

Etude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité

Chapitre 5 : les pôles et leur environnement

15 juin 2012

Sommaire

5. LES POLES ET LEUR ENVIRONNEMENT	3
5.1. Des collaborations inter-pôles, avec les grappes d'entreprises et les clusters régionaux en croissance.....	3
5.2. Des collaborations inter-pôles importantes et couvrant plusieurs sujets....	5
5.3. Des collaborations avec les grappes d'entreprises et les clusters régionaux qui doivent gagner en lisibilité	11
5.4. Des collaborations en développement avec des clusters étrangers essentiellement européens.....	16
5.5. Les pôles de compétitivité, fédérateurs et catalyseurs d'activités : intégration avec les acteurs issus du Programme d'Investissements d'Avenir..	20
5.6. Les articulations avec les autres acteurs de l'écosystème d'innovation	26

Table des illustrations

Figure 1 - Nombre de collaborations sur le territoire du pôle (2008 à 2011)	4
Figure 2 - Nombre de collaborations hors du territoire du pôle (2008 à 2011)	4
Figure 3 - Colabellisation avec le pôle chef de file (2008 à 2011)	6
Figure 4 - Motivations aux colabellisations de projets (2008 à 2011)	7
Figure 5 - Nombre de missions à l'étranger avec d'autres pôles (2008 à 2011)	8
Figure 6 - Répartition sectorielle par année des actions à l'international, convention DGCIS - UBIFRANCE (2009 à 2011)	9
Figure 7 - Nombre de missions par pôle, convention DGCIS - UBIFRANCE (2011)	10
Figure 8 - Nombre d'autres actions conduites avec d'autres pôles (2008 à 2011)	10
Figure 9 - Schéma logique d'analyse des collaborations inter-pôles	17
Figure 10: Coopérations des pôles de compétitivité avec des clusters d'autres pays sur la période (2008 à 11)	18
Figure 11 : Répartition géographique des missions réalisées dans le cadre de la convention DGCIS - UBIFRANCE (2009 à 11)	19
Figure 12 - Relations des pôles de compétitivité avec les différents acteurs de l'écosystème régional d'innovation (% de pôles déclarant avoir des relations avec ...) (2012)	26

5. Les pôles et leur environnement

5.1. *Des collaborations inter-pôles, avec les grappes d'entreprises et les clusters régionaux en croissance*

Points clés :

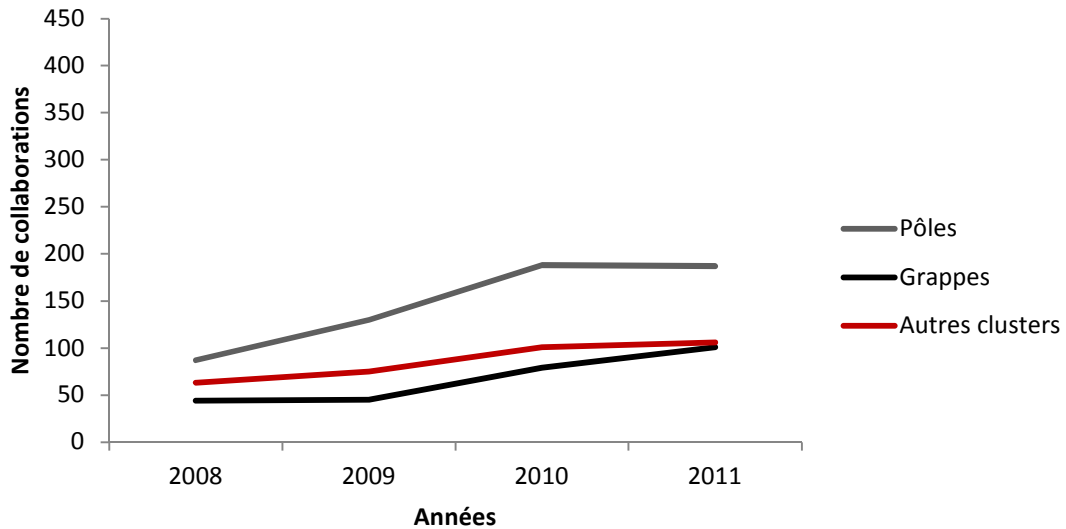
- *Les collaborations entre les pôles et les autres types de clusters sont en croissance sur la période 2008 à 2011*
- *Les collaborations entre pôles sont les plus nombreuses en 2011 parmi tous les types de clusters*
- *Les collaborations avec les autres clusters sont plus importantes au niveau national qu'au niveau du territoire du pôle*

Les collaborations¹ nouées par les pôles de compétitivité peuvent se faire :

- Selon une logique territoriale qui va permettre des mutualisations de moyens et l'émergence de projets collaboratifs inédits entre des acteurs de filières qui se connaissaient mal. Certaines pratiques observées sur le terrain (on pensera par exemple aux pôles de la Technopole de l'Arbois) présentent deux avantages principaux :
 - Elles permettent de diminuer le coût de certains équipements et contribuent à la maîtrise de l'évolution du budget des pôles.
 - Elles pourraient également à terme permettre d'envisager le recrutement commun de personnes avec des profils de haut niveau qui souhaiteront un poste à plein temps mais que des pôles de taille moyenne ne peuvent envisager d'embaucher seuls.
- Selon une logique thématique, à l'échelle nationale, avec d'autres pôles de la même filière (recherche de la masse critique, par exemple pour mener des actions à l'international ...), voir dans une logique de complémentarité technologies – marchés. Ce type de collaboration est clairement celui qui s'est le plus développé. Beaucoup de pôles en ont également fait un outil de renouvellement des flux de leur usine à projets.

¹ Définition de la collaboration dans l'enquête directeur : accord formalisé entre deux clusters.

Figure 1 - Nombre de collaborations sur le territoire du pôle (2008 à 2011)



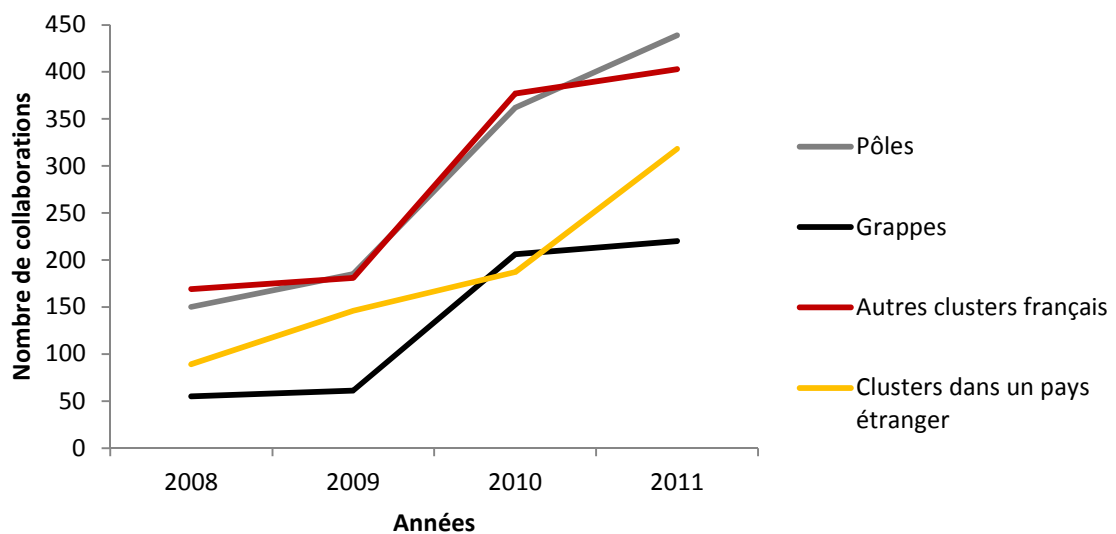
Source : Enquête auprès des directions de pôles de compétitivité, étude d'évaluation des pôles de compétitivité 2012, BearingPoint, Erdyn, Technopolis

Entre 2008 et 2011, le nombre de collaborations² de ce type est passé de 194 à 394, soit une augmentation de 103% avec un nombre de pôles de compétitivité équivalent.

La part des collaborations entre pôles reste à un niveau globalement stable sur la période dans le nombre total de relations nouées avec les différents types de clusters³ sur leur territoire :

- 44,8% en 2008
- 52% en 2009
- 51,1% en 2010
- 47,5% en 2011

Figure 2 - Nombre de collaborations hors du territoire du pôle (2008 à 2011)



Source : Enquête auprès des directions de pôles de compétitivité, étude d'évaluation des pôles de compétitivité 2012, BearingPoint, Erdyn, Technopolis

² Définition de la collaboration dans l'enquête directeur : accord formalisé entre deux clusters.

³ On entend ici le mot « cluster » au sens générique, quel que soit le statut ou le label des groupements considérés.

Entre 2008 et 2011, le nombre de collaborations sur un autre territoire est passé de 463 à 1380, soit une augmentation de 198% avec un nombre de pôles de compétitivité équivalent.

Les collaborations entre pôles parmi ce total restent à un niveau globalement stable sur la période avec très peu de fluctuations :

- 32,4% en 2008
- 31,8% en 2011

Evolution des collaborations avec d'autres clusters :

	Evolution (%) des collaborations sur le même territoire que celui du pôle 2008-11	Evolution (%) des collaborations sur un autre territoire que celui du pôle 2008-11
Pôles de compétitivité	214,9 %	292,7 %
Grappes d'entreprises	229,5 %	400,0 %
Autres clusters français	168,3 %	238,5 %
Clusters dans un pays étranger		357,3 %

Source : Enquête auprès des directions de pôles de compétitivité, étude d'évaluation des pôles de compétitivité 2012, BearingPoint, Erdyn, Technopolis

Que ce soit sur leur territoire ou en-dehors, on note une part importante des collaborations entre pôles de compétitivité qui peut s'interpréter comme la reconnaissance d'une véritable identité commune. Des éléments qualitatifs recueillis lors des visites vont dans le sens de cette interprétation. Le rôle central de l'usine à projet et la forte dimension R&D qui est consubstantielle aux pôles font leur spécificité.

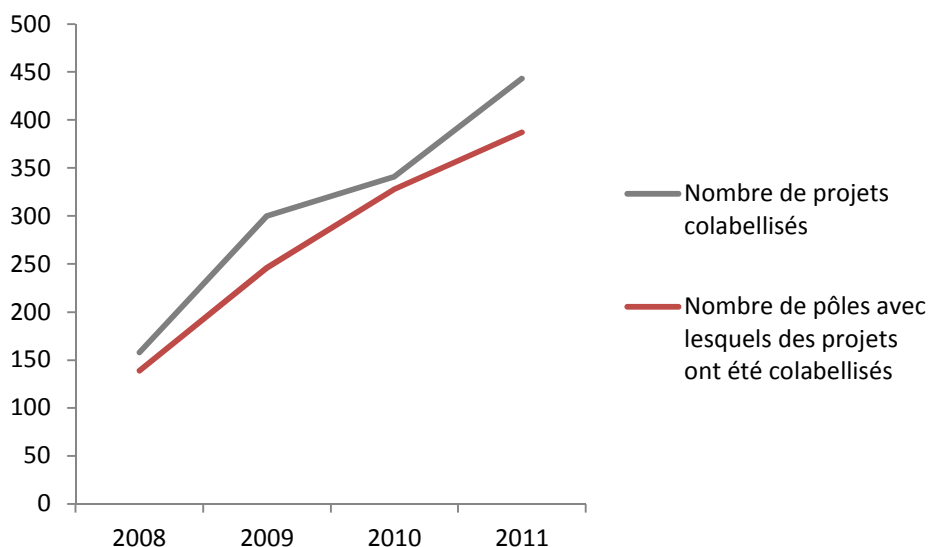
5.2. Des collaborations inter-pôles importantes et couvrant plusieurs sujets

Points clés :

- Les colabellisations de projets de R&D restent un sujet majeur de collaborations avec un nombre de colabellisations en forte croissance
- La recherche de compétences complémentaires est la première motivation citée par les pôles pour les colabellisations
- Les pôles de compétitivité français ont su s'allier pour mener des actions de développement international
- Les sujets spécifiques à la phase 2.0 de la politique des pôles donnent également lieu à un nombre fortement croissant d'actions communes

L'usine à projet reste au cœur des actions des pôles de compétitivité, et fort logiquement les colabellisations restent un sujet majeur de collaboration. Le graphique ci-dessous témoigne du fort développement de ces pratiques.

