ANALYSE ECONOMIQUE :

Par Fanny Daubert, Master Professionnel « Chargé de développement : Entreprises et Territoires », UFR Droit, Economie et Gestion, Université d'Angers.

- **LA POLITIQUE DES POLES DE COMPETITIVITE**

Des pôles pour accroître la compétitivité française

Afin d'**accroître la compétitivité française** à l'international dans une économie mondiale de plus en plus concurrencée, le gouvernement mise sur la capacité des entreprises à innover et à être plus compétitives dans un contexte de plus en plus mondialisé**. Le rapport *Pour un écosystème de la croissance* de Christian Blanc (2004)**, à l'origine de la politique des pôles de compétitivité en France, pointe les difficultés de la situation économique française. Il souligne principalement la désuétude de l'économie française, datant des *30 Glorieuses*. La France se devait de s'adapter à la nouvelle donne qu'est la concurrence exacerbée induite par la mondialisation. La solution envisagée a donc été la mise en place des pôles de compétitivité, dans des secteurs où la France est indéniablement compétitive. Cela passe par la constitution de réseaux innovants basés sur le partage des connaissances en renforçant les liens entre les universités, les centres de recherche et les entreprises avec l'appui des collectivités territoriales.

Des pôles en régions visibles à l'international

L'acte II de la décentralisation a modifié les rapports entre les régions et l'Etat. Quelle est donc la place dévolue à la politique des pôles de compétitivité dans ce processus ? De prime abord, il semble que les pôles de compétitivité soient un gage de décentralisation du pays, en créant des concentrations spécialisées sur des territoires précis. A l'origine (cf. Rapport Blanc) tout ce qui concernait le développement économique devait être confié aux régions. Cependant, les choses sont plus complexes que cela dans la réalité. Et d'aucuns rappellent que la mise en place de la politique des pôles de compétitivité résulte d'une décision étatique et que les arbitrages entre projets restent gérés par l'Etat... Le **rapport du cabinet de consultants Ernst et Young de septembre 2007** fait un premier bilan de la politique des pôles de compétitivité après deux ans d'existence. Les principaux points à surveiller sont : la collaboration entre les pôles et les territoires qui doivent concilier leurs attentes respectives. Les pôles doivent aussi atteindre une visibilité internationale qui leur permettrait dans leur secteur de se développer plus amplement ; mais cette visibilité doit être bien ciblée pour éviter la dispersion. Au-delà du financement de projets, concentrés pour ¾ d'entre eux par une dizaine de pôles, les pôles doivent se recentrer sur « les enjeux de la compétitivité » afin de devenir de véritables pôles d'attractivité (Ernst et Young).

Faire du « glocal » un atout pour l'avenir

Il ne faut pas oublier que les activités économiques en lien avec les pôles sont inscrites dans un processus de mondialisation où la concurrence est de plus en plus exacerbée. Apparaît alors le principal paradoxe, quasiment une aporie, de la politique des pôles de compétitivité. Comment concilier efficacement positionnement international, imposé par l'activité économique, et ancrage local, inhérent au principe même de cluster ? Un *cluster* a pour vocation de rayonner à l'international alors que son ancrage est purement régional. C'est toute la question du « **glocal** » (articulation entre le global et le local) que se posent les géographes. Ce n'est pas un synonyme de global car il englobe en plus de celui-ci les dimensions culturelles et sociales. Quelle peut être la viabilité à long terme de pôles purement locaux dans une économie mondialisée. A moins d'exploiter une niche extrêmement restreinte, la chose est quasi impossible. Cependant la richesse des pôles de compétitivité à la française vient de ce paradoxe, leurs atouts étant une grande capacité d'adaptation et une mise en relation de différentes échelles. Le cumul de ces atouts, ou avantages concurrentiels, à différents niveaux d'intervention permet aux pôles d'affronter plus sereinement les obstacles. Aborder cette question comme l'articulation de différentes échelles permet aux pôles de dépasser la contrainte du « glocal » et même d'en faire un atout pour l'avenir.

Le modèle de la Silicon Valley

La politique des pôles de compétitivité s'inscrit aussi dans **la continuité** des précédentes politiques entrepreneuriales. En effet, il existait déjà des districts industriels et des SPL (Système de Production Localisé, théorisés par Paulette Paumier), avant même la création des pôles. Il est intéressant de noter que la mise en place de la politique des pôles est relativement tardive en France par rapport aux autres pays. La Grande-Bretagne a des réseaux de compétence, Taïwan des clusters, etc. La propagation de ce type d'organisation économique et entrepreneuriale est due, entre autre, à la réussite du plus connu des clusters, *la Silicon Valley*, élevée au rang de modèle.

Les théories de Michael E. Porter

Si ce principe est mondialement répandu, c'est que la théorie dont il est issu est relativement bien connue de tous. Il s'agit de la **théorie des clusters** de **Michael E. Porter** détaillée pour la première fois dans l'article *Cluster and the New Economics of the Competition* (1998). Il définit les *clusters* comme suit : « Un *cluster* économique est une concentration géographique de firmes et d'institutions dont les activités sont interconnectées et interdépendantes dans un secteur économique particulier ». Porter base la réussite d'un *cluster* sur la compétitivité résultant de l'interconnexion entre les entreprises et les institutions dans un espace donné. Il y ajoute aussi le fait que le secteur concerné doit posséder un ou plusieurs avantages concurrentiels (cf. *L'avantage concurrentiel des nations*, Porter). Un **avantage concurrentiel** c'est ce qui rend un secteur dominant dans un domaine précis. Il y a quatre déterminants à cet avantage concurrentiel :

- Les **facteurs** : il s'agit des facteurs de productions, les plus importants caractérisant l'avantage concurrentiel car ils déterminent la compétitivité et la réactivité du territoire. Concrètement, ce sont les ressources humaines, physiques, en savoir, en capital et en infrastructures. Ces facteurs sont primordiaux mais pas aisément déplaçables. Ils sont donc

garants de la spécificité d'un territoire. C'est ce que **Krugman** appelle **les forces d'agglomération de première nature**. La théorie de Krugman se résume ainsi : les facteurs spécifiques et originels, non déplaçables, présents sur un territoire sont plus attractifs pour les entreprises que le simple positionnement géographique de ce même territoire dans un ensemble (théorie de Marshall). Krugman s'appuie sur ces facteurs pour justifier l'aspect endogène du processus d'agglomération des activités.

- **La demande** : quelle que soit la filière concernée, elle est primordiale pour que le marché se porte bien. Plus elle est sophistiquée, plus elle nécessite des produits travaillés à haute valeur ajoutée et donc innovants. Elle est en interrelation avec le marché intérieur, dans la mesure où il est plus aisé de répondre aux besoins de la demande nationale.
- **Les industries amont et apparentées** : il s'agit des entreprises qui sont le plus en amont de la filière et de celles qui sont dites « en périphérie » (dont une partie seulement du chiffre d'affaire est en relation avec la filière). Il est indéniable qu'une entreprise possédant un avantage concurrentiel rayonne positivement sur celles qui lui sont en aval, ce qui contribue au maintien de l'avantage concurrentiel de l'ensemble de la filière. Cela est « démultiplié par la proximité géographique » (Porter) des différents acteurs, facilitant ainsi la communication et la mise en place d'une véritable économie de la connaissance.
- **La stratégie, la structure et la rivalité des entreprises** : il n'y a « pas de modèle universellement applicable » (Porter) mais des situations propres à chaque pays. Il faut pour cela adapter les pratiques managériales au pays et ne pas essayer d'y imposer son propre mode de fonctionnement et de pensée. La stratégie repose principalement sur des caractéristiques nationales et sur les spécificités de la filière. Il ne faut pas oublier que les perspectives des entreprises dépendent de la situation, financière notamment, du pays et des ambitions de ce dernier. Des facteurs extérieurs comme le prestige national ou le contexte politique sont également à prendre en compte sans oublier l'importance capitale du niveau d'intervention publique.

Le Pôle de compétitivité Filière équine compte sur ses avantages concurrentiels pour parvenir à se hisser au rang de première région européenne du cheval. Il ne faut pas perdre de vue que les sources d'avantage concurrentiel sont propres à chaque filière et à chaque niveau d'implication de la filière (région, Etat, …). A **chaque échelle** correspond donc **un avantage concurrentiel** que le *cluster* cherche à conserver, à protéger et à valoriser. La mise en place d'un *cluster* tout comme les sources d'avantages concurrentiels est donc régie par des codes canoniques qui doivent être adaptés à chaque cas, à chaque filière.

- **APPLICATION THEORIQUE A LA FILIERE EQUINE**

Au premier abord, l'idée de *cluster* équin peut sembler éloignée du standard industriel décrit par Porter. Cependant, il ne faut pas oublier que les *clusters* sont idiosyncrasiques et donc qu'ils doivent être refaçonnés à l'image de leur domaine de prédilection. Il est intéressant de mettre en évidence les principales particularités de la filière équine : une majorité de TPE/PME, un éparpillement des entreprises inhérent à l'activité et une niche économique restreinte mais fructueuse. Il est possible de définir un standard de *cluster* équin, comme l'a démontré Lori Garkovich dans son article *Conceptualizing the Kentucky Horse Industry as an Economic Cluster* (2007).

Tout d'abord, elle met en évidence que les 6 critères de définition de base d'un *cluster* selon Porter peuvent être adaptés à la filière équine :

- **Dimension attractive du cluster :** Plus le *cluster* est dynamique, plus il va attirer de nouvelles entreprises. « **Success breed success** », logique du cercle vertueux résumée par Garkovich. La réussite et l'attractivité du cluster repose sur différents atouts qui doivent être présents sur le territoire concerné : un savoir-faire, de la main d'œuvre disponible et qualifiée, des institutions financières et des investisseurs ainsi qu'un marché local significatif. A tout cela, il faut ajouter l'importance de la diversité des activités présentes sur place au sein même de la filière équine, ce qui rend le *cluster* attractif. Dans la filière, il peut être regroupé à un même endroit un grand nombre d'activités différentes depuis les éleveurs jusqu'aux cavaliers en passant par les maréchaux-ferrants, les vétérinaires spécialisés ou les assurances pour les chevaux.
  La dynamique du *cluster* repose avant tout sur le binôme coopération et compétition entre les membres. C'est ce que Porter nomme la **coopétition.** Cela conduit à la stimulation de l'innovation et à la création d'un réseau de relations sociales entres les membres qui permet de mieux travailler ensemble.

- **Présence d'un grand pôle de main d'œuvre qualifiée et spécialisée :** la présence de main-d'œuvre qualifiée et disponible est un facteur d'attractivité pour des firmes engagées dans un processus de relocalisation. Cela permet à l'entreprise d'économiser du temps et de l'argent quand elle embauche de la **main-d'œuvre déjà formée**, par exemple lors des périodes de préparation des poulains à la vente aux Etats-Unis. Les employés sont opérationnels dès le jour de leur arrivée ce qui procure un énorme gain de temps. Les professionnels du secteur profitent également de l'effet *cluster* : ils disposent d'un grand nombre de services à proximité de chez eux. De plus, la présence du *cluster* entraîne une spécialisation croissante des professions. Il y a donc des opportunités d'emplois spécifiques dans cette zone, des emplois disponibles nulle part ailleurs, offrant ainsi des services de haut niveau aux clients locaux.

- **<u>La circulation de l'information entre les entreprises membres stimule l'innovation et facilite l'adaptation aux changements</u> :** le *cluster* est là pour mettre en place une véritable **économie de la connaissance**, c'est-à-dire un espace de confiance entre les différents membres où ils peuvent aisément et sans crainte échanger des informations et des connaissances. C'est ce que les économistes appellent *kwnoledge based economy* (économie basée sur la connaissance). La production de connaissance se substitue à celle de biens matériels, dans le but de les rendre plus compétitifs. Cela permet également une adaptation plus rapide à la conjoncture quand elle évolue brusquement. La constitution d'une gouvernance du type cluster peut ainsi être adaptée à la filière équine comme le montre le cas de Lexington.

- **<u>Le cluster forme un tout où chaque entreprise joue un rôle important :</u>** Les activités des membres du *cluster* sont interdépendantes et sont toutes susceptibles d'être impactées par la situation de chacune d'entre elles. En bref, le tout est supérieur à la somme des parties, résumé simpliste de la **théorie de l'holisme** qui prévaut dans le cas des pôles de compétitivité. C'est pour cela que la concentration de vendeurs à un endroit précis attire les clients, qui n'ont pas à se déplacer sur de longues distances pour avoir un aperçu complet de l'offre. Cela peut être rapproché des **théories de Hotelling** concernant la concurrence imparfaite. Ce modèle économique met « en concurrence » les forces d'agglomération et celles de répulsions pour parvenir à un principe de différenciation (par les prix ou par les produits). La concentration des chevaux à vendre sur un seul site comme Deauville pour les pur sang ou Saint-Lô pour les chevaux de sport permet aux clients d'avoir tous les produits présentés en même temps.

- **<u>Création d'un capital social au sein du *cluster* :</u>** parler de **capital social** c'est dire que le *cluster* est à l'origine d'un réseau de relations de confiance entre les différents membres, relations qui vont bien au-delà des simples contacts professionnels. Ce capital social est un facteur de dynamisme économique pour le cluster. Tout cela est très proche de l'holisme, théorie qui considère avantageux pour chacun l'environnement créé par le regroupement de tous. Appliqué au Pôle de compétitivité Filière équine, cela signifie que les efforts conjugués de tous les membres encadrés par le Pôle sont plus productifs que les mêmes efforts sans l'aide de ce dernier.

- **<u>Le *cluster* agit comme catalyseur de financements auprès des institutions publiques :</u>** le *cluster* devient **l'interlocuteur privilégié des institutions publiques**, et donc le relais des entreprises auprès des institutions. Cela permet une meilleure compréhension entre ces deux acteurs de développement économique pour mieux travailler ensemble. La présence d'un pôle de compétitivité permet aussi aux élus politiques de mieux justifier leur soutien aux programmes de développement destinés à un secteur économique précis au détriment d'un saupoudrage sur des secteurs divers.

- **LE POLE DE COMPETITIVITE FILIERE EQUINE**

La théorie économique de Porter associée aux travaux de Garkovich, le tout en lien avec la question du « glocal », apporte des éléments fondamentaux de l'analyse stratégique du Pôle de compétitivité Filière équine. Cette analyse repose sur la maîtrise des différents avantages concurrentiels à différentes échelles : international, européenne, nationale et régionale.

A LA POINTE MONDIALE

Le Pôle de compétitivité Filière équine est le **premier *cluster* équin**, constitué de la sorte. Cette initiative prise fin 2004 à l'occasion de l'appel à projet lancé par le gouvernement français constitue ainsi une **première mondiale** où les acteurs de la filière équine décident de créer un tel mode de gouvernance. La nouveauté est incontestablement le fait d'associer dans une même structure les professionnels, les organismes de recherche et ceux de formation et de leur fixer un objectif de compétitivité par le développement, en particulier, de l'innovation. Le fait d'être organisé en *cluster* induit un engagement conséquent des différents membres pour rester compétitifs sur la scène internationale grâce à l'innovation. Peu après l'engagement français sur cette voie, un autre cluster équin, *Equine Initiative*, a vu le jour aux USA centré autour de la ville de Lexington dans le Kentucky. Malgré tout le Pôle français conserve un avantage particulier par la pluridisciplinarité qui y règne, car pour le moment la Basse-Normandie est la seule région du monde où les trois grands secteurs du cheval sont présents au plus haut niveau : le trot, le galop et le sport.

A la pointe mondiale en recherche équine

Concernant la **recherche**, la France occupe le **quatrième rang mondial** en termes de publications scientifiques et de transfert technologique autour du cheval derrière les USA, la Grande-Bretagne et le Japon. Ce classement est révélateur du haut niveau de la recherche équine française. Bien que très atomisée en France la recherche équine présente une forte concentration en Basse-Normandie qui accueille en particulier le CIRALE (Centre d'Imagerie et de Recherche sur les Affections Locomotrices Equines), centre de recherche de renommée internationale concernant les affections locomotrices équines. Sur le site de Dozulé se trouve également l'AFSSA-LERPE (Agence Française de Sécurité Sanitaire des Aliments- Laboratoire d'Etude et de Recherche en Pathologies Equines) spécialisée dans les pathologies équines. La région accueille également le Laboratoire Départemental Frank Duncombe dont l'activité de R&D équine est en constante progression en lien avec son activité d'analyse sur laquelle il est en passe de devenir le n°1 en Europe. Cette concentration scientifique permet au pôle d'avoir l'ambition de se placer parmi les leaders mondiaux en recherche vétérinaire équine associant la recherche fondamentale, la recherche appliquée et les applications cliniques à destination des professionnels.

La localisation de ces grands centres de recherche en Basse-Normandie n'est pas innocente. La région propose une forte concentration de chevaux de course et de sport de haut niveau, matière première

pour les travaux des scientifiques. Dans le cadre de la filière équine, la recherche se situe comme une **activité apparentée** ayant une forte influence sur le cœur de la filière (la production de chevaux). Porter insiste sur le fait que les avantages concurrentiels des activités apparentées est facteur de promotion de l'ensemble de la filière concernée. Ainsi la dimension internationale de la recherche équine en Basse-Normandie crédibilise encore plus le pôle de compétitivité sur la scène internationale.

A la pointe mondiale sur une dynamique d'innovation

Pour conserver sa position de leader dans ce domaine, la filière équine française se doit de rester à la pointe mondiale. Il n'y a qu'un moyen pour y arriver : **Innover**. Porter fonde la réussite d'un *cluster* principalement sur sa capacité à innover continuellement. En effet, un *cluster* « donne la direction et la vitesse de l'innovation » (Porter). C'est dans cette optique que le Pôle de compétitivité Filière équine met l'accent sur l'innovation et les applications concrètes qui peuvent en découler. La demande sophistiquée de la part des professionnels de la filière concernant la recherche induit une spécialisation accrue des chercheurs. Se développent alors des offres d'emplois, qui n'existent nulle part ailleurs (Garkovich). Les vétérinaires-chercheurs les plus talentueux sont alors attirés vers cet espace ultra-spécialisé où ils pourront se consacrer plus facilement à des thématiques jusqu'alors peu étudiées. Les champs de recherche vont donc considérablement se diversifier. Le CIRALE constitue le fer de lance de cette orientation. Son récent développement sur la médecine sportive appliquée au cheval est une première étape. Et la seconde étape est engagée grâce au projet appuyé par le Ministère en charge de l'agriculture de faire du CIRALE le centre d'enseignement et de chirurgie équine de haut niveau dont la France a besoin. Ainsi l'avenir passe par la consolidation des bases actuelles et par le développement de ce qui pourrait être appelé la « **Haute Qualité Vétérinaire** ».

