

**DATAR**

**Etude relative à l'implication des PME et des SPL dans les Pôles de  
Compétitivité**

**Ernst & Young  
Décembre 2005**

# Sommaire

## Préface

<b>1.</b>	<b>Un contexte d'accompagnement des PME complexe mais dynamique</b>	<b>6</b>
1.1	Une donnée nouvelle : les pôles de compétitivité	6
1.2	Une diversité des acteurs dans l'accompagnement des PME	9
1.3	Des PME aux implications variées dans les réseaux d'entreprises	10
<b>2.</b>	<b>Quelles réponses en matière d'accompagnement des PME ?</b>	<b>12</b>
2.1	Les besoins des PME	12
2.1.1	Des besoins court terme	12
2.1.2	Construire une vision moyen terme	13
2.2	SPL et Pôles de Compétitivité : des vocations complémentaires	14
2.2.1	La vocation des pôles de compétitivité	14
2.2.2	La vocation des SPL	15
2.3	Des modes de fonctionnement SPL / Pôles très variés	18
2.3.1	Les limites de la complémentarité	18
2.3.2	Des modes de fonctionnement SPL pôles de compétitivité très variés : illustrations	19

<b>3.</b>	<b>Les scénarios de développement pour les SPL</b>	<b>27</b>
3.1	Cinq scénarios possibles de développement pour les SPL	27
3.2	Favoriser un scénario de complémentarité	31
3.2.1	Une nécessité d'avancer en cohérence	32
3.2.2	Les scénarios à privilégier pour les SPL et PME	34
<b>4.</b>	<b>Propositions d'actions pour un scénario de complémentarité</b>	<b>38</b>

## **Conclusion**

## Préface

### **Renforcer la compétitivité des PME en favorisant des approches communes**

Face aux mutations de plus en plus complexes et rapides de l'environnement économique, l'accompagnement des Petites et Moyennes Entreprises Industrielles sur le territoire national fait partie des enjeux de base du développement économique pour guider leur transformation. Bien qu'elles aient été créatrices d'emplois au cours des dernières années, les PME sont souvent trop isolées et par nature de taille insuffisante pour mettre en œuvre les actions déterminantes de leur développement : innovation et R&D, déploiement à l'international, évolution des compétences, repositionnement vis-à-vis de leurs clients donneurs d'ordres ou de leurs fournisseurs, diversification...

La nécessité de favoriser la coopération pour gérer de tels projets et de construire des approches communes, partagées sur certains sujets s'est alors imposée. Cela a donné naissance au cours du temps à la création de réseaux d'entreprises plus ou moins formalisés et souvent fondés sur la proximité sectorielle ou sur des logiques de bassins. Parmi ces réseaux, les SPL ont pris place dans l'environnement des Petites et Moyennes Entreprises, structurant parfois des relations déjà existantes entre des entreprises. La labellisation de certains réseaux a permis alors de donner une nouvelle dynamique aux acteurs, par des actions mieux orchestrées, animées et coordonnées, mais surtout centrées sur une stratégie industrielle et sur un nombre de projets technologiques limités, comme c'est le cas notamment des pôles de compétitivité.

Ainsi pour la DATAR, la notion de SPL recouvre « une organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail (entreprises de production ou de services, centres de recherche, organismes de formation, centre de transfert et de veille technologique...) »

Les contenus des relations d'interdépendances entre les acteurs sont laissés à la libre appréciation des entreprises et à la structure coordinatrice, ce qui définira ce qui fera le cœur du SPL. Les actions développées par ces structures peuvent donc être variables d'un SPL à un autre. En revanche, ce qui est commun et qui fait la force et l'intérêt des SPL, est leur capacité à renforcer la compétitivité des PME par une mise en œuvre de comportements coopératifs entre les entreprises, afin de faciliter pour celles-ci l'accès au marché, à l'innovation, à la gestion des compétences...

En parallèle de ces réseaux, les pôles de compétitivité ont vu le jour en 2005, avec une vocation clairement affichée de mailler étroitement les mondes de la recherche, de la formation et des entreprises pour concentrer les ressources sur des projets de coopérations technologiques d'envergure internationale. Plus de 60 pôles ont été labellisés en juillet 2005.

Du fait de la nature et de l'ampleur des projets de coopération appelés dans les pôles de compétitivité, ces nouvelles organisations mobilisent prioritairement des entreprises de grande taille et d'envergure internationale, plus à même d'approvisionner le pôle avec des projets de masse critique suffisante et d'aligner un nombre visible de chercheurs sur un projet de recherche potentiellement en rupture.

Naturellement la mise en œuvre de ces pôles de compétitivité a amené l'ensemble des acteurs oeuvrant dans le développement économique à s'interroger sur la place et le rôle de ces nouveaux dispositifs au regard des maillages et réseaux déjà existants. Ceux-ci doivent intégrer ces nouveaux équilibres pour se (re)positionner vis-à-vis des PME et entre eux.

Ainsi la DATAR a souhaité, pour mieux appréhender ce nouveau contexte, en apprécier l'impact sur les rôles à venir des SPL, comprendre le jeu des complémentarités possibles entre les pôles de compétitivité et les SPL, évaluer les risques de redondance dans les actions et les problématiques de lisibilité pour les entreprises. Au-delà de ces attentes, il s'agit de répondre, pour la DATAR, au plus près aux besoins des PME, créatrices de richesses et d'emplois, en renforçant leur performance à tout niveau et notamment sur l'innovation, la recherche et développement. Le maillage inter entreprises reste donc un enjeu plus que significatif, d'autant qu'il doit se renforcer par un maillage dans des projets de recherche de grandes envergures, dans lesquels les PME auront au moins un rôle d'application, si ce n'est de contribution dans les développements.

Ce diagnostic doit permettre in fine de mettre en œuvre si nécessaire quelques actions d'accompagnement ou d'orientation pour les SPL.

Une approche exploratoire a donc été menée auprès de pôles de compétitivité (de taille, de nature et de secteurs différents), de SPL, rattachés ou non à des pôles, et d'entreprises associées dans ces structures.

## **Une approche exploratoire de l'implication des PME et SPL dans les pôles de compétitivité**

Les éléments présentés dans ce rapport décrivent dans un premier temps les caractéristiques d'un contexte nouveau, complexe et encore en mutation. La plupart des acteurs s'accordent d'ailleurs sur le fait que les premiers mois de 2006 éclaireront le rôle des différentes formes de réseaux existantes.

Il s'attache ensuite à analyser les points de vue recueillis auprès des différents pôles et SPL interrogés, en mettant en évidence les points de concordance, mais aussi les visions propres de chaque intervenant.

De la synthèse de ces visions ressortent des axes de positionnement pour les SPL. Ceux-ci tiennent compte des fondements et évolutions des pôles de compétitivité et permettent également de proposer quelques actions à mettre en œuvre auprès des SPL pour les accompagner dans leur évolution.

Les interlocuteurs associés à cette réflexion ont contribué par l'expression de leurs visions à la construction des propositions présentées dans ce rapport. Nous tenons à remercier tout particulièrement :

- Les pôles de compétitivité
  - Urban Trucks & Bus 2015
  - Up Tex
  - Valorial
  - Normandy Motor Valley
  - Aérospac Valley
  - Image, multimédia, vie numérique
- Les SPL
  - Clubtex
  - France & Broderies
  - Mécabourg
  - Emballage Breizpack
  - Les Toiles du Nord
  - Systèmes embarqués et transports intelligents
  - Mécanique Vallée
- Acteurs associés
  - CDIF
  - Préfecture de Région Nord Pas de Calais
  - LMCU
  - Membres du Comité de Pilotage

## 1. Un contexte d'accompagnement des PME complexe mais dynamique

L'appel à projet des pôles de compétitivité a créé sur l'ensemble du territoire une forte dynamique mobilisant les industriels, les acteurs académiques de la recherche et développement et de la formation autour de projets de recherche et développement existants ou à lancer. Ce dynamisme s'est traduit par un nombre important de candidatures à cet appel, avec des candidatures de qualité pour leur majorité, 67 pôles ayant obtenu la labellisation.

L'engouement des différents intervenants et la forte implication des collectivités territoriales sur cette démarche ont naturellement suscité des interrogations sur l'évolution du rôle des réseaux et des maillages d'entreprises déjà existants.

Ces interrogations, empreintes parfois d'inquiétude portent surtout sur les nouveaux modes de fonctionnement et champs d'actions des réseaux existants dont les SPL.

Les complémentarités avec les pôles de compétitivité restent parfois à construire en terme de nature des projets (Recherche par rapport à Développement) mais c'est le plus souvent en terme de cibles pour que les PME soient effectivement impliquées dans ces nouveaux dispositifs. Cette nouvelle dynamique, avec un nouveau jeu d'acteurs complexifie la lisibilité pour les PME des actions et apports de chacun, au risque de les détourner de toute recherche de mutualisation et de partage.

La mise en cohérence de l'ensemble des actions menées sur des thématiques voisines devient alors une nécessité pour rationaliser et optimiser les moyens, mais aussi pour fidéliser, voire entraîner de nouvelles entreprises de taille moyenne dans ces modes de fonctionnement.

### 1.1 Une donnée nouvelle : les pôles de compétitivité

Les pôles de compétitivité initiés par l'État viennent prendre une place significative sur le terrain de la Recherche / Formation / Industrie combinées. Leur vocation finale est de (re)positionner la France dans la compétition économique internationale à moyen terme sur des domaines prioritaires ciblés. Dans les faits, l'appel à projets a suscité des plateformes multiples de coopération déclinant le développement de nouvelles technologies sur diverses applications, de l'automobile à l'agro-alimentaire, en passant aussi bien par le médical, les fibres naturelles, les lasers ou encore l'image, le

multimédia et la vie numérique... Cette diversité a multiplié les projets de coopération et a permis une très large couverture du territoire nationale.

Au-delà des impacts positifs en terme de dynamique territoriale, le travail sur les projets de coopération a permis de faire émerger de nouvelles alliances, de favoriser et d'accélérer les processus de partage entre entreprises notamment et de la mise en commun de compétences, expériences et savoir faire.

Les réseaux d'entreprises déjà en place, tels que les SPL, clusters, clubs d'entreprises ont naturellement joué, dans certains cas mais pas systématiquement, un effet accélérateur dans ce processus de partage et mise en commun. C'est tout particulièrement le cas pour le pôle de compétitivité Aérospace Valley qui dès le début de sa création s'est appuyé sur les SPL systèmes embarqués et transports intelligents / Mécanique Vallée afin de s'assurer une représentation territoriale significative auprès des industriels.

L'aboutissement d'un pôle de compétitivité n'est pas l'obtention de la labellisation, mais bien la mise en œuvre des projets de coopération identifiés comme porteurs de développement et de valeur ajoutée dans un contexte international. Or aujourd'hui des incertitudes subsistent sur cette réalisation et mise en œuvre des projets, avec des questionnements portant sur plusieurs points :

- **Pourquoi un nombre si important de labellisation ?** : ceci interpelle naturellement sur la capacité de chacun de ces pôles à justifier un positionnement et une forte visibilité à l'international. Aujourd'hui, la taille critique des moyens mobilisés, notamment en terme de recherche, ne semble pas atteinte dans certains pôles et les projets proposés ne peuvent revendiquer une envergure internationale. Au-delà de cette ambition internationale, les pôles aux moyens plus limités peuvent avoir des difficultés à démontrer leur valeur ajoutée aux entreprises impliquées et à se différencier des groupements et SPL déjà actifs sur un territoire.
- **Quels impacts liés aux fusions entre pôles ?** : non neutre sur les périmètres de recherche, les projets, les gouvernances mais aussi sur l'implication et la dynamique des acteurs, les fusions apportent un nouvel élément d'incertitude dans ce contexte. Les rapprochements qui auront cours sur l'année 2006 viennent modifier de fait les périmètres de projets et recherche des pôles, et donc des contributeurs industriels, qu'ils soient des grands groupes ou des PME. Naturellement les actions engagées entre des organisations SPL et des pôles pourront également être modifiées en raison des changements de périmètres.

- **Quelle coordination entre les acteurs territoriaux?** : les pôles ont souvent été portés en phase amont de leur conception par des « sponsors » locaux qui ont financé des études préalables, fourni des moyens logistiques et techniques et mobilisé leur réseau. De ce fait, les agglomérations en particulier mais aussi les régions ou les organisations consulaires ont concentré les projets dans leur aire d'influence plus que sur les périmètres de rayonnement des activités ou les bassins industriels et sans intégrer nécessairement les SPL.
- **Comment intégrer les PME ?** : certains pôles ont été impulsés et animés par des groupes qui sont souvent plus perçus comme des donneurs d'ordre plus que des partenaires. Les PME ont parfois des réticences à s'ouvrir à un nouveau cadre de relations avec ces grandes structures et sont parfois complexées pour se positionner sur des projets de recherche. Elles n'ont en général pas le discours ni les pratiques de coopération avec les laboratoires de recherche académique. Le risque est donc fort à ce stade d'avancement de voir les grandes entreprises prendre les commandes des projets majeurs de recherche, voire une part prépondérante dans la gouvernance de certains pôles. En d'autres termes, les PME peuvent-elles jouer un rôle significatif dans les projets des pôles et quelles positions peuvent-elles tenir par rapport aux acteurs industriels majeurs ? Les SPL peuvent-ils aider l'intégration des PME dans les pôles ?
- **Comment faire concorder les financements avec la mise en œuvre des projets ?** : le passage rapide à la mise en œuvre des projets identifiés dans les pôles est nécessaire pour obtenir des résultats intermédiaires (à 12 ou 18 mois) tout en sachant que leur relation avec l'évolution de la compétitivité de l'industrie concernée est plus inscrite dans le long terme. Le lancement opérationnel des projets nouveaux (certains étant préexistants au lancement des pôles) suppose une visibilité sur les modalités de fonctionnement et sur les financements qui ne semble pas toujours suffisante. La concordance des financements avec le planning des projets est un facteur clé de réussite mais elle n'est pas encore acquise dans de nombreux pôles. Pour certaines PME les incitations fiscales ou financières peuvent paraître complexes au regard des outils habituellement utilisés (cf les interventions OSEO-Anvar).

La mise en œuvre des projets des pôles de compétitivité sur l'année 2006 suppose d'apporter des réponses à ces interrogations et de structurer les relations entre les différents acteurs sur un territoire donné.

## 1.2 Une diversité des acteurs dans l'accompagnement des PME

Le partage d'expériences, de connaissances et de moyens entre les industriels n'a pas attendu le concept de pôle de compétitivité pour être vécu au quotidien par certaines entreprises notamment de taille moyenne. De façon formalisée ou non, la coopération et la mutualisation ont déjà démontré leurs apports concrets en terme de chiffre d'affaires à court et moyen terme ou de renforcement des positions stratégiques. Ces maillages inter-entreprises peuvent prendre différentes formes, le SPL en étant une représentation. Ils permettent sur un territoire donné de jouer des effets d'accélération dans l'accès à la connaissance et aux marchés pour les Petites et Moyennes Entreprises.

Si la vocation commune des SPL est explicite (proximité culturelle et géographique avec les PME, maillage des acteurs entreprises entre elles ou avec d'autres acteurs : formation, recherche...), leur mode de fonctionnement peut différer d'un SPL à l'autre compte tenu de leurs histoires et stratégies très variées.

Ainsi au-delà de la complexité liée au nombre et à la variété des acteurs visant à favoriser le maillage entre les industriels, les modes variés de développement des SPL viennent ajouter dans ce paysage des variables supplémentaires dans la relation pôle / SPL.

Certains SPL ont une vocation historique d'accompagner les entreprises sur le terrain de l'innovation, (Breizpack emballage, Clubtex, Mécanique Vallée...), d'autres sont plus orientés sur un accompagnement d'activités ciblées sur le court terme telles que la réalisation de salons à l'international, la mise en conformité de machines, la mutualisation de projets... (MécaBourg, Les toiles du Nord...). Certains SPL sont portés par des structures institutionnelles, comme les CCI alors que d'autres sont indépendants tout en étant en partie financés par l'Etat ou les collectivités territoriales.

Enfin lorsqu'elles existent les relations construites, souvent dans l'urgence, avec les pôles de compétitivité diffèrent également entre SPL :

- Certains SPL sont intégrés directement dans les pôles et leur gouvernance, comme par exemple, Systèmes Embarqués et Transports Intelligents avec le Pôle Aérospace Valley, Clubtex ou France Broderies et le pôle Up-TEX
- D'autres bénéficient d'une présence sur les zones de recherche définies par les pôles et devraient participer à certains projets
- Des SPL côtoient les pôles sans pour autant aujourd'hui y contribuer directement, comme c'est le cas pour le SPL Emballage Breizpack et le pôle Valorial
- Enfin, dans certains cas aucun lien n'a été établi entre pôles de compétitivité et SPL, là encore avec des raisons différentes (urgence du montage du pôle, volonté délibérée de cadrage territorial restrictif, attente de la mise en œuvre des projets de coopération pour intégrer le pôle, éloignement du périmètre

géographique immédiat du pôle de compétitivité...). C'est entre autre le cas de MécaBourg et le pôle Urban Trucks, des toiles du Nord avec le pôle Image Multimédia d'Ile de France ou de Normandy Motor Valley avec les SPL pôle mécanique Sud Normandie ou la Vallée des alliages.

- Par ailleurs, certains SPL ont combiné leurs expériences acquises avec l'appel à candidature des pôles de compétitivité afin de devenir eux-mêmes pôles de compétitivité. Ces cas de figure restent en nombre limités (12 sur l'ensemble des pôles de compétitivité) mais soulignent la capacité des SPL à mailler les dimensions recherche et développement avec tout un réseau de PME déjà habitué à travailler en mode collaboratif sur d'autres sujets. Nous pouvons citer comme exemple ici le cas du SPL « Cosmetic Valley » fédérant une filière science et beauté de plus de 1 000 chercheurs, 200 entreprises pour un chiffre d'affaires de 2,5 milliards d'euros.

### 1.3 Des PME aux implications variées dans les réseaux d'entreprises

Une des caractéristiques fortes et reconnues du tissu industriel français est sans doute la dispersion et l'individualisme des entrepreneurs pour des raisons souvent avouables :

- Préoccupation du court terme avant tout, avec sous la pression des marchés une recherche d'équilibre de charge d'activité et de résultat.
- Absence de disponibilité, d'expérience et de ressources (relais internes) pour s'investir assidûment dans des groupes de travail ou formaliser des projets communs (à l'inverse des grands groupes industriels qui ont des ressources dédiées détachées sur ces projets capables de parler recherche et de gérer des projets complexes)
- Crainte de perte de pouvoir et de différenciation sur un marché par la mise en commun de connaissances ou de ressources...

Et pourtant la mutualisation, le partage, les co-développements ont démontré aujourd'hui aux PME les effets fortement positifs sur leur compétitivité. Certaines entreprises l'ont compris en adhérant à différentes organisations de maillage, dont les SPL. L'apparition des pôles de compétitivité interpelle cependant les PME sur divers sujets :

- Quelles actions prennent en charge les pôles de compétitivité par rapport aux SPL ou autres groupements ? Sont-elles additionnelles (d'autre nature ou d'autre portée) ou se substituent elles à ce qui existent ?

- Les SPL pourront-ils garder leurs spécificités ou seront-ils sous la logique et parfois réductrice des pôles à plus forte visibilité ?
- Comment les PME peuvent-elles contribuer aux pôles de compétitivité, alors qu'elles les perçoivent comme visant des objectifs à long terme pilotés par des acteurs majeurs de la recherche et développement et du monde industriel, ayant une forte expérience dans la gestion de projets complexes ?
- Les pôles ne renforcent-ils pas la logique de concentration au sein de l'industrie en donnant aux plus forts des leviers de compétitivité inaccessibles aux PME ? Les PME pourront-elles tirer profit des évolutions des groupes impliqués dans les pôles ?
- Pourrait-il être opportun de créer, via le SPL, un centre de recherche mutualisé qui permettrait aux PME de s'intégrer efficacement dans les axes de recherche du pôle ?
- Est-il nécessaire de faire correspondre la structuration des SPL au triptyque des pôles de compétitivité (industrie, recherche, formation) afin de permettre un accrochage plus rapide et plus pertinent entre les deux réseaux ?

La complexité du contexte, les champs de développement variés des SPL, et l'absence de recul sur la mise en œuvre des projets de coopération au sein des pôles ne permettent pas d'apporter une orientation générale sur le mode de combinaison optimal des pôles et des SPL. La ligne directrice est sans aucun doute la nécessité de contribuer à une visibilité forte du rôle de chacun auprès des entreprises et d'accompagner l'ensemble du tissu industriel, et tout particulièrement les Petites et Moyennes Entreprises industrielles et de services.

## 2. Quelles réponses en matière d'accompagnement des PME ?

### 2.1 Les besoins des PME

La PME est par nature généralement intégrée dans une filière et une chaîne de valeur où sa capacité d'influence est faible : elle dépend d'acteurs économiques plus puissants avec un rapport de force défavorable. Cette situation structurelle devrait militer pour un fonctionnement en réseau et une forte logique de coopération plus prononcée.

International, diversification, offre globale, services, maîtrise des coûts, innovation, alliances... autant de dimensions stratégiques que l'entreprise doit intégrer pour s'adapter aux changements de son environnement et du durcissement de la concurrence internationale. Compte tenu de la complexité pour hiérarchiser ces enjeux et affecter les ressources de façon ciblée, elle doit procéder par étape, tout en agissant rapidement sans céder à l'urgence ou à la seule pression des donneurs d'ordres. Seule et sans appui, une PME n'a généralement ni les ressources (humaines, techniques et financières), ni le temps pour gérer tous les projets et ne peut assumer seule les risques qui s'y rattachent.

Les PME n'expriment pas le plus souvent leur besoin en terme d'appui ou d'action collective dans le domaine économique car elles n'ont pas la vision d'ensemble permettant de le formuler. C'est donc à la collectivité, professionnelle ou territoriale, de cerner la nature et les modalités de réponse à un besoin général pour ensuite mobiliser les entreprises.

#### 2.1.1 Des besoins court terme

Avant d'investir sur les réponses à apporter à ces enjeux, la PME doit avant tout pouvoir maintenir la relation avec ses clients et assurer un niveau de charge d'activité à court terme, c'est-à-dire réaliser le chiffre d'affaires et les marges lui permettant de couvrir ses besoins et de garantir la pérennité de sa structure. Les dirigeants de PME sont souvent concentrés au quotidien sur cet objectif. Partager une approche prospective et ouverte sur les marchés avec d'autres entreprises peut permettre, par le partage d'expérience et d'informations, d'améliorer l'efficacité commerciale ou

d'identifier de nouvelles opportunités (nouveaux clients ou le renforcement de la présence chez des clients acquis).

Les SPL jouent un rôle important sur ces réponses « court terme » en engageant avec les entreprises des démarches de développement commercial à travers des opérations telles que des salons à l'international ou la construction d'une offre globale accompagnée de services. C'est par exemple la vocation affichée de France et Broderies.

### **2.1.2 Construire une vision moyen terme**

Au-delà de la nécessité à court terme de sécuriser l'activité, la PME doit évaluer ses voies d'évolution à moyen terme dans un environnement qui change rapidement vite, très vite. Elle doit ainsi évaluer l'urgence et l'importance de projets stratégiques répondant aux problématiques d'innovation produit, d'intégration de nouvelles technologies, de développement international, de relocalisation d'activités ou encore d'alliances.

Pour arbitrer sur ces projets l'entreprise doit mieux connaître ses marchés, cerner leurs évolutions et les risques majeurs, tels que les ruptures technologiques, l'arrivée de nouveaux concurrents ou encore la substitution de produits ou matériaux. Seule, l'entreprise n'a souvent ni le temps, ni les moyens en interne pour construire cette vision moyen terme. La veille technologique ou sur les projets de recherche internationaux concernant son domaine d'activité, l'intégration dans les projets de coopération européen (PCRD), la recherche d'informations, l'analyse de marchés, l'étude de la concurrence... réalisées et synthétisées pour le compte d'un groupe d'entreprises permettent de structurer et d'approfondir la vision mais aussi de la partager. Cette démarche est un préalable à la réalisation d'action collective.

Les SPL, ainsi que tous les autres groupements d'entreprises comme les organisations professionnelles par exemple, peuvent faciliter ce travail. A titre d'exemple, le SPL Emballage Breizpack ou Mécanique Vallée accompagnent notamment les Petites et Moyennes Entreprises dans le domaine de l'innovation. Les enjeux pour les entreprises sont considérables pour conserver un avantage concurrentiel sur des sujets communs tels que conservation, filtration et effets barrières, diminution des emballages... pour le premier, construction d'une carlingue d'avion totalement en composites pour le second... et les moyens à engager pour aboutir sont peu en phase avec les capacités individuelles des entreprises.

La mutualisation des moyens de recherche d'informations, d'étude et de développement est bien un levier essentiel du développement des PME. Cette mutualisation passe par un « médium » généralement acteur du développement économique, qui donne des clés de lecture plus précises et dynamiques de

l'environnement. Cette approche permet la construction d'une vision commune et la mobilisation des entreprises sur des enjeux hiérarchisés et partagés. Sur cette base, des projets peuvent être réalisés en coopération et coordonnés/animés par une structure d'appui comme un SPL voire un pôle de compétitivité s'il a pu fédérer des PME dès sa conception.

## **2.2 SPL et Pôles de Compétitivité : des vocations complémentaires**

La montée en puissance des projets de coopération au sein des pôles de compétitivité en 2006 et la continuité des actions engagées au sein des SPL posent naturellement la question du rôle de chacun sur un territoire donné. Sans concertations ni arbitrages préalables, il existe des risques de redondance d'actions similaires et de confusion entre les deux types d'organisations qui peuvent dissuader les entreprises notamment les PME.

En outre, de nombreux acteurs professionnels (organisations professionnelles, Chambres de Commerce et d'Industrie, Chambre des Métiers, CRITT...) ou territoriaux apportent des réponses à leurs ressortissants et sont impliqués de façon très variée dans les Pôles ou dans les SPL.

Or au regard des entreprises, les besoins d'accompagnement se situent bien à un double niveau, nécessitant aussi bien un accompagnement opérationnel répondant à des enjeux et contraintes sur du court terme que sur des appuis moyen long terme tels que le nécessitent des projets de recherche et développement, laissant ainsi la place et des rôles aux structures existantes SPL ou pôles de compétitivité. Il n'y a donc pas a priori opposition des acteurs, mais bien complémentarité nécessaire, mais dont la lisibilité des engagements reste aujourd'hui à affiner.

Le paysage est donc complexe pour les entreprises et les clés d'entrée de l'accompagnement multiples.

Une nouvelle clarification des missions de chaque type d'intervenant du développement économique est nécessaire en soulignant la complémentarité des pôles et des SPL dans les réponses spécifiques qu'ils apportent aux PME.

### **2.2.1 La vocation des pôles de compétitivité**

Les pôles de compétitivité ont pour vocation le maillage Industrie / Recherche et Développement / Formation au service de projets de coopérations technologiques.

- Avec un rayonnement sur un territoire au moins national, dans la perspective de reconnaissance rapide au niveau international (notion de masse critique en comparaison avec d'autres centres de recherche dans le monde)
- Sur des projets de recherche plutôt orientés vers des recherches de rupture ou en tout cas d'innovations majeures engagées sur le moyen/long terme (orientation sur de la recherche fondamentale). La notion même de recherche, qualifiée dans la terminologie des pôles de « pré-compétitive » est un élément différent de celui des SPL, qui sont quant à eux beaucoup plus orientés vers de l'applicatif et du court terme.
- Engageant fortement des centres de formation universitaires ou privés, adossés ou non aux centres de recherche et dont la vocation est de contribuer de manière active et structurelle au développement des projets retenus dans le cadre d'un pôle
- Avec un engagement significatif en termes de moyens affectés aux projets (exprimé en nombre de chercheurs ou traduit en budget de taille souvent très significative)
- Assurant jusqu'à présent essentiellement un rôle d'ingénierie et de coordination de projets. Il est cependant possible de prévoir que les structures étant en place (gouvernance, associations...) ou en voie de l'être, les pôles seront amenés rapidement à réaliser des actions notamment de communication pour l'ensemble des acteurs.

Tous les pôles labellisés aujourd'hui ne correspondent pas à l'ensemble du cahier des charges initial proposé par l'Etat. Certains, notamment les pôles mondiaux ou à vocation mondiale ont pu « entrer » dans le modèle et répondre aux critères d'exigence (tout particulièrement sur des éléments de représentation et de masse critique de recherche et développement associés à une visibilité internationale), d'autres ont privilégié le pragmatisme...

### 2.2.2 La vocation des SPL

Les SPL ont quant à eux une vocation de maillage principalement entre entreprises et dans une logique plus opérationnelle :

- La mission des SPL est avant tout de permettre à des entreprises d'accéder à des marchés qui ne sont pas accessibles aux entreprises seules en raison de leur taille ou de leurs compétences. Le SPL doit donc permettre également aux entreprises d'intégrer de nouvelles informations, de nouveaux savoir et de monter en puissance dans leurs référentiels de compétences.
- Ils maillent entre eux des entreprises de taille plus réduite que les acteurs des pôles (PME et TPE), avec un nombre d'acteurs limité, mais ayant la capacité de

- travailler en réseau non seulement entre eux mais également avec d'autres interlocuteurs (CRITT ...)
- Sur un territoire dont le périmètre est défini sur des critères de bassins industriels et plus restreint que celui d'un pôle de compétitivité (proximité géographique en plus d'une proximité culturelle)
  - Avec un engagement d'accompagner les PME dans des projets plutôt à orientation court terme. Ceux-ci sont à la fois très opérationnels (formation, mise en conformité de parcs machines, préparation de salons), parfois permanents (veille technologique) voire orientés sur le moyen terme à travers de la recherche appliquée plus que fondamentale : le SPL Breizpack dans l'emballage contribue au développement des nouveaux emballages avec de nouvelles fonctionnalités par la mise en place de programmes de recherche et développement. Le SPL Mécanique Vallée étudie un projet de création d'un centre technique destiné à développer les composites dans le fuselage de l'avion.
  - L'ambition d'un SPL est de renforcer la compétitivité d'un groupe d'entreprises (essentiellement PME ou TPE) dans une filière et un territoire ciblés plus que de renforcer la compétitivité globale de la filière et de ces acteurs majeurs à l'échelle internationale.

Ces descriptifs qui mettent en exergue les spécificités actuelles pôles/SPL et les bénéfices que peuvent y trouver les Petites et Moyennes Entreprises, peuvent dans la réalité varier d'un pôle à un autre, d'un SPL à un autre.

Par exemple, les entreprises d'un territoire peuvent se retrouver pleinement dans un SPL pour avoir des réponses opérationnelles, à court terme sur des problématiques de développement commercial ou d'amélioration des marges par des actions de productivité ou de performance (par effet de mutualisation notamment).

*A titre d'exemple, MécaBourg prévoit de développer un projet de mutualisation de machines spécifiques : la mutualisation porterait à la fois sur la conception de la machine, sa réalisation et ultérieurement sur son utilisation. Une seule entreprise ne pourrait investir de façon rentable sur de tels développements. La mutualisation de moyens devrait ainsi permettre de rendre cet investissement moins risqué pour les entreprises. En revanche l'innovation qui peut être apportée permettrait d'accroître la performance à court terme (liée à une amélioration d'un process de transformation) plus que de construire une différenciation durable.*

Elles peuvent par ailleurs trouver des réponses à leurs problématiques d'innovation soit en direct dans le SPL par un travail collaboratif avec d'autres entreprises du SPL, soit par une mise en relation via le SPL avec des organismes de type centres techniques.

*Ainsi à titre d'illustration, Clubtex, SPL dans le textile technique et rattaché au pôle de compétitivité Up-Tex a développé depuis sa création des accompagnements de stimulation à l'innovation auprès des PME du textile technique. Ces accompagnements se traduisent aujourd'hui concrètement par des colloques, journées thématiques sur des axes d'innovation, une veille quotidienne sur de nouveaux matériaux ou nouvelles applications... avec une information disponible au quotidien pour les entreprises. La démarche se situe en amont du projet de R&D.*

*Les SPL Mécanique Vallée et Systèmes Embarqués et Transports Intelligents mettent par ailleurs un projet de recherche (hors pôle) sur le démantèlement des avions et le recyclage des matériaux.*

En revanche ces mêmes PME pourront trouver au sein d'un pôle de compétitivité une plate-forme de réalisation des projets avec des centres de recherche (laboratoires privés ou publics). Cela suppose qu'elles aient la capacité à s'engager en terme d'investissements et de savoir faire avec des retours différés à moyen/long terme (souvent au-delà des 4 ans). La part de risque dans ces projets est significativement plus élevée que dans des projets pouvant être développés par des SPL (risque technologique, risque financier, risque marché, risque international...).

*Si l'on conserve l'exemple du textile et du pôle de compétitivité Up-Tex, ce dernier permet à des entreprises de taille modeste, en collaboration avec des laboratoires, centres techniques ou écoles (IFTH, GEMTEX – ENSAIT...) de développer des projets complexes tels que les matériaux multifonctionnels, les procédés de fonctionnalisation, la conception rapide et modélisation des structures ou encore les fibres recyclables et agro-fibres... Ces recherches ne pourraient être développées de façon isolée dans des entreprises, voire même engagées par des SPL, (même si Clubtex pilote certains projets) en raison des investissements et des différés de retours dans le temps.*

Aujourd'hui il semble, du fait de l'absence de recul sur le mode de fonctionnement des pôles de compétitivité (aux plans financier, protection industrielle et confidentialité, hiérarchisation des projets, contrôle...) que les dirigeants de PME ont encore des difficultés à comprendre « qui fait quoi ».

Encore une fois, une meilleure lisibilité des actions complémentaires menées à la fois par les pôles et par les SPL est donc nécessaire pour une implication des PME dans chacun des réseaux.

## 2.3 Des modes de fonctionnement SPL / Pôles très variés

### 2.3.1 Les limites de la complémentarité

En théorie les vocations sont différentes et les complémentarités semblent bénéfiques pour les entreprises notamment les PME. Cependant, il n'en reste pas moins que des limites au bon fonctionnement de chaque modèle de réseau existent. Leur identification pourrait permettre la mise en œuvre d'actions correctrices ciblées pour améliorer la complémentarité SPL Pôles de compétitivité et leur efficacité respective.

Bien que comme décrit précédemment, les orientations des SPL et des Pôles sont différentes et distinctes, quelques éléments de leur offre peuvent se recouper et nuire à la lisibilité pour les entreprises.

- Ainsi la veille technologique est couverte par les deux types d'organisations, souvent appuyées par des journées technologiques, ou des publications. Même si elle n'a pas la même portée, cette veille, menée actuellement en parallèle est consommatrice de ressources et susceptible de redondances. Les résultats peuvent être perçus a priori équivalents (champ de veille technologiques communs, sources d'informations identiques...) et cette duplication apparente peut perturber les PME.
- Certains champs d'innovation sont aussi parfois formulés de façon identique entre les pôles et les SPL, pouvant là aussi consommer des ressources en double, et générer un risque de dispersion des projets et de saupoudrage des aides financières.

*Clubtex et Mécanique Vallée sont des exemples, liés à leur histoire, d'offre commune avec celle du pôle de compétitivité Up-Tex ou Aerospace Valley (thématiques de recherche, veille technologique assurée à la fois par le SPL et en voie de l'être par le pôle)*

Le risque de multiplication des actions en parallèle dans les SPL et les pôles amène un double risque :

- Le « saupoudrage » de moyens au détriment de la performance du résultat
- La suppression des lignes de financement. Ces dernières sont par nature limitées et ne peuvent se multiplier au gré des initiatives.

Pour les SPL, cela risquerait de déboucher sur des arbitrages défavorables et de réduire le champ d'intervention au profit des pôles de compétitivité, à plus forte visibilité internationale et avec un plus fort effet de levier attendu au plan national.

Il est possible d'imaginer que dans ce scénario, les PME, notamment en dehors des grandes zones urbaines, souffriraient de l'absence d'un réseau de proximité dans lequel elles peuvent actuellement retrouver un accompagnement opérationnel et une mutualisation de moyens.

La multiplication actuelle des structures d'accompagnement perturbe les dirigeants d'entreprise, confrontés au paradoxe d'une économie fortement libéralisée et globalisée et d'une multiplication d'intervenants institutionnels qui veulent les accompagner sans toujours masquer leurs rivalités. De plus, les dirigeants, souvent intégrés dans plusieurs réseaux (organisations professionnelles, SPL, CCI, autres clubs professionnels...) peinent aujourd'hui à déterminer où investir prioritairement leurs efforts et leur implication ou à identifier la meilleure porte d'entrée pour accéder au pôle de compétitivité.

Cette mauvaise lisibilité peut déboucher à un désintérêt, voire un désengagement des PME dans toute action initiée et portée de façon partagée et collective.

Au-delà des nombreux acteurs d'accompagnement existants (clubs, SPL, cluster, CRITT...) l'annonce faite de la création des pôles d'excellence ruraux risque encore de perturber les entrepreneurs, et d'aboutir à un saupoudrage des moyens engagés auprès des entreprises. La nécessité alors de communiquer de façon claire sur le rôle de chacun, sur les complémentarités et les clés d'accès à chaque type de structure devient un élément important pour la bonne réussite de l'ensemble des réseaux d'entreprises. Le CDIF, réseau des réseaux d'entreprises, a déjà commencé à œuvrer dans ce sens afin de donner une cohérence et une facilité de lecture aux acteurs industriels.

### 2.3.2 Des modes de fonctionnement SPL pôles de compétitivité très variés : illustrations

Deux grands modes de fonctionnement entre les SPL et Pôles de compétitivité ont été relevés au cours des investigations de terrain lors de cette étude.

Le premier cas de figure met en évidence **une absence de relations opérationnelles entre le SPL et le pôle de compétitivité**, les deux structures se côtoyant sans pour autant partager des projets ou une gouvernance. Dans ce cas de figure, les SPL ont eu du mal à affirmer leur légitimité pour apparaître comme le représentant des intérêts collectifs des PME. Par ailleurs les dirigeants de PME sont souvent seuls à pouvoir représenter leur entreprise au sein de la gouvernance d'un pôle et ne sont pas assez disponibles pour y consacrer suffisamment de temps. Ils n'ont pas également l'expertise des représentants des grands groupes souvent issus de la recherche : ceux-ci ont en effet plus de disponibilités (ou ces disponibilités peuvent être décidées par la

direction, comme levier de la réalisation stratégique) et peuvent exprimer et formaliser des besoins sur le long terme, gérer les relations internes et internationales au sein de leur groupe, dialoguer avec des chercheurs et des institutionnels, élaborer un cadre contractuel précis et sécurisé et gérer des projets complexes.

Le deuxième cas, à l'inverse, montre **un partage explicite au quotidien entre le SPL et le pôle de compétitivité** qui s'exprime sur les projets de coopération et/ ou sur la gouvernance. Ces deux modèles de fonctionnement sont présentés à travers des illustrations issues des entretiens menés dans le cadre de la mission.

### 2.3.2.1 Des fonctionnements en parallèle :

#### **Pôle de Compétitivité Valorial / SPL Breizpack**

Le pôle Valorial (situé sur le territoire Breton) a axé son développement autour de 4 axes majeurs de recherche :

- La technique alimentaire dans le lait et les ovoproduits : des axes de travail sur la nutrition et la qualité en relation avec la matière première que sont le lait et les œufs.
- L'écologie microbienne pour la qualité des productions : une approche centrée sur la préservation des ressources biologiques et la compréhension des écosystèmes.
- Les nouveaux ingrédients et nouveaux produits : une orientation qui porte sur le développement de nouveaux produits et la maîtrise de leurs qualités fonctionnelles (pendant la transformation et la conservation).
- La nutrition santé : la valorisation des ressources présentes sur le marché des aliments santé, notamment orientés sur la prévention du diabète, des risques cardiovasculaires, du stress...).

Le SPL Breizpack emballage Breton, regroupant 70 établissements dans ses actions, développe des projets d'accompagnement pour les entreprises orientés à la fois dans le court terme (salons professionnels, formation emballage, conseils stratégie...) et dans le moyen terme avec des thématiques de R&D sur l'emballage (nouvelles fonctionnalités, effets barrières...).

A l'initiative des acteurs locaux, les premiers éléments constitutifs du dossier de candidature du pôle Valorial intégraient la dimension emballage dans les projets de coopération. Légitimement, Breizpack s'est positionné comme un acteur majeur du pôle notamment sur les projets de recherche et sans doute avec une possibilité d'intégration dans la gouvernance.

L'évolution des thématiques de recherche, en lien avec l'entrée et le positionnement de certains acteurs dans le pôle (notamment des grands groupes du domaine laitier) a

recentré le pôle de compétitivité sur des projets de coopérations autres que l'emballage (écologie microbienne, technique alimentaire dans le lait et les œufs, préservation des ressources biologiques...). Ces nouvelles orientations, avec un socle fort de la candidature sur le secteur lait et œufs, n'a pas favorisé l'intégration du SPL dans le pôle, ni au niveau des projets, de recherche, ni au niveau de la gouvernance. Le SPL n'a sans doute pas suffisamment affirmé sa légitimité pour apparaître comme le représentant des intérêts collectifs des PME.

Breizpack n'a par ailleurs pas cherché jusqu'à présent à intégrer absolument le pôle de compétitivité. En effet, par son expérience et sa capacité à développer des projets de recherche, le SPL accompagne des entreprises sur des projets de R&D liés à l'innovation dans l'emballage en lien avec d'autres organisations telles que les CRITT.

Aujourd'hui les deux organisations fonctionnent en parallèle mais sans redondance. Certaines PME trouvent au sein du SPL Breizpack des réponses court et moyen terme, sur des projets d'innovation. D'autres entreprises sont intégrées dans des projets sur des thématiques technologiques différentes au sein du pôle de compétitivité, sans pour autant a priori être en concurrence avec celles développées par Breizpack.

### **Pôle de Compétitivité Urban Trucks / SPL MécaBourg**

Un deuxième exemple décrit ce mode de fonctionnement séparé entre un pôle de compétitivité et un SPL.

L'ambition du pôle de compétitivité Urban Trucks et Bus 2015 est de répondre aux enjeux et défis soulevés par la croissance des besoins de mobilité, des personnes et des marchandises dans l'environnement urbain. Quatre axes de recherche portent le pôle : motorisation, acoustique, sécurité, matériaux.

MécaBourg, SPL dans le domaine de la mécanique, métallurgie, carrosserie industrielle regroupe un peu plus d'une trentaine d'entreprises toutes engagées dans des actions collectives autour de la promotion des métiers, de la formation interentreprises, de la promotion collective des savoir faire, de l'information et de la communication. Le SPL a permis aux entreprises de construire des relations de coopérations dans le domaine de l'emploi, du développement commercial et de la promotion des métiers.

Pour des raisons différentes que celles décrites dans le cadre de Valorial / Breizpack, le SPL MécaBourg n'est pas impliqué dans le fonctionnement du pôle de compétitivité Urban Trucks.

Tout d'abord, les organisations à l'initiative du pôle de compétitivité, notamment l'agglomération et les consulaires ont concentré les projets dans leur aire d'influence lyonnaise, sans intégrer le SPL situé à Bourg-en Bresse.

Dans les faits, le SPL ne se retrouve pas dans le zonage R&D, le privant ainsi des incitations et accompagnements financiers liés au pôle de compétitivité, et au-delà pouvant donner un sentiment d'exclusion aux acteurs du SPL.

L'approche développée a également privilégié des portages de projets par des grands groupes, et même si la problématique des PME s'est posée à l'aube du pôle, ces dernières n'ont pas été sollicitées suffisamment dans la conception même des champs de recherche et thématiques, ni même les structures fédératrices, comme le SPL pour véritablement se sentir aujourd'hui acteurs du pôle. Par ailleurs, l'animation du pôle, impulsée par des entreprises leaders sur leur marché, donneurs d'ordres dans une filière structurée avec des fournisseurs de rangs 2 a pu freiner l'intégration du SPL et des PME représentées : ces dernières ont pu être gênées de développer des relations nouvelles avec leurs clients de référence et ont perçu des risques à s'exposer dans des projets avec eux.

### **Pôle de compétitivité Image et Multimédia Ile de France et SPL Les Toiles du Nord**

Il n'existe aucune connaissance par ce SPL des projets conduits par le pôle de ses acteurs, voire une connaissance incertaine de l'existence même du pôle.

Les réseaux d'information et de communication de ces deux structures sont totalement déconnectés à tel point que le seul moyen pour le SPL d'être averti de la création du pôle est la lecture de la presse économique et généraliste.

Dans ce cas, et à la différence peut-être d'autres structures identiques, le SPL n'entrevoit même pas l'intérêt pour son organisation d'entrer en relation avec le pôle de compétitivité.

Cette « fermeture » ou ce manque d'intérêt s'explique essentiellement par la perception d'acteurs de taille sensiblement différente. Alors, qu'à l'instar des autres pôles, le pôle Image et Multimédia rassemble des grands groupes (chaînes de télévision, acteurs de la téléphonie, groupes d'équipements multimédias...), le SPL Les Toiles du Nord est composé exclusivement de TPE, qui, selon leurs déclarations, font l'objet de problématiques sensiblement différentes de celles des acteurs du pôle, interdisant alors selon elles toute possibilité de concordance.

Mais le SPL Les Toiles du Nord ne manque pas d'initiatives et regrette, par l'apparition nouvelle des pôles de compétitivité, que le développement économique en France privilégie des approches de structures (en ajoutant une nouvelle, celle des pôles) à des approches de projets. Il demeure à ce stade un déficit important de communication entre le pôle et le SPL dans la mesure où le SPL n'a pas conscience que le pôle de compétitivité se structure prioritairement sur des projets de coopération dans lesquels des membres du SPL pourraient éventuellement trouver leur place.

Alors que le SPL réclame un « prétexte » ou une opportunité pour travailler ensemble (grands groupes et TPE du multimédia), la connaissance réciproque des projets de chacune des deux structures pourrait fournir ce type de levier.

Ainsi, il pourrait être possible pour le SPL de présenter au pôle de compétitivité ses projets en cours (comme par exemple la création d'une télévision locale) que des TPE seules ne peuvent porter et pour lesquels l'implication d'un grand groupe pourrait être bénéfique, dans une logique gagnant-gagnant.

### 2.3.2.2 Des fonctionnements conjoints pôles de compétitivité / SPL

A l'inverse du mode de fonctionnement décrit précédemment à travers deux exemples, un deuxième type de cas de figure met en exergue les avancées convergentes entre des pôles et des SPL. Avec des degrés divers d'implication, certains SPL ont intégré et participent aux pôles de compétitivité, en portant ou étant acteur dans des projets de coopération, parfois en jouant un rôle dans la gouvernance.

#### **Pôle de Compétitivité Aerospace Valley / SPL Mécanique Vallée, Systèmes embarqués et transports intelligents**

La présence de deux SPL sur le territoire du pôle a été une opportunité saisie par les acteurs fondateurs d'Aerospace Valley. En effet, Mécanique Vallée ainsi que Systèmes Embarqués et Transports Intelligents appuyés par une structure de coordination du plan ADER maillaient déjà le tissu industriel et animaient sur le territoire les Petites et Moyennes Entreprises. Ne pas intégrer dès lors dans la gouvernance immédiatement ces structures aurait été dangereux, voir contre productif, au risque d'éloigner les entreprises du pôle de compétitivité, ou à l'inverse de déstructurer un réseau de proximité. (Le pôle de compétitivité représente aujourd'hui plus de 1 100 entreprises, de taille très variable, mais dont le nombre de PME reste important. Une des difficultés immédiate était d'associer le plus possible ce réseau d'entreprises).

Le pôle a ainsi intégré directement dans la gouvernance de l'association les représentations des SPL dans un collège partenaires associés, et a créé un collège PME afin d'impliquer ces entreprises dans la vie du pôle et dans les projets.

Cette intégration donne de nouvelles responsabilités aux SPL. Celles-ci sont de deux ordres :

- une représentation du pôle auprès des PME : les SPL deviennent un véritable relais sur le territoire pour communiquer et présenter les projets du pôle et à l'inverse, faire remonter les visions et projets des PME vers le pôle.
- un portage de projets, sous convention du pôle : les SPL peuvent être mandatés pour assurer le portage de projets structurants pour les entreprises, en lien avec des

thématiques du pôle, mais qui sortent du triptyque direct R&D / Formation / Industrie. Principalement il s'agit de projets regroupant une grappe d'industriels avec 1 ou 2 donneurs d'ordres, moins stratégiques pour le pôle à court terme mais qui peuvent le devenir sous l'impulsion de la grappe. Il s'agit d'une certaine façon d'une « anti-chambre » de futurs projets pour le pôle, avec un accompagnement financier public. Pour illustration, se met en place actuellement à Tarbes un centre de démantèlement des avions, regroupant Airbus et 4 industriels. Ce maillage de quelques entreprises, financé par des soutiens publics, permet au-delà du démantèlement de travailler sur des thématiques comme la réutilisation du matériel et le recyclage, qui peuvent demain être des projets de coopération du pôle. Pour faciliter le développement de ce portage de projets par les SPL, des experts techniques et R&D peuvent être mis à disposition des SPL pour nourrir les réflexions.

Plusieurs autres facteurs clés peuvent expliquer la qualité des liens entre le SPL et le pôle de compétitivité :

- Une forte volonté politique, au niveau local et régional, demandant l'implication forte des territoires fortement dédiés à l'aéronautique, allant jusqu'à privilégier les territoires autres que celui de la capitale régionale qu'est Toulouse.
- Les PME des SPL, en étant à la fois partenaires à l'intérieur de cette structure et fournisseurs de ces rangs 1, disposent, par répercussion, d'un lien continu et privilégié avec le constructeur final.
- L'implication forte des SPL dans la gouvernance du pôle de compétitivité, en bénéficiant d'une place à part entière dans le Conseil d'Administration du pôle.

Pour concorder encore plus parfaitement à la structuration du pôle de compétitivité, le SPL réalise un pas de plus en créant un centre de recherche mutualisé, qui permettra d'enrichir les projets de recherche des rangs 1 et ainsi de conforter la position du bassin de production vis-à-vis du constructeur. Parmi les axes prioritaires apparaît par exemple celui d'augmenter sensiblement la part des composites dans le fuselage, correspondant ainsi à l'enjeu critique d'allègement auquel sont confrontés les constructeurs.

A l'issue de ces recherches, le SPL prévoit d'ores et déjà, si les résultats sont positifs, d'équiper le centre mutualisé des machines permettant l'industrialisation de ces nouveaux procédés. En partant de la recherche jusqu'à l'industrialisation en passant par le prototype, le SPL joue pleinement son rôle : il s'appuie sur le pôle de compétitivité pour mener son projet de recherche puis propose ce qui est dans son cœur de compétences, la mutualisation des équipements et l'opérationnalité de la production, enrichissant alors sensiblement sa différenciation même dans la sous-traitance et augmentant les barrières à la sortie de son client constructeur.

Par ailleurs, les SPL conservent des actions en propre pour le réseau d'entreprises, et une autonomie de fonctionnement sous réserve que ces actions, portant principalement

sur les salons, conventions d'affaires, formation... ne soient pas « contre productives » vis-à-vis du pôle et ne rendent pas plus complexe la lisibilité de « qui fait quoi ». Ainsi les nouveaux rôles attribués aux SPL Mécanique Vallée et Systèmes Embarqués et Transports Intelligents ont permis à ces acteurs de continuer à apporter une valeur ajoutée aux entreprises, évitant ainsi leur disparition. Ils facilitent également par leur rôle le travail des dirigeants d'entreprises qui ont peu de disponibilité à consacrer au pôle Aérospace Valley.

### **Pôle de Compétitivité Up-TEX / SPL Clubtex et France&Broderies**

Le pôle de compétitivité Up-TEX, porté initialement par l'Union des Industries Textiles du Nord (et non par des grandes entreprises ou institutionnels non professionnels) se caractérise par un tissu de PME important, et par une quasi-absence de grands donneurs d'ordre tels qu'on peut les retrouver dans d'autres pôles (comme Urban Trucks&Bus avec Renault Trucks, Irisbus... ou encore Normandy Motor Valley avec Renault, Snecma...). Il développe des projets dans le domaine du textile technique autour de cinq grandes thématiques que sont :

- les matériaux multifonctionnels
- les procédés de fonctionnalisation (encapsulation, fonctionnalisation des polymères...)
- la métrologie textile au long du process
- la conception rapide et modélisation des structures
- les fibres recyclables et agro-fibres

Clubtex est un SPL historiquement fondé sur l'innovation, la recherche et le développement. Il regroupe environ 40 entreprises et au-delà des actions de portage d'actions commerciales à l'international ou encore d'organisation de salons, il développe des actions autour de la veille et le partage technologique (journées technologiques, intensification des relations avec la recherche et les laboratoires universitaires...)

France & Broderies, hébergé par la CCI de Cambrai, regroupe une dizaine d'entreprises leader dans leur domaine. Elles partagent des programmes de formation, assurent une présence mutualisée à des salons professionnels et conduisent des opérations communes sur les processus de fabrication (recherche de fournisseurs de machines, mise au normes des parcs machines...). France & Broderie ne se positionne pas sur la recherche et développement.

Compte tenu du tissu économique constitué de PME, et de l'absence de grandes entreprises assurant le pilotage, le pôle de compétitivité a cherché dans sa construction à mobiliser ces entreprises, par définition dispersées et isolées dans leurs actions.

L'appui sur des relais représentant déjà des groupements a été une opportunité pour Up-Text et, ainsi, les SPL ont pu jouer un rôle de relais indéniable et efficace entre le pôle en émergence et les entreprises. De fait France & Broderies et Clubtext ont immédiatement été intégrés dans la constitution du pôle de compétitivité à deux niveaux :

- en s'inscrivant dans les projets de coopération, voire en assurant la responsabilité de certains projets, notamment pour Clubtext, travaillant déjà dans des domaines d'innovation identifiés.
- en entrant dans la gouvernance comme partenaires majeurs du pôle.

Les modes de fonctionnement entre pôles et SPL sont donc variés et les situations différentes s'expliquent souvent par la structure à la fois du tissu industriel et du pôle.

## 3. Les scénarios de développement pour les SPL

### 3.1 Cinq scénarios possibles de développement pour les SPL

La redistribution des rôles induits par les pôles de compétitivité, la pression politique qui y est associée, l'effet d'entraînement et la médiatisation du concept des pôles conduisent aujourd'hui à s'interroger sur le rôle à venir des SPL. Cette analyse doit être faite au regard des risques d'offres concurrentes ou de dispersion mais aussi des avantages induits par les spécificités de chacun.

La naissance des pôles peut sans doute être appréciée comme une opportunité pour les SPL, les amenant à repenser leur rôle, leur contribution à destination des PME et donc leur vocation à travers une offre et un mode de fonctionnement repositionnés.

Dans cet environnement cinq scénarios peuvent être envisagés par les SPL pour leur développement sur les 3 années à venir. Ces scénarios dépendent tout d'abord de l'implication ou non du SPL dans un pôle de compétitivité, mais aussi de sa volonté de changement pour faire évoluer son offre et son organisation

#### 1. Scénario au fil de l'eau

Dans ce cadre le SPL n'est pas impliqué directement (gouvernance, projets) ou indirectement dans le pôle de compétitivité. Il continue à développer son modèle d'accompagnement des PME sur la base de son offre actuelle, sans l'adapter spécifiquement aux mutations liées aux pôles de compétitivité.

Dans l'hypothèse où le SPL ne travaille pas sur des champs d'innovation amont et de veille technologique, les risques de recoupement avec les actions du pôle restent très limités. En revanche, la montée en puissance des pôles peut engendrer une perte de l'attractivité des SPL, en particulier pour les entreprises de taille moyenne percevant ce dispositif d'accompagnement comme ayant moins de valeur ajoutée. Dans ce cas de figure, son rôle est plus un rôle d'animation de territoire que d'accompagnement à la compétitivité des PME (mais ce n'est pas le pôle qui prendra en charge la fonction innovation des PME d'où une perte de compétitivité à craindre)

Le risque de ce scénario est qu'il ne permet pas de relever l'enjeu majeur pour la PME sous-traitante : donner de la différenciation au-delà de la simple performance industrielle, au regard notamment de la montée en puissance des pays à moindre coût de main-d'œuvre.

A titre d'exemple, on peut citer les SPL pôle mécanique Sud Normandie ou la Vallée des alliages qui évoluent sans lien avec le pôle Normandy Motor Valley. MécaBourg est également dans cette typologie.

## **2. Scénario « solitaire » d'élargissement de l'offre**

Il s'agit ici pour le SPL de renforcer ses positions et relations avec les entreprises par une offre plus large, correspondant à des attentes fortes des industriels à la recherche de valeur ajoutée. Cet élargissement de l'offre doit permettre au SPL de se positionner non seulement sur des actions court terme (conventions d'affaires...) destinées à générer de l'activité dans les PME, mais aussi de développer des actions inscrites dans la durée sur l'innovation et la recherche appliquée.

La construction de ce scénario peut se concevoir dans une logique « d'indépendance », sans lien avec le pôle de compétitivité (pour des raisons historiques, ou de volonté). Les risques de redondance, d'incompréhension des industriels, et donc d'échec pour le SPL sont dans ce cas de figure relativement élevés si les domaines d'intervention et les sujets de recherche ne sont pas clairement différenciés. Ils peuvent déboucher sur une dispersion des ressources, des aides financières et en final nourrir la conclusion d'un recentrage des allocations au profit du pôle de compétitivité en raison de sa masse critique d'emplois et de sa reconnaissance internationale.

Le cas du SPL Breizpack emballage Breton pourrait être proche de ce scénario : le SPL dispose d'une offre large intégrant des dimensions de recherche et développement sans pour autant fonctionner avec le pôle de compétitivité Valorial. Ils sont cependant sur des thèmes de recherche qui peuvent trouver des complémentarