

Le retour en force des territoires

Les pôles de compétitivité ont été immédiatement perçus comme un outil de développement économique local car ils permettent le rassemblement en faisceau des forces vives présentes sur un territoire. Cette mise en réseau des acteurs a été reconnue de longue date comme la clé du succès des stratégies de développement économique territorial, mises en œuvre par les agences territoriales de développement. La gouvernance des pôles de compétitivité devra veiller à entretenir dans la durée le climat de confiance dans lequel les participants peuvent élaborer leurs projets communs.

par Claude Trink,
Ingénieur général des Mines,
Président de Sofirem,
Directeur du développement territorial,
Charbonnages de France

Une des originalités fortes de l'approche des pôles de compétence est sa dimension territoriale.

De bas en haut

A la démarche passée *top down* de politique industrielle consistant à définir à l'échelon central des priorités sec-

torielles s'est substituée ici une approche *bottom up* sous forme d'appel à propositions invitant les acteurs locaux : entreprises, laboratoires de recherche, organismes de formation d'un même territoire à se rassembler pour définir un projet collectif tourné vers l'innovation.

Le succès rencontré dans cette démarche, déjà quant au nombre de projets soumis (105) et au nombre de projets jugés suffisamment développés pour être labellisés (67) témoigne que, même à l'heure des télécommunications avancées et de l'Internet haut débit, la proximité des acteurs constitue une dimension essentielle comme facteur d'échanges et de mobilisation. Les collectivités locales ne s'y sont pas trompées et sont intervenues comme acteurs actifs : que ce soit au niveau de la région, comme l'apport financier déjà décidé de la Région Ile-de-France au pôle de logiciels System@tic, ou au niveau d'agglomérations, telles les propositions - non labellisées mais révélatrices - comme Arles numérique ou le projet « Mécanique sportive Alès Cévennes ».

Ceci s'explique par le fait que les pôles de compétitivité ont été immédiatement perçus comme un outil de développement économique local car ils permettent le rassemblement en faisceau des forces vives présentes sur un territoire et leur mise en avant sur des programmes mobilisateurs. Cette mise en réseau des acteurs a été reconnue de longue date comme la clé du succès des stratégies de développement économique local : en France sous la forme d'agences territoriales de développement ou de systèmes productifs locaux (SPL), dont 96 organisations ont été labellisées à la suite des appels d'offres de 1998 et 1999 ; en Allemagne ce sont les *Kompetenznetze* (netz = réseau), en Italie les districts industriels, au Royaume-Uni et en Suède : les *clusters*, etc.

La relation fonctionne alors dans les deux sens : le territoire et l'ensemble de

ses acteurs apportent leur soutien à des programmes de développement économique, et en sens inverse, ces programmes, tels les pôles, contribuent à renforcer l'identité et la cohésion du territoire, accroissant par là même sa capacité de communication. La nécessité d'une visibilité du territoire est aujourd'hui d'autant plus impérieuse qu'une concurrence généralisée s'est instaurée entre tous les bassins pour capter l'implantation de projets, des emplois et des ressources économiques. Par delà les objectifs de progrès technique et économique, les pôles de compétitivité s'inscrivent ainsi dans des stratégies de renforcement de l'attractivité des territoires face à une concurrence qui n'est plus seulement celle des entreprises.

La démarche des pôles de compétitivité correspond ainsi à une volonté de réconcilier une politique de l'innovation (qui, le plus souvent, fait abstraction de la dimension locale) et une politique d'aménagement du territoire, l'une et l'autre développées séparément jusqu'à présent. A cet égard, le fait d'avoir labellisé - mais avec des gradations claires - un nombre significatif de pôles ne doit pas être interprété comme un saupoudrage de moyens, mais une reconnaissance de la diversité des talents et des territoires, constituant la trame du tissu national.

Les clés du succès d'une stratégie de développement économique local

La nécessité d'organiser en réseau les relations entre les acteurs d'un territoire et à définir des stratégies locales de développement est aussi l'approche mise en œuvre sur les bassins rendus fragiles par les phénomènes de restructurations industrielles et de fermetures d'établissements. Charbonnages de France (CdF) a engagé dès 1967 une



© Antoine Devouard/REA

En Moselle Est, plusieurs filières ont été développées sur les trente dernières années. Des pôles de compétences sous forme de centres techniques ont été créés sur le territoire pour soutenir ces filières : le pôle de plasturgie de l'Est (PPE) est partie prenante dans le volet Procédés intelligents (moules, capteurs, simulation) du pôle de compétitivité lorrain « Matériaux innovants produits intelligents » et participe aussi au pôle « Fibres naturelles du grand Est ».

action dite de « reconversion » des bassins miniers visant à susciter, favoriser et accompagner la création d'emplois industriels ou de services à l'industrie en prévision et au fur et à mesure de la fermeture des mines. Ce sont ainsi 116 000 emplois qui ont été effectivement créés, ce qui correspond au nombre de mineurs qui se trouvaient chez CdF en 1971. Ces actions sont conduites par les antennes « réindustrialisation » de CdF et par ses filiales qui forment le Groupe Sofirem (1).