A la pointe mondiale avec les Jeux Equestres Mondiaux

La Basse-Normandie porte la candidature de la FFE pour l'organisation des **Jeux Equestres Mondiaux de 2014**. Cela contribue à l'image de la région et à celle de la filière équine française, mais c'est surtout une source de compétitivité non négligeable. Comme dans tous les sports, les grands cavaliers et/ou chevaux font rêver. « Un pays tend à être compétitif dans les activités suscitant l'admiration ou constituant une force vive du pays ; autrement dit, dans les activités qui engendrent des héros » (Porter). Cela est parfaitement applicable au cas de la Basse-Normandie qui est très compétitive dans le domaine du cheval où elle a ses « héros » (chevaux ou cavaliers). Ces « héros » peuvent compter sur la présence en région du « tiercé gagnant » : éleveurs, entraîneurs et cavaliers. Il en est de même pour les domaines du trot et du galop. Des noms comme Baloubet du Rouet (Champion du monde en saut d'obstacles en 1998, 1999 et 2000), Jag de Bellouet (gagnant du prix d'Amérique en 2005) ou Offshore Dream (vainqueur du prix d'Amérique en 2007 et 2008) sont évocateurs pour les amateurs de sports équestres. Les cavaliers ne sont pas en reste. Eux aussi brillent dans les épreuves internationales à l'image de l'équipe de France de CSO médaille d'or aux Jeux Equestres Mondiaux de Jerez de la Frontera en 2002, dont faisaient partie 3 cavaliers normands (Eric Navet, Eric Levallois, Reynald Angot), victoire acquise avec 4 chevaux normands. Cette admiration suscite des vocations parmi la jeunesse sur qui il faut s'appuyer pour créer une dynamique de compétition et de jeunes talents. La candidature aux Jeux Equestres Mondiaux peut également s'appuyer sur la renommée de la région à l'international. Deauville est mondialement connue pour diverses raisons :

courses de renom, ventes de chevaux aux enchères, etc. il faut donc se servir de cette renommée pour faire venir des clients potentiels ou entreprises de la filière dans la région. En quelque sorte Deauville agit comme vitrine de la France à l'international dans la filière équine.

Enfin, être à la pointe mondiale consiste aussi à tenir sa place à l'export. **La France se situe au 4ème rang mondial des nations exportatrices de chevaux de race**.

RAYONNEMENT EUROPEEN POUR L'EXCELLENCE FRANCAISE

En position européenne grâce à la pluridisciplinarité

La Basse-Normandie se distingue des autres régions européennes du cheval par **la pluridisciplinarité** qui y règne. Les mondes du trot, du galop et du sport y sont tous largement représentés et bien implantés. Dans ces trois disciplines, la qualité de l'élevage bas-normand est reconnue au travers du grand nombre de chevaux gagnants qu'il produise. Ces atouts procurent à la région une opportunité pour se positionner au niveau de l'Europe toute entière.

En position européenne face à la concurrence

Outre cela, la Basse-Normandie possède **un grand nombre d'atouts** pour le développement de la filière équine que les autres territoires équins d'Europe ne possèdent pas tous en même temps : climat, sol, organisations professionnelles, savoir-faire reconnu, surfaces en herbe disponibles … Cependant, il ne suffit pas de recenser ces atouts, il faut également les mettre en œuvre afin de valoriser la filière équine française. Les avantages concurrentiels de la filière sont de plus en plus fragiles. En effet, la réputation de la filière équine française repose, en particulier, sur la qualité de la production de chevaux. Parallèlement à la concurrence fiscale irlandaise, qui a touché les pur-sang, une autre concernant les chevaux de sport s'est développée en Allemagne et en Hollande, et ce parfois à partir de sang français. Il est donc judicieux de réagir avant que l'avantage concurrentiel ne soit perdu, surtout dans la mesure où la qualité de la production conditionne en grande partie la qualité et la concentration du reste de la filière. Il faut mieux agir que réagir en matière d'avantage concurrentiel. Il est certain que **l'aspect qualitatif** est nécessaire pour que prospère le pôle. La diminution de **l'avantage fiscal irlandais** dans les années à venir doit permettre à la France de faire valoir ses atouts.

En position européenne sur la formation

Le **positionnement européen** du territoire doit aussi passer par une offre de **formation** et par le réseau développé dans le monde grâce à ceux qui en sont issus. Il est prouvé, en effet, que les personnes travaillant hors de leur pays d'origine ont tendance à privilégier des entreprises compatriotes quand le besoin se fait sentir (Porter). Le développement d'un réseau de travailleurs français dans le monde entier contribue donc indirectement à l'expansion des entreprises françaises de la filière équine.

PILOTE POUR LA FILIERE EQUINE FRANCAISE

Une vitrine pour la filière équine française

La Basse-Normandie accueille la plus grosse concentration de chevaux, d'éleveurs et de professionnels de la filière. Il est important de souligner que le rapport qu'entretient la filière équine avec le territoire est quelque peu différent des secteurs industriels. En effet, elle ne peut se borner aux frontières de la région comme d'autres pôles l'ont fait. Du fait de la diversité des activités touchées par la filière et par les surfaces minimum nécessaires à l'élevage, il est aisé de comprendre que la filière équine s'appuie sur un réseau national et non régional comme peuvent le faire certaines filières industrielles. Cependant, le rapport au territoire existe bel et bien. Le cœur de la niche économique que constitue la filière équine se trouve être la Basse-Normandie, cette « terre de champions ». Le cœur français de la filière équine bat donc en Normandie. Cela se voit confirmé en Juillet 2005 par l'obtention de la labellisation Pôle de compétitivité Filière équine. La Basse-Normandie se positionne donc comme LA région française du cheval. Ce positionnement confère à la Basse-Normandie et au pôle de compétitivité le **rôle de leader** de la filière équine française à l'international mais aussi une **responsabilité** en faveur de l'ensemble de la filière équine française.

Un club d'entreprise national pour la filière équine française

C'est dans cet esprit que s'inscrit la responsabilité du Pôle à faire fonctionner un **club d'entreprises** national dans un objectif commune de compétitivité nationale. Pour une entreprise, appartenir à un club permet une meilleure intégration dans sa filière. « Dans beaucoup de cas, les *clusters* sont la meilleure alternative à l'intégration verticale » dans la filière (Porter). Le club en lien avec le pôle de compétitivité est ouvert à toutes les entreprises quelle que soit leur région d'implantation. Le club permet donc une meilleure communication entre les différents professionnels de la filière équine. Il est effectivement là pour créer et conforter des liens entre les acteurs de la filière, et ce à la demande des acteurs. Le rapprochement des différents acteurs passe principalement par la diffusion des connaissances. Bien évidement la proximité géographiques des personnes concernées favorise le processus de partage des connaissances et peut même rendre le territoire plus attractif. Cela repose sur la création d'un capital social, capital qui renforce le potentiel économique du *cluster* (Porter et Garkovich). La caractéristique du *cluster* est de permettre à tous de profiter de la même offre sans distinctions aucunes. « Un propriétaire de cheval a accès à la même qualité de professionnels des services équins » (Garkovich) qu'une grosse structure, peu importe la taille de son entreprise. « L'intégration verticale peut parfois avoir été appropriée, mais aujourd'hui les sociétés doivent établir des liens forts avec les acheteurs, les fournisseurs et les autres institutions » (Porter), notamment dans le cadre des pôles de compétitivité. La naissance d'une idée repose bien souvent sur une relation de confiance entre les différentes personnes impliquées, ce qui conduit plus facilement à la mutualisation des moyens et des connaissances ainsi qu'à la *coopétition*, stimulation nécessaire à tous. La création de synergies entre les membres est primordiale à la compétitivité du *cluster*. La coopération est indispensable à la survie des entreprises et surtout au maintien de leur avantage concurrentiel. Mais il est vrai qu'une coopération totale nuirait au bon fonctionnement de chacune des entreprises impliquées car cela éliminerait la diversité, les motivations et ralentirait la progression des entreprises. Elles seraient moins portées vers

l'innovation, primordiale pour un *cluster.* « La coopération directe entre concurrents […] aboutit à fragiliser l'avantage concurrentiel » explique Porter. Ce dernier met également en avant l'idée que « la coopération doit être mise en œuvre au sein d'association commerciales ou d'autres entités accessibles à un grand nombre d'entreprises ». C'est tout à fait le cas du Pôle de compétitivité Filière équine.

Une coopétition dans l'intérêt de la filière équine française

Les pôles de compétitivité sont des exemples concrets de ce que Porter nomme la nouvelle économie de la compétition. Il s'agit de **la promotion conjointe de la compétition et de la coopération au sein du *cluster* : la *coopétition***. Concrètement cela se traduit par une augmentation de la productivité commune, augmentation résultant de la compétition et de la coopération internes associées à la concurrence externe. L'idée est de dépasser les antagonismes internes pour construire des actions de promotion collective découlant d'une stratégie commune. Cette démarche holistique ne peut qu'être bénéfique à chacun et à la filière. L'holisme est une théorie qui peut se résumer de la manière suivante : le tout est supérieur à la somme des parties. Les actions collectives sont plus efficaces que les actions individuelles, voilà ce que cela signifie. En effet, n'oublions pas que ce sont les membres qui font le Pôle. Donc tout ce qui est bénéfique aux entreprises membres l'est également au Pôle et inversement. Cela prouve bien que les entreprises ont intérêt à adhérer et à s'impliquer activement dans le pôle de compétitivité. Il est indéniable que le succès d'un pôle repose avant tout sur la mobilisation de ses entreprises. L'appartenance à une filière conduit à « la formation de nouveaux marchés au sein du cluster » (Porter). « Ce n'est pas surprenant, alors, que beaucoup de sociétés grandissent dans un *cluster* existant plutôt que dans un lieu isolé » (Porter). La constitution d'un environnement attractif contribue fortement au rayonnement et à l'excellence de la filière. Si l'activité de la filière est florissante, alors elle rayonnera à l'international sans aucune difficulté. Cela passe par **l'entretien d'un esprit entrepreneurial très développé et très dynamique**. En résumé « Success breeds success » (Garkovich).

Au-delà des seules entreprises, la dimension nationale du Pôle de compétitivité Filière équine doit aussi transparaître dans les thématiques traitées : recherche et formation.

L'ATTRACTIVITE D'UN TERRITOIRE STRUCTURE

Spécificité du territoire bas-normand

Première région équine française, la Basse-Normandie est incontestablement une « terre d'élevage » en plus d'être une « terre de champions ». Cela assure une confortable assise en région au Pôle de compétitivité Filière équine. Un *cluster* équin « est fondé sur la confluence d'importantes ressources territoriales – sols excellents, climat tempéré – renforcées par des traditions culturelles et reflétées par un environnement construit distinct » (Garkovich). Cela s'applique à la Basse-Normandie qui est traditionnellement une grande région d'élevage (bovin et équin). La région propose également un grand nombre d'infrastructures et d'équipements entièrement dédiés à la filière équine : la Haras national du Pin, le site de Saint-Lô, les équipements de Deauville dont un aéroport spécialisé dans le fret de chevaux (Deauville/Saint-Gatien), des centres de recherche de pointe (CIRALE,…), 31 hippodromes, un réseau de

cliniques vétérinaires, etc; infrastructures qui satisfont les besoins des professionnels bas-normands. Cela rentre dans ce que Krugman appelle les forces d'agglomération de première nature, non ou difficilement déplaçables. Pour Krugman ce qui est à l'origine des économies de localisation sont les forces de localisation de première nature telles que les matières premières, les ressources disponibles, la main-d'œuvre présente sur place, des infrastructures spécialisées ou non… Cela conduit au développement endogène de nouvelles agglomérations (d'entreprises ou de population). De plus, « les ressources en surfaces en herbe [force d'agglomération de première nature] sont à la base de l'émergence d'un *cluster* équin » (Garkovich). Le territoire bas-normand est composé en grande majorité de surfaces en herbe dont la qualité pédologique et agronomique n'est plus à démontrer. La Basse-Normandie se caractérise par de grandes surfaces en herbes dont une partie est dédiée au cheval. Ainsi environ 10% des surfaces agricoles utiles sont valorisées par le cheval et près de 20% des achats de terres agricoles le sont pour le cheval en Basse-Normandie. Il est important de rappeler que pour toutes ces raisons les activités de la filière équine ne sont pas facilement délocalisable, ce qui la protège d'une certaine manière.

Implication des différents acteurs en région

Cependant, la localisation en Basse-Normandie d'une entreprise en lien avec la filière équine ne signifie pas forcément qu'elle soit activement impliquée dans la dynamique de la filière. « Pour maximiser les bénéfices de la participation au *cluster*, les sociétés doivent participer activement et établir une présence locale significative » (Porter). Le Pôle est donc là pour encadrer les entreprises dans cette démarche et pour maintenir en vie l'esprit entrepreneurial de la filière et du territoire, en cherchant à maximiser les gains de chacun consécutifs aux actions communes. Il est aussi là pour aider les entreprises à s'ancrer durablement sur leur territoire, en l'occurrence la Basse-Normandie. Impliquer les collectivités territoriales dans ce processus ne pouvait être qu'une bonne idée. Un partenariat avec la région est tout à fait judicieux dans la mesure où cette dernière se positionne comme « chef de file » du développement économique au niveau local (depuis l'acte II de la décentralisation). Le Pôle de compétitivité Filière équine doit aussi travailler en partenariat avec les structures régionales et leurs réseaux nationaux respectifs (Chambre des Métiers, de Commerce, …). Depuis que la logique de *bottom up* prévaut, l'incidence de la région sur le développement local est de plus en plus considérable. Les pôles construisent des réseaux sur la base des relations de proximités en lien avec les régions. Les collectivités territoriales doivent bien évidement appuyer cette démarche dont devrait résulter un véritable effet d'entraînement pour le développement local (Némery, Juin 2006). Pour ce qui concerne la filière équine en Basse-Normandie, il est intéressant de noter que **toutes les résolutions sur la filière équine du conseil régional sont votées à l'unanimité**. Et l'ensemble du réseau de partenaires territoriaux doit être en appui de l'objectif de dynamisme porté par les membres du pôle. « Donc les décisions relatives à la localisation doivent êtres basées à la fois sur un système total des coûts et sur le potentiel d'innovation, et non pas seulement sur les coûts des *inputs* » (Porter).

Un territoire attractif

Les actions relatives à **l'attractivité du territoire** doivent résulter de démarches communes de la région et des membres du Pôle. Toutes les activités en relation avec le cheval peuvent être de très bons facteurs de promotion de la Basse-Normandie d'un point de vue touristique et économique en général. La concentration équine sur un territoire attire également les touristes, activité complémentaire du *cluster* équin

(Garkovich). L'idée est d'ouvrir la filière équine à une population non professionnelle notamment dans le cadre du **« développement durable des territoires »**. Il est intéressant de noter que la France est la première nation de tourisme équestre d'Europe (source Fédération Française d'Equitation). Donc orienter quelque peu la filière vers le tourisme n'est pas une ineptie. Il est certain que le tourisme vert est en pleine croissance à une époque où l'environnement occupe une place de choix dans les esprits. Le « développement durable des territoires » appliqué à la filière équine ne se résume pas au tourisme vert. Le retour du cheval en ville est une autre utilisation verte du cheval (ramassage scolaire et d'ordure, Police Municipale,…). Le développement durable passe aussi par la construction de bâtiments HQE (Haute Qualité Environnementale) et par la valorisation du fumier.

Le Pôle doit aussi se concentrer à cet échelon territorial sur la structuration et l'organisation des territoires et des activités relatives à la filière équine. Concrètement, cela se traduit par un processus de concentration des activités dans un objectif d'économie d'échelle et de visibilité internationale. L'objectif est de concentrer tout ce qui concerne le sport au Haras de Saint-Lô, la recherche à Dozulé et les formations au Haras du Pin pour assurer une lisibilité à ce territoire.

- **CONCLUSION**

Ainsi le Pôle de compétitivité Filière équine a tous les atouts en main pour réussir et pour devenir un véritable pôle de compétitivité mondial dans cette niche économique que constitue la filière équine. Cependant, il est intéressant de signaler que le réseau émanant du Pôle de compétitivité Filière équine est encore bien jeune. En effet, la réussite d'un *cluster* n'est visible que sur le long terme et demande un grand effort d'investissement des entreprises. Il faut donc que le Pôle de compétitivité Filière équine poursuive ses efforts et encourage ses membres à s'investir davantage dans son fonctionnement.

Bibliographie :

- BLANC.C, *Pour un écosystème de la croissance*, Rapport au Premier Ministre, Paris, la Documentation Française, 2004, 81 pages
- ERNST&YOUNG, Enquête sur les relations entre agglomérations et entreprises, *Des pôles de compétitivité aux pôles d'attraction*, septembre 2007
- GARKOVICH.L , *Conceptualizing the Kentucky Horse Industry as an economic cluster*, Department of Community and Leadership Development, University of Kentucky, 12 pages
- NEMERY.J-C (sous la direction de), Approche sur les partenariats institutionnels, *Les pôles de compétitivité dans le système français et européen*, Administration Aménagement du Territoire, L'Harmattan, mars 2007, 197 pages
- POMMIER.P, *Les Systèmes Productifs Locaux*, DATAR, La Documentation Française.
- PORTER.M, Cluster and the new economics of the competition, *Harvard Business Review*, novembre/décembre 1998, volume 76 Issue 6, 12 pages
- PORTER.M, Les déterminants de l'avantage concurrentiel, *L'avantage concurrentiel des nations*, chapitre 3, 67 pages