

Le nouveau dynamisme industriel de la Région Nord-Pas de Calais

En dépit de son histoire mono-industrielle, la région Nord-Pas de Calais a su mobiliser l'ensemble des acteurs pour redynamiser son économie autour de 6 pôles de compétitivité, concrétisant l'idée que l'innovation est au cœur du développement économique. Mais en matière d'innovation, il n'y a pas de solution miracle : il y a plutôt des états d'esprit, des acteurs différents, qu'il faut faire converger.

par le **Pr Francis WALLART**, Ancien Délégué Régional à la Recherche et à la Technologie

En réaction aux effets pervers de son histoire mono-industrielle, le Nord-Pas de Calais a su mobiliser l'ensemble de ses acteurs pour redynamiser l'économie régionale autour de 6 pôles de compétitivité – véritables catalyseurs pour le passage d'une industrie traditionnelle à une industrie de la connaissance, même pour des industries dites « déclinantes », alliant recherche et entreprises, en articulant les potentialités du territoire, ainsi qu'en développant les compétences et métiers de demain.

Le Nord-Pas de Calais s'est doté de six pôles de compétitivité dans des secteurs diversifiés, touchant aux transports et à la communication, au textile, à la santé ou encore à l'environnement. Pour comprendre cette ambition, il faut rappeler l'histoire de cette région, qui, entre 1970 et 1990, a perdu plus de 300 000 emplois. Quasiment toutes les industries de base ont disparu : le charbon, l'essentiel du textile, les chantiers navals, ou encore la sidérurgie, qui a été fortement restructurée. Cette expérience pénible a laissé dans la région une certaine méfiance pour les mono-indus-

tries. Nous nous réjouissons que le charbon ait été remplacé par l'automobile, créant 55 000 emplois directs et nous situant au rang de deuxième région française pour ce secteur. La très grande mobilisation qu'a suscitée l'appel d'offres de l'État s'explique donc par le long déclin qu'avait connu cette région et par une volonté collective d'en transformer l'image. On observe, d'ores et déjà, un rattrapage économique spectaculaire, mais le comité stratégique régional créé à l'initiative du Préfet de Région reste actif, veillant à la bonne santé et au devenir des six pôles.

Pour pallier les risques de la mono-activité, la vision que nous avons privilégiée consistait à identifier les ferments d'activité présents sur le terrain, à structurer des thèmes et à mettre en place des pôles de compétitivité diversifiés, en tirant parti des zones franches et des centres de transfert de technologie dont nous disposions. Un enjeu majeur était de rester une région industrielle ; le tertiaire ne devant jouer qu'un rôle d'accompagnement du développement industriel. L'objectif était de remplacer les industries de base par une économie de la connaissance, apportant une plus grande valeur ajoutée à la région.

LE CONTEXTE DE LA GLOBALISATION

Une des raisons d'être des pôles de compétitivité est de faire face à la globalisation. Ils doivent donc réussir à concilier une démarche régionale avec la dimension internationale de la compétition. Pour y parvenir, ils doivent se focaliser sur un petit nombre de thèmes, pour lesquels ils peuvent espérer atteindre une taille critique en associant étroitement recherche, formation et industrie.

C'est pourquoi nous avons choisi, dans toute cette démarche, de nous concentrer sur un petit nombre d'axes forts : transports-communication, bio-santé, environnement. Cette spécialisation n'a pas toujours été du goût de certains de mes collègues universitaires, mais nous avons jugé que les contrats de plan devaient nous aider à mieux harmoniser l'économie régionale et les thématiques développées dans les laboratoires : la recherche d'une masse critique était, seule, susceptible de nous valoir une reconnaissance nationale et internationale et de nous permettre de jouer dans la cour des grandes régions européennes. Nous avons également voulu associer recherche et développement technologique, en évitant l'écueil, très français, des RANA, c'est-à-dire des Recherches Appliquées Non-Applicables ! Nous avons donc créé des centres de transfert de technologie, en lien avec l'économie régionale.

MISE EN PLACE D'UNE ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE

Pour favoriser cette reconversion, à la fois sur les thèmes industriels et sur les stratégies, nous avons recouru à un merveilleux outil : les Contrats de plan État-région (CPER). Le premier a démarré dès 1983. Nous avons pu amplifier leurs effets, grâce aux fonds structurels européens. L'objectif était de développer la recherche publique, la formation universitaire et le transfert de technologie.