La stratégie de redynamisation d'un territoire met en œuvre un ensemble d'approches adaptées à la stimulation du développement économique et à la création d'emplois durables. Il s'agit de passer d'une vision de réparation à une mise en perspective de développements nouveaux.

Le succès d'une telle stratégie est de parvenir à faire converger de manière efficace trois approches :

- l'approche « actions collectives » ;

- l'approche « institutionnelle » ;
- l'approche « interventions financières auprès des entreprises ».

Toute une palette d'actions collectives pour développer l'attractivité d'un territoire

Il s'agit de comprendre comment le territoire peut se positionner en termes de concurrence avec d'autres sites, et quels sont les outils dont il a besoin. On est sur un schéma atout/handicap ou force/faiblesse, opportunités/menaces dans une économie ouverte et très concurrentielle.

Il y a un ensemble d'actions économiques de portée collective qui peuvent être mises en œuvre pour « positionner » un territoire afin d'assurer sa redynamisation et, plus largement, son développement économique. Ces actions visent à renforcer l'attractivité du territoire et, pour être cohérentes, doivent s'inscrire dans une véritable stratégie de développement territorial.

En premier lieu, il s'agit de conduire un « diagnostic » : tant sur les ressources naturelles (espace, énergie) que humaines (effectifs, compétences) ou économiques (infrastructures, habitat...). De ce diagnostic qui doit être proposé et conduit par des experts techniques, mais validé et approuvé par l'échelon politique, doit dépendre un « programme d'actions collectives » précises concernant l'espace (le foncier, les zones et bâtiments industriels), les hommes (les compétences, la formation), les activités (filières).

Pour ce qui concerne le diagnostic du territoire, la question de l'offre se pose en termes de :

- foncier, immobilier, ressources humaines, dessertes (terre, air, mer), moyens de télécommunication, centres de recherche, centres de formation

(1) FINORPA sur le Nord-Pas-de-Calais, SORID sur Decazeville, SOFIREM sur les autres bassins miniers : Moselle-Est, Creusot-Montceau (Saône-et-Loire), La Mure (Isère), Gardanne (Bouches-du-Rhône), Alès (Gard), Albi-Carmaux (Tarn), Aumance (Allier).

(université, école, formation qualifiante), d'aides aux entreprises (prêt, subvention) ;

- filières économiques prépondérantes et porteuses de développement et de création d'emplois notamment ; quels sont pour ces filières particulières les éléments d'attractivité du territoire ?).

Les préconisations supposent :

- la réalisation d'infrastructures concernant la zone d'activité, l'offre immobilière typée ou non en fonction des cibles (bâtiments relais pour PME, bâtiments tertiaires, bâtiment agro-alimentaire spécifique) ainsi que la desserte routière et les télécommunications ;

- l'organisation de services d'accueil et d'instruction des projets d'implantations ;

- la mobilisation d'un fonds d'interventions financières ou de subventions ;

- la mise en place de formations spécifiques ou de gestion de compétences ;

- le montage d'opération de prospection endogène et exogène.

La prospection endogène systématique permet de redonner une dynamique positive et de recréer de l'emploi à brève échéance. Sur un périmètre donné, il convient d'approcher les entreprises pour soutenir les projets existants et relancer les projets latents.

La prospection exogène nécessite un travail préalable sur le recensement et la mise en forme de l'offre. En théorie, elle devrait être mise en œuvre après que les recommandations du diagnostic ont été réalisées : aménagement de zone, immobilier, aides aux entreprises, etc.

La prospection nécessite alors la création de supports de communication à destination des entreprises, l'élaboration de bases de données cibles, les démarches commerciales à distance et sur les salons professionnels, les visites d'entreprises, la réponse aux cahiers des charges des prospects (immobilier, financier, relations humaines...) et le suivi des projets jusqu'à l'implantation.

Favoriser la création d'institutions territoriales en charge du développement

Pour définir et mettre en œuvre ces actions, il est nécessaire qu'un organisme en soit chargé et en porte la respon-

sabilité. Tel est le rôle des agences de développement économique territorial qui sont des associations regroupant les forces vives du territoire : entreprises, collectivités locales (communautés de communes, agglomérations...), collectivités territoriales (département, région), organismes de développement (CCI, comité d'expansion), organismes de formation, organismes financiers... Un bon exemple est constitué par le cas de l'Agence d'expansion de la Moselle-Est (Ageme) qui constitue la cinquième agence de ce type créée avec le soutien de Charbonnages de France (après Albi-Carmaux, Alès, La Mure, Creusot-Montceau).

Créée en décembre 2003, l'Ageme a été fondée par cinq communautés de communes de Moselle Est (Faulquemont, Forbach, Freyming-Merlebach, Saint-Avold, Sarreguemines), regroupant plus de 325 000 habitants, et Charbonnages de France, auxquels se sont joints la Région Lorraine et le Département de la Moselle. Creutzwald la sixième communauté de communes du bassin, a rejoint par la suite l'Ageme.

Les adhérents de cette agence sont, en outre, une centaine d'entreprises présentes sur le territoire, les organismes de formation, les organismes consulaires et de développement régional et départemental (CCI, Adielor, Moselle développement), les organismes financiers et, enfin, les collectivités associées.

Le président de l'agence est un industriel ; le directeur était, jusqu'à la création de l'agence, le chef de la mission Industrialisation des Houillères du Bassin de Lorraine, dont l'agence vient prendre le relais sur une base renforcée et avec des missions élargies.

Les missions de l'agence sont :

- l'accueil et le service aux entreprises ;
- le soutien à la création d'entreprises ;
- l'animation économique et la réflexion sur la stratégie de développement (foncier, filières, compétences, aides financières) ;
- la promotion et la communication territoriale ;

La démarche des pôles de compétitivité correspond à une volonté de réconcilier une politique de l'innovation et une politique d'aménagement du territoire

- la gestion et la diffusion de l'information économique sur le territoire.

A côté des agences, signalons le dispositif institutionnel de mise en cohérence lancé récemment par l'Etat sous le nom de « contrat de site ». Il vise à établir un programme de toutes les actions susceptibles de redynamiser un bassin en

crise : non seulement celles liées au développement des activités des entreprises, mais aussi celles liées à la formation, au développement du

tourisme, à la mise en place d'équipements et d'infrastructures de transport (accès, désenclavement, autoroutes), de télécommunications (réseau Internet à haut débit), de santé (hôpitaux)... Il s'agit de mobiliser à cette fin l'ensemble des ressources financières provenant de l'Etat, de la région, du département, des collectivités locales, des entreprises. Un contrat est ainsi élaboré entre les différentes entités, qui liste et chiffre les actions à engager et prévoit leurs financements. En principe, ces contrats interviennent dans des situations graves et exceptionnelles et s'inscrivent dans un souci de solidarité territoriale et de cohésion nationale.

La démarche « filières »

Un des facteurs clés de la politique de redynamisation des territoires menée par le Groupe Sofirem est la mise en œuvre privilégiée du concept de filières propres au territoire. Par filière, nous entendons la mise en réseau d'un ensemble d'acteurs économiques (donneurs d'ordres, entreprises de production, sous-traitants, centres de ressources, centres de formation, équipements fonciers et immobiliers, structures d'animation, organismes financiers...) organisés et interdépendants face à un marché donné.

L'expérience montre que la démarche filières permet d'obtenir une plus grande efficacité dans la stratégie de développement économique territoriale. Ceci est dû à l'apparition de véritables interactivités entre les éléments du réseau, grâce à l'accumulation sur un

même territoire de ressources et compétences organisées autour d'un marché spécifique. La communication sur l'attractivité du territoire se trouve aussi améliorée à la fois dans son message, sa compréhension et sa portée.

Le Groupe Sofirem poursuit actuellement sa mission de redynamisation des territoires en favorisant l'identification, l'émergence, la reconnaissance, l'organisation et le développement des filières.

Des exemples de croisement entre filières et territoires ont été menés sur les territoires suivants :

- le bassin d'Alès (Gard) ;
- le bassin de Provence (Bouches-du-Rhône) ;
- le bassin de Lorraine (Moselle Est) ;
- le bassin d'Albi-Carmaux (Tarn).

A Alès, l'approche filières est mise en œuvre par l'agence de développement Alès-Myriapolis depuis 1995. Les actions s'inscrivent dans trois pôles :

- le pôle mécanique, tourné vers les sports mécaniques, dont l'activité industrielle et artisanale concerne 40 entreprises et représente 400 emplois ;
- le pôle éco-industries, regroupant 38 entreprises représentant 375 emplois directs ;

- le pôle des biotechnologies adossé aux laboratoires de l'Inra/CNRS et spécialisé dans la conception et la fabrication de biomolécules recombinantes.

Sur le bassin de Provence, la filière microélectronique a pris une ampleur considérable et représente plus de 7 000 emplois. Cette filière est présente sur deux territoires dans la Région Provence-Alpes-Côte-d'Azur (Aix-en-Provence et Sophia-Antipolis) et a débouché sur la création d'une école d'ingénieurs dédiée (Centre de microélectronique de Provence Georges Charpak à Gardanne) et d'un programme de recherches (CIM-Paca). Ce programme a été le précurseur du pôle de compétitivité « Solutions communicantes sécurisées » qui associe les acteurs de ce bassin et ceux de Sophia Antipolis.

En Moselle Est, plusieurs filières ont été développées sur les trente dernières années : automobile, plasturgie, logistique, etc. Des pôles de compétences sous forme de centres techniques ont été créés sur le territoire pour soutenir

ces filières : pôle de plasturgie de l'Est (PPE) à Saint-Avold, centre lorrain des technologies de la santé (CLTS) à Forbach, pôle de l'hydrogène ALPHEA à Forbach... Le Pôle de plasturgie de l'Est est partie prenante dans le volet « procédés intelligents » (moules, capteurs, simulation) du pôle de compétitivité lorrain « Matériaux innovants produits intelligents » et participe aussi au pôle « Fibres naturelles du grand Est ».

Sur le bassin d'Albi Carmaux, la démarche « filières » est toute récente et a été engagée à travers un travail de réflexion conduit à la demande et sous le contrôle de CdF et de l'Agence de développement industriel de la région d'Albi-Carmaux (ADIRAC). Elle a dégagé trois filières prioritaires :

- agroalimentaire (plats cuisinés) ;
- équipements industriels pour le bâtiment ;
- « automobile » (transport/mobilité).

Des actions concrètes (formation, animation, réseau...), adaptées au niveau de maturation de chaque filière, ont été proposées et sont en cours de sélection et de mises en œuvre par l'ADIRAC.

Accompagner les entreprises

L'entreprise est l'acteur économique central de qui est attendue la création de valeur et d'emplois. Aussi, indépendamment des actions qui peuvent être menées en termes d'infrastructures ou d'aménagement, ce sont les entreprises qui sont au

centre des stratégies de développement territorial. Ce sont elles qu'il convient d'accompagner dans leurs programmes d'implantation, leurs efforts d'adaptation et de progrès, leurs investissements d'améliorations techniques, de conquête de nouveaux marchés, de formation... Ainsi se rejoignent les objectifs de compétitivité des entreprises, en concurrence sur leurs marchés, et celle des territoires, en concurrence les uns avec les autres pour attirer ou maintenir l'implantation des entreprises.

Cette notion de renforcement de la compétitivité est ainsi devenue un objectif de l'action publique, comme l'exprime la redéfinition du nom du Comité interministériel d'aménagement du territoire (Ciadt) en Comité interministériel d'aménagement et de compétitivité des territoires (CIACT) par le décret du 12 octobre 2005.

Un accompagnement sur mesure

Les prospects détectés font chacun l'objet d'un suivi et d'un accompagnement destinés à le concrétiser en un projet de développement ou d'implantation.

Lors de cette phase, le rôle du chargé d'affaires est primordial. Son ancrage territorial, ses compétences, son réseau doivent lui permettre de répondre efficacement dans les délais les plus courts aux demandes du porteur de projet et au cahier des charges (foncier, immobilier, autorisation administratives, spécifications particulières, ressources humaines, facturation, aides directes, portage immobilier, financement, etc.).

