.

Nom de la grappe	Région	Secteur	Membres entreprises	Membres autres	Total
16 000 IMAGES	Poitou-Charentes	Industries culturelles et créatives	0	1	1
<i>A l'Ouest des Dents</i>	<i>Bretagne</i>	<i>Industries de la santé</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
ACE Agro Composites Entreprises	Bourgogne	Agriculture, agroalimentaire, pêche	6	1	7
Action Plasturgie Artois Flandres	Nord-Pas-de-Calais	Industries diverses	1	0	1
AERIADES	Lorraine	Industries diverses	11	2	13
Aerospace Cluster in Rhône Alpes	Rhône-Alpes	Industries diverses	1	0	1
Agrodynamic et Développement Durable	Centre	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	0	0	0
AQUI O Thermes, cluster thermal aquitain	Aquitaine	Services	16	11	27
ARIA-ALSACE	Alsace	Agriculture, agroalimentaire, pêche	0	1	1
Association des Industries Ferroviaires (AIF)	Nord-Pas-de-Calais	Industries diverses	0	0	0

Nom de la grappe	Région	Secteur	Membres entreprises	Membres autres	Total
Association Engins Mobiles - MECATEAMCLUSTER / CONCEPTION, CONSTRUCTION ET MAINTENANCE D'ENGINS MOBILES CONCEPTION, CONSTRUCTION ET MAINTENANCE D'ENGINS MOBILES	Bourgogne	Industries diverses	4	0	4
ASSOCIATION POUR LA MAINTENANCE DURABLE (AMD)	Nouvelle Calédonie	Industries diverses	1	0	1
Atlanpack	Poitou-Charentes	Industries diverses	1	1	2
Atlantic 2.0	Pays de la Loire	Services	0	0	0
Auvergne Valorisation de l'industrie aéronautique (AVIA)	Auvergne	Industries diverses	1	0	1
BIOMERIDIES	Languedoc-Roussillon	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	6	0	6
Blé dur Méditerranée	Languedoc-Roussillon	Agriculture, agroalimentaire, pêche	0	0	0
Breizpack	Bretagne	Industries diverses	1	0	1
Bretagne Supply Chain	Bretagne	Logistique	5	1	6
Camdib	Languedoc-Roussillon	Mécanique et métallurgie	0	1	1
CapitalGames	Ile-de-France	Economie numérique	14	1	15
CARMA section PROFIL'Alu	Provence-Alpes-Côte d'Azur	Industries diverses	0	0	0
Club des Imprimeurs Artisans	Nord-Pas-de-Calais	Industries diverses	6	0	6
Club Santé	Nord-Pas-de-Calais	Industries de la santé	0	0	0
Clubtex	Nord-Pas-de-Calais	Industries diverses	1	0	1
Clust-it	Midi-Pyrénées	Economie numérique	0	0	0

Nom de la grappe	Région	Secteur	Membres entreprises	Membres autres	Total
Cluster AGHIR	Centre	Industries de la santé	9	5	14
CLUSTER BEAUJOLAIS	Rhône-Alpes	Agriculture, agroalimentaire, pêche	0	0	0
Cluster Eco Chantiers	Franche-Comté	Construction et Habitat	1	0	1
Cluster Eco-habitat Poitou-Charentes	Poitou-Charentes	Construction et Habitat	0	0	0
Cluster Edit	Rhône-Alpes	Economie numérique	1	0	1
Cluster Euralogistic	Nord-Pas-de-Calais	Logistique	0	0	0
Cluster Fruits et légumes/nutrition santé	Aquitaine	Agriculture, agroalimentaire, pêche	0	0	0
Cluster I-Care	Rhône-Alpes	Industries de la santé	4	2	6
Cluster Lumière	Rhône-Alpes	Industries diverses	30	4	34
Cluster Midi-Pyrénées Saveurs	Midi-Pyrénées	Agriculture, agroalimentaire, pêche	1	0	1
Cluster Paca Logistique	Provence-Alpes-Côte d'Azur	Logistique	0	0	0
Cluster Produits de la Mer, Nutrition, Santé	Bretagne	Agriculture, agroalimentaire, pêche	6	0	6
Collectif designers+	Rhône-Alpes	Industries culturelles et créatives	41	4	45
DIEPPE MECA ENERGIES	Haute-Normandie	Mécanique et métallurgie	2	0	2
Eco-énergies	Rhône-Alpes	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	0	0	0
EDEN	Rhône-Alpes	Industries diverses	0	0	0
ENERGIC S/T 52-55	Champagne-Ardenne	Industries diverses	19	2	21
Eskal-Eureka	Aquitaine	Construction et Habitat	0	0	0