Nous avons ainsi pu passer d'un stade d'absence totale de reconnaissance, pour certains domaines scientifiques, à la création de laboratoires qui ont désormais pignon sur rue, comme l'Institut d'Électronique, de Microélectronique et de Nanotechnologie (IEMN) du CNRS, l'Institut de Biologie de Lille (IBL), ou encore l'Institut de Recherche sur les Composants logiciels et matériels pour l'Information et la Communication Avancées (IRCICA), sans oublier l'Institut Pasteur de Lille, institution plus que centenaire, mais toujours à la pointe de la recherche en bio-santé et véritable vivier de créateurs d'entreprises de biotechnologie.

Nous ne disposions que de deux pôles universitaires : Lille et Valenciennes. Pour développer, dans les bassins d'emploi en grande difficulté, des compétences scientifiques et technologiques en prise directe avec les besoins locaux, nous avons obtenu la création de deux universités nouvelles multi-sites, en poussant peut-être le balancier un peu trop loin : la région compte désormais

dix-sept villes universitaires, ce qui est précieux pour les premiers cycles et l'accueil des jeunes, mais permet difficilement d'atteindre les masses critiques pour les troisièmes cycles et les laboratoires. Cette très grande proximité peut néanmoins servir de révélateur et aider au développement économique des bassins concernés. La région compte également une vingtaine d'écoles d'ingénieurs et d'écoles de commerce.

DES SPL AUX PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

Dans les années 90, la DATAR avait suscité la création de SPL (Systèmes Productifs Locaux), avec l'appui des collectivités et du monde consulaire. Quelques thèmes ont alors émergé, comme celui de l'halieutique à Boulogne-sur-Mer, du textile technique à Lille ou de la dentelle à Calais. La constitution de ces premiers réseaux ou mini-pôles a permis aux gens de se connaître, de prendre l'habitude de travailler ensemble, de s'apprécier.

Sur cette base, le lancement de l'appel d'offre pour des pôles de compétitivité a déclenché un véritable engouement et une mobilisation de toutes les forces vives de la région. Le Préfet de Région a organisé des réunions qui ont rassemblé pratiquement tous les acteurs : services de l'État, services régionaux et départementaux, métropoles, agences de développement et de financement, universités, écoles d'ingénieurs, chambres de commerce et d'industrie, chambres artisanales, pôles professionnels. L'objectif était de mettre à la disposition des porteurs de projets une grande variété de moyens et de services. Par exemple, si les porteurs de projets avaient besoin de documentation ou d'information, les administrations avaient pour objectif de les aider à se les procurer. Ils ont également été accompagnés pour constituer des équipes, étudier leurs marchés, identifier les investissements potentiels, faire auditer leurs projets, etc. Les services les ont aussi aidés à associer à leur projet des partenaires supplémentaires, qu'il s'agisse d'industriels ou d'universitaires, afin de rendre le consortium plus pertinent et plus solide. L'accent, enfin, a été mis sur la nécessité d'une vision internationale. Les projets faisaient régulièrement l'objet de présentations en session plénière. Les entreprises étaient représentées soit par les chambres consulaires, soit par les unions patronales, soit encore (notamment dans le cas des grandes entreprises comme Arc International, Roquette, Bonduelle ou Lesaffre) par les PDG ou les directeurs de R&D.

UNE NOUVELLE ÉCONOMIE RÉGIONALE

Cet effort a payé : 9 projets ont pu être déposés en très peu de temps, et 6 ont été retenus. L'appel d'offre avait véritablement provoqué un déclic, sans lequel

nous serions peut-être passés à côté de ce potentiel. Ces six pôles couvrent une grande partie de notre nouvelle économie régionale et ils irriguent largement notre territoire. Certains sont même transrégionaux, voire transfrontaliers : notre économie n'est pas repliée sur elle-même, mais largement ouverte sur l'extérieur. Dans la seule Métropole Lilloise, on trouve le pôle Nutrition–Santé–Longévité et le pôle des Industries du commerce ; dans le Boulonnais, le pôle aquatique. L'Audomarois, territoire autrefois prospère grâce à l'industrie du verre, a subi une importante délocalisation d'Arc International, ne conservant sur le site que 8 000 emplois sur 12 000. Pour relancer l'économie locale, ils ont créé le pôle MAUD

fonctionnements. Si nous jugeons que des administrations et services peuvent apporter une contribution sur certains points, nous les sollicitons à cette occasion, sans langue de bois. Les partenaires financiers se réunissent, en outre, dans le cadre de comités de financeurs, pour accompagner les projets. Nous évoquerons plus précisément quelques-uns des pôles de compétitivité.