Arrivée au stade de la pré-décision, le chargé d'affaires joue le rôle d'un directeur d'investissement temporaire particulièrement appréciable pour un chef d'entreprise, telle une PME, ou entreprise exogène, ce qui se traduit par :

- la mise à disposition gratuite d'un chargé d'affaires auprès d'un chef d'entreprise pour monter un dossier d'invest-

La labellisation d'un nombre significatif de pôles traduit une reconnaissance de la diversité des talents et des territoires, constituant la trame du tissu national

tissement comportant la création d'emplois ;

- la capacité du chargé d'affaires, au stade de la pré-décision, de mobiliser des finan-

cements à travers la mise au point d'un plan de financement ; à travers la capacité de mobiliser une ressource de quasi fonds propres (prêt participatif sans garantie) apportant une validation au projet ; à travers la capacité de faire jouer à cet apport un effet de levier, c'est-à-dire le fait que cette intervention financière en quasi fonds propres, décidée en amont du processus de financement, permette d'entraîner une réponse favorable des banquiers (dont le risque est atténué) ; en même temps, elle donne une crédibi-

Les deux axes principaux des systèmes de développement des territoires et des entreprises

	Renforcer la dynamique territoriale	Soutenir le développement de l'entreprise
Des actions	<ul style="list-style-type: none"> - Prospection endogène - Prospection exogène - Incitation à la création d'entreprise - Promotion et communication sur le dispositif - Animation économique ciblée - Dynamisation territoriale 	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement des projets et des dirigeants - Financement des projets - Suivi des projets
Des méthodes	<ul style="list-style-type: none"> - Insertion dans le réseau des acteurs locaux - Connaissance fine de l'offre territoriale (diagnostic économique opérationnel) - Contribution à la définition d'une stratégie d'actions ou d'un plan de développement 	<ul style="list-style-type: none"> - Relations personnalisées du chargé d'affaires avec le dirigeant - Procédures éprouvées de préparation des dossiers et d'accompagnement - Organisation et mise en œuvre des processus de décision - Compte rendu d'activités (tableaux de bord, rapport d'activités)
Des outils	<ul style="list-style-type: none"> - Zones d'activités - Immobilier d'accueil - Pépinières-incubateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Présence sur le terrain des chargés d'affaires - Des financements directs (prêts participatifs sans garantie assimilés à des fonds propres) - Des subventions conditionnées - Fonds d'amorçage
Des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Constitution locale d'un groupe de dynamisation territoriale - Animation de groupe de travail - Expertise territoriale 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingénierie financière - Management de projets - Maîtrise des relations public-privé

lité à l'action du chargé d'affaires dont le rapport se traduit par un engagement monétaire ;

- une intervention technique et neutre ; le chargé d'affaires doit savoir utiliser en réseau l'ensemble des acteurs du développement ; l'atout du chargé d'affaires est sa neutralité, liée au fait qu'il est un technicien ayant une mission limitée dans le temps et dépourvu d'enjeu de pouvoir sur le territoire ; il est aussi à même de dialoguer avec tous les intervenants (élus, communautés de communes, services administratifs, agences de développement, chambre de commerce et d'industrie, partenaires sociaux, etc.

Les systèmes de développement des territoires et des entreprises

Stimuler l'activité, l'attractivité et la réactivité économique du territoire et le développement économique local s'articule ainsi autour de deux axes principaux (voir le tableau ci-dessus). Il s'agit de :

- renforcer la dynamique territoriale ;
- soutenir le développement de l'entreprise.

Ces démarches sont combinées avec les autres actions effectuées par les

partenaires intervenant sur le territoire : actions de promotion interne et externe et actions d'animation économique.

Les principaux points clés de réussite d'une mission de revitalisation apparaissent comme suit :

- l'adhésion des acteurs à un plan stratégique de développement ;
- la capacité de la société de redynamisation à mettre en œuvre un plan d'action global de développement ;
- le renforcement des atouts du territoire en agissant sur le foncier, l'immobilier, les infrastructures, les filières, etc. ;
- la mise en place d'outils financiers adaptés au développement et à l'implantation d'entreprises.

Anticip-action

La multiplication des cas de restructurations industrielles, avec leurs lourdes conséquences sociales, a conduit les autorités publiques à ne plus se contenter du traitement « à chaud » en termes de réparation, à

travers le reclassement du personnel et le soutien à la création future d'un nombre équivalent d'emplois industriels.

Un effort a été lancé en vue d'« anticiper » ces restructurations.