Figure 3 - Colabellisation avec le pôle chef de file (2008 à 2011)



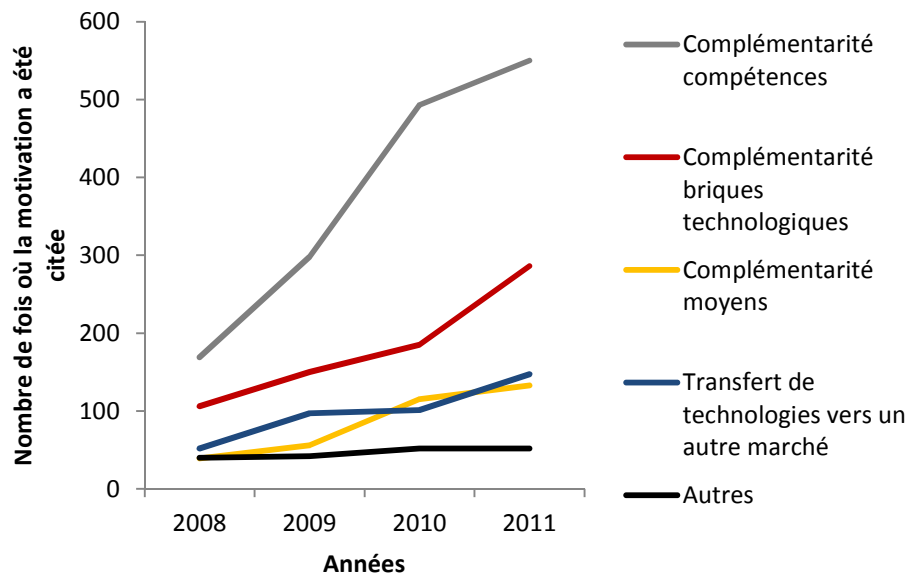
Source : Enquête auprès des directions de pôles de compétitivité, étude d'évaluation des pôles de compétitivité 2012, BearingPoint, Erdyn, Technopolis

Entre 2008 et 2011, le nombre de projets colabellisés suit une courbe d'accroissement parallèle (+180,4%) avec le nombre de pôles avec lesquels des projets ont été colabellisés (+178,4%). On peut donc en conclure que les pôles ont fonctionné, de manière globale, plus par élargissement de leur réseau que par approfondissement. Si le nombre de pôles reste stable dans la phase 3, il est probable que cette tendance évolue, pouvant donner lieu à la mise en place de mécanismes plus formalisés et au développement des relations entre les communautés de membres.

Par ailleurs, l'analyse des motivations aux colabellisations⁴ de projets montre qu'en dehors de la complémentarité des compétences, la logique technologique reste largement prédominante par rapport aux logiques de marchés.

⁴ Les complémentarités de compétences représentent la recherche de « l'équipe idéale » dans le cadre d'un projet. Les complémentarités en termes de briques technologiques sont basées sur un assemblage de savoirs-faires nécessaire dans le cadre d'un projet (par exemple des compétences de télédétection et sur les milieux naturels, ou sur l'énergie et sur les matériaux ...). Les complémentarités en termes de moyens sont basées sur le regroupement dans le cadre d'un projet d'équipements spécifiques (moyens d'analyse, d'essais ...). Les transferts de technologies vers un autre marché s'inscrivent dans une recherche de diversification sectorielle pour les innovations à développer dans le cadre des projets de R&D.

Figure 4 - Motivations aux colabellisations de projets (2008 à 2011)



Source : Enquête auprès des directions de pôles de compétitivité, étude d'évaluation des pôles de compétitivité 2012, BearingPoint, Erdyn, Technopolis

En effet, la part de recherche de complémentarités de compétences passe de 41,6% à 47,1% sur la période 2008-11 confirmant son rôle majeur.

Le transfert de technologies vers un autre marché passe de 12,8% à 12,6% sur la période 2008-11 confirmant le fait que les projets collaboratifs ne sont pas, en l'état actuel, un outil majeur de la diversification des activités des entreprises membres des pôles du point de vue stratégique, même si leur augmentation en valeur absolue peut être jugée favorablement.

La hiérarchie des motivations aux colabellisations reste néanmoins relativement stable dans le temps, les projets interpôles ayant pour principal intérêt de pouvoir aller chercher des compétences et/ou briques technologiques manquantes. On note un accroissement sur la fin de période des motivations « transfert de technologies vers un autre marché » qui, de notre point de vue, pourraient se révéler être un levier puissant pour réalimenter les usines à projets et fournir des occasions de diversification intéressantes pour les entreprises membres des pôles de compétitivité. L'augmentation de ce type de motivations sur la fin de la période peut être interprétée comme une volonté de renouveler les thématiques des projets collaboratifs et de trouver de nouveaux débouchés pour les entreprises adhérentes⁵. En effet, de nombreux secteurs d'activité ont fortement souffert de la crise et la recherche de diversifications peut être un impératif dans de nombreuses filières. Si l'axe du développement des projets visant un transfert de technologies vers un autre marché était retenu dans la phase 3 de la politique des pôles, il nécessiterait toutefois d'être affiché, voir soutenu, de manière spécifique car la tendance naturelle ne semble pas suffire.

Parmi les autres raisons citées dans le cadre de l'enquête en ligne auprès des directeurs de pôle, les raisons financières sont de loin les plus souvent citées, en particulier par rapport au zonage R&D. En effet, pour de nombreuses filières, le poids très important de l'Île-de-France dans les effectifs de R&D et la présence dans cette région de centres

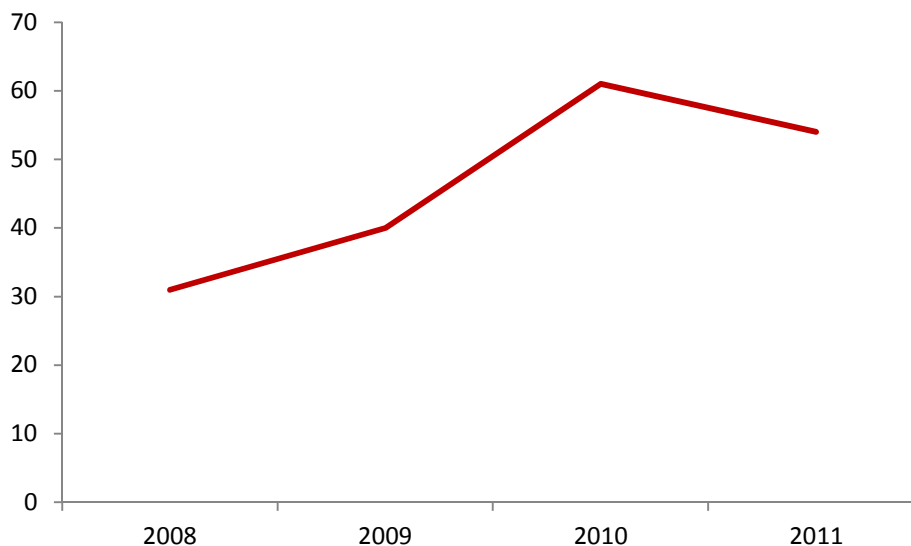
⁵ Dans le cadre des diverses missions que nous pouvons mener en région, il est souvent recherché des opportunités de diversification pour les entreprises de filières traditionnelles. Les études en région (pilotees par les DREAL) sur le développement des filières industrielles stratégiques de la croissance verte ont ainsi parfois pu s'appuyer sur des secteurs traditionnels de la mécanique pour favoriser des diversifications vers l'éolien ...

de recherche privés majeurs impose, en l'état actuel des mécanismes du FUI, d'aller chercher des colabellisations dans cette région afin d'intégrer aux projets collaboratifs des partenaires majeurs.

Les convergences de feuilles de route stratégique, pour intéressantes qu'elles soient, restent anecdotiques, même entre pôles d'un même secteur ou qui ont formalisé une charte de coopération. Cette observation alimentera d'ailleurs certaines de nos recommandations, le développement de ces convergences et de la recherche de synergies entre feuille de route des pôles de compétitivité étant à notre sens un enjeu important.

Les pôles de compétitivité français ont également su s'allier pour mener des actions de développement international, même si le nombre global d'actions de ce type reste somme toute assez limité (en moyenne moins d'une action par an et par pôle).

Figure 5 - Nombre de missions à l'étranger avec d'autres pôles⁶ (2008 à 2011)



Source : Enquête auprès des directions de pôles de compétitivité, étude d'évaluation des pôles de compétitivité 2012, BearingPoint, Erdyn, Technopolis

Par ailleurs, il existe pour favoriser ces actions un mécanisme spécifique issu d'une convention entre la DGCIS et UBIFRANCE. Sur les années 2009 à 2011⁷, ce mécanisme a couvert un peu plus de 40% des missions à l'international citées.

Certaines régions ont développé de manière complémentaire des mécanismes spécifiques (comme par exemple Rhône-Alpes avec ERAI⁸ qui permet d'associer également les grappes d'entreprises et les clusters régionaux).

Cet outil spécifique DGCIS-UBIFRANCE a permis une bonne couverture des différentes filières avec un équilibre qui s'améliore entre 2009 et 2011. On note toutefois la quasi-absence des écotechnologies ; il est à espérer que la labellisation de six nouveaux pôles

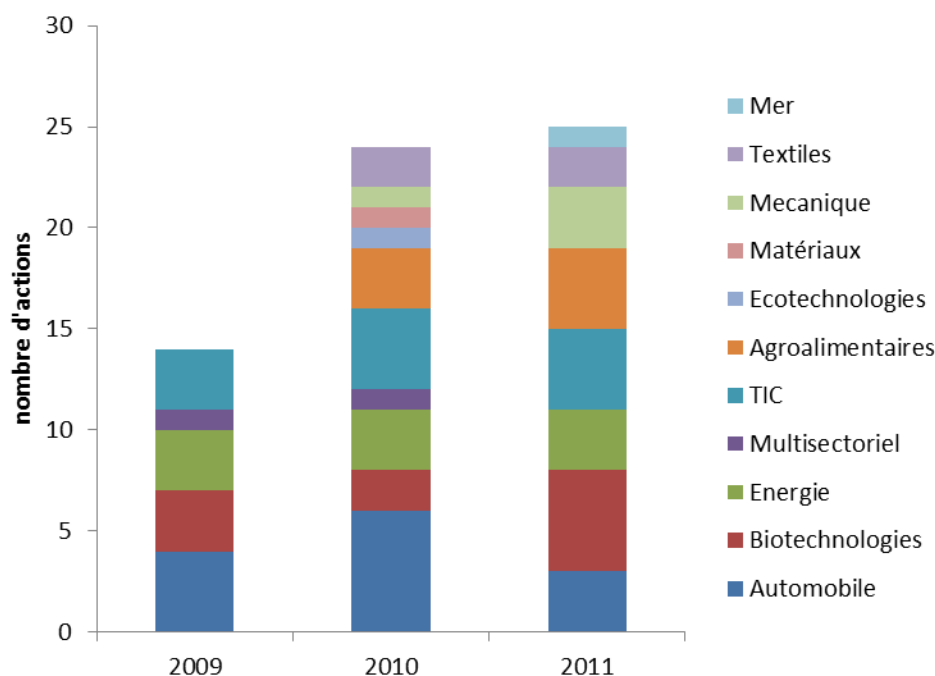
⁶ Le vôtre étant chef de file.

⁷ Les données qui nous ont été transmises n'incluaient pas l'année 2008.

⁸ Entreprises Rhône-Alpes International. L'objectif est de favoriser l'internationalisation des membres ainsi que de développer les stratégies internationales d'interclustering. Ce mécanisme associe la Région, la CCIR, les différents types de clusters et les entreprises.

en 2010 sur ces domaines permettra une meilleure prise en compte de ces secteurs d'activité à l'avenir.

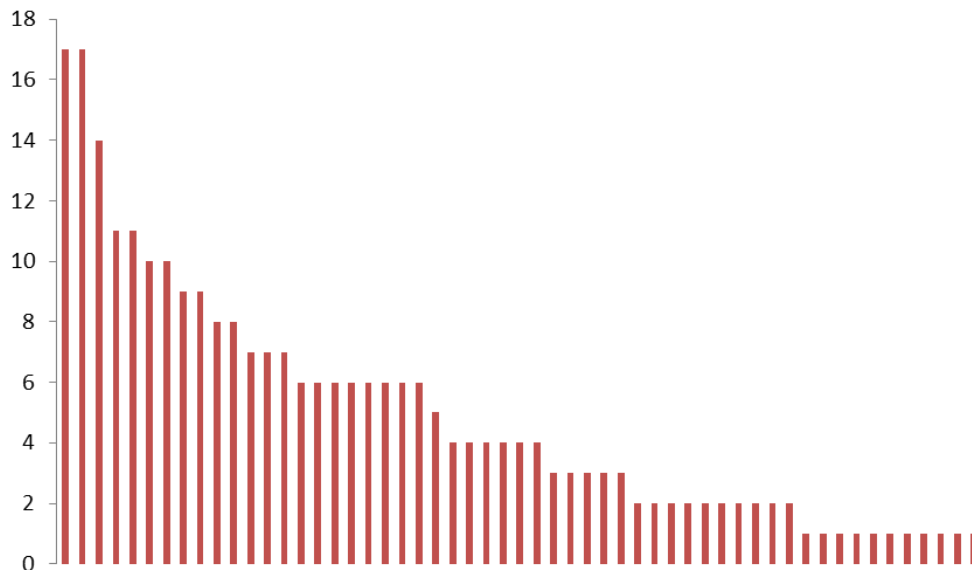
Figure 6 - Répartition sectorielle par année des actions à l'international, convention DGCIS – UBIFRANCE (2009 à 2011)



Source : données UBIFRANCE-DGCIS traitées par Bearing Point, Erdyn, Technopolis

Cet outil a permis une bonne couverture des pôles de compétitivité sur ces trois années (55 pôles de compétitivité ont participé à une ou plusieurs actions, la moyenne s'établissant à 4,9), certains ont plus mobilisé cet outil que d'autres. Cependant, sur les 7 pôles ayant menés dix actions ou plus à l'international dans ce cadre et sur cette période, on ne trouve qu'un pôle mondial et un à vocation mondiale. L'outil permet donc à tous les types de pôles de compétitivité d'aller à l'international, quelles que soient leur filière et leur taille.

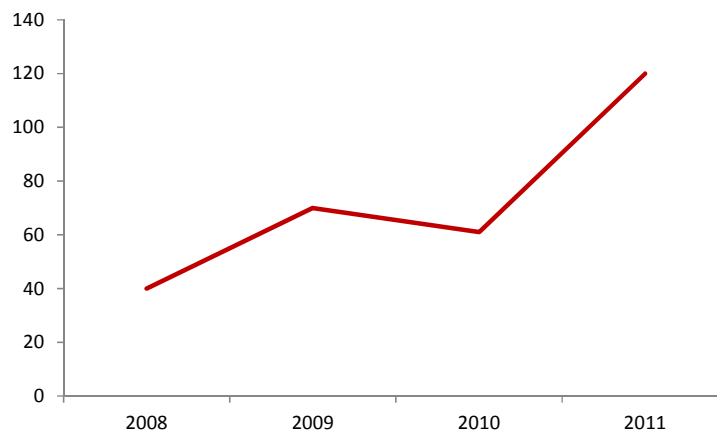
Figure 7 - Nombre de missions par pôle, convention DGCIS – UBIFRANCE (2011)



Source : données UBIFRANCE-DGCIS traitées par Bearing Point, Erdyn, Technopolis

Enfin, une rubrique « autres actions de coopération » avec d'autres pôles de compétitivité dans l'enquête en ligne auprès des directeurs a permis de recenser ce qui ne relevait ni des colabellisations, ni du développement international (on y trouve en particulier la plupart des éléments de la phase 2.0 de la politique des pôles, ainsi que de manière nettement plus marginale des mutualisations de moyens entre pôles de compétitivité).

Figure 8 - Nombre d'autres actions conduites avec d'autres pôles (2008 à 2011)⁹



Source : Enquête auprès des directions de pôles de compétitivité, étude d'évaluation des pôles de compétitivité 2012, BearingPoint, Erdyn, Technopolis

Ces actions ont connu un accroissement sensible sur la période (+200%), démontrant que si la hiérarchie des collaborations est assez logique, plaçant les colabellisations de projets largement en tête, les sujets spécifiques à la phase 2.0 de la politique des pôles n'ont pas été oubliés et donnent également lieu à un nombre fortement croissant d'actions communes.

⁹ Le vôtre étant chef de file

Le développement de l'interclustering est donc un acquis important de la période 2008-11 (entre pôles et avec les autres types de clusters). Si sur les collaborations entre pôles de compétitivité « l'usine à projets » reste un sujet majeur, les différentes dimensions de la phase 2.0 de la politique des pôles ont été abordées.

De notre point de vue, le développement des collaborations entre pôles de compétitivité est tout à fait positif et répond aussi bien à des enjeux d'efficience (mutualisation, développement des complémentarités entre feuilles de route stratégiques) que d'efficacité (renouvellement des dynamiques de l'usine à projets, visibilité à l'international). La dynamique actuelle est déjà très forte et les modèles de chartes de coopération donnent satisfaction. Les logiques bottom-up (des pôles qui d'eux-mêmes développent une coopération) et top-down (coopérations initiées par les administrations centrales sur une filière ou par des régions entre pôles de leurs territoires) sont toutes les deux présentes, ce qui montre que la dynamique a été appropriée par les pôles et certaines Régions. Il n'apparaît pas nécessaire de pousser au développement d'un nombre fortement croissant de collaborations de ce type, mais plutôt de veiller à leur contenu réel (passer d'une logique d'élargissement des coopérations à une logique d'approfondissement). Il reste néanmoins important de veiller à ce que tous les pôles s'insèrent bien dans ces dynamiques collaboratives, ce qui peut être le rôle des correspondants GTI.

5.3. *Des collaborations avec les grappes d'entreprises et les clusters régionaux qui doivent gagner en lisibilité*

Points clés :

- *Les politiques de grappes d'entreprises et de clusters régionaux complexifient le dispositif de soutien à l'innovation dans les régions. Elles posent une question de lisibilité notamment pour les entreprises*
- *Les pôles de compétitivité, grappes d'entreprises et clusters régionaux d'une même région peuvent se positionner sur des thématiques proches ; dans ce cas les modes de collaboration sont très hétérogènes*
- *Les relations entre les pôles de compétitivité et les grappes et clusters régionaux ont évolué empiriquement sans nécessairement une réflexion a priori sur un cadre d'intervention commun ; le positionnement des deux types d'acteurs reste à préciser sur la base des pratiques observées*

La DATAR a lancé en 2009 une politique d'aménagement économique du territoire et d'innovation complémentaire de celle des pôles de compétitivité : **la politique des grappes d'entreprises**. A ce jour, 126 grappes d'entreprises ont été reconnues à l'issue de deux vagues d'un même appel à projets.

Les grappes d'entreprises sont définies de la façon suivante¹⁰ :

- elles sont principalement constituées de TPE/PME, généralement dans un même domaine d'activité; elles intègrent, lorsque cela est pertinent, des grandes entreprises ; elles associent ou intègrent des acteurs de la formation, de la gestion de l'emploi et des compétences, de l'innovation et de la recherche, en fonction des contextes et des initiatives ;
- elles ont un « noyau dur » ancré sur un territoire ;

¹⁰ Définition donnée par la DIACT dans l'appel à projets grappe d'entreprises

- elles apportent des services aux entreprises qui peuvent porter sur l'ensemble de leurs besoins à travers des actions de mutualisation ou d'actions collectives, notamment concernant l'innovation sous toutes ses formes, l'emploi et les compétences, l'organisation du travail, le développement à l'international, la communication, les aspects environnementaux... ;
- elles ont une structure de gouvernance propre, où les chefs d'entreprises ont un rôle moteur, avec une stratégie élaborée collectivement;
- elles s'articulent et coopèrent avec les acteurs publics et privés de leur environnement territorial.

Les grappes d'entreprises ont donc des objectifs convergents avec ceux des pôles de compétitivité tels que la contribution à la réflexion stratégique sur les marchés et les filières à moyen terme ; l'apport de services aux entreprises, notamment aux PME, en matière de soutien à l'innovation, de développement à l'international, etc. ; ou encore le renforcement de la coopération entre les acteurs publics et privés du territoire.

Un des objectifs affichés de la DATAR est d'assurer une complémentarité et une coopération entre les pôles de compétitivité et les grappes d'entreprises. Le texte de l'appel à projets « Soutien à la dynamique des grappes d'entreprises » et les critères d'éligibilité des dossiers de réponse à cet appel à projets mentionnent les points suivants¹¹ :

- « Qualité de la démarche de partenariat avec les pôles de compétitivité (identifier, s'ils existent, le ou les pôles de compétitivité impliqués dans chaque axe stratégique de la grappe d'entreprises), les autres grappes d'entreprises, les acteurs de la formation, de la gestion de l'emploi et des compétences, de l'innovation et de la recherche et avec les autres acteurs publics ou privés pertinents, aux échelles locale, nationale et internationale » ;
- « Valeur ajoutée des actions de la grappe d'entreprises par rapport aux thématiques et actions développées par d'autres grappes d'entreprises, pôles de compétitivité ou autres acteurs ».

Les pôles de compétitivité ont davantage un positionnement axé sur le développement de la R&D et de l'innovation technologique, alors que les grappes d'entreprises se positionnent plutôt sur le développement de l'innovation sous toutes ses formes et sur des actions plus proches du marché pour les entreprises¹². Cela dit, on peut noter une forme de convergence entre les pôles et les grappes : avec les actions liées à la phase 2.0, les pôles de compétitivité sont sortis de leur positionnement initial d'usines à projets pour prendre en charge des actions similaires à celles des grappes. En faisant explicitement référence à l'innovation (cf. ci-dessus sur l'articulation avec les acteurs de l'innovation et de la recherche). On peut aussi citer dans cet AAP le soutien possible aux projets collaboratifs d'innovations tels que défini au §4.2, la cohérence recherchée avec les SRI, l'éligibilité des dépenses liées à des plates-formes) ; l'appel à projets « grappes d'entreprises » marque une évolution par rapport aux SPL (même si certains avaient déjà des actions en la matière et que la continuité est réelle) et se rapproche de la philosophie des pôles de compétitivité.

Fondamentalement, les acteurs en région perçoivent une forte différence entre les pôles de compétitivité et les grappes d'entreprises liée au nombre d'acteurs sur le territoire et à l'importance de l'engagement financier de l'Etat. De fait, il s'est créé dans l'esprit de beaucoup de personnes une forme de hiérarchie entre ces deux types de clusters.

¹¹ Source : AAP « soutien à la dynamique des grappes d'entreprises », deuxième vague de sélection, §3.4 *Critères de sélection*. http://territoires.gouv.fr/sites/default/files/20100701_aap_grappes_vague_2.pdf

¹² <http://territoires.gouv.fr/grappes-dentreprises>

Il existe cependant une complémentarité et parfois un continuum logique sur la chaîne de l'innovation :

- Une grappe peut être une première étape vers un pôle de compétitivité (exemple d'Arve Industries d'abord constitué en SPL, puis en pôle), un premier niveau de structuration d'acteurs ne travaillant pas nécessairement ou exclusivement sur l'innovation.
- Un pôle de compétitivité peut jouer un rôle « amont » dans l'émergence de projets de R&D pertinents et la grappe d'entreprises peut intervenir avec une approche « business » plus en aval, au moment de la valorisation des produits issus des projets mis en œuvre. Cap Digital qui doit relever un véritable défi d'animation d'une large communauté d'adhérents a ainsi des articulations efficaces avec des grappes d'entreprises. Dans le même esprit, le Pôle Risques a noué des contacts avec la grappe d'entreprises Eden¹³, démontrant qu'un pôle de compétitivité peut favoriser la diffusion des produits de la R&D au-delà de la communauté de ses membres.
- Les grappes d'entreprises se distinguent également des pôles par leur périmètre très local et leurs thématiques généralement différentes (l'AAP Grappes d'entreprises mentionne : « positionnement sur des secteurs, activités ou types d'entreprises peu ou pas couverts jusqu'à présent par d'autres grappes ou pôles de compétitivité » dans les critères d'évaluation des dossiers).
- Pour des pôles ayant des périmètres thématiques larges et une très importante communauté d'adhérents, les grappes peuvent jouer un rôle de relais, en particulier sur les sujets de la phase 2.0 de la politique des pôles. C'est par exemple la solution trouvée par Cap Digital avec Silicon Sentier et Capital Games¹⁴.

Mais globalement, les pôles de compétitivité ont moins bien su trouver les modalités d'articulation avec les grappes d'entreprises :

- Même si les grappes intègrent de manière croissante l'innovation dans leur stratégie, le cœur des pôles de compétitivité reste l'usine à projets avec le montage et le suivi de projets de R&D collaboratifs. De fait, les grappes d'entreprises ne sont pas des partenaires privilégiés dans ce cadre.
- Les grappes ont des équipes d'animation nettement plus restreintes que celles des pôles de compétitivité. Elles n'ont donc pas souvent les moyens de s'engager dans des partenariats actifs.
- Dans les cas où pôles et grappes couvrent à peu près la même filière sur le même territoire, il peut exister une logique de compétition pour attirer des membres qui ne seront pas favorables au fait de payer deux cotisations.
- Les collectivités territoriales tout comme l'Etat n'ont en général pas favorisé une mise en synergie des pôles et des grappes dans le cadre de leur politique de développement économique et d'innovation.
- On peut être surpris du fait que les pôles de compétitivité ont plus développé des collaborations avec des grappes d'entreprises hors de leur territoire (tant sur le nombre total de collaborations de ce type que sur leur évolution sur la période 2008-11) alors que ces clusters ont une vocation plus locale. La recherche de complémentarités sectorielles explique cet état de fait. La même logique se retrouve pour les clusters régionaux.

Avec les clusters régionaux, la logique est très variable en fonction des régions. En effet, si dans certains cas on est dans une logique de complémentarité en fonction du niveau de maturité des filières concernées, certaines Régions (Rhône-Alpes ...) ont

¹³ <http://www.eden-defense-cluster.com/fr-annonces.html>

¹⁴ Dans le cas de Cap Digital et des grappes Silicon Sentier et Capital Games, la collaboration peut aussi porter sur les projets de R&D afin d'élargir la diffusion des AAP et de faire aller vers l'innovation collaborative des PME qui en étaient plus loin que celles déjà adhérentes au pôle.

construit une vision intégrée de l'action des différents types de clusters favorable au développement des relations.

Les parties prenantes interrogées (ce point de vue est partagé par les acteurs en région, en particulier les collectivités) estiment qu'il serait utile de clarifier ce positionnement et de mieux communiquer sur cette articulation entre les pôles de compétitivité et les grappes d'entreprises. Il n'est pas toujours évident de comprendre les différences entre ces dispositifs en particulier pour les entreprises qui ne différencient pas toujours pôles, grappes et clusters régionaux.

En effet, en sus des grappes et des pôles, certains conseils régionaux ont initié une politique régionale active de soutien aux **clusters régionaux**, sous différentes appellations (Nord Pas de Calais, Rhône-Alpes, PACA, Auvergne, pour exemples). Ces clusters peuvent relever de conceptions assez diverses. Ils ont en général été créés dans le courant des années 2000.

Globalement, les politiques de clusters régionaux visent à créer des conditions favorables au développement économique et à l'innovation en région. Il s'agit de faire vivre et d'animer une filière au niveau régional. Les clusters régionaux ont généralement pour vocation de :

- Valoriser et favoriser le développement de l'attractivité économique des territoires.
- Contribuer à l'émergence, au développement et à l'animation de filières, y compris dans une dimension internationale.
- Susciter une forte interaction entre la formation, la recherche et le monde économique.

L'objectif est globalement d'accompagner des clusters sur des filières stratégiques ou prometteuses par la labellisation et un soutien technique et financier de la part des régions. La labellisation régionale garantit à chaque cluster un soutien financier pluriannuel et se formalise par la signature d'une convention d'objectifs établie entre les financeurs et les clusters qui détermine les obligations de chacun. La gouvernance de ces clusters régionaux repose sur l'association de trois types d'acteurs : les entreprises privées (PME / PMI et grands groupes), les centres de recherche et d'expertise scientifique et technique et enfin les organismes de formation. Chaque cluster est localisé sur un ou plusieurs territoires et s'inscrit dans la dynamique de développement de ce ou ces territoires, tout en s'insérant dans l'ensemble régional. Au niveau opérationnel, la gouvernance des clusters est proche de celle existante dans les pôles de compétitivité.

Les clusters régionaux sont le plus souvent perçus comme « plus près du marché ». Ils visent avant tout à ancrer et développer le tissu économique régional : leur vocation est strictement régionale, voire infra-régionale dans une logique de maillage du territoire. De plus, le type d'entreprises ciblées peut être différent, les clusters régionaux ne visent généralement pas que les entreprises innovantes, mais également les entreprises « non innovantes » ou très peu intensives en R&D.

Par rapport aux filières couvertes par les pôles de compétitivité, trois approches peuvent être recensées dans le positionnement de ces clusters régionaux qui sont une traduction plus directe des ambitions et des politiques des conseils régionaux que les grappes d'entreprises :

- La stratégie de double labellisation : le pôle de compétitivité obtient le label régional, ce qui lui donne accès à des financements spécifiques, l'intègre dans la SRI et les schémas de développement économique et élargit son spectre d'actions. C'est par exemple la voie suivie par la Région PACA.

- La stratégie de couverture élargie : les clusters régionaux n'ont pas vocation à couvrir les mêmes filières que les pôles, même s'il peut y avoir des zones de recouvrement. Les clusters régionaux s'adressent à des filières où la masse critique pour constituer un pôle de compétitivité n'est pas atteinte, mais où pour autant la Région souhaite promouvoir une dynamique de cluster. C'est par exemple le cas de Rhône-Alpes, du Languedoc-Roussillon ou de l'Aquitaine avec parfois un accent marqué sur les filières émergentes.
- La stratégie de complémentarité : la Région a créé ses propres structures en parallèle aux pôles de compétitivité. Celles-ci mènent des actions différentes des pôles mais sur les mêmes filières (plus d'autres qui ne sont pas couvertes par les pôles de compétitivité). C'est par exemple le cas du Nord Pas-de-Calais. Cela dit, l'élargissement des missions des pôles dans le cadre de la phase 2.0 a reposé la question du positionnement de chaque structure.

D'une manière générale, les politiques des grappes d'entreprises et des clusters régionaux ont tendance à complexifier le paysage de l'animation du tissu entrepreneurial dans les régions. Il n'est pas rare de rencontrer des entreprises perdues dans ce paysage entre différents types de clusters, d'autant que quelques pôles ou grappes sont aussi des clusters régionaux. La multiplicité des structures d'animation pose donc une question de lisibilité pour les entreprises, mais également pour la recherche. Elle questionne également de notre point de vue l'efficacité de la dépense publique dans certains cas.

Lorsqu'il existe dans une même région, des proximités thématiques entre grappes, clusters et pôles de compétitivité, la question de l'intensité des interactions et de l'efficacité d'une structure et des activités en double constitue un enjeu important. A cet égard, **on observe que la collaboration avec les clusters régionaux et les grappes d'entreprises au niveau local est assez hétérogène :**

- Soit pôles et clusters (régionaux et grappes) s'ignorent.
- Soit pôles et clusters (régionaux et grappes) collaborent sur des actions spécifiques, sur la base d'un conventionnement ou non. Ces collaborations visent à rechercher des complémentarités de compétences, de briques technologiques ou de marchés. C'est le cas du pôle Mer Bretagne et de la grappe d'entreprise Pêches Durables de Bretagne.
- Soit pôles et clusters (régionaux et grappes) collaborent *de facto* car le système de management des deux structures est intégré. C'est le cas par exemple des PRIDES et pôles de compétitivité en région PACA, où les PRIDES et Pôles d'une même thématique disposent d'une gouvernance unique (une seule entité). En Nord Pas-de-Calais, le système est différent avec deux entités distinctes, mais une volonté régionale de les doter d'une direction commune.

La collaboration entre ces structures doit être encouragée et renforcée, elle permet entre autres une meilleure définition de leurs périmètres d'intervention respectifs : les clusters régionaux et grappes d'entreprises pouvant venir en appui de certaines missions confiées aux pôles de compétitivité dans le cadre de la phase 2.0 de la politique. Cependant, cela nécessite que les synergies soient réelles, que les comptabilités analytiques permettent de tracer l'usage des fonds publics (éviter le double financement) et que les règles de fonctionnement des structures de gouvernance et d'animation garantissent l'indépendance des structures. Plus que le développement de nouvelles collaborations, c'est l'approfondissement de celles-ci qui paraît être aujourd'hui un enjeu. Cette meilleure articulation devrait par ailleurs améliorer la lisibilité du système sur les territoires du point de vue des adhérents à ces différents types de clusters.

Bien entendu, chaque configuration territoriale est spécifique et notre propos n'est pas ici de suggérer de manière systématique la création de grappes et clusters régionaux en

parallèle des pôles pour leur confier certaines tâches liées à l'animation de l'écosystème, mais bien plutôt de clarifier les rôles là où il peut exister des recouvrements.

Par ailleurs, la dimension financière de cette multiplication des structures sur une même filière et un même territoire n'est pas non plus anecdotique dans un contexte d'économie budgétaire des acteurs publics et d'augmentation souhaitée de la part assumée par les acteurs privés dans les budgets. En effet, les entreprises ne souhaitent en général pas cotiser à deux clusters (entendus ici au sens générique du terme), ou en tous cas elles partageront leur effort financier sans en augmenter significativement le total. De fait, cela peut conduire à deux types de situations que nous avons rencontrées sur le terrain :

- Pôle de compétitivité et cluster régional/grappe sont en concurrence et n'attirent pas les mêmes entreprises. L'objectif de rassemblement de la filière n'est donc pas atteint, mais le fait d'avoir deux structures permet d'intégrer une variété plus large d'entreprises qui ne se seraient peut-être pas toutes reconnues dans le pôle de compétitivité.
- Pôle de compétitivité et cluster régional/grappe se superposent, avec parfois une adhésion du cluster au pôle. Ce modèle pose le problème des ressources financières d'origine privée pour le pôle de compétitivité qui perd ainsi un potentiel d'adhérents directs. Si en termes de fonctionnement nous avons été témoin de bonnes articulations et de l'intérêt de ce modèle pour renforcer la couverture territoriale et sectorielle, il nous semble difficilement compatible avec l'objectif de porter à 50% la part de financements d'origine privée dans les budgets des pôles de compétitivité.

De la même façon, avec des financements publics au mieux constants, la concentration sur un nombre limité de structures paraît plus efficace que le saupoudrage.

5.4. *Des collaborations en développement avec des clusters étrangers essentiellement européens*

Points clés :

- *Le nombre de collaborations formalisées avec les clusters étrangers a également connu une forte croissance sur la période 2008 à 2011*
- *Deux-tiers de ces collaborations concernent d'autres clusters en Europe avec le plus grand nombre de collaborations avec les pays frontaliers de la France : l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie.*
- *La logique géographique des collaborations avec des clusters à l'étranger est différente de celle des actions à l'international des pôles.*

Le développement de collaborations formalisées nouées par les pôles de compétitivité français avec des clusters d'autres pays était un objectif explicite de la phase 2.0 de la politique des pôles. Ces actions peuvent avoir pour but :

- De développer des pratiques de benchmarking pour permettre aux pôles français de recueillir de bonnes pratiques.
- De développer des réseaux relationnels plus importants au bénéfice de leurs membres. La recherche de nouveaux partenariats technologiques, qui peut passer par de la recherche de fournisseurs ou le développement de consortia européens (PCRD, ...), correspond à des cas rencontrés.

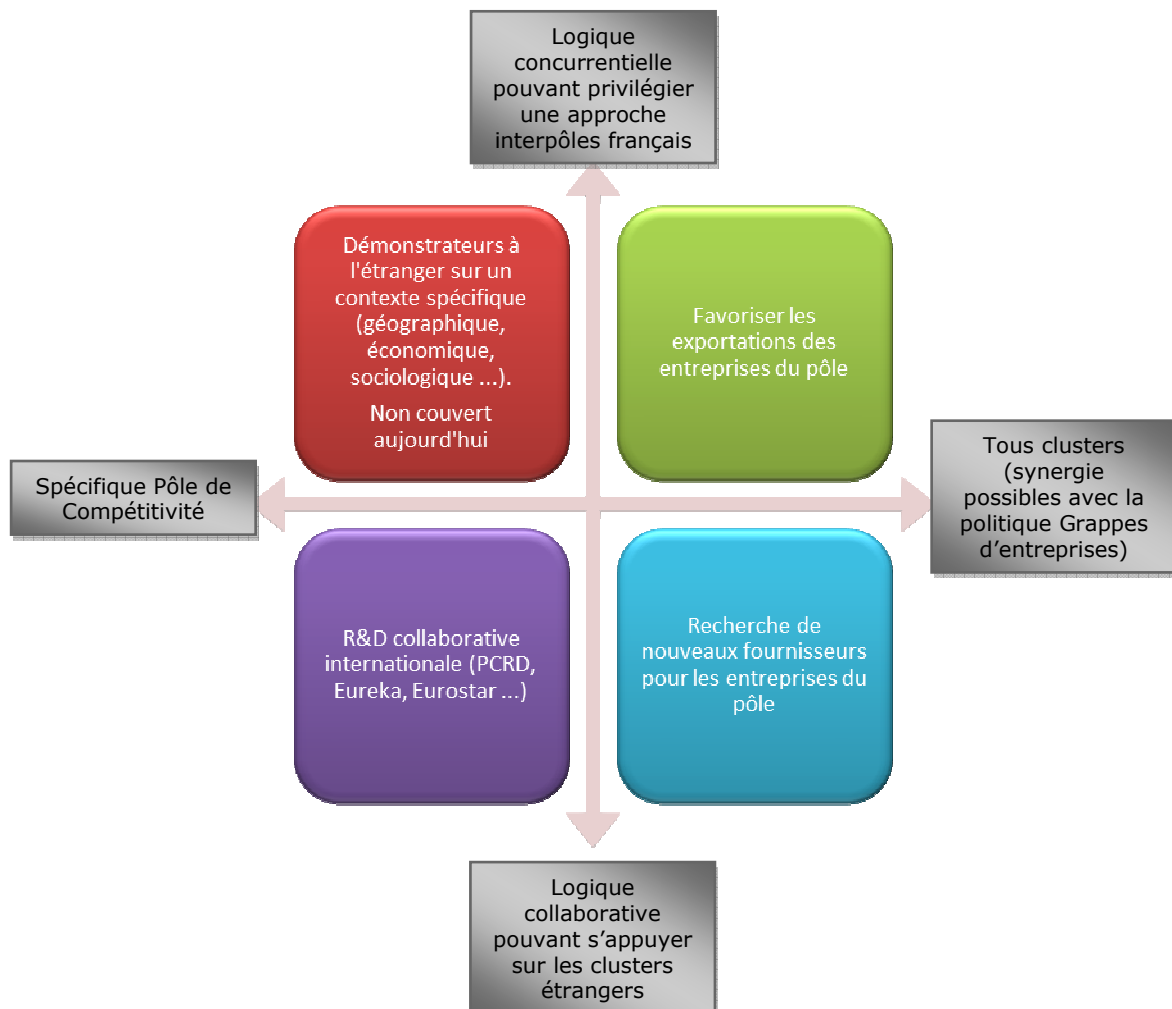
Le développement des entreprises membres des pôles de compétitivité à l'export n'appartient pas explicitement aux missions envisagées dans l'internationalisation des pôles. Cela dit, certains pôles se sont engagés dans cette voie (souvent en partenariat avec d'autres acteurs de leur écosystème, comme les CCI). Cet enjeu du

développement à l'export est en effet fortement identifié par de nombreux pôles de compétitivité en tant que relais de croissance pour leurs entreprises membres. Les pôles utilisent à cette fin des dispositifs standards (COFACE, UBIFRANCE, ...) et en font la promotion auprès de leurs membres.

Si les pôles français ont montré de l'intérêt pour nouer un dialogue avec leurs homologues étrangers et ont ainsi pu recueillir des idées intéressantes sur l'animation de leur communauté, les modèles financiers... fondamentalement les structures d'animation restent au service d'entreprises qui se voient comme concurrentes pour peu que le pôle et le cluster étranger aient la même couverture sectorielle.

A l'avenir, ces collaborations avec des clusters étrangers devront prendre un caractère plus fortement opérationnel avec des objectifs bien déterminés qui peuvent être résumés dans le schéma ci-dessous :

Figure 9 – Schéma logique d'analyse des collaborations inter-pôles



Source : BearingPoint – Erdyn – Technopolis

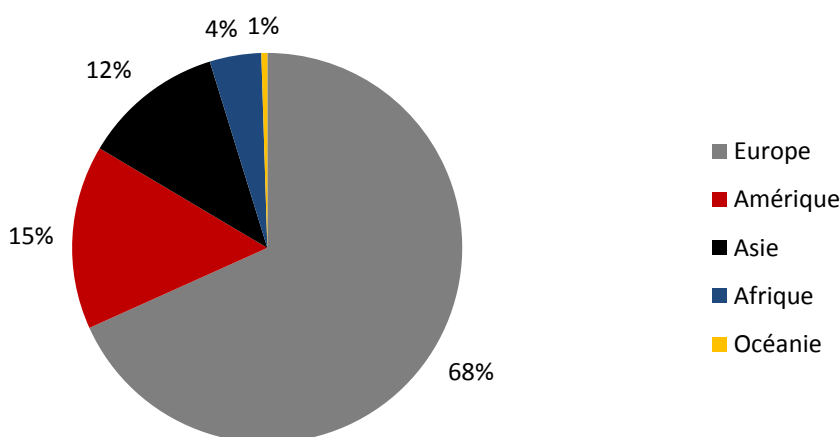
Dans le cadre d'un développement soutenu des collaborations interclusters entre 2008 et 2011, la part des collaborations internationales est restée à des niveaux comparables mais avec des fluctuations sur la période¹⁵ :

- 19,2% en 2008
- 25,5% en 2009
- 16,5% en 2010
- 23% en 2011

Les coopérations des pôles de compétitivité français avec les clusters à l'étranger se sont développées, en nombre, sur la période 2008-11, en accord avec les objectifs fixés dans le cadre de la phase 2.0 de la politique des pôles : chaque pôle¹⁶ a cité en moyenne 4,8 collaborations formalisées avec des clusters à l'étranger en 2011 contre 1,9 en 2008. Néanmoins, d'un point de vue relatif, la phase 2.0 de la politique des pôles ne témoigne pas d'une augmentation des coopérations avec des clusters étrangers en proportion, signe de l'accroissement global des coopérations des pôles de compétitivité avec toutes les sortes de clusters.

Par ailleurs, si les pôles de compétitivité ont privilégié des coopérations avec des clusters européens, leur rayonnement est réellement mondial¹⁷.

Figure 10: Coopérations des pôles de compétitivité avec des clusters d'autres pays sur la période (2008 à 11)



Source : Enquête auprès des directions de pôles de compétitivité, étude d'évaluation des pôles de

Les pays avec lesquels plus de 10 coopérations ont été recensées sont les suivants :

- Allemagne : 64 coopérations
- Italie : 35 coopérations
- Espagne : 35 coopérations
- Grande-Bretagne : 29 coopérations
- Belgique : 26 coopérations
- Canada : 26 coopérations

¹⁵ Analyse sur l'ensemble des pôles de compétitivité : les pôles labellisés en 2010 sont inclus dans les calculs pour les années 2010 et 2011.

¹⁶ Les pôles écotech labellisés en 2010 ne sont pas inclus dans ce calcul. En 2011 ces 6 pôles de compétitivité avaient, en moyenne, réussi à formaliser 0,8 collaborations avec des clusters à l'étranger.

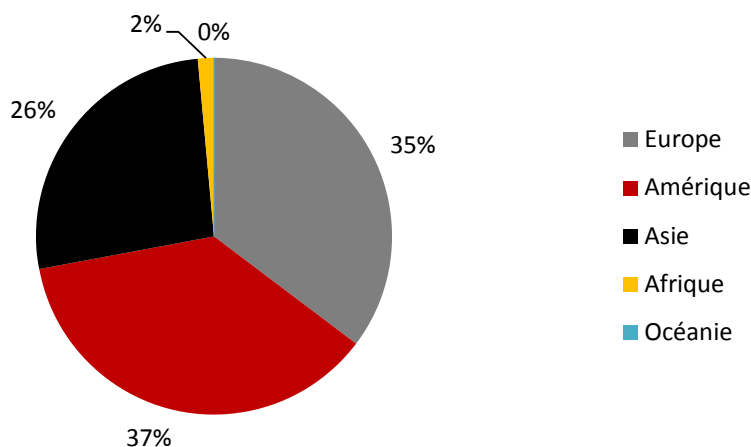
¹⁷ N.B. : Le présent graphique est basé sur l'analyse de 419 coopérations pour lesquels un pays unique peut être attribué au cluster avec lequel des coopérations ont été nouées (à noter quelques coopérations non prise en compte de ce fait avec des clusters régionaux aux Antilles ou en Scandinavie). La Turquie a été comptée en Asie (5 coopérations) ; La Russie a été comptée en Europe (3 coopérations).

- Japon : 21 coopérations
- USA : 18 coopérations
- Pays-Bas : 16 coopérations
- Autriche : 14 coopérations
- Suède : 13 coopérations

Les cinq premiers pays où se sont développés des partenariats sont des pays frontaliers de la France, ce qui confirme l'importance de la proximité géographique dans l'établissement de ces partenariats.

Les collaborations des pôles de compétitivité avec d'autres clusters à l'étranger suivent une répartition géographique très différente de celle de leurs actions à l'international. Si on se base sur les actions des pôles soutenues dans le cadre du partenariat DGCIS – UBIFRANCE (2009-11), on note que celles-ci sont nettement moins centrées sur l'Europe (35% des actions¹⁸) au profit essentiellement de l'Amérique du Nord et de l'Asie. Le nombre de pays concerné est également sensiblement plus restreint (46 pays cités dans les partenariats des pôles à l'étranger contre 18 pour les actions réalisées dans le cadre de la convention DGCIS – UBIFRANCE). Par ailleurs, on notera que 16 pôles de compétitivité n'ont pas réalisé d'actions dans le cadre de la convention DGCIS – UBIFRANCE entre 2009 et 2011 (2 pôles en ont en revanche réalisé 17, ce qui est le maximum relevé), 12 n'ont aucun partenariat avec des clusters à l'étranger sur cette même période. La couverture de ce mécanisme est donc en phase avec la propension des pôles à se tourner vers l'international.

Figure 11 : Répartition géographique des missions réalisées dans le cadre de la convention DGCIS - UBIFRANCE (2009 à 11)



Source : données DGCIS

La différence de ciblage géographique montre qu'il y a une logique spécifique dans les collaborations des pôles de compétitivité avec des clusters étrangers, qui se distingue de celle des actions menées à l'international.

Si la phase 3 de la politique des pôles devait privilégier le développement de projets de R&D collaboratifs dans un cadre européen, on peut estimer que les premières bases relationnelles entre clusters sont déjà constituées.

¹⁸ Les 4 premiers pays concernés sont par ordre décroissant : les Etats-Unis, l'Allemagne, le Japon et Israël.

5.5. Les pôles de compétitivité, fédérateurs et catalyseurs d'activités : intégration avec les acteurs issus du Programme d'Investissements d'Avenir

Points clés :

- Les pôles ont globalement réussi à trouver leur place dans les écosystèmes régionaux d'innovation et ont noué des relations particulièrement nombreuses avec les organismes consulaires. Ils sont reconnus dans les différents documents stratégiques régionaux (SRI, SRDE, SRESR).
- Le développement de logiques de subsidiarité avec les autres acteurs en région, en particulier sur les actions de la phase 2.0 de la politique des pôles, est réel.
- Le programme d'investissements d'avenir avec ses multiples instruments (Labex, Equipex, IRT, IEED, PFMI, SATT...) nécessite de préciser les articulations avec les différents acteurs sur le terrain.
- Cependant, le programme s'inscrit a priori dans une double complémentarité avec la politique des pôles de compétitivité : d'une part il vient conforter pour certains pôles la structuration de l'offre de recherche et de formation sur des thématiques sur lesquelles les pôles interviennent (Labex, Equipex, IDEX...) ; d'autre part il offre des moyens supplémentaires aux pôles (via les IRT, IEED, PFMI, SATT ...) pour approfondir les partenariats collaboratifs autour des projets de R&D et faciliter l'accès à des compétences scientifiques/technologiques clés.
- L'émergence des IRT et IEED pose dans certains cas la question de leur articulation avec les pôles de compétitivité.

Si le paysage des politiques de soutien à l'innovation a gagné en complexité et peine à être lisible pour les différents acteurs, il importe néanmoins de constater que les pôles de compétitivité peuvent avoir un rôle de fédérateur et/ou de catalyseur d'initiative. De manière générale, il parvient à développer des relations avec les acteurs régionaux du système d'appui à l'innovation afin d'assurer une complémentarité de leurs actions et faciliter l'orientation des entreprises vers les bons guichets.

Dans de nombreuses régions, les pôles sont des éléments structurants des documents stratégiques que sont les SRI, SRDE et SRESR. Au-delà de l'effet d'affichage de secteurs d'excellence dans une optique de marketing territorial, les pôles sont donc bien des éléments importants du choix des filières stratégiques pour les Régions, mais aussi des outils privilégiés du développement des filières pour les acteurs sur les territoires.

Suite à la crise économique et financière de 2008-2009 le gouvernement a lancé un plan de relance donnant la priorité aux investissements favorisant l'emploi et la compétitivité. Le grand emprunt, ou programme « d'investissements d'avenir », est doté de 35 milliards d'euros, dont 22 milliards d'euros pour la recherche et l'enseignement supérieur. Ce programme se divise en plusieurs appels à projets et vise à financer de grands projets et infrastructures pour encourager la recherche et l'innovation et participer à la consolidation de la société de la connaissance, en accord avec la stratégie de Lisbonne. Le PIA vise à faire émerger des pôles d'excellence qui pourront rivaliser avec les meilleures équipes de recherche au niveau mondial.

Les structures financées via les Investissements d'Avenir prennent place au milieu de nombreuses structurations préexistantes : clusters de recherche (GIS, FCS ...), incubateurs, PRES, RTRA, RTRS, Instituts Carnot, etc. Avec les Investissements d'Avenir, le cycle des politiques publiques s'est accéléré, il en est résulté une « illisibilité » du dispositif d'appui à l'innovation et une certaine « déstabilisation » de la politique des pôles.