LE PÔLE I-TRANS



© LUDOVIC/REA

Dans les années 90, la DATAR avait suscité la création de Systèmes Productifs Locaux avec l'appui des collectivités et du monde consulaire. Quelques thèmes ont alors émergé, comme celui de l'halieutique à Boulogne sur Mer, du textile technique à Lille ou de la dentelle à Calais (ouvrière au travail sur un métier à tisser).

(MAtériaux à Usage Domestique). Le pôle i-Trans, qui concerne le ferroviaire et les transports innovants, est implanté principalement à Valenciennes, Lille et Douai, et se déploie également en Picardie. Enfin, Uptex (Union Pôle Textile) est implanté sur la métropole lilloise, le Cambrésis et le Calais, et entretient également des liens avec les industriels belges. Le comité stratégique régional des pôles reste vivant, encore aujourd'hui : nous continuons de nous réunir tous les deux mois, à l'instigation du Préfet de Région, pour examiner les aspects positifs et négatifs du développement des pôles et essayer de gommer les dys-

Le thème des transports terrestres a été jugé prioritaire dès le premier contrat de plan, en 1983. Nous étions plusieurs universitaires, à l'Université Lille I, à juger regrettable que la région, qui a été la première à créer un métro automatique, le VAL, ne se soit pas préoccupée d'en recueillir toutes les retombées. Avec l'aide de la communauté urbaine de Lille et de la région, nous avons créé le GRRT (Groupement Régional de Recherche sur les Transports), qui a permis d'implanter l'INRETS (Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité) et de faire labelliser par le CNRS des laboratoires sur ce thème, au sein de

l'Université des Sciences et Technologies de Lille et de l'Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis. Nous avons ensuite développé des liens étroits avec les constructeurs, comme Alstom et Bombardier, mais aussi avec les opérateurs, qui, en dernier ressort, décident du choix des machines : ce sont les régions ou les métropoles qui décident de créer un métro, ou un tramway, ou un tram-train. Nous nous sommes également adressés aux équipementiers de l'automobile, qui disposaient des seuls centres de R&D disponibles dans la région, mais qui, en revanche, étaient très démunis en ressources technologiques. Le conseil régional s'est fortement impliqué sur le thème des transports, d'abord par le biais des TER, c'est-à-dire des transports régionaux, dont la région Nord-Pas de Calais s'est faite le promoteur et pour lesquels elle est au premier rang en France ; puis par le secteur automobile, nous faisant passer au deuxième rang, en moins de vingt ans ; et, enfin, à travers le thème de la logistique, indissociable de la question des transports et plaçant notre région au troisième rang en France. Pour favoriser le lien avec les entreprises, nous avons créé trois CRITT (Centres régionaux pour l'innovation et le transfert de technologie) : le C3T à Valenciennes, le CREPIM et le CRITTM2A à Bruay-La-Buissière. L'objectif principal du pôle i-Trans est de produire une croissance significative du chiffre d'affaire régional dans le domaine des transports. L'accent est mis en particulier sur le ferroviaire, mais sans le dissocier des autres modes de transport (le maritime, le fluvial, le routier), et en intégrant également la logistique. Cet objectif se décline en six axes stratégiques. Le pôle entend se positionner dans le domaine de l'interopérabilité et de l'inter-modalité, en mobilisant les constructeurs et les opérateurs sur de grands projets d'innovation, fédérateurs pour la construction de l'espace ferroviaire européen. Le pôle souhaite également se doter d'un grand centre d'essais ferroviaires répondant aux besoins d'innovation, et exploiter cet atout pour attirer des activités de R&D privées. Il veut également mobiliser, et renforcer, ses atouts en termes de compétences : sécurité, communication et ITS (Intelligent Transportation System) ; développer une formation supérieure de haut niveau pour les cadres du pôle ; répondre au défi du management des connaissances expertes en Europe sur les systèmes ferroviaires (inter-modalité, logistique), pour préparer les mutations des dix ans à venir ; et, enfin, développer une visibilité mondiale de premier rang, grâce à l'organisation d'événements en région (salons et congrès).

LE PÔLE UPTEX

Le choix de créer un pôle textile, alors que ce secteur industriel pouvait paraître obsolète, s'explique par l'héritage d'une activité historique de la région, qui s'est

partiellement reconvertie dans le textile technique depuis plus de trente ans.

L'union régionale des industries du textile est restée très puissante, mais ses membres se sentaient un peu isolés, car le secteur a enregistré cent-mille suppressions d'emplois et il ne reste, en général, que de petites sociétés de 50 ou 100 salariés. Ces entreprises ont pris l'habitude de se réunir au sein d'un club fondé en 1980 (CLUB-TEX). C'est sur la base de ce club que le pôle de compétitivité a pu se constituer. Elles ont également développé des liens étroits avec une école d'ingénieurs, l'ENSAIT (École Nationale Supérieure des Arts et de l'Industrie Textile) et son laboratoire d'application, le GEMTEX, mais aussi avec un centre technique performant, l'IFTH (Institut français du textile et de l'habillement). Dans le cadre du pôle Uptex, un centre européen de transfert de technologie est en cours de création avec des partenaires belges : le CETI (Centre Européen des Textiles Innovants).

LE PÔLE AQUATIQUE

Le cas du pôle aquatique est un peu particulier. Il présente la particularité de ne comprendre que des très petites entreprises industrielles (TPI) : les plus grosses sociétés du pôle comptent de 10 à 20 personnes. L'absence de R&D interne – leur point faible, les fragilise. C'est pourquoi la profession s'est structurée, dès 1998, dans les domaines de la R&D et de la formation initiale et continue. Les moyens de R&D sont externalisés et mis en commun, dans une sorte de fonctionnement coopératif.

Le pôle s'appuie aussi sur la nouvelle Université du Littoral, qui apporte sa caution pour la formation aux métiers de la mer (LMD et DUT). Le Conseil Régional et le Conseil général ont estimé que la mise en valeur des produits de la mer était une orientation stratégique, aussi ont-ils apporté des moyens non négligeables, dans le cadre du contrat de plan, ce qui a permis de développer (à partir de 1985) un centre de transfert, le CEVPM (Centre d'Expérimentation et de Valorisation des Produits de la Mer).

LE PÔLE DES INDUSTRIES DU COMMERCE

Dans le secteur très compétitif des industries du commerce, il n'existait aucune structuration antérieure : c'est l'appel d'offre qui a joué le rôle de déclencheur. La région compte environ une trentaine de sièges sociaux d'entreprises internationales, qui couvrent pratiquement l'ensemble de la planète, et sont en forte concurrence les unes avec les autres. L'intérêt de créer un pôle de compétitivité régional pouvait paraître limité et, compte tenu de leur situation de compétition, elles

semblaient peu susceptibles, a priori, de définir des stratégies communes.

Elles ont, malgré tout, réussi à identifier trois objectifs communs. Ces entreprises souhaitent maintenir dans la région leurs centres de décision et leurs fonctions stratégiques : elles se sont rendu compte qu'elles risquaient toutes d'être absorbées par de grands groupes internationaux et que se rapprocher et développer des synergies pouvait les protéger de ce risque. Elles souhaitent également constituer un laboratoire mondialement reconnu, où sera inventé et expérimenté le commerce de demain, en exploitant notamment toutes les ressources des TIC. Enfin, elles veulent rester (ou devenir) des entreprises leaders, chacune dans leur secteur, sur tous les grands marchés de consommation dans le monde.

UN RATTRAPAGE ÉCONOMIQUE SPECTACULAIRE

Aujourd'hui, après avoir connu pendant des décennies des suppressions d'emplois massives, la région n'enregistre que deux points de chômage de plus que la moyenne nationale, avec cependant des zones encore en difficulté, comme le Maubeugeois, où le chômage atteint encore de 20 à 25 %.

