

# Les pôles de compétitivité : un vrai levier pour l'innovation des PME ?

Un certain nombre de pôles ont réussi à mobiliser les PME, mais des progrès restent à accomplir dans l'implication des entreprises au sein de la structure des pôles. Les pôles doivent développer en direction des entreprises une offre précise, en termes de compétences, de processus coopératifs, de positionnement sur les marchés et d'accès à des sources de financement.

par **Philippe BASSOT, Cécile EZVAN, Julie KOELTZ\***

**F**avoriser la croissance des entreprises et développer l'innovation : tels sont les deux axes majeurs de la stratégie de Lisbonne. Relancée en 2005 et déclinée par l'ensemble des gouvernements européens, celle-ci considère la recherche et l'innovation comme des moteurs de la croissance économique à privilégier, afin que les pays européens développent des facteurs de compétitivité qui leur soient propres.

Sur ce plan, la France, dont les performances en termes d'innovation restent modérées (1), se trouve dans une situation ambiguë : elle bénéficie de plusieurs atouts solides, favorables à l'innovation, ainsi que d'un niveau élevé de création de savoirs (grandes entreprises internationales, nombreux chercheurs et jeunes diplômés, haut niveau de financement public de l'innovation), mais elle pâtit d'un manque généralisé d'innovation en entreprise (2). En particulier, les PME innovantes, capables de mobiliser du capital risque ou du capital d'amorçage, ou encore de coopérer entre elles, sont trop

peu nombreuses (3). De ce fait, les exportations technologiques sont limitées et les PME françaises, dont la création est pourtant en accélération (220 000 en 2005 (4), ne parviennent pas à s'inscrire dans une dynamique de croissance : la France manque de « gazelles » (c'est-à-dire de PME à forte croissance) et d'entreprises de plus de 250 personnes, nettement plus enclines à innover que les plus petites (5).

Pour favoriser l'innovation des PME, l'Union Européenne, en plus des mesures existantes favorisant l'accès des PME à des programmes collaboratifs de R&D, dans le cadre des PCRD (6), a lancé en 2007 un programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation (CIP), d'un montant de 3 milliards d'euros, centré sur le soutien de l'innovation au sein des petites et moyennes entreprises. Ce programme donne aux PME un accès à des outils financiers spécifiques, à différents types de services aux entreprises et à diverses modalités

\* CM International.

(1) La France se place au 12<sup>e</sup> rang mondial, derrière la Suède, la Finlande, le Japon, l'Allemagne, les Etats-Unis, etc. pour la performance en termes d'innovation et au 14<sup>e</sup> rang mondial, derrière le Portugal, la Lettonie, le Luxembourg, la Belgique pour l'innovation en entreprise – Tableau de bord de l'innovation 2006.

(2) Tableau de bord de l'innovation 2006.

(3) Tableau de bord de l'innovation 2006.

(4) Une stratégie PME pour la France, Jean-Paul Betbèze et Christian Saint-Étienne pour le Conseil d'analyse économique, 2006.

(5) 57,9 % des PME européennes de plus de 250 personnes sont considérées comme innovantes, contre 43,3 % pour les PME entre 50 et 250 personnes et 34,1 % pour les PME entre 10 et 50 salariés. Statistiques communautaires de l'innovation, Eurostat, mai 2007.

(6) Programmes cadre de recherche et développement.

de financement de projets, tels que des clusters ou des réseaux.

Les politiques françaises de soutien aux PME ont été, quant à elles, essentiellement fondées sur des mesures d'accompagnement individuel, telles que les aides d'Oseo pour le financement de projets innovants, abondées ou complétées par des aides de collectivités territoriales, des mesures de crédit impôt recherche ou, à un niveau déconcentré, des outils tels que les diagnostics innovation, mis en place par les Chambres de Commerce et d'Industrie.

C'est en 2004, avec le lancement d'une politique d'innovation renouvelée, que les systèmes de soutien français se sont tournés vers des accompagnements collectifs avec, pour outil central, les pôles de compétitivité, apparus avec des objectifs bien précis. Ils devaient, en effet, être « porteurs d'un développement significatif pour les entreprises concernées et pour lesquelles l'innovation constitue un facteur central (...) » et favoriser les synergies, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques et privées autour de projets communs à caractère innovant.

S'est, progressivement, renforcé l'objectif spécifique d'intégrer les PME à des démarches de R&D, pour leur permettre d'acquérir des facteurs de différenciation fondés sur des avancées technologiques et de nouer, à travers un travail en réseau, des partenariats pouvant consister autant en opportunités commerciales qu'en partenariats sur certains marchés. Dans le même temps, les pôles ont vu la nécessité d'intégrer les PME afin de constituer des écosystèmes sur des thématiques porteuses couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur (et de faire grossir les PME).

Dans ce contexte, quelle peut être la valeur ajoutée des pôles de compétitivité pour les PME ? S'agit-il d'un outil supplémentaire aux dispositifs de soutien existants, ou bien ces pôles constituent-ils un véritable levier, pour le développement de l'innovation dans les PME ?

---

### UNE DÉMARCHE PÔLE QUI RÉUSSIT GLOBALEMENT À IMPLIQUER LES PME, AU-DELÀ DES SEULS PROJETS DE R&D

---

De premiers résultats encourageants...

Les PME s'impliquent de façon croissante dans les pôles (plus de 5 000 adhèrent aujourd'hui aux pôles, contre seulement 2 000, en 2005). Cette implication commence à se traduire dans la gouvernance (les PME représentent 15 % des voix des conseils d'administration des pôles) mais aussi (et même, surtout) au niveau des projets : en 2007, ce sont 30 % des projets labellisés par les pôles qui étaient ainsi portés par des PME.

Même s'il est encore trop tôt pour mesurer l'impact économique de ces projets, il est certain qu'ils contribuent d'ores et déjà fortement à la promotion de l'innovation dans certaines PME ; l'entreprise Enensys, associée au pôle Images & Réseaux en Bretagne, a ainsi été initiée au projet collaboratif, avec l'appui de grands groupes, avant de se lancer dans le portage de plusieurs projets (un projet issu de l'appel à projets PME lancé par Images et Réseaux et financé par le Conseil régional de Bretagne et un projet financé par le Fonds Unique Interministériel).

Au-delà des projets collaboratifs, les pôles parviennent aussi à faire bénéficier leurs PME d'un « effet cluster » qui joue à plusieurs niveaux :

- L'intégration dans un réseau : de nombreux pôles de compétitivité organisent des réunions d'échanges sur des thématiques technologiques ou de marché, qui permettent aux PME d'accéder facilement à un réseau d'experts scientifiques ou industriels : c'est notamment le cas des ateliers d'exploration et de partage du pôle Up tex ou des journées Mov'eo, qui associent des conférences, des ateliers de brainstorming et des moments d'échange informels ;

- L'accès à une information très qualifiée, à la fois pointue et déjà orientée sur les thématiques du pôle : Minalogic propose ainsi à ses membres un accès à prix réduit au Nano Digest édité par l'OMT (7), qui synthétise l'actualité scientifique des micro- et des nanotechnologies ;

- Le partage d'expertise avec certains grands groupes : le pôle Axelera a ainsi développé une pratique de parrainage à destination des PME-PMI de la filière Chimie-Environnement, le rôle du grand groupe parrain étant de faire bénéficier la PME intéressée d'un effet « miroir » sur sa stratégie, d'échanger sur les forces/faiblesses de l'entreprise, du manager et de son environnement, afin d'améliorer leur organisation, et de faire bénéficier ladite PME de son réseau de contacts.

L'implication des PME dans les pôles favorise aussi leur développement. Au niveau commercial tout d'abord : des actions mutualisées à l'international sont organisées par certains pôles pour promouvoir les compétences des PME, en les associant entre elles de façon à proposer une offre de compétences plus complète (Pôle EMC2) ou en les associant aux autres forces en présence dans le pôle (convention d'affaires, organisée par Minalogic, sur le salon Semicon West à San Francisco, rencontres européennes Goût Nutrition Santé, montées par le pôle Vitagora, en lien avec les collectivités territoriales). Mais aussi, à plus long terme, au niveau des compétences : les relations créées entre les acteurs de la recherche et les entreprises permettent aussi d'accélérer la mise en place de formations, en lien avec les besoins des entreprises, sur les thématiques du pôle (à titre d'exemple, le MBA Maritime, créé à l'ESC

---

(7) Observatoire des Micro et Nanotechnologies (OMT, cet observatoire regroupe environ 220 chercheurs issus du CEA, du CNRS, de l'INRIA et d'autres centres de recherche).

Marseille, avec le soutien d'entreprises, du Cluster Maritime français et du Pôle Mer Paca).

... mais une implication des PME qui reste à renforcer

Au départ, de nombreux pôles de compétitivité ont été fondés à l'initiative de grands groupes, qui disposaient des compétences de R&D, et qui ont été moteurs dans leur structuration. Les PME associées dès 2005 étaient souvent des PME technologiques, déjà sensibilisées à

trop courts, avant le dépôt des dossiers et trop longs, avant l'obtention des financements) ;

- Des conventions différentes doivent être signées avec chacun des financeurs (FUI, ANR, OSEO) et, lorsqu'elles ne se sont pas coordonnées, avec chacune des collectivités territoriales ;
- La nécessité de présenter des projets suffisamment importants pour être sélectionnés, alors même que les fonds propres de l'entreprise ne sont pas toujours compatibles avec les risques encourus ;
- Un travail important à mener jusqu'à la labellisation et un taux de sélection très élevé ;



© Images & Réseaux

Images & Réseaux a lancé en 2007 un appel à projet PME destiné à faciliter le montage de projets par les PME, en partenariat avec les laboratoires de recherche (stand Images & Réseaux, Forum Innovation Rennes 2007).

l'innovation et habituées à travailler sur des projets de R&D avec ces mêmes grands groupes.

Il s'agit maintenant, pour les pôles, de s'ouvrir à d'autres PME, parfois plus éloignées de la démarche d'innovation, et, dépassant leurs premières réticences, d'impliquer ces PME dans leur vie et dans leurs projets.

Cela est d'autant moins facile que le dispositif national de financement des projets Pôles reste encore très compliqué, du point de vue des PME :

- Le calendrier des appels à projet FUI et ANR leur impose un rythme qui n'est pas adapté (les délais étant

- Les critères de sélection des projets, parfois perçus comme peu transparents, les conclusions des experts n'étant pas toujours communiquées.

Si bien que certaines PME choisissent de monter leur projet en-dehors du pôle et de renoncer au financement, privilégiant l'avancement du projet.

Conscients de ces enjeux, certains pôles de compétitivité ont commencé à développer des approches destinées à faciliter et à accroître l'implication des PME : à titre d'exemple, Images & Réseaux a ainsi lancé en 2007 un appel à projet PME destiné à faciliter le montage de projets par les PME, en partenariat avec les laboratoires

de recherche. System@tic, qui propose aussi un appel à projet PME, a mis à disposition des PME un «mode d'emploi du pôle spécial PME» pour leur permettre de mieux s'appuyer sur le pôle, son secrétariat et son réseau. Ce guide présente les actions du pôle dédiées aux PME, les projets de chaque groupe thématique, et les outils et supports de promotion et de communication mis à leur disposition. Ces pratiques ne sont cependant pas encore généralisées.

## DES PROGRÈS NÉCESSAIRES POUR ACCROÎTRE LA VALEUR AJOUTÉE DES PÔLES POUR LES PME

Les pôles de compétitivité ont apporté une première réponse encourageante au manque d'innovation dans les entreprises, en intégrant les PME dans des projets de R&D collaboratifs. Néanmoins, l'intégration des PME au sein de ces démarches reste encore limitée et ne suffit pas à lever tous les obstacles à l'adoption de démarches innovantes par les PME.

Les pôles de compétitivité doivent investir d'autres champs pour améliorer l'impact de leurs actions vis-à-vis des PME et renforcer ainsi les écosystèmes qu'ils sont en train de créer. Les spécificités des PME doivent être mieux prises en compte, afin de construire des réponses adaptées. L'ancrage des PME dans les chaînes de valeur des territoires, la création et l'intégration de leurs compétences en R&D, sont deux champs sur lesquels les pôles peuvent renforcer leur valeur ajoutée. Parallèlement, l'environnement des pôles comptant de nombreux acteurs du développement économique et de multiples sources de financement gagnerait à être simplifié, afin de mieux faire converger les politiques de soutien aux PME régionales.

### Quelles voies d'amélioration des actions des pôles ?

#### A. LA NÉCESSAIRE PRISE EN COMPTE DES SPÉCIFICITÉS DES PME AFIN DE LES IMPLIQUER DANS LES DÉCISIONS ET LES ACTIVITÉS DU PÔLE

Une plus forte implication des PME dans les structures de gouvernance du pôle est nécessaire pour équilibrer les rapports de force entre les PME et les grands groupes et favoriser le passage pour les PME, d'une logique de sous-traitant à une logique de partenaire. Elle permettrait, par ailleurs, au pôle de mieux prendre en compte, dans le cadre de sa stratégie et de ses axes thématiques, les priorités des PME et de consolider la

construction d'écosystèmes couvrant l'ensemble des chaînes de valeur, sur des thématiques données.

Les pôles font globalement le constat d'une implication insuffisante des PME dans leurs décisions et dans les activités qu'ils développent. Ils disposent pourtant de différentes options et modalités leur permettant de dépasser les contradictions entre les spécificités et les besoins des PME, d'une part, et, d'autre part, leur fonctionnement propre.

#### L'implication des PME à travers leur représentation au sein de la gouvernance et de l'animation des pôles

La participation d'un dirigeant de PME au bureau du pôle semble être une option qui fonctionne, à condition que ce dirigeant soit suffisamment disponible pour pouvoir s'impliquer vraiment dans la direction opérationnelle du pôle. Au sein du pôle Images & Réseaux, le choix a été fait de s'appuyer sur des trinômes grands groupes/PME/laboratoires pour l'animation des commissions thématiques d'axes du pôle (Images & Réseaux), ainsi que pour l'expertise des dossiers projets avant labellisation.

Il est également possible d'impliquer les PME dans la gouvernance des pôles, à travers leurs représentants. C'est le choix qu'ont fait le pôle Up tex (présidé par André Beirnaert, ancien dirigeant de PME et président de l'Union des industries textiles) et le pôle EMC2, qui implique les PME *via* des réseaux ou des clusters industriels déjà constitués (Néopolia, UIMM, Plasti-Ouest, Paris 85...). Ceci permet de démultiplier le nombre des PME intégrées dans le pôle, ces réseaux étant souvent, en effet, des relais efficaces de l'action du pôle en faveur des PME puisqu'ils ont une bonne connaissance des besoins spécifiques de leurs membres.

L'implication des PME peut aussi être facilitée grâce à la présence, au sein du pôle, d'un interlocuteur dédié aux PME au sein de l'équipe des permanents : un référent PME a, ainsi, été missionné, dans cette optique, dans plusieurs pôles (Mov'eo, Minalogic, Mer Bretagne...).

#### L'intégration des PME dans la stratégie des pôles en accroît souvent la cohérence et contribue à la diminution des barrières à l'innovation

La prise en compte des priorités stratégiques et de R&D des PME, ainsi que celle de leurs compétences, est un élément important de la cohérence de la stratégie des pôles. A ce titre, l'identification des compétences des PME que le pôle peut utilement associer à ses activités est un préalable utile. Dans cette optique,

le pôle System@tic a mené une étude visant à caractériser l'intensité technologique des PME-PMI franciennes, et leur capacité à développer des activités de R&D en lien avec lui. Les groupes d'entreprises ciblées ont ensuite été sélectionnés, à travers une présentation en comité de pilotage du Groupe Thématique visé et l'élaboration d'une « Manifestation d'Intérêt » justifiant la motivation de la PME-PMI pour intégrer le pôle, et vérifiant l'adéquation de ses activités avec la thématique retenue.

L'implication des PME dans la construction ou la révision des stratégies de pôle, la construction de *roadmaps* (EMC2, qui a fait appel pour la construction de *roadmaps* à des groupes techniques et à des groupes d'experts incluant des PME) ou des démarches prospectives (démarche Imagine 2015 d'Images & Réseaux) contribuent largement à faire tomber les barrières psychologiques à l'innovation. L'entreprise est, en effet, plus familiarisée avec l'agenda de R&D du pôle, les marchés visés et les moyens envisagés pour y parvenir, dès lors qu'elle voit plus clairement le rôle qu'elle peut jouer, en particulier si l'agenda de R&D du pôle reflète certaines de ses propres priorités.

## B. « PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ » : UNE LOGIQUE DE CLUSTER, FACTEUR DE VISIBILITÉ ET D'EFFET D'ENTRAÎNEMENT SUR LES MARCHÉS

Les pôles de compétitivité peuvent favoriser l'accès des PME à de nouveaux marchés. Au-delà des services qu'ils proposent aux PME afin d'améliorer leur connaissance des marchés, les pôles reposent sur une logique de *cluster* (plus ou moins affirmée, selon le pôle), dont les vertus, en termes de synergies, de complémentarités de compétences, d'effets de taille, etc. représentent autant de moteurs pour l'innovation et la croissance des PME.

## L'ANCRAGE AVEC LES CLUSTERS / FILIÈRES DES TERRITOIRES POUR FAIRE FRANCHIR DES MARCHÉS EN ESCALIER À DES ENTREPRISES ASSEZ ÉLOIGNÉES DE L'INNOVATION

L'ancrage au niveau territorial des pôles tend à renforcer la logique de *cluster*, à l'image des districts italiens ou des réseaux de compétences allemands. Au sein des chaînes de valeur, c'est parfois une forte proportion de PME, y compris non technologiques, qui bénéficie de l'effet d'entraînement des projets collaboratifs avec des grands groupes (ou avec d'autres PME et des laboratoires de recherche), ainsi que des activités stratégiques des pôles.

Au contact de grands groupes insufflant des orientations en R&D et en demande de prestations, les PME traditionnelles, plus confiantes quant aux débouchés de leur activité et en présence de PME auxquelles elles sont susceptibles de s'associer, peuvent plus facilement envisager une évolution de certains de leurs processus vers des processus plus technologiques. Les pôles sont ainsi une porte d'entrée sur de nouveaux marchés, pour des PME (technologiques ou non technologiques).

Ces opportunités sont renforcées par des synergies entre PME, qui rendent possible l'atteinte d'une taille critique suffisante par rapport aux marchés visés.

La question de savoir si les pôles doivent aller jusqu'à accompagner le développement des entreprises à l'international se pose aujourd'hui, alors qu'il n'était question, initialement, que de visibilité internationale et que du fait que les pôles puissent représenter, à un horizon déterminé, une masse critique suffisante pour que leurs projets puissent être placés « aux tous premiers rangs mondiaux, sur des activités bénéficiant d'un fort potentiel de croissance » (8).

A cet égard, si tous les pôles ne choisissent pas encore d'accompagner les PME à l'international, ils constituent, pour elles, en tant que labels, un facteur de visibilité incontestable. Les PME bénéficient dès lors de l'image et de l'expertise sur lesquelles le pôle communique, en France et à l'international, à travers leur présence dans des annuaires, des cartographies de compétences, etc., qui ont pour effet de faire se tourner vers elles de grands groupes. Les PME peuvent également bénéficier de « parrainages » par des grands groupes, susceptibles de favoriser leur entrée sur des marchés étrangers.

## Des outils permettant aux PME d'acquérir une meilleure connaissance de leurs marchés

Parallèlement, les pôles sont susceptibles de proposer aux entreprises des services spécifiques dans les domaines de l'intelligence économique ou de la veille économique et technologique, dans la perspective de développer, à l'échelle des pôles eux-mêmes et au niveau de leurs membres, une meilleure connaissance de leurs marchés et une capacité d'anticipation. Ainsi, avec l'appui de l'ARIST, le Pôle Mer Bretagne a créé Balises, un bulletin mensuel de veille, qui permet aux adhérents de suivre l'évolution de l'état de l'art et de la réglementation dans leur domaine, et d'obtenir des éléments d'analyse comparative et concurrentielle.

Mais, globalement, ces fonctions ne semblent pas encore très professionnalisées, et les outils proposés sont encore souvent en cours de construction. Certains pôles proposent, auprès de leur équipe d'animation et de leurs membres, des formations, pour l'instant cen-

(8) Texte de l'appel à projet.

trées sur des questions d'intelligence économique, volet défensif (pôle EMC2 par exemple).

La question reste pendante, de savoir si ces fonctions doivent effectivement être internalisées au niveau des pôles ou si elles ne devraient pas, simplement, être relayées de manière organisée au niveau des pôles, quand elles existent, par ailleurs (services de la trésorerie, activités d'intelligence économique, développées par des structures de valorisation sur certains domaines technologiques, etc.).

### C. DES APPROCHES INDIVIDUALISÉES POUR LEVER LES OBSTACLES À L'IMPLICATION DES PME DANS DES PROJETS COLLABORATIFS DE R&D

Les projets collaboratifs de R&D sont une porte d'entrée sur des stratégies de développement technologique, des fertilisations croisées et des financements de la R&D. Plusieurs types d'obstacles restent encore à lever par la plupart des pôles.

#### La propriété intellectuelle : un rôle de sensibilisation et de médiation à jouer par les pôles

Les questions de propriété intellectuelle sont l'une des raisons pour lesquelles les PME, craignant de se faire voler leurs idées d'innovation sans en retirer de contrepartie, hésitent à participer tant aux réflexions visant à faire émerger des projets qu'à ces projets eux-mêmes.

Si de nombreux pôles ont mis en place des dispositifs de gestion de la confidentialité (accord de confidentialité signé par les membres des groupes de travail, accès réservé aux dossiers projets, qualification des niveaux de confidentialité des projets...), des actions restent à mener pour garantir la protection de la propriété intellectuelle (PI) des partenaires des projets. Seuls certains pôles (comme le pôle Images & Réseaux) proposent aux PME – souvent en partenariat avec les collectivités territoriales – des sessions de sensibilisation à la PI. Les conventions avec l'INPI (Institut National de la Propriété Industrielle) n'ont été formalisées que par certains pôles : Minalogic propose ainsi à ses adhérents un pré-diagnostic de propriété industrielle gratuit, au moment du lancement du projet et, dans le cadre d'une collaboration plus large, la convention prévoit, en outre, un diagnostic, de la formation et de l'assistance juridique et administrative aux porteurs de projets. De même, tous les pôles ne disposent pas d'un accord de consortium-type permettant de simplifier, au moment du montage du projet, la répartition de la PI et de son exploitation à l'issue dudit projet.

Les pôles ont pourtant un rôle décisif à jouer en matière de PI : ils peuvent être de bons médiateurs entre les partenaires, sur les questions d'exploitation de la PI, en

particulier, et ils peuvent travailler en collaboration avec les structures de valorisation des universités.

Aujourd'hui, cette question n'est pas traitée de manière homogène par les pôles : des outils mutualisés pourraient sans doute être construits et diffusés pour accélérer le développement des compétences PI des équipes des pôles, ainsi que la sensibilisation de leurs adhérents.

#### Une ingénierie d'offre de services spécifique au montage de projets

Les PME ont besoin d'un soutien technique et opérationnel en matière de montage de projets. Ce soutien est d'autant plus nécessaire que les dispositifs d'aide ne sont pas toujours lisibles et que les processus d'appel à projets sont éloignés de l'activité même des entreprises. De nombreux pôles ont mis en place des dispositifs pour faciliter le montage des projets : recherche de partenaires, orientation du dossier, dès le départ, vers un financeur (Cap Digital), pré-labellisation (EMC2), etc. Au-delà de ces actions de soutien spécifiques, une question reste posée : comment les pôles s'assurent-ils de la viabilité des projets des PME, et de leurs capacités à porter plusieurs projets ? Dans certaines régions, les financeurs s'inquiètent de voir certaines petites PME impliquées sur plusieurs projets en parallèle, alors qu'elles n'auront pas forcément la capacité de suivre. En effet, les comités de labellisation des pôles n'apportent pas toujours une attention suffisante aux capacités réelles du porteur du projet à mener celui-ci jusqu'à son terme.

### D. LE DÉFI DE LA CAPITALISATION DES PME : UN ENJEU FORT, SUR LEQUEL LES PÔLES CHERCHENT DES RÉPONSES ADAPTÉES

Pour favoriser la croissance des PME, le cycle de R&D – lancé à travers les projets collaboratifs des pôles – devrait être suivi d'un cycle de développement économique, avec des investissements et des recrutements, permettant de mettre en œuvre les résultats de la R&D au niveau opérationnel. Or, aujourd'hui, les dispositifs de financement public de la R&D et du développement productif sont encore souvent déconnectés. Cet enchaînement n'a pas lieu... s'appuyant uniquement sur les financements publics, la PME ne peut donc pas s'inscrire dans une logique de croissance équilibrée.

Dans le contexte des pôles, la sous-capitalisation des PME les empêche de tirer pleinement profit des financements des projets collaboratifs, lorsqu'elles n'ont pas la capacité d'investir après la phase de R&D. La participation des financeurs privés – à condition que les PME en acceptent le principe – offrirait d'autres perspectives.

Certains pôles ont commencé à proposer des solutions, pour aller dans ce sens :

- Des rencontres entre investisseurs, capital-risqueurs et entreprises ;
- L'implication, sous convention, de fonds d'investissement au financement de projets et d'entreprises ;
- Des formations à destination des PME (Cap Digital propose ainsi une formation sur la maîtrise des leviers de financement).

Les pôles peuvent aussi, à travers leur labellisation des projets, crédibiliser la démarche des PME auprès des investisseurs.

## E. DES APPROCHES POINTUES PROPOSÉES PAR LES PÔLES CONCERNANT LA GESTION DES COMPÉTENCES

Le développement, le maintien et la valorisation des compétences liées aux projets de R&D font également partie, tout comme la capitalisation, des facteurs susceptibles de contribuer à inscrire les PME dans des dynamiques de croissance durable.

S'ils apportent des réponses ponctuelles en matière de valorisation des compétences des PME s'engageant dans des démarches de projets, les pôles sont considérés globalement en retard, dans ce domaine.

Quelles contributions les pôles peuvent-ils apporter à l'intégration des compétences R&D au sein des entreprises ?

La gestion des ressources humaines appliquée aux projets de R&D collaboratifs est évidemment un enjeu, pour les pôles, puisque l'accompagnement de ces projets constitue leur cœur de métier. L'équipe d'animation du pôle peut jouer un rôle clé dans la constitution de l'équipe projet, ainsi que dans sa mobilisation sur le long terme, en aidant celle-ci à trouver un nouveau mode d'organisation qui lui permette de mener le projet à son terme.

La question de la mobilisation des ressources humaines idoines est également importante, en particulier pour des PME non technologiques qui ne disposent pas, a priori, de ressources humaines dotées d'un bagage scientifique. Les conventions CIFRE permettent aux PME de mobiliser de jeunes chercheurs, pour la durée du projet, et au-delà.

Certains pôles mènent des réflexions sur ces questions et organisent, comme le pôle Minalogic, en collaboration avec une équipe d'enseignants-chercheurs, des ateliers de réflexion portant sur les enjeux des ressources humaines (RH) dans les pôles de compétitivité. A la suite de ces ateliers, un chantier RH a été lancé, au sein

de ce pôle, sur les pratiques de gestion RH transposées au développement de projets collaboratifs.

Des réponses structurées pour valoriser les compétences des PME, et ajuster l'offre à la demande de compétences

Des réponses plus structurées sont apportées en matière de valorisation des compétences des PME, à l'intérieur du périmètre du pôle, mais aussi, au-delà (à l'international, notamment). Ces réponses prennent principalement la forme de cartographies de compétences, communiquées au sein du pôle et permettant à la fois aux acteurs souhaitant s'insérer dans des projets collaboratifs, dans une logique réactive, d'identifier les interlocuteurs disposant des compétences complémentaires et au pôle, dans une logique proactive, de promouvoir ses compétences au sens large, à travers des offres globales, sur des champs technologiques donnés. Certains pôles plus prospectifs sur cette question vont jusqu'à développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, à l'échelle d'un territoire donné. Le pôle EMC2, par exemple, a entrepris cette démarche, intitulée « 6 000 compétences pour l'Estuaire », à l'échelle de la région Pays de Loire.

Ce type de démarche, par ailleurs soutenue par le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, qui a récemment lancé un nouvel appel à propositions intitulé « Capital humain : gagner en compétences pour gagner en compétitivité », et visant à encourager les réseaux d'entreprises (dont les pôles de compétitivité) à se mobiliser autour de cette question, est particulièrement cohérente, pour des pôles s'appuyant sur des filières.

Il faut néanmoins garder à l'esprit que la gestion des compétences doit s'inscrire dans la continuité des activités de R&D développées par les pôles et compléter l'ensemble des facteurs nécessaires à la croissance des PME, fondée sur l'acquisition de facteurs de compétitivité technologique, au même titre que sur les ressources technologiques développées dans le cadre de projets de R&D ou de ressources financières idéalement acquises grâce à un accroissement de la capitalisation des entreprises.

Un défi à relever demain : intégrer les pôles dans les stratégies de développement économique et d'innovation des territoires

Les pôles ont certainement encore des progrès à faire, s'ils souhaitent accroître les démarches d'innovation dans les PME. Mais, au-delà, il s'agit de mieux intégrer la logique des pôles dans les stratégies de développe-

ment économique et d'innovation des territoires, en particulier à travers deux problématiques : la convergence des stratégies et des politiques de soutien à l'innovation et la cohérence de l'offre financière en matière de soutien à l'innovation.

