

Marketing politique ou nouvel élan pour l'industrie française ?

Point de vue sur le 1^{er} forum des pôles de compétitivité
du 4 novembre 2005 à Sophia Antipolis

Lors du premier forum des pôles de compétitivité, l'expérience de Sophia Antipolis, présentée en exemple pour engager les acteurs à partager leur expérience et à développer des coopérations, montre bien le temps qu'il faut pour développer un écosystème de croissance : il importe de créer d'abord le noyau dur du pôle, d'affirmer son identité et d'assurer son fonctionnement propre. Un pari dont le succès dépend de changements culturels en profondeur, difficiles à prévoir et peu visibles à court terme.

**par Jean-Paul Schaer (*),
Président de X-Mines-Consult**

Le 1^{er} forum des pôles de compétitivité a été organisé pour favoriser le partage d'expérience et les coopérations, à l'image de Sophia Antipolis depuis plus de 30 ans. C'est l'occasion de tenter de répondre à trois questions clés :

Pourquoi les pouvoirs publics ont-ils engagé un programme aussi vaste de pôles de compétitivité ? Quelles sont les attentes des acteurs économiques, grandes entreprises et PME en particulier ? Les réalisations seront-elles à la mesure des ambitions ?

Les pouvoirs publics au-delà des déclarations d'intentions a pris des mesures concrètes

Les pouvoirs publics ont créé simultanément l'Agence nationale de la recherche, l'Agence de l'innovation industrielle et les pôles de compétitivité pour soutenir le dynamisme de l'industrie française dans la compétition mondiale et leur ont affecté des ressources nouvelles. Et, pour une fois, on peut souligner la rapidité inhabituelle de la mise en œuvre.

Mais la labellisation de 66 pôles sur les 105 projets de pôles présentés, au lieu des 15 à 20 projets envisagés à l'origine fait craindre un saupoudrage des moyens pour encourager le plus grand nombre possible d'initiatives sans assurance de satisfaire les besoins.

La législation européenne interdisant les discriminations infondées comme les ententes contraires au droit de la concurrence, le choix a été fait d'alléger les charges sociales et fiscales liées à la R&D dans toutes les zones où se concentrent les chercheurs et les équipements dont l'efficacité conditionne le succès des pôles, mais le nombre de zones concernées est considérable.

Certes, la gestion des pôles est assurée exclusivement par les acteurs économiques, le plus souvent à travers des associations Loi 1901, pour garantir le maximum de souplesse dans le pilotage des projets.

La Caisse des dépôts accompagne le programme avec une enveloppe de 450 M€ pour renforcer les fonds propres des PME en 2006-2007, de 220 M€ pour financer des équipements collectifs et de 550 M€ pour investir dans l'immobilier d'entreprise.

Pourtant, l'ambition de créer ainsi 84 000 emplois supplémentaires en trois ans est encore au stade de la déclaration d'intentions.

Le défi majeur consiste à encourager la R&D des PME après leur création, à soutenir les efforts des PEI (petites entreprises innovantes) à travers les pôles, pour renforcer le tissu industriel français. En effet, l'emploi industriel s'est contracté (- 38 % en vingt ans pour les emplois non qualifiés) et il ne suffit pas de créer des emplois à haute valeur ajoutée pour compenser cette évolution, car la force des économies émergentes tient autant à la faiblesse des coûts salariaux qu'au niveau élevé des compétences.

C'est la modestie relative des dépenses françaises en R&D, par rapport aux autres économies développées qui pose problème, surtout celle qui concerne la R&D privée (1,2 % contre 2,4 % au Japon) et le fait que ces dépenses sont réalisées pour moi-

(*) Mines de Paris (1965), fondateur du Centre d'ingénierie du développement.

tié par les 13 entreprises les plus importantes.

Pour surmonter les tendances à l'effritement du tissu industriel, l'Italie a engagé depuis longtemps une politique de regroupement des acteurs avec 150 pôles, l'Allemagne consacre 500 M€ sur 5 à 8 ans à 50 pôles, la Chine a créé 54 pôles, et le Japon consacre 1 000 M€ à 100 pôles.

La France, avec 1 500 M€ affectés à 65 pôles, n'a sans doute pas à rougir de la comparaison, mais il reste à en démontrer l'efficacité.

Il faut encore finaliser la stratégie des pôles, leurs atouts dans la compétition au niveau régional, national ou international, pour justifier les financements en R&D, les actions collectives et les partenariats pertinents.

Il reste aussi à favoriser le développement d'un environnement propice aux écosystèmes de croissance que sont les pôles de compétitivité :

- en réduisant le cloisonnement entre R&D (organismes publics), enseignement (Universités), et entreprises ;
- en créant un régime fiscal favorable au capital-risque ;
- en développant des campus universitaires autonomes et responsables ;
- en favorisant le séjour long d'étudiants étrangers sélectionnés ;
- en donnant la priorité aux matières scientifiques et techniques, etc. ;
- et en veillant à ce que la politique des pôles s'adapte aux réalités de la vie économique sans dogmatisme.

Les acteurs économiques apprécient la mobilisation des pouvoirs publics, mais sont perplexes face à la multiplicité de leurs interlocuteurs et à la complexité du système

Les grandes entreprises participent à plusieurs pôles pour tirer parti des innovations en germe un peu partout

Leur objectif consiste à développer les contacts avec les entreprises inno-

vantes (leurs budgets de R&D ne suffisent pas toujours à assurer le rythme d'innovation nécessaire), à éviter la duplication des efforts dans des régions différentes, à soutenir activement des plates-formes technologiques pour expérimenter des services complémentaires de leurs produits, ou à identifier les marchés potentiels pour leurs activités.

Une bonne illustration en est donnée par les télécommunications, un pôle se spécialisant dans la sécurisation des transmissions, un autre sur le contrôle des contenus, un troisième sur l'expérimentation des services au sein d'une même plate-forme (France Télécom participe à 7 pôles). De même pour les semi-conducteurs, dont les domaines d'application peuvent se retrouver dans de multiples pôles, ou les systèmes et logiciels complexes.

L'expérience montre aussi que la rencontre de grands industriels au sein d'un pôle suscite des thèmes de coopération inattendus, liés à des technologies communes, utilisées pour des produits radicalement différents.

Mais, pour la plupart, les pôles ont été constitués autour de projets déjà conçus, afin d'accélérer leur réalisation ou d'élargir leur base industrielle.

La mise en place des pôles, la création des organes de gouvernance et leur fonctionnement ont fortement pesé sur les grands industriels, en termes de temps passé (la valorisation se chiffre en millions d'euros pour plusieurs pôles) et en prestations extérieures (animation, supports de communication, etc.).

Les structures de gouvernance sont constituées essentiellement de responsables de grandes entreprises, les PME ayant des réticences à s'engager lourdement dans le processus, sauf exceptions.

Le besoin d'associer les PME est vivement ressenti, mais les grandes entreprises sont soucieuses de limiter tout de même les ressources qu'elles consacrent à cette fin. Elles souhaitent que des outils d'information permet-

tent de mieux connaître les compétences et les projets, ceux des PME comme ceux des organismes de recherche.

Les PME attendent de bénéficier d'un effet d'entraînement pour accéder à des programmes et à des marchés

Leur objectif consiste à participer à des projets de R&D de grande envergure (de l'All en particulier), à accéder à des marchés plus importants, plus lointains, plus difficiles, plus rémunérateurs que ceux qui sont compatibles avec leurs ressources propres.

Mais elles craignent de perdre le contrôle de leurs développements technologiques et sont très soucieuses

La labellisation de 66 pôles sur les 105 projets de pôles présentés, au lieu des 15 à 20 projets envisagés à l'origine fait craindre un saupoudrage des moyens

des accords de protection de la propriété industrielle entre acteurs d'un même projet, voire même entre acteurs d'un même pôle. En effet

l'examen et la sélection, par les responsables du pôle, des projets justifiant un accord de financement peuvent faire craindre une diffusion préjudiciable d'informations sensibles.

La législation européenne n'autorise pas des dispositions similaires à celle du *Small Business Act* en vigueur depuis longtemps aux Etats-Unis, pour leur faciliter l'accès aux marchés publics en particulier, on pourrait imaginer que chaque pôle prenne l'initiative de privilégier les PME partenaires dans l'esprit du SBA.

Certains pôles sont néanmoins portés par une ou plusieurs PME, parfois organisées depuis des années sous forme de SPL (Systèmes productifs locaux) ou d'associations.

Mais la multiplicité des guichets ouvrant droit à des financements et la lourdeur des procédures pour en bénéficier les rend prudentes.

Même les responsables de PME les plus actifs dans les pôles sont demandeurs d'appuis en matière de conseil en propriété industrielle, en formulation de contrats, en gestion des relations avec l'administration.



© Benoît Decout/REA

L'expérience de Sophia Antipolis est présentée en exemple pour engager les acteurs à partager leur expérience, à développer des coopérations entre eux, à s'ouvrir aux acteurs étrangers.

Les centres de R&D universitaires recherchent la notoriété pour attirer les meilleurs chercheurs et disposer de moyens accrus

Les centres les plus actifs en R&D compétitive souhaitent développer et exploiter des plates-formes technologiques associant les grandes entreprises, les PME et les chercheurs du meilleur niveau.

La qualité des travaux réalisés, l'aboutissement à des résultats économiquement exploitables constituent des atouts pour attirer des chercheurs du monde entier et générer de nouveaux contrats. Certains centres participent à plusieurs pôles (l'Inria est présent dans quinze pôles).

La proximité avec des incubateurs est évidemment un facteur de motivation supplémentaire, malgré les difficultés traditionnelles pour passer de l'innovation à la *start-up* puis au développement d'une entreprise économiquement solide.

Les fonds d'investissement recherchent des projets à financer car ils disposent de ressources abondantes

Des participants au forum s'étonnent qu'il soit question de gouvernance de pôles, de partage de bonnes pratiques, de procédures administratives et de sélection de projets plus que de projets à financer. Leur expérience positive dans plusieurs régions avec les responsables d'Oseo-Anvar les incite à demander une présentation plus rapide des projets.

Plusieurs pôles précisent avoir déjà identifié les projets à financer, les investisseurs à solliciter et le soutien à apporter.

En réalité, la logique des pôles conduit à distinguer le projet d'une PME innovante isolée - sujet classique d'un financement public et/ou privé selon le stade de développement - et les projets portés par les pôles eux-mêmes, associant plusieurs acteurs du pôle.

Les réalisations dépendront des mutations culturelles en gestation

Les pôles sont extrêmement hétérogènes, leur succès ne peut être immédiat ni général

L'expérience de Sophia Antipolis est présentée en exemple pour engager les acteurs à partager leur expérience, à développer des coopérations entre eux, à s'ouvrir aux acteurs étrangers.

En effet, la forte mobilisation de la société civile à l'occasion du lancement des pôles et la disponibilité de fonds prêts à s'investir dans les projets incitent à étendre le mouvement à l'Europe et même à d'autres pays hors d'Europe.

Mais l'expérience de Sophia Antipolis montre bien le temps qu'il faut pour réaliser un écosystème de croissance, la succession des phases d'accélération rapide lorsque quelques projets clés

réussissent, et des phases de contraction ou de stabilité quand l'environnement économique se dégrade.

Certains pôles sont tout neufs, porteurs de projets ambitieux mais encore modestes en termes de réalisations, et il est illusoire d'imaginer que la dynamique engagée conduise partout au succès à brève échéance. D'autant que les moyens des pouvoirs publics restent modestes par rapport aux besoins de financement annoncés.

Dans le développement d'un écosystème de croissance, il importe de créer d'abord le noyau dur du pôle, d'affirmer son identité et d'assurer son fonctionnement propre, avant de promouvoir les relations avec d'autres pôles ou d'autres

acteurs : les nœuds d'un réseau ne sont puissants que si la valeur qu'ils fournissent au réseau dépasse celle qu'ils consomment.

Plusieurs présentations de pôles lors

des tables rondes ont valorisé les ambitions de leurs projets et leur potentiel d'attraction plus que leur stratégie de développement.

La stratégie des pôles ne peut se confondre avec le lancement des projets, même qualifiés de « structurants »

L'organisation des pôles en associations Loi de 1901 indique clairement que ce ne sont pas des acteurs économiques au même titre que des entreprises qui poursuivent une stratégie de conquête de marchés, génèrent des capacités d'autofinancement pour les investir dans de nouveaux projets et rémunèrent leurs actionnaires.

Mais si les pôles restent cantonnés au rôle de gestionnaires de ressources, d'animateurs de plates-formes technologiques, de groupes de pression pour obtenir des allègements de charges

sociales ou fiscales, de collecteurs de financements à redistribuer entre les industriels ou les centres de recherche selon des règles plus ou moins claires, le risque est élevé que les acteurs s'épuisent et que la dynamique s'esouffle rapidement.

Certains projets de plates-formes technologiques, qualifiés de structurants, constituent incontestablement des outils de partage d'expérience, de génération d'innovations, d'ouverture à des marchés nouveaux, d'orientation des recherches et des investissements industriels. Mais ils restent des centres de coûts et ne peuvent fonder à eux seuls une stratégie.

Si le terme de « compétitivité » accolé aux pôles a un sens, c'est bien par référence à une stratégie de développement économique, de recherche d'avantages concurrentiels durables, de croissance d'entreprises innovantes

sur les marchés mondiaux.

C'est le défi que certains pôles ont commencé à relever et auquel d'autres doivent s'atteler rapidement pour rester dans la course.

Le contenu de ces stratégies et des projets sur lesquels elles se fondent resteront nécessairement confidentiels quelque temps - un acteur économique qui annonce publiquement sa stratégie à ses concurrents se met en position de faiblesse - le temps de concrétiser les premiers succès et de faire connaître l'avance acquise pour entraîner derrière soi les partenaires contribuant à renforcer cette avance.

Ce n'est qu'après les premières réalisations significatives d'un avantage concurrentiel décisif qu'il conviendra de multiplier les partenariats, d'engager une politique de communication et de notoriété ciblée en fonction de la stratégie engagée.

Les conditions du succès sont réunies, mais les résultats ne sont pas garantis

Le GTI (le groupe de travail interministériel en charge du programme des pôles de compétitivité) a donné des directives pour que chaque pôle dispose d'un interlocuteur unique au niveau de l'administration afin de faciliter l'accès aux organismes qui apportent leur soutien.

Les craintes souvent exprimées de la complexité du dispositif devraient être ainsi levées.

Les pouvoirs publics expriment avec force le souci de ne pas s'ériger en pilotes des pôles, et les décrets du gouvernement excluent la participation des collectivités territoriales aux organes de décision des pôles.

Cette position ne manque pas de susciter des interrogations dans la mesure où l'Etat et les collectivités sont fortement sollicités lorsqu'il s'agit de contribuer au financement des projets. Mais elle traduit la conviction que seule l'initiative des acteurs économiques eux-mêmes peut provoquer le renforcement du tissu industriel, l'implication accrue des PME dans la recherche et le développement, la création d'emplois qualifiés durables.

Un pari difficile

Quand on sait que, sur les 100 premières entreprises européennes, seules 9 ont été créées lors des 25 dernières années, alors qu'aux Etats-Unis elles sont 63, on imagine l'ampleur des mutations à réaliser.

C'est évidemment un pari, dont le succès dépend de changements culturels en profondeur, difficiles à prévoir et peu visibles à court terme.

Il reste à tirer parti de l'expérience acquise par ceux qui ont réussi, pour accélérer la dynamique de progrès dans laquelle les pouvoirs publics comme la société civile se sont engagés. ●