Certains pôles en sont à plus de 30 projets, au bout de 18 mois ; d'autres n'en ont lancé que deux ou trois, pour le moment. Certains s'investissent, d'emblée, dans de gros projets ; d'autres préfèrent tester le dispositif sur de petites opérations et attendent d'en voir l'issue avant de passer à la vitesse supérieure. Pour les PME, souvent sous-capitalisées et, donc, assez fragiles, le fait de participer à un projet de moyen-terme peut être risqué. Si la région ou les autres collectivités les aident, sous forme d'aides remboursables ou d'aides conditionnelles et non de subventions, elles peuvent les mettre en difficulté : une subvention s'inscrit en haut du bilan et permet de renforcer le capital, de consolider la trésorerie et d'obtenir des découverts bancaires plus importants, alors qu'une aide remboursable est comptabilisée comme une dépense, qui alourdit les charges de l'entreprise et risque même de lui être fatale. Parfois, pour des raisons purement idéologiques, les collectivités souhaitent n'accorder leur aide qu'avec un «élastique», et ne se rendent pas compte qu'il vaudrait mieux ne pas intervenir qu'offrir un cadeau empoisonné. Il faudrait faire en sorte que les aides s'adaptent aux pôles, et non le contraire...

En procédant à la radiographie des pôles, dans le cadre du Conseil Economique et Social Régional, je me suis rendu compte de ce qu'il existait énormément d'intersections entre leurs thématiques, et que l'avenir était probablement dans les relations inter-pôles. Par exemple, le pôle i-Trans s'occupe de logistique, mais

c'est là, également, une question cruciale pour le pôle Industries du commerce, et ce dernier aurait également beaucoup à retirer, d'interactions avec le pôle des textiles innovants. Certains pôles sont en train de développer des briques qui atteignent une masse critique, mais c'est probablement dans la mise en commun de plusieurs de ces briques que l'on verra apparaître des projets vraiment «décoiffants». La prochaine étape sera donc de développer une politique inter-pôles.

Une des particularités de notre région est la présence d'unions patronales extrêmement puissantes, presque plus puissantes que les chambres de commerce et d'industrie. «Entreprise et cité», par exemple, réunit plus de 4 000 entreprises ; avec le groupe IRD, qui a de nombreuses participations dans des sociétés, elle dispose de ressources financières importantes, qui lui ont permis de créer des outils financiers tels que Nord Croissance, Nord Entreprise, Nord Innovation... Dans les pôles professionnels issus des unions patronales, on retrouve pratiquement tous les ténors de l'industrie locale, à savoir les géants de l'industrie agroalimentaire, de la pharmacie, du commerce, du textile ou encore du ferroviaire. De ce fait, les unions, s'appuyant sur leurs pôles professionnels, ont contribué à la création des pôles de compétitivité sur le plan de la logistique, et ce sont les grands industriels comme Roquette, Lesaffre ou Bonduelle qui ont apporté les idées et les orientations.

Pour les élus, le premier critère est celui de l'emploi. Nous avons demandé à chaque pôle de procéder à une estimation à 3, 5 et 10 ans des emplois créés (ou maintenus) et notre observatoire local examinera si les objectifs ont été atteints, ou non.

Un deuxième critère est le maintien de certaines thématiques, récentes et encore fragiles : les équipementiers automobiles, qui représentent 55 000 emplois, ont-ils un avenir durable dans cette région ? S'ils étaient délocalisés, cela représenterait un nouveau traumatisme pour le bassin minier. Sachant que le ferroviaire ne représente que de 8 à 10 000 emplois, mais qu'il est incarné par deux entreprises dont une grande partie de la R&D s'effectue dans notre région, notre stratégie consiste à pousser les équipementiers automobiles à développer une composante ferroviaire et, inversement, à pousser les équipementiers ferroviaires à travailler également pour l'automobile. Si une partie de la R&D peut être mise en commun, on peut espérer diversifier la production et, donc, maintenir plus facilement les emplois.

Nous avons également d'autres critères, comme la reconnaissance nationale ou internationale des laboratoires, dont certains ont pu décoller grâce aux pôles, ou encore la mise en place de formations spécifiques.

En conclusion : aux effets pervers de son histoire mono-industrielle, la région a su mobiliser l'ensemble des acteurs pour redynamiser l'économie régionale autour de 6 pôles de compétitivité, concrétisant l'idée que l'innovation est au cœur du développement économique, à l'aube du troisième millénaire.

Mais en matière d'innovation, il n'y a pas de solution miracle : il y a plutôt des états d'esprit, des différents acteurs, qu'il faut faire converger. Avec beaucoup de pragmatisme et de réalisme, pour l'intérêt général.