5.5.1. IRT et IEED

L'appel à projets « **Instituts de Recherche Technologique** » (IRT), doté d'une enveloppe globale de 2 milliards d'euros a sélectionné huit projets construits au sein de campus d'innovation technologique de dimension mondiale, à l'issue de 2 appels à projets. Chaque IRT bénéficiera d'une dotation pour réaliser des investissements et soutenir son fonctionnement dans la durée. Leurs homologues les IEED, au nombre de neuf, s'attachent au développement des énergies décarbonées.

Encadré 1 Liste des huit IRT sélectionnés

- L'IRT AESE (aéronautique, espace, systèmes embarqués), Midi-Pyrénées (pôle Aerospace Valley)
- L'IRT Jules Verne (technologies avancées de production, composites, métalliques, structures hybrides), Pays de la Loire (pôle EMC2 chef de file)
- L'IRT Lyonbiotech (Microbiologie, infectiologie et maladies infectieuses), Rhône-Alpes et Ile de France (Lyonbiopôle)
- L'IRT M2P (matériaux, métallurgie, procédés), Lorraine, Franche-Comté et Champagne Ardennes (pôle Matériaux chef de file)
- L'IRT nanoélectronique, nanoélectronique, Rhône-Alpes (pôle Minalogic)
- L'IRT RAILENIUM, Transport, Nord pas de Calais (pôle I-Trans)
- L'IRT B-COM, réseaux et contenus numériques, Bretagne (Images et Réseaux)
- L'IRT SystemX dédié à l'ingénierie numérique des systèmes du futur, Ile de France (pôle Systematic Paris-Region chef de file)

Encadré 2 Liste des 9 IEED sélectionnés

- France Energies Marines, Bretagne (pôles Mer Bretagne, Mer PACA)
- Géodénergies, technologies du sous-sol, Centre (pôles Avenia, Capénergies, S2E2, Dream)
- Greenstars, bioalgues, Languedoc-Roussillon (pôles Mer PACA, Trimatec, IAR)
- IFMAS, Institut Français des Matériaux Agro-Sourcés, chimie verte, Nord Pas-de-Calais (pôle Maud)
- INDEED, Institut National pour le Développement des Ecotechnologies et des Energies Décarbonées, Rhône-Alpes (pôles Axelera, Tenerrdis, Plastipolis, Trimatec, LUTB, Viaméca)
- IPVF, Institut Photovoltaïque d'Ile-de-France, énergie, (pôle Advancity)
- PIVERT, Picardie Innovations Végétales, Enseignements et Recherches Technologiques, chimie verte, (pôle IAR)
- Supergrid, réseaux électrique à haute et très haute tension, Rhône-Alpes (pôle Tenerrdis)
- Védécom, Institut véhicule décarboné et communicant et de sa mobilité, Ile-de-France (pôle Mov'eo)

L'appel à projets définit un IRT comme « *un institut thématique interdisciplinaire qui, pour positionner au meilleur niveau international des filières économiques liées à ses secteurs et au travers d'un partenariat stratégique public-privé équilibré sur le moyen long terme, pilote des programmes de recherche couplés à des plates-formes technologiques, effectue des travaux de recherche et de développement expérimental au meilleur niveau international, contribue à l'ingénierie des formations initiale et continue (formation professionnelle qualifiante et/ou diplômante), et veille à la valorisation socioéconomique des résultats obtenus.* »

Les IRT/IEED et les pôles de compétitivité ont des missions qui peuvent se rejoindre à certains égards. La question se pose de la lisibilité et du positionnement de ces instituts avec les pôles de même thématique et de même région qui les ont portés. Cependant,

les mises en place opérationnelles donnent des exemples de bonne articulation, comme par exemple celle de l'IRT Jules Vernes avec le pôle EMC2 où un démarrage rapide et efficace démontre une véritable réflexion *a priori* sur l'articulation de ces deux structures. Dans d'autres cas, on peut avoir l'impression que l'IRT capte les ressources du pôle et devient le point de ralliement de la filière en région ; ce risque semble exister avec l'IRT M2P par rapport au pôle Matériaia.

Le texte de l'appel à projets lancé en 2011 précise que les IRT sélectionnés « renforceront les écosystèmes constitués par les pôles de compétitivité qui les auront labellisés ». Le paragraphe 2.9 de l'appel à projets donne des éléments d'information sur l'articulation de ces deux dispositifs.

Articulation des IRT avec les pôles de compétitivité

Un projet d'IRT est labellisé au moment de sa candidature par un pôle de compétitivité à visibilité internationale (dénommé ci-après pôle principal), conjointement, le cas échéant, à d'autres pôles de compétitivité. La thématique de l'IRT doit être une des thématiques affichées par un de ces pôles, avec une partie de la zone de R&D du pôle devant être située dans la région du site principal de l'IRT.

L'IRT aura un lien étroit avec le pôle principal. Il pourra ainsi utilement participer aux réflexions stratégiques du ou des pôles en matière de recherche et de formation, contribuer à leurs projets et tirer le meilleur profit de leurs réflexions stratégiques.

Les dossiers de candidatures devront clairement expliciter comment la création de l'IRT complète le dispositif du ou des pôles de compétitivité, comment il permet de réaliser des projets engageant les partenaires à moyen et long termes, comment des synergies sont envisagées avec les financements des pôles de compétitivité.

Dans le même état d'esprit visant à trouver des synergies entre IRT et pôle de compétitivité sans amalgame des deux rôles, la structure d'animation d'un pôle de compétitivité ne pourra recevoir la dotation de l'ANR au titre du présent appel à projets, et l'IRT ne pourra pas être une agence de financement locale (au profit des membres du pôle ou non).

Les apports réciproques, la complémentarité de fonctionnement entre l'IRT et ses pôles labellisateurs, et les distinctions IRT/pôles, devront être analysés en amont et présentés dans le dossier (cf. relations avec les pôles de compétitivité en annexe). Des scénarios d'évolution du ou des pôles de compétitivité, avec ou sans IRT, devront être fournis.

Source : <http://www.agence-nationale-recherche.fr/investissementsdavenir/documents/ANR-AAP-IRT-2010.pdf>

L'articulation entre ces outils est laissée à la capacité des acteurs locaux à se coordonner. La question de qui aura vocation à piloter la filière d'un point de vue stratégique se pose. Sans une réflexion plus large au niveau national, ce pilotage se fera par l'IRT ou par le pôle de compétitivité selon les cas : réactivité, capacités de leadership du directeur, lobbying, etc.

L'appel à projets IEED spécifie que l'objectif du programme est « de constituer, sur les filières énergétiques et climatiques, un nombre restreint de campus d'innovation technologique aptes à acquérir une dimension mondiale regroupant des établissements de formation, des laboratoires de recherche appliquée publics et privés, des moyens de prototypage et de démonstration industrielle. »

Comme pour les IRT, les pôles de compétitivité et les IEED ont des missions qui peuvent être convergentes. L'appel à projet IEED décrit dans son paragraphe 2.10 l'articulation entre l'IEED et les pôles de compétitivité. Ce paragraphe est présenté ci-dessous :

Articulation avec les pôles de compétitivité

Un projet d'IEED est labellisé au moment de sa candidature par un pôle de compétitivité à visibilité internationale, (dénommé ci-après pôle principal), conjointement, le cas échéant, à d'autres pôles de compétitivité. La thématique de l'IEED doit être en cohérence avec une des thématiques affichées par un de ces pôles, avec une partie de la zone de R&D du pôle devant être située dans la région du site de l'IEED.

L'IEED aura un lien étroit avec le pôle principal : il devra ainsi utilement participer aux réflexions stratégiques du ou des pôles en matière de recherche et de formation, contribuer à leurs projets, et tirer le meilleur profit de leurs réflexions stratégiques.

Les dossiers de candidatures devront clairement expliciter comment la création de l'IEED complète le dispositif du ou des pôles de compétitivité, comment il permet de réaliser des projets engageant les partenaires à moyen et long termes et comment des synergies sont envisagées avec les financements des pôles de compétitivité.

Dans le même état d'esprit visant à trouver des synergies entre IEED et pôle de compétitivité sans amalgame des deux rôles, par exemple : la structure d'animation d'un pôle de compétitivité ne pourra recevoir la dotation de l'ANR au titre du présent appel à projet, et l'IEED ne pourra pas être une agence de financement locale (au profit des membres du pôle ou non).

Sources : http://investissement-avenir.gouvernement.fr/sites/default/files/user/AAP_IEED_2.pdf

Comme pour les IRT encore, l'articulation entre IEED et pôles de compétitivité semble incertaine à ce stade. Elle est laissée à la capacité des acteurs sur le terrain à se coordonner et à mutualiser leurs actions.

5.5.2. Les SATT

Avec un budget de 1 Md€, l'action « Fonds national de valorisation » du programme « d'investissements d'Avenir » doit permettre de financer, sur dix ans, la création d'une dizaine de SATT, à partir de deux appels à projet¹⁹. Suite à l'appel à projets lancé en juillet 2010, 9 projets ont d'ores et déjà été retenus.

Les SATT sont des filiales créées par un ou plusieurs établissements chargés d'assurer l'interface entre les laboratoires publics et le monde industriel. Elles ont pour mission de traduire les découvertes et compétences de la recherche publique en applications pour l'industrie et, réciproquement, de répondre aux besoins de l'industrie.

Les SATT ont été conçues pour être des interlocuteurs privilégiés et proactifs des entreprises et des pôles de compétitivité²⁰ en proposant un panel complet de collaborations avec la recherche publique et des démarches administratives simplifiées.

L'articulation de l'action des SATT avec les acteurs du système de recherche et d'innovation et notamment avec les pôles de compétitivité a été pensée et est inscrite dans le texte de l'Appel à projets Investissements d'Avenir Fonds National de Valorisation: Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies (Edition 2010). Le texte de l'appel à projets précise que :

« Ces sociétés devront interagir avec les acteurs locaux, notamment non académiques tels que les pôles de compétitivité, afin par exemple d'utiliser au mieux les ressources et outils existants. »

« Ces sociétés pourront également réaliser des prestations de services pour le compte d'établissements et d'organismes de recherche qui n'en seraient pas actionnaires, ainsi

¹⁹<http://competitivite.gouv.fr/les-investissements-d-avenir-une-opportunit%C3%A9-pour-les-p%C3%B4les-de-comp%C3%A9titivit%C3%A9/les-satt-752.html>

²⁰http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid51354/valorisation-de-la-recherche.html#1-les_societes_de_valorisation_satt

que pour des entreprises situées dans leur zone géographique, en particulier celles appartenant à des pôles de compétitivité. »

« Une SATT consacre l'essentiel de ses activités aux unités de recherche des établissements et organismes actionnaires, mais elle pourra également offrir ses services à d'autres établissements ou organismes situés dans son périmètre d'intervention, ainsi qu'à des entreprises, en particulier celles appartenant à des pôles de compétitivité. »

L'ensemble des parties prenantes à la politique des pôles de compétitivité que nous avons interrogées s'accordent sur le manque de lisibilité globale des politiques d'appui à la compétitivité et à l'innovation, résultant de l'addition des outils et instruments de soutien à l'innovation au niveau national, auxquels il faut ajouter les instruments existants au plan régional, ces derniers pouvant entrer en concurrence avec les instruments nationaux (le rôle de certaines ARI manque à cet égard de clarté). Sur les outils nationaux, la question de la valorisation de la recherche et des revenus des brevets est probablement emblématique de la confusion qui peut exister : qui bénéficiera des revenus des brevets entre, par exemple, un IEED, la SATT, le CVT et France Brevets ? La réponse est probablement claire au niveau des administrations centrales, mais tant les entreprises que les acteurs académiques ou les opérationnels des équipes d'animation des pôles nous ont fait part de leurs difficultés à comprendre.

L'articulation entre pôles de compétitivité et SATT semble toutefois se mettre en place de manière globalement satisfaisante sur le terrain avec des niveaux d'interactions toutefois variables. On peut déjà noter des participations croisées au comité de labellisation des projets du pôle et au comité de sélection de l'incubateur, ce que nous jugeons tout à fait positivement dans le cadre de la construction d'un continuum de l'innovation allant de la recherche au développement d'activités économiques.

5.5.3. Autres aspects du PIA

L'implication importante des pôles dans le montage des dossiers de réponse aux appels à projets des Investissements d'Avenir a illustré ce rôle de catalyseur/fédérateur.

Les pôles ont souvent joué un rôle essentiel dans l'émergence des IEED et des IRT, dans la constitution des dossiers de candidature et le montage des projets. Les pôles sont aujourd'hui membres de la gouvernance des IRT et peuvent prendre en charge certaines missions de l'IRT sous forme de prestations. De la même façon, les pôles de compétitivité ont initié et labellisé les projets d'IEED. Ils ont activement participé au montage de ces projets pour :

- identifier efficacement les enjeux et les verrous technologiques, ainsi que les marchés qui devront être visés par les projets d'IEED et d'IRT ;
- créer les conditions d'une dynamique d'innovation renouvelée et intense, portée par un « bouillonnement d'idées de projets » au sein des IEED et IRT créés. Ceci doit être rendu possible grâce au savoir-faire acquis par les pôles en matière d'émergence de projets innovants dans un contexte de décroisement des acteurs et des cultures²¹.

Les pôles sont en définitive le dispositif le plus fédérateur, qualifié parfois de « phare ». Ils permettent aux acteurs de mieux lire le paysage complexe aujourd'hui en place.

²¹<http://competitivite.gouv.fr/les-investissements-d-avenir-une-opportunit%C3%A9-pour-les-p%C3%B4les-de-comp%C3%A9titivit%C3%A9/les-instituts-d-excellence-en-mati%C3%A8re-d-energies-decarb%C3%B4n%C3%A9es-ieed-une-opportunit%C3%A9-pour-les-p%C3%B4les-660.html>

Si les pôles ont permis une concentration et une structuration des collaborations qui a favorisé et renforcé l'émergence des projets du PIA et que ces nouveaux outils ont souvent constitué une manière pertinente de bénéficier de cofinancements publics générateurs d'effets de levier, la question de la cohérence avec la politique des pôles de compétitivité reste pour nous posée. Il manque de notre point de vue une vision stratégique définissant clairement l'interaction entre ces dispositifs issus du PIA, la politique des pôles de compétitivité et d'autres dispositifs (Technopoles, Instituts Carnot ...)

Nombreux sont également les pôles qui se sont impliqués dans des AAP du PIA pour lesquels il n'y avait d'obligation mais qui constituaient des enjeux importants pour tout ou partie de leurs membres : Labex, Equipex, Idefi, renforcement des Instituts Carnot ... Ils ont pu apporter un soutien officiel, faciliter les mises en relation utiles pour la rédaction de certains paragraphes (par exemple sur la valorisation dans les dossiers Labex), voire même contribuer à la rédaction sur quelques dossiers jugés prioritaires.

Si la concentration des nombreux AAP du PIA a pu détourner des pôles et certains de leurs adhérents (en particulier la communauté académique) de leurs autres tâches, le bilan, en termes de renforcement de leur implication dans les écosystèmes régionaux d'innovation, nous semble toutefois devoir être regardé positivement. En effet, à la différence des CRITT, technopoles ..., les outils du PIA sont venus s'insérer dans des paysages régionaux où les pôles de compétitivité avaient déjà acquis une place importante. Même si tous les pôles que nous avons rencontrés n'ont pas réussi à participer activement au montage de tous les dossiers PIA pertinents sur leur filière et leur territoire, presque tous ont une très bonne vision de ce qui s'est fait et on constate de nombreuses convergences de thématiques. Seule la pratique pourra dire si les dynamiques initiées se poursuivront dans une vision intégrée des différentes étapes du cycle de l'innovation mais, pour une grande majorité de pôle, on peut considérer qu'une dynamique intéressante a été initiée.

Cependant, il faut noter que les pôles labellisés en 2010 se sont nettement moins bien intégrés à ces dynamiques. En effet, pour la plupart, leur équipes n'ont été pleinement opérationnelles que début 2011 avec de nombreuses tâches à assumer (recrutement de membres, cartographie sectorielle sur leur territoire, démarrage de l'usine à projets ...). Globalement, et malgré quelques exceptions notables sur certains dossiers PIA, ils n'avaient pas encore les moyens de jouer le même rôle que les pôles labellisés en 2005 ou 2007. Nombreux sont nos interlocuteurs qui ont regretté que ces opportunités perçues comme ponctuelles leur aient échappé. Pour les six pôles écotech concernés, il sera pertinent de favoriser au niveau régional leur intégration avec ces nouveaux outils, y compris en leur faisant une place dans les gouvernances. La remise à plat des SRI pourrait être l'occasion de renforcer les interactions dans l'avenir.

Si les pôles ont su jouer ce rôle fédérateur autour du montage des dossiers PIA, c'est en partie parce qu'ils ont effectué, pour la majorité d'entre eux, un véritable effort pour mieux s'insérer dans l'écosystème régional des acteurs de l'innovation et de la recherche.

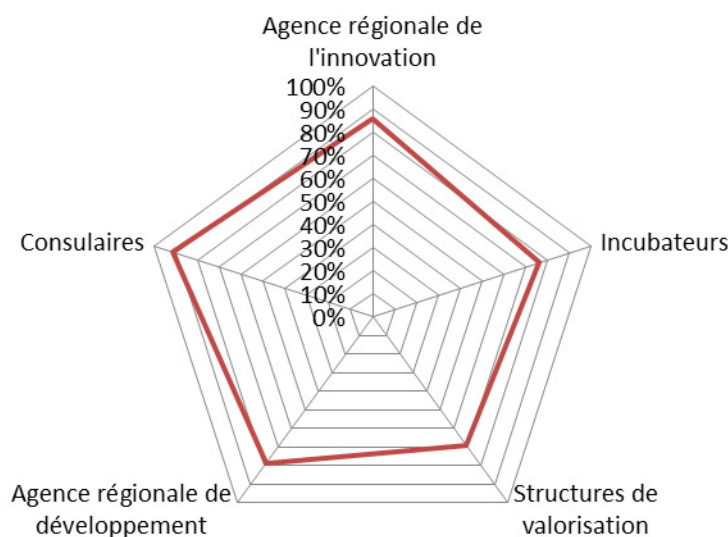
5.6. Les articulations avec les autres acteurs de l'écosystème d'innovation

Globalement, les pôles de compétitivité ont su développer des relations avec les principaux acteurs de leur écosystème régional (incubateurs, ARI, ARD²² ...). Cet acquis semble nécessiter toutefois du temps, en particulier pour les pôles couvrant plusieurs régions administratives. En particulier, les pôles labellisés en 2010 ont en moyenne un retard encore important sur ce volet. La différence n'est en revanche plus sensible entre les pôles 2005 et ceux de 2007.

Si certains sujets ne sont pas couverts par tous les pôles en fonction de leurs priorités et des besoins de leurs membres²³, les doublons d'actions avec les autres structures régionales restent rares. De même, mis à part quelques cas problématiques, les pôles conservent l'indépendance nécessaire vis-à-vis des fédérations professionnelles et des structures régionales.

Dans le cadre de l'enquête en ligne auprès des directeurs de pôles, il a été demandé de tracer les relations formalisées avec différents acteurs de l'écosystème régional.

Figure 12 - Relations des pôles de compétitivité avec les différents acteurs de l'écosystème régional d'innovation (% de pôles déclarant avoir des relations avec ...) (2012)



Source : Enquête auprès des directions de pôles de compétitivité, étude d'évaluation des pôles de compétitivité 2012, BearingPoint, Erdyn, Technopolis

Il en résulte que les pôles entretiennent des relations avec les différentes composantes de l'écosystème régional de soutien à l'innovation. Chacune des différentes catégories d'acteurs est citées par au moins 2/3 des pôles.

Si **les structures de valorisation et les incubateurs** sont moins cités, de nombreux pôles sont en attente de la nouvelle structuration de la valorisation de la recherche issue de la mise en place des Sociétés d'accélération du transfert technologique (SATT). De premiers éléments individuels montrent que des dynamiques positives s'engagent,

²² Employées

²³ De nombreux pôles ont hiérarchisés les priorités sur les nombreux éléments de la phase 2.0 de la politique des pôles afin de répondre au mieux aux besoins de leurs membres et d'éviter de trop se disperser.

par exemple entre Avenia et la SATT d'Aquitaine. La tendance relevée semble augurer favorablement du développement des synergies

Certains pôles ont développé des pratiques proactives pour favoriser l'insertion des start-ups issues des incubateurs : adhésion gratuite sur un ou deux ans, accompagnement personnalisé, etc. Ces pratiques sont tout à fait positives. Elles sont des accompagnements très pertinents pour de jeunes entreprises souvent en recherche d'insertion dans les réseaux professionnels. Elles s'inscrivent dans une logique de développement du capital social des jeunes entreprises, rôle que les pôles sont particulièrement bien positionnés pour tenir et qui répond à un besoin récurrent des start-ups.

Quelques pôles ont poussé encore plus avant l'accompagnement avec des actions fortes sur l'accès aux financements privés (mise en place d'un réseau de financeurs, aide au montage de dossier, organisation de rencontres ...). Ces actions ont pu être menées soit par le pôle seul, soit dans le cadre du regroupement de plusieurs pôles sur une base régionale. Ils permettent d'étendre le réseau de la start-up vers les établissements bancaires, sociétés de capital risque et business angels. D'autres ont également associé OSEO et la Caisse des Dépôts et Consignations. Ce rôle d'interfaçage entre les entreprises et la communauté financière est très positif et a bien souvent apporté un élément nouveau dans l'écosystème régional d'innovation.

Avec les incubateurs, il est clairement constaté une logique de complémentarité en fonction du niveau de maturité de la jeune entreprise :

Phases de la vie de la start-up	Détection et sélection	Incubation	Sortie d'incubateur	Première année
Temps				
Evolution décroissante du rôle de l'incubateur : 	Visite des unités de recherche. Sensibilisation des chercheurs. Organisation d'un comité de sélection.	Montée en compétence des porteurs de projet. Finalisation technologique. Etude de marché et élaboration du business plan.	Mise en réseau. Aide à trouver des locaux.	
Evolution croissante du rôle du pôle : 	Relais des actions de l'incubateur vers les participants aux projets collaboratifs Participation au comité de sélection.	Validation d'éléments d'études de marché et business plan.	Accueil au sein du réseau du pôle.	Organisation de rencontre avec clients et fournisseurs potentiels. Aide à la levée de fonds.

Ce schéma de complémentarité tout au long de la phase d'émergence de la jeune entreprise reste très peu répandu. Le développement des interactions opérationnelles entre pôles et SATT est donc un réel enjeu pour favoriser les créations d'entreprises innovantes issues des projets de R&D collaboratifs.

Les incubateurs sont souvent membres et partenaires des pôles de compétitivité. Les pôles de compétitivité implantent pour leur part les start-ups issues de leurs projets de R&D collaboratifs au sein des incubateurs locaux. Le pôle Cosmetic Valley est par exemple membre du comité de sélection de l'Incubateur LANCEO. Cette collaboration a permis 3 créations d'entreprises cosmétiques sur 2009-2011. Le pôle Arve Industries collabore avec l'incubateur GRAIN et GRAVIT à Grenoble. Ceci a permis l'incubation de 4 projets de R&D. Les pôles participent également aux comités de sélection, amènent des projets d'entreprises en création, accompagnent de jeunes entreprises. Par exemple, le pôle Finance Innovation a participé à la création, avec le soutien de la Mairie de Paris, de l'Incubateur Paris Finance qui héberge depuis 2011 une douzaine de start-ups du secteur de la finance, dont certaines sont impliquées dans les projets labellisés du pôle. La relation peut être à double sens : la SATT d'Aquitaine est ainsi présente au comité de labellisation d'Avenia.

Des participations croisées au comité de labellisation de pôle et au comité de sélection d'un incubateur ou d'une SATT ont également été relevées. Elles témoignent à notre sens d'une réelle prise en compte de la dimension « résultats » dans les projets de R&D et de la volonté de favoriser l'émergence de nouvelles entreprises. Là aussi, la formalisation écrite de telles pratiques permet d'envisager l'avenir avec confiance.

Il existe une forte interaction des pôles de compétitivité avec **les réseaux consulaires** marquant un axe fort sur le développement économique. Pour les pôles concernés, les chambres d'agriculture se sont également bien interfacées avec les pôles de compétitivité. On note même le développement de leurs relations avec certains pôles de compétitivité dans le domaine des écotecnologies ayant une approche « milieux » (naturels ou anthropisés), ce qui paraît tout à fait intéressant dans une vision orientée « marché ».

Les interactions avec les consulaires portent principalement sur l'organisation de manifestations professionnelles, la meilleure connaissance de la filière en région (annuaire d'entreprises, études) et le développement international. On est clairement dans une logique de complémentarité entre les pôles de compétitivité et les organismes consulaires.

Même si les **Agences Régionales de l'Innovation** (ARI) sont citées par 85,9% des pôles comme étant des partenaires, elles se placent tout de même sensiblement derrière les organismes consulaires (91,5%). Les contenus des collaborations sont éminemment variables, à l'image de la diversité des ARI.

Par rapport aux ARI comme aux ARD, les pôles de compétitivité jouent un double rôle :

- d'affichage des points forts du territoire en cohérence avec la stratégie régionale de l'innovation (SRI) et le marketing territorial à destination des investisseurs étrangers : plusieurs régions ont fait des pôles de compétitivité un élément fort de leur discours et de leurs choix stratégiques de filières prioritaires ;
- d'apport de compétences sectorielles à des organismes à vocation généraliste : ce point nécessite des interactions plus fortes dont la valeur ajoutée n'est pas toujours bien perçue par les pôles ; ceux-ci cherchent à allouer leurs ressources vers les actions et partenariats apportant le plus de valeur ajoutée à leurs membres ; par ailleurs, dans certains cas, l'action des ARD peut être vue par les entreprises membres des pôles comme augmentant l'intensité concurrentielle au sein de la filière sur le territoire.

Globalement, l'hétérogénéité des ARD et ARI, tant dans leurs missions que dans leurs moyens rend difficile l'élaboration de recommandations génériques au niveau national. Cependant, les cas de doublons d'actions sont rares, même si les synergies pourraient être développées davantage. L'intelligence économique est probablement l'un des domaines où les mutualisations d'efforts semblent les plus évidentes. Sur les ARI,

comme pour les autres acteurs de l'écosystème d'innovation en région, les pôles doivent avoir une vision claire des compétences existantes pour pouvoir mettre en place des logiques de subsidiarité. Dans le cadre des contrats de performance, on pourrait imaginer que pour chaque élément des actions liées à l'écosystème d'innovation et de croissance des entreprises, le pôle établisse une cartographie des actions et acteurs intervenant déjà et fasse un choix justifié sur le fait de faire ou de faire faire. A noter que, si le fait que les pôles s'appuient sur des structures non spécialisées du point de vue sectoriel (comme par exemple l'INPI) peut leur permettre de réduire leurs charges, un pôle pourrait de manière tout aussi judicieuse développer des prestations de haut niveau pour ses adhérents (par exemple en matière d'intelligence économique ou de veille technologique) et les mettre à disposition de l'ARI, de l'ARD ou des consulaires moyennant rémunération.

Des interactions positives ont su être trouvées dans certains cas avec les **technopoles** avec une réelle complémentarité : aux pôles le rôle d'affichage sectoriel et de mise en synergie des acteurs de la formation, de la recherche et des entreprises, et à la technopole un affichage territorial plus pointu et la gestion de l'immobilier. Les participations croisées aux instances de gouvernance formalisent ces enrichissements croisés et permettent d'inscrire l'action dans la durée au-delà des relations de personnes²⁴. Il est à noter que certains pôles sont issus d'une technopole ou adossés à une technopole. (Atlantic Biothérapies par exemple très lié à Nantes Atlanpole). Les technopoles peuvent être impliquées dans l'animation des pôles de compétitivité. C'est le cas des technopoles Brest Iroise et de Quimper avec le pôle Mer en Bretagne.

Enfin, on peut également citer plusieurs bonnes pratiques avec d'autres acteurs :

- **Avec l'INPI** : le pôle a clairement un rôle de relais des sujets de propriété intellectuelle et de mise en relation entre les entreprises et cet organisme. Ces actions méritent d'être répandues car elles ont généralement une très bonne valeur ajoutée, sont bien perçues de la part des adhérents et ne nécessitent pas des investissements en temps et en budget importants de la part des pôles. C'est souvent une première étape nécessaire d'actions plus ambitieuses sur la propriété intellectuelle.
- Avec Pôle Emploi et l'APEC : les enjeux peuvent être très différents en fonction de la situation de la filière et du contexte régional. Ont été principalement relevées :
 - des actions ponctuelles de définition du périmètre de la filière, de diagnostic ou d'identification de compétences critiques pour l'avenir de la filière. Les observatoires régionaux de l'emploi et de la formation pourraient également être mobilisés sur ce type d'actions, mais le cas est rare. Certaines fédérations professionnelles se sont impliquées dans ces démarches.
 - une collaboration dans le temps pour faciliter une meilleure adéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail. Ces actions, à la marge des activités des pôles, sont pertinentes dans des régions où coexistent un taux de chômage élevé et des difficultés de recrutement importantes pour certaines filières. Le pôle apporte sa forte compétence sectorielle en aidant à définir plus précisément les compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) dont ses entreprises ont besoin. Ce faisant, il répond aux besoins de main d'œuvre de ses membres, action qui est en général bien perçue par les adhérents. De telles actions ne sont cependant pas pertinentes pour tous les pôles.

Ces actions sur la dimension emploi peuvent dans certains cas déboucher sur une action du pôle en faveur du développement de nouvelles formations.

²⁴ Cas du Pôle Risque et de la Technopole de l'Arbois où les participations croisées aux structures de gouvernance et une vision partagée de leur développement réciproque permettent une bonne répartition et coordination des actions.

Des **Centres Régionaux d'Innovation et de Transfert de Technologie (CRITT)** peuvent également être impliqués dans l'animation des pôles de compétitivité, comme par exemple pour VALORIAL en Bretagne, dans des projets de R&D collaboratifs, et/ou membre d'un pôle en tant que plates-formes de R&D comme pour le CRITT AlphaNov avec le pôle Route des Lasers en Aquitaine.

Les relations avec les **Pôles de recherche et d'enseignement supérieur** sont en cours de normalisation. Le montage des dossiers PIA a pu avoir à cet égard un rôle de rapprochement. Le rapport de la Cour des Comptes de 2011²⁵ soulignait toutefois que « *l'action des pôles de compétitivité et des PRES apparait, pour l'instant, peu coordonnée. Au moins pour les pôles mondiaux ou à vocation mondiale, les interactions avec la formation et la recherche mériteraient de s'inscrire dans une politique de site.* ». Des pôles comme Cosmetic Valley ou Advancity ont su cependant construire des relations fortes avec les PRES. Ils ont contribué à inscrire leur thématique dans la stratégie des établissements. Susciter les occasions de travailler ensemble paraît une bonne façon de faire se rencontrer les pôles et les PRES. La mise en place des IDEX pourrait à ce titre jouer un rôle. Il paraît également judicieux de favoriser la reconnaissance du rôle des pôles par les autorités d'évaluation de la communauté académique. Ces exemples constituent autant d'éléments d'appréciation positifs du rapprochement des acteurs sur le terrain.

Comme les grands organismes de recherche, les 34 **Instituts Carnot**, à travers leurs différents membres, sont très impliqués dans les pôles tant au niveau de la gouvernance qu'au niveau des projets de R&D collaboratifs. Toutefois, le positionnement des Instituts Carnot dans les pôles se fait à travers leurs membres respectifs et non pas en tant qu'Instituts Carnot. L'affichage de la « marque » Carnot est donc encore faible. De fait, l'association des Instituts Carnot (AIC) note que les liens avec les structures d'animation ne sont pas encore suffisants à certaines exceptions près. Pour autant, les pôles sont complémentaires des Instituts Carnot dont la mission centrale est le développement de la recherche partenariale (avec les entreprises) sur leur thématique. Les pôles sont donc un creuset pour les Instituts Carnot, leur facilitant l'exercice de leur mission, d'autant plus qu'ils offrent des possibilités de financement sur projet. Cette complémentarité est d'autant plus forte aujourd'hui que le ministère de la Recherche encourage les Instituts Carnot à développer leur coopération avec les PME.

S'agissant des **RTRA** et des **RTRS**, l'étude commandée par la DATAR en 2008²⁶, bien que limitée à l'analyse de trois pôles de compétitivité, pointait d'importantes disparités en matière d'articulation des dispositifs sur les trois territoires concernés selon l'existence ou non de structures de coordination antérieures. L'étude décrivait un « *système complexe, en pleine mutation* » et mettait en évidence le caractère embryonnaire des interactions entre les pôles de compétitivité et ces structures de recherche qui participent pourtant d'une même dynamique : renforcer l'attractivité et le dynamisme de l'économie en décloisonnant les activités d'acteurs de la recherche et de l'entreprise. Le rapport soulignait aussi le manque de lisibilité du rôle de chacune de ces structures en interaction avec les autres, même si les prémices d'une structuration étaient perceptibles dans certaines situations. Deux ans plus tard, la situation n'a pas fondamentalement évolué.

Si le paysage des politiques de soutien à l'innovation a gagné en complexité et peine à être lisible pour les différents acteurs, **les pôles de compétitivité jouent dans la pratique un rôle de fédérateur et/ou de catalyseur d'initiatives** dans leur région.

²⁵ Ibid.

²⁶ Mines ParisTech, Centre de Gestion Scientifique, *Etude pour la DIACT sur l'articulation entre Pôles de compétitivité, PRES, RTRA*, avril 2008.

Ils sont initiateurs ou fédérateurs de projets structurants et d'actions fédératrices. Ils facilitent la mise autour de la table de plusieurs acteurs et les orientent vers les bons guichets. De manière générale ils développent des relations avec les acteurs locaux du système d'appui à l'innovation (technopoles, incubateurs, ...) afin d'assurer une complémentarité de leurs actions dans une logique de réseaux.

Enfin, certaines régions cherchent à développer une approche ambitieuse de l'intégration et du rôle des pôles de compétitivité dans leurs stratégies de développement économique et d'innovation. A travers différents outils (réunions régulières de coordination, labels régionaux spécifiques, plates-formes d'échanges mutualisés ...), ces collectivités ont fait des pôles de leur région non seulement des outils d'affichage, mais également des moteurs du développement des filières en interaction avec les autres acteurs (consulaires, grappes d'entreprises, PRES, CRITT ...). Si la pratique témoigne du plus haut niveau possible d'intégration des pôles de compétitivité dans leurs écosystèmes régionaux, elle appelle néanmoins à une réflexion renouvelée sur le modèle économique des pôles. En effet, ces différentes tâches sont consommatrices de temps pour des équipes d'animation dont nous avons déjà vu que l'augmentation numérique est globalement proportionnelle à celle du nombre d'adhérents. Assumer un rôle élargi dans l'animation des filières et de l'écosystème d'innovation régional pourra difficilement se faire à budget constant et de nouveaux financements publics n'iraient pas dans le sens de l'évolution souhaitée tant par l'Etat que par la Commission Européenne.

Les documents stratégiques régionaux à travers les stratégies régionales d'innovation (SRI), les schémas régionaux de développement économique (SRDE) et les schémas régionaux d'enseignement supérieur et de recherche (Strater, SRESR) reconnaissent le rôle des pôles. La plupart d'entre eux ont été consultés dans le cadre de l'élaboration des documents, et sont pleinement intégrés dans les stratégies de valorisation de la recherche (SRESR), de soutien à l'innovation et au transfert de technologie (SRI), et de développement des filières économiques régionales (SRDE).

De même, certaines régions ont déjà un bon alignement des thématiques de leurs pôles de compétitivité et des axes et mesures de leur programme opérationnel (PO) FEDER et contrat de projet Etat-Région (CPER). Il semblerait souhaitable dans la prochaine génération de contrats-cadres de renforcer cet alignement.

En conclusion, les pôles de compétitivité se sont globalement pleinement insérés dans les réseaux régionaux des acteurs de l'innovation. Les synergies entre les différents acteurs sont globalement satisfaisantes, même si selon les secteurs, territoires et pôles, elles sont plus ou moins exploitées.

Certains pôles entrent progressivement dans une logique de subsidiarité avec les autres acteurs de l'écosystème de l'innovation de manière à ne pas dupliquer l'offre de services : l'international, l'attractivité territoriale, la création d'entreprises, etc. Mais, l'empilement des outils perdure. Le développement de cette logique de subsidiarité, au vue de la multiplication des missions confiées aux pôles et des attentes que les différents financeurs ont vis-à-vis d'eux, constitue un enjeu de la future politique des pôles.

Les pôles ont mené une véritable réflexion sur les différents objectifs de la phase 2.0 pour prioriser les actions à mener. Globalement, les pôles se sont systématiquement posé la question du « faire » ou « faire faire ». Leurs équipes d'animation ne pouvaient en général pas prendre en charge de nombreuses actions supplémentaires. La recherche de partenaires locaux a généralement été privilégiée. Si la mécanique d'ensemble est souvent perçue comme complexe par les entreprises (en particulier les

PME), la recherche d'efficacité a été bien menée en l'état des différents écosystèmes régionaux d'innovation.

Il est toutefois à noter que les pôles labellisés en 2010 accusent encore un certain retard sur cet aspect, même si les dynamiques sont bien engagées. La différence n'est en revanche pas sensible entre les pôles de 2005 et ceux de 2007.

En conséquence, les pôles devraient détenir une vision claire des compétences existantes pour mettre en place des logiques de subsidiarité. Dans le cadre des contrats de performance, pour chaque élément des actions liées à l'écosystème d'innovation et de croissance des entreprises, une cartographie des actions et acteurs existants pourrait être envisagée afin de faciliter un choix justifié sur le fait de faire ou de « faire faire ». Si l'appui sur des structures non spécialisées du point de vue sectoriel (comme l'INPI) peut permettre de réduire sa charge, un pôle pourrait de manière tout aussi judicieuse développer des prestations de haut niveau pour ses adhérents (par exemple, veille technologique) et les mettre à disposition de l'ARI, de l'ARD ou des consulaires moyennant rémunération.