Nom de la grappe	Région	Secteur	Membres entreprises	Membres autres	Total
EuroSIMA Cluster Glisse	Aquitaine	Industries diverses	7	0	7
Filière Nautique Normande (F2N)	Basse-Normandie	Industries diverses	1	0	1
Florisud	Provence-Alpes-Côte d'Azur	Agriculture, agroalimentaire, pêche	4	1	5
Franche Comté Interactive	Franche-Comté	Economie numérique	0	0	0
GRAMMI (Grappe réseau Auvergne Musiques Média Image)	Auvergne	Industries culturelles et créatives	0	0	0
Green Valley	Lorraine	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	0	0	0
<i>Iconoval</i>	<i>Alsace</i>	<i>Economie numérique</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
IEF Aéro	Bretagne	Industries diverses	0	0	0
INDURA Infrastructures Durables	Rhône-Alpes	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	12	3	15
Initiatives et Cité	Nord-Pas-de-Calais	Services	8	0	8
INNO'VIN	Aquitaine	Agriculture, agroalimentaire, pêche	0	0	0
Inovagro	Martinique	Agriculture, agroalimentaire, pêche	12	1	13
Institut automobile du Mans	Pays de la Loire	Industries diverses	5		5
Intelli'N	Picardie	Economie numérique	8	0	8
Inter bio Bretagne	Bretagne	Agriculture, agroalimentaire, pêche	5	1	6

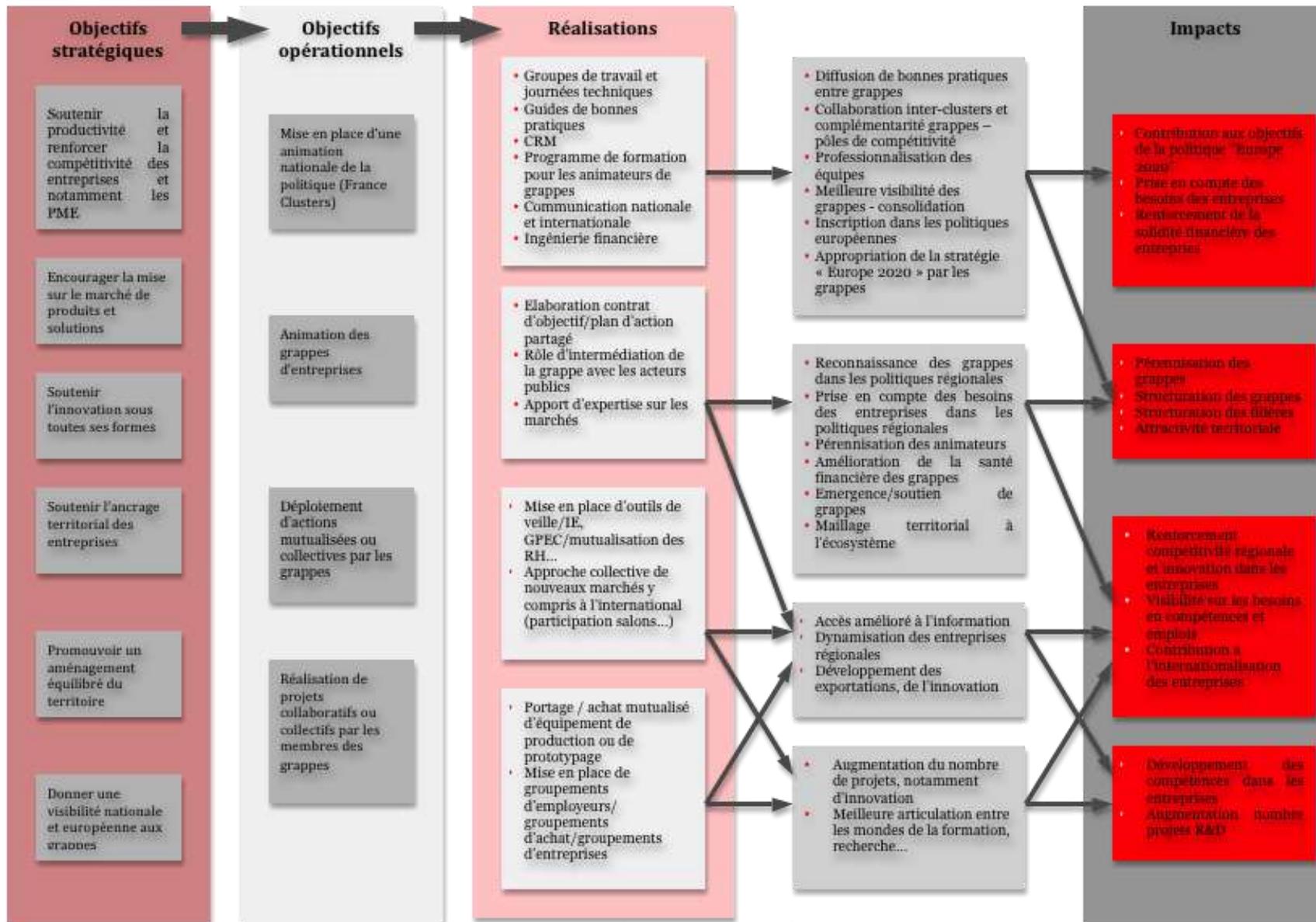
Nom de la grappe	Région	Secteur	Membres entreprises	Membres autres	Total
La Glass Vallée	Haute-Normandie	Industries diverses	0	0	0
La maison de la forêt et des bois de Guyane	Guyane	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	6	0	6
Le réseau de l'image	Ile-de-France	Economie numérique	0	0	0
Le Vivant et la Ville	Ile-de-France	Construction et Habitat	5	2	7
Les Articulteurs	Bretagne	Industries culturelles et créatives	0	0	0
Logistique 42	Rhône-Alpes	Logistique	9	0	9
Loire Electronique application Valley (Lea Valley)	Pays de la Loire	Economie numérique	16	3	19
Loire Numérique (Numélink)	Rhône-Alpes	Economie numérique	10	0	10
Mecabourg	Rhône-Alpes	Mécanique et métallurgie	5	0	5
Mecaloire	Rhône-Alpes	Mécanique et métallurgie	11	2	13
MECANIC VALLEE	Midi-Pyrénées	Mécanique et métallurgie	0	0	0
Mecatronic / Mecatronic	Ile-de-France	Mécanique et métallurgie	0	0	0
Nautipôle Méditerranée	Languedoc-Roussillon	Industries diverses	0	0	0
Nekoé	Centre	Services	4	0	4
Neopolia	Pays de la Loire	Industries diverses	45	0	45
<i>Nogentech</i>	<i>Champagne-Ardenne</i>	<i>Mécanique et métallurgie</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Nord Package	Nord-Pas-de-Calais	Industries diverses	0	0	0
Nova Child	Pays de la Loire	Industries diverses	1	0	1
Nutravita Auvergne	Auvergne	Agriculture, agroalimentaire, pêche	17	11	28

Nom de la grappe	Région	Secteur	Membres entreprises	Membres autres	Total
Opticsvalley	Ile-de-France	Industries diverses	0	0	0
Organics cluster in Rhône-Alpes	Rhône-Alpes	Agriculture, agroalimentaire, pêche	24	0	24
ORkidé de Guyane	Guyane	Industries diverses	0	0	0
Outdoor Sports Valley	Rhône-Alpes	Industries diverses	18	4	22
Paris Mix	Ile-de-France	Industries culturelles et créatives	0	0	0
PECHES DURABLES DE BRETAGNE	Bretagne	Agriculture, agroalimentaire, pêche	2	0	2
PERFORMANCE-SAP	Martinique	Services	0	0	0
PHMA	Picardie	Mécanique et métallurgie	0	0	0
PHOTONICS BRETAGNE	Bretagne	Industries diverses	7	5	12
PLAB POLE LORRAIN AMEUBLEMENT BOIS	Lorraine	Construction et Habitat	0	0	0
Pôle action Media (PAM)	Ile-de-France	Industries culturelles et créatives	0	0	0
Pôle Agroalimentaire Loire	Rhône-Alpes	Agriculture, agroalimentaire, pêche	7	1	8
Pôle Aliments & Santé	Poitou-Charentes	Agriculture, agroalimentaire, pêche	5	0	5
Pôle Aménagement de la Maison	Alsace	Construction et Habitat	0	0	0
Pôle d'Intelligence Logistique Europe du Sud	Rhône-Alpes	Logistique	1	0	1
Pôle de la Performance de Magny Cours	Bourgogne	Mécanique et métallurgie	0	0	0
Pôle des technologies médicales	Rhône-Alpes	Industries de la santé	0	0	0
Pôle Environnement Limousin	Limousin	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	20	3	23
Pôle Industriel Cœur France	Centre	Mécanique et métallurgie	3	1	4

Nom de la grappe	Région	Secteur	Membres entreprises	Membres autres	Total
Pôle Industries Culturelles & Patrimoines	Provence-Alpes-Côte d'Azur	Industries culturelles et créatives	0	0	0
Pôle Media Grand Paris	Ile-de-France	Industries culturelles et créatives	16	1	17
Pôle Régional Numérique	Nord-Pas-de-Calais	Economie numérique	0	0	0
POLE SERVICES A LA PERSONNE PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur	Services	1	0	1
Pôle Textile Alsace	Alsace	Industries diverses	8	1	9
Polepharma	Centre	Industries de la santé	0	0	0
PRIMI	Provence-Alpes-Côte d'Azur	Economie numérique	0	0	0
Pyrénées industries céramiques	Midi-Pyrénées	Industries diverses	0	0	0
RHENATIC	Alsace	Economie numérique	21	0	21
<i>Rhone Alpes Packaging</i>	<i>Rhône-Alpes</i>	<i>Industries diverses</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Riviera Yachting NETWORK	Provence-Alpes-Côte d'Azur	Services	0	0	0
RMVO	Ile-de-France	Industries diverses	0	0	0
Saveurs des Pyrénées	Midi-Pyrénées	Agriculture, agroalimentaire, pêche	6	0	6
Shop Expert Valley	Centre	Services	3	0	3
Silicon Sentier	Ile-de-France	Economie numérique	0	0	0
SOLIAGE	Ile-de-France	Industries de la santé	0	0	0
SPN-Réseau des professionnels du numérique en Poitou-Charentes	Poitou-Charentes	Economie numérique	16	1	17
SPORT/LOISIRS/MONTAGNE	Rhône-Alpes	Industries culturelles et créatives	0	0	0
SYNERGIE	Nouvelle Calédonie	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	4	0	4

Nom de la grappe	Région	Secteur	Membres entreprises	Membres autres	Total
Tahiti Fa'ahotu	Polynésie française	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	2	1	3
Technopôle CBS	Haute-Normandie	Industries de la santé	0	0	0
Temergie	Réunion	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	11	2	13
TOPOS AQUITAINE	Aquitaine	Economie numérique	0	0	0
UREI PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur	Services	6	0	6
UZTARTU - Le Cluster Agroalimentaire du Pays Basque	Aquitaine	Agriculture, agroalimentaire, pêche	14	4	18
Valbiom centre	Centre	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	0	0	0
<i>West</i>	<i>Pays de la Loire</i>	<i>Agriculture, agroalimentaire, pêche</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Wind for Future	Bourgogne	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	8	1	9
WSM (Water Sensors & Membranes)	Midi-Pyrénées	Ecotechnologies, bioressources, gestion de l'eau	1	0	1
Total	121		584	88	672

7.8 Annexe 8 : Cadre logique d'intervention de la politique des grappes d'entreprises



7.9 Annexe 9 : Questions évaluatives et indicateurs associés

Le référentiel d'évaluation complété avec les données fait l'objet d'un document à part du fait de son volume.

7.9.1 Caractérisation de l'activité des grappes d'entreprises

Ce niveau d'analyse vise à caractériser les grappes d'entreprises, leurs résultats intermédiaires et à qualifier les premières retombées économiques et territoriales.

Pertinence

Questions évaluatives	Indicateurs	Outils
<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs donnés aux grappes d'entreprises dans le cadre des appels à projets sont-ils toujours d'actualité et en phase avec les enjeux de développement des territoires (et les stratégies des collectivités territoriales) sur lesquelles elles sont implantées ? <ul style="list-style-type: none"> ○ améliorer la compétitivité et la productivité des entreprises (et des territoires) ? ○ renforcer la stratégie des membres sur leur marché, en France et à l'international, et accompagner la mise sur le marché de produits et solutions ? ○ favoriser les coopérations et mutualisations de moyens ? ○ encourager l'innovation sous toutes ses formes ? ○ soutenir l'ancrage territorial des entreprises ? • Les objectifs fixés aux grappes d'entreprises correspondent-ils toujours aux attentes de leurs membres ? • Les besoins en accompagnement des membres sont-ils toujours satisfaits ? • Les services proposés sont-ils à la hauteur des enjeux rencontrés par les membres ? • Les aides publiques proposées par le dispositif des grappes d'entreprises sont-elles pertinentes au regard des objectifs fixés ? Dans leur nature ? Dans leur ampleur ? Pour répondre aux besoins : <ul style="list-style-type: none"> ○ des structures d'animation des grappes ? ○ des entreprises (actions mutualisées ou collectives, projets collaboratifs) ? 	<ul style="list-style-type: none"> • appréciation des membres sur le positionnement et la stratégie des grappes • appréciation des membres sur les actions des grappes 	<ul style="list-style-type: none"> • analyse documentaire • enquête directeurs • enquête adhérents

Cohérence

Questions évaluatives	Indicateurs	Outils
<ul style="list-style-type: none"> • Comment les grappes d'entreprises s'articulent-elles avec les autres acteurs de l'innovation et du développement territorial (clusters régionaux, pôles de compétitivité, pôles d'excellence rurale, pôles territoriaux de coopération économique, Investissements d'avenir, incubateurs d'entreprises, acteurs du financement public et privé) ? • Comment s'articulent-elles avec les politiques de développement régional (prise en compte dans les stratégies régionales) et la politique européenne de soutien aux clusters ? 	<ul style="list-style-type: none"> • relations avec les pôles de compétitivité et autres clusters • nombre de projets menés en relation ou dans le cadre de pôles de compétitivité et autres clusters (en spécifiant s'il s'agit de pôles et clusters situés dans la région d'implantation de la grappe ou hors région) • relations avec les structures de développement économique et innovation en région • relation avec l'initiative Pacte PME (fabrique d'ETI) • représentation des différentes catégories de membres dans la gouvernance • labellisation des grappes par des collectivités territoriales • implication dans la définition de la S3, la programmation du FEDER et du CPER, le montage de dossiers PIA 	<ul style="list-style-type: none"> • analyse documentaire • enquête directeurs • enquête adhérents

Réalisation et efficacité

Questions évaluatives	Indicateurs	Outils
<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation et les moyens de pilotage mis en place par les grappes ont-ils permis d'atteindre les objectifs ? En totalité ? Partiellement ? • Les grappes ont-elles permis aux entreprises d'asseoir leur stratégie sur leurs marchés, de mettre sur le marché des produits et solutions, de coopérer et mutualiser des moyens et d'améliorer leur compétitivité ? Ont-elles accompagné leurs membres en matière de formation, d'emplois et de compétence ? • Ont-elles permis de mobiliser et d'impliquer les acteurs de l'écosystème et les entreprises ? Une masse critique d'entreprises a-t-elle été atteinte ? • Ont-elles permis de mettre en relation les entreprises avec les organismes de formation, recherche et R&D pour le développement de projets innovants ? • Quels sont les réalisations et résultats atteints par les grappes d'entreprises : actions d'accompagnement au montage de projets, actions de conseil, actions concernant les RH/compétences, accès à l'international, actions de veille/IE, actions de mise en relation avec les financeurs, actions de promotion, etc. ? • Des projets collaboratifs ou collectifs ont-ils été conduits par les membres des grappes (achat mutualisé d'équipement de production ou de prototypage, mise en place de groupements d'employeurs, d'achat...) ? • Quels ont été les freins à ces actions ? • Dans quelle mesure les questions liées à la transition écologique, au développement de l'économie numérique, sont-elles prises en compte dans les grappes d'entreprises ? • Dans quelle mesure le dispositif conduit-il plus rapidement à initier des collaborations interentreprises ? A créer de nouvelles formes de collaboration interentreprises ? Les grappes ont-elles accompagné leur membre pour la définition de leur stratégie marché et pour la mise sur le marché de produits et solutions (groupement d'entreprises pour approcher des grands comptes, développement commun de produits/solutions) ? 	<ul style="list-style-type: none"> • taux de survie des entreprises membres • nombre de projets et actions (ventilation par type de projets et actions) • nombre de rapprochement entre les entreprises de la grappe ayant donné lieu à une formalisation juridique (joint venture, GIE ...) • évolution du nombre de membres (nouveaux membres, membres ayant quitté la grappe) par année 	<ul style="list-style-type: none"> • analyse documentaire • enquête directeurs • enquête adhérents

Efficienc e et pérennité

Questions évaluatives	Indicateurs	Outils
<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les caractéristiques principales des grappes d'entreprises, et en quoi affectent-elles les résultats atteints ? • Les grappes disposent-elles de ressources humaines et financières suffisantes pour mener des actions adaptées à leurs besoins ? Ces ressources sont-elles en adéquation avec le nombre d'entreprises adhérentes ? • Le niveau de financement actuel de l'animation des grappes est-il satisfaisant et permet-il aux grappes d'assurer efficacement leurs missions d'animation et d'accompagnement des porteurs de projets ? Les réalisations des grappes sont-elles à la hauteur de ses financements ? • Le financement des grappes est-il sécurisé à court (6 à 12 mois), moyen (12 – 24 mois) ou long terme (+ 24 mois) ? • Y a-t-il des marges de progrès à moyens constants ? 	<ul style="list-style-type: none"> • taille de l'équipe d'animation rapportée au nombre de membres • nombre de membres (répartition par catégories) • budget rapporté au nombre de membres • source des budgets (en particulier part privée) • nombre de projets rapportés au nombre de membre et au budget • nombre de formations suivies par l'équipe • budget consacré à la formation de l'équipe et aux échanges inter-clusters 	<ul style="list-style-type: none"> • analyse documentaire • enquête directeurs • enquête adhérents

Impacts / Effets / Retombées

Questions évaluatives	Indicateurs	Outils
<ul style="list-style-type: none"> • Comment a évolué la constitution du cluster en devenant une grappe (n° de membres, types de membres, etc.) ? <ul style="list-style-type: none"> ○ répartition des adhérents ○ budget et sources de financement ○ existence d'une stratégie ○ domaines d'activité ○ moyens humains d'animation ○ types d'actions d'animation (veille, formation, innovation, etc.) ○ territoires couverts (périmètre, type de territoire, etc.) • Quelles sont les retombées économiques au niveau des entreprises imputables directement ou partiellement aux grappes d'entreprises ? En termes notamment d'export, de production et de commercialisation, d'accès à de nouveaux marchés, d'accès à de nouvelles connaissances et partenaires, de création et/ou maintien de l'emploi, d'investissements dans la R&D, etc. ? • L'appartenance à une grappe a-t-elle un effet sur la performance globale de l'entreprise ? • Les grappes d'entreprises contribuent-elles à l'attractivité du territoire d'implantation ? • A-t-il eu un effet sur le dynamisme entrepreneurial et le sentiment d'appartenance de l'entreprise au territoire (renvoie au rôle d'ambassadeur de l'entreprise porteuse de son territoire) ? • Dans quelle mesure participent-elles à la structuration des filières des économies régionales, à leur renforcement et/ou à leur mutation ? Permettent-elles de changer les relations donneurs d'ordre / sous-traitant ? Permettent-elles l'émergence de nouveaux secteurs d'activité ? • Dans quelle mesure contribuent-elles à renforcer l'écosystème régional de croissance et d'innovation ? 	<ul style="list-style-type: none"> • impact sur le développement des exportations des membres • contribution à l'internationalisation du territoire • impact sur le développement du chiffre d'affaire et l'amélioration des marges • impact sur l'emploi • impact sur l'attractivité des investissements étrangers • impact sur l'amélioration de la compétitivité des membres (amélioration des marges) • nombre de start-up créées issues des projets • nombre de nouveaux projets de R&D dans les entreprises membres, en lien avec l'activité de la grappe • couverture média et rayonnement (nombre de retombées presse, visites de journalistes, nombre de connexions au site...) 	<ul style="list-style-type: none"> • analyse documentaire • enquête directeurs • enquête adhérents

7.9.2 Evaluation de la politique des grappes d'entreprises

Ce niveau d'analyse vise à évaluer la politique nationale en faveur des grappes d'entreprises en termes d'atteinte des objectifs de l'appel à projets grappes d'entreprises et en articulation avec les autres dispositifs de l'innovation.

Des réponses sont également apportées sur la pertinence du dispositif d'appui aux grappes d'entreprises.

Pertinence

Questions évaluatives	Indicateurs	Outils
<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs de la politique des grappes d'entreprises, et du texte de l'appel à projets, sont-ils toujours d'actualité et en phase avec les enjeux identifiés par les décideurs publics et les entreprises, notamment les PME ? <ul style="list-style-type: none"> ○ améliorer la compétitivité et la productivité des entreprises (et des territoires), ○ renforcer la stratégie des membres sur leur marché et accompagner la mise sur le marché de produits et solutions, ○ favoriser les coopérations et mutualisations de moyens, ○ encourager l'innovation sous toutes ses formes, ○ soutenir l'ancrage territorial des entreprises ; • Y a-t-il des objectifs qui ne sont pas couverts ? • L'évolution de la politique française de soutien aux clusters et d'appui à l'innovation et à la compétitivité a-t-elle altéré (ou au contraire renforcé) les objectifs initiaux du dispositif général des grappes d'entreprises ? 	<ul style="list-style-type: none"> • couverture géographique des grappes • couverture sectorielle des grappes • pourcentage des grappes sur les secteurs traditionnels / secteurs émergents répartis annuellement sur la durée de vie du dispositif • territoires couverts par les grappes et pour lesquels il n'y a pas de pôles de compétitivité sur le même secteur 	<ul style="list-style-type: none"> • analyse documentaire • entretiens qualitatifs • exploitation de la caractérisation des grappes

Cohérence

Questions évaluatives	Indicateurs	Outils
<ul style="list-style-type: none"> • Quelles complémentarités/concurrence/contradictions existent, que ce soit en termes d'objectifs, de stratégie, de pilotage, entre la politique des grappes d'entreprises et d'autres politiques de soutien aux clusters soutenant la compétitivité du territoire et l'innovation ? En particulier avec la politique des SPL, pôles de compétitivité, des pôles d'excellence ruraux, des pôles territoriaux de coopération économique et des clusters régionaux (labellisés par les conseils régionaux) ? • Dans quelle mesure les grappes sont-elles un outil permettant de mettre en œuvre les politiques des différents ministères ? • Dans quelle mesure les grappes d'entreprises ont-elles été prises en compte et intégrées dans les politiques régionales de développement économique et de l'innovation ? Dans la construction des PO et S3 ? 	<ul style="list-style-type: none"> • recouvrement sectoriels et/ou territorial entre les grappes et d'autres dispositifs de clusters (PER, pôles de compétitivité, PTCE, clusters régionaux...) • cofinancements d'autres ministères • prise en compte des grappes dans les SRDEI, les PO, les S3 	<ul style="list-style-type: none"> • analyse documentaire • entretiens qualitatifs • exploitation de la caractérisation des grappes

Efficacité

Questions évaluatives	Indicateurs	Outils
<ul style="list-style-type: none"> • Quels obstacles / opportunités / améliorations peuvent être identifiés dans le mode de pilotage général du dispositif ? • L'inter-ministériarité a-t-elle bien fonctionné ? En particulier entre les différents ministères susceptibles d'intervenir sur le financement ? • Le processus de sélection des grappes d'entreprises a-t-il fonctionné efficacement (transparence, simplicité, rapidité) ? • Un système de suivi et d'évaluation des grappes a-t-il été mis en place au plan national ? Les indicateurs sont-ils pertinents pour mesurer l'atteinte des objectifs de la politique des grappes ? Quelles évolutions peuvent être envisagées ? • Un système de certification des grappes a-t-il été mis en place ? • Une animation nationale a-t-elle bien été mise en place ? Quels sont le rôle et l'utilité de l'action de France Clusters au regard de : <ul style="list-style-type: none"> ○ l'animation inter-grappes (collaboration, diffusion de bonnes pratiques, communication, professionnalisation des équipes d'animation), ○ l'appropriation de l'Agenda 2020 par les grappes ? • Quel est le degré de satisfaction des grappes vis-à-vis de France Clusters ? 	<ul style="list-style-type: none"> • taux de survie des grappes • nombre de projets et actions (ventilation par type de projets et actions) • taux de satisfaction des grappes sur leur participation aux manifestations organisées par France Clusters 	<ul style="list-style-type: none"> • analyse documentaire • entretiens qualitatifs • exploitation de la caractérisation des grappes

Efficiences et pérennité

Questions évaluatives	Indicateurs	Outils
<ul style="list-style-type: none"> Globalement, les résultats obtenus sont-ils satisfaisants au regard des moyens humains et financiers investis sur la période 2009-2013 ? Dans quelle mesure un autre mode de pilotage de la politique des grappes d'entreprises pourrait-il permettre d'atteindre les mêmes résultats avec des ressources moindres ou d'obtenir plus de résultats avec les mêmes ressources ? Le financement national et le dispositif grappes a-t-il permis de pérenniser la santé financière des grappes ? Le dispositif des grappes a-t-il eu un effet levier par rapport à d'autres sources de financement au niveau régional notamment ? L'évolution de la politique européenne de soutien aux clusters (exemple du développement de « clusters territoriaux pour l'innovation » - DG REGIO) a-t-elle donné plus de moyens aux grappes pour leur permettre d'atteindre les objectifs initiaux ? 	<ul style="list-style-type: none"> nombre d'entreprises couvertes (répartition par catégories) budget moyen par grappe et écart type budget moyen (dont part Etat) par membre comparé à ceux des pôles de compétitivité poids du financement national, cofinancement des grappes par les collectivités territoriales (% de grappes en bénéficiant et analyse par région) part du financement européen (fonds structurels, aide à la coopération inter-clusters, participation au programme 7^e PCRD – Régions de la connaissance...) 	<ul style="list-style-type: none"> analyse documentaire entretiens qualitatifs exploitation de la caractérisation des grappes

Impacts / Effets / Retombées

Questions évaluatives	Indicateurs	Outils
<ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure le dispositif national de soutien aux grappes a-t-il permis l'émergence, le maintien ou la consolidation de filières d'activités dans les territoires ? L'émergence et la structuration de nouvelles filières ? Dans quelle mesure le dispositif de soutien aux grappes a permis de structurer des ETI à la française ? Dans la poursuite de la politique des SPL et en complémentarité des pôles de compétitivité, quelle a été la valeur ajoutée du dispositif des grappes d'entreprises en termes de retombées ? A-t-il permis un équilibre en termes d'aménagement du territoire ? A-t-il contribué à donner une meilleure visibilité à l'international ? Le dispositif a-t-il permis une meilleure reconnaissance et prise en compte des grappes dans la politique « Europe 2020 » ? 	<ul style="list-style-type: none"> ventilation des grappes entre secteurs traditionnels et secteurs émergents nombre de nouvelles alliances entre entreprises, fusions, regroupements d'entreprises reconnaissance européenne de la politique des grappes reconnaissance des grappes dans les politiques régionales prise en compte de nouvelles filières dans les politiques régionales (S3 par exemple) taux de pérennisation des grappes 	<ul style="list-style-type: none"> analyse documentaire entretiens qualitatifs exploitation de la caractérisation des grappes

7.10 Annexe 10 : entretiens menés

- Entretiens transversaux :
 - ADCF (Assemblée Des Communautés de France)
 - ARF (Association des Régions de France)
 - CCI France
 - CGET (ex DATAR)
 - DGE (ex DGCIS), bureau des pôles de compétitivité
 - France Clusters
 - Ministère en charge de l'outremer
 - Ministère en charge des sports

- Entretiens en régions (Région et SGAR) :
 - Auvergne
 - Midi-Pyrénées
 - Nord Pas-de-Calais
 - Rhône-Alpes