---

## F. MIEUX FAIRE CONVERGER LES POLITIQUES DE SOUTIEN AUX PME RÉGIONALES AVEC LES PÔLES : OPÉRATEURS ET MOYENS FINANCIERS

Les objectifs de création d'écosystèmes de la croissance et de la compétitivité, à travers des *clusters*, impliquent en définitive aussi bien les acteurs de la recherche et de la formation, ceux de l'industrie et des services que les acteurs du développement économique.

A cet égard, la situation actuelle évoque plutôt une juxtaposition d'actions et de moyens des différents pôles et des autres acteurs du développement économique et de l'innovation, plutôt que des synergies favorisant un décloisonnement effectif des politiques publiques territoriales.

La coordination entre les acteurs du soutien aux PME est encore limitée : des actions spécifiques sont, en effet, d'ores et déjà mises en place par les Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE) (actions collectives de formation, émergence de filières innovantes), par les Chambres de Commerce et d'Industrie (intelligence économique, diagnostics innovation) ou encore par les Agences de développement et les Réseaux de Développement Technologique (RDT) (proches des entreprises et de leurs besoins ou de leurs projets en matière d'innovation et de transfert de technologie). Le manque de coordination avec les actions des pôles, sur ces champs d'action, réduit l'efficacité et la lisibilité des dispositifs, et conduit quelquefois à des redondances dans les missions, parfois génératrices de conflits d'intérêt entre acteurs. La problématique de la gouvernance de l'innovation en région, scindée qu'elle est entre le développement économique et la recherche, ne facilite pas non plus l'organisation des acteurs. Ainsi, à ce stade, les collaborations et l'harmonisation des actions ne sont encore que partiellement définies : les attentes des partenaires (au niveau national et au niveau régional) vis-à-vis des pôles sont encore floues ; ceux-ci sont à la fois perçus comme des outils de développement de filières, des usines à projets de R&D et des outils d'animation du tissu industriel.

En matière de financement, les acteurs régionaux interviennent à la mesure de leur engagement, vis-à-vis des stratégies des pôles et pour favoriser l'ancrage local des pôles (notamment à travers des projets structurants inscrits aux CPER [Contrats de Plans/de Projets Etat-

Régions). Néanmoins, les modalités de financement des pôles et des projets sont complexes. S'agissant du financement de l'animation, qui s'opère sur une base annuelle, en plusieurs tranches de paiement, sur justification des dépenses engagées, les pôles font face à d'importantes difficultés de trésorerie. En matière de financement des projets (Fonds Unique Interministériel – FUI, notamment), les PME font état d'une certaine insatisfaction (niveaux d'exigence quant aux contenus des projets, centralisation excessive des financements, délais incompatibles avec le rythme des entreprises, complexité des cofinancements avec les collectivités). Ces difficultés sont accrues lorsque les régions mettent en place leurs propres appels à projets assortis de critères de sélection et de financement différents de ceux retenus pour les appels à projets nationaux. Au-delà du comité des financeurs, il serait certainement utile qu'une vision stratégique commune de l'innovation soit partagée.

---

## G. BÂTIR UNE INGÉNIERIE FINANCIÈRE AU NIVEAU RÉGIONAL, AU SERVICE DES PROJETS DE R&D

En complément de la construction d'une vision stratégique coordonnée et d'une meilleure organisation des actions au service des pôles, il s'agit de réaliser une ingénierie financière qui permette de mobiliser le plus efficacement possible les fonds nationaux, régionaux et locaux.

En effet, le FUI et ses contreparties régionales ne sont pas les seuls outils financiers au service des entreprises. D'autres modes de financement (de l'Oseo ou des collectivités locales) peuvent être mobilisés en direction des PME. Un moyen de le faire plus efficacement pourrait être de rassembler, au niveau régional, à la fois les contreparties du FUI et autres financements distincts, au sein d'un fonds spécifique co-organisé par l'ensemble des partenaires financiers locaux et géré par un acteur en capacité à libérer rapidement les financements nécessaires. Cette démarche répondrait à un double objectif : améliorer le montage financier et la dynamique des projets, et raccourcir les délais de financement des projets, qui restent aujourd'hui l'un des principaux motifs d'insatisfaction des PME.