A côté des agences, un dispositif institutionnel de mise en cohérence a été lancé récemment par l'État sous le nom de « contrat de site »

Plusieurs acceptations peuvent être données à cette notion d'anticipation :

- un sens « météorologique » consistant à prévoir quelles entreprises sont dans une situation fragile ; cependant aucun élément d'annonce n'est envisageable, compte tenu du risque de précipiter une crise dont la date inéluctable n'est nulle part inscrite ;
- une orientation « sociale » visant à organiser à l'avance les relations avec les salariés et les partenaires sociaux ; les procédures des plans sociaux sont aujourd'hui très bien définies, ce qui conduit souvent à des postures stéréotypées et freine les initiatives de partage amont des informations ;
- une dimension « territoriale » concernée par une vigilance sur l'évolution des entreprises industrielles installées sur le territoire et une action en faveur de leur ancrage et d'une poli-

tique de développement local dynamique (2) ;

- une approche « formation » en renforçant les compétences des salariés pour développer leur employabilité ou bien en définissant une offre de formation adaptée aux filières que le territoire veut promouvoir.

Cette anticipation active passe par une connaissance des entreprises présentes et de leurs besoins en termes d'immobilier, de situation financière, de compétences, de position concurrentielle, d'évolution technologique... et par la définition de réponses adaptées dans chacun de ces domaines.

Elle vise aussi à renforcer l'attractivité du territoire par une stratégie de développement local comprenant les différentes facettes évoquées plus haut.

Il convient aussi de citer le rôle de « l'attracteur financier » à travers les interventions financières directes auprès des entreprises : *« Puissant moyen de fédérer des énergies, support incontournable des négociations avec les entreprises, mais également moyen d'organiser la vigilance sur leur situation grâce à la position de créancier, c'est un levier probablement indispensable pour faire émerger les initiatives locales, et ensuite, maintenir la compétence collective acquise à travers ces initiatives (3) »*. Telle est notamment la mission remplie par les sociétés du groupe Sofirem à travers le partenariat créé avec les entreprises auxquelles elles attribuent des prêts participatifs sans garantie.

Le succès d'une stratégie de développement territorial incluant les aspects d'anticipation active repose sur une « alchimie subtile », selon le terme de Frédérique Pallez, nécessitant deux ingrédients : la confiance et la durée.

La confiance entre les acteurs locaux organisés en réseau repose sur les relations interpersonnelles et l'engagement des individus ; la durée est nécessaire car le fonctionnement des réseaux réclame des animateurs mobilisés et disposant d'une certaine continuité dans l'action.

La gouvernance des pôles de compétitivité aura ainsi la lourde tâche de veiller à entretenir dans la durée le climat de confiance et d'espoir qui a permis aux différents participants de se réunir pour élaborer leurs projets communs. Dans ce but, de nouvelles approches d'animation devront être inventées et mises en place pour maintenir l'impulsion et la confiance. D'où l'importance pour le succès des pôles de dégager des ressources pour financer ces besoins immatériels d'animation, dont le caractère fondamental n'est pas toujours reconnu dans le système français qui a tendance à privilégier uniquement le soutien à l'investissement de production ou de recherche (4).

Vers un dépassement du concept de territoire

Si le territoire contribue à donner leurs identités aux pôles de compétitivité, la

question va se poser de savoir si la délimitation géographique ne risque pas de constituer un handicap au succès. Déjà la question du zonage a été posée pour pouvoir bénéficier des aides à la R&D (problème des entreprises participant à des projets labellisés mais non situées dans les périmètres précis des pôles). Un pôle tel que « Solutions communicantes sécurisées » (SCS) de la Région Paca s'étend sur deux territoires bien distincts (Sophia Antipolis et Aix-Marseille) à l'intérieur d'une même région. Certains pôles mobilisent des acteurs sur plusieurs régions.

Aussi on peut penser que des solutions à inventer organisant un maillage en réseau de différents pôles ayant des intérêts liés, mais des bases territoriales affirmées, permettra de concilier la force d'une organisation en réseau nécessaire à l'innovation avec le respect de l'assise apportée par la base territoriale (5). ●

(2) Cf. dossier long : « Anticiper les restructurations industrielles » de Julien Tognola et Loïc Buffard, Ecole nationale supérieure des Mines de Paris, juin 2005.

(3) Franck Aggeri et Frédérique Pallez (Centre de gestion scientifique de l'Ecole nationale supérieure des Mines de Paris) « Restructurations, délocalisations : les nouvelles formes de l'action territoriale », article paru dans la Revue de l'IRE.

(4) Le succès des *clusters* du Pays basque espagnol est attribué notamment au fait que les soutiens publics ont été entièrement consacrés à leur animation et aux actions collectives, et non au financement des entreprises individuelles.

(5) En microélectronique, la mise en place d'un réseau entre les pôles SCS de la région Paca, Minalogic de Grenoble, Transactions électroniques sécurisées de Basse-Normandie, System@tic d'Île-de-France est d'ores et déjà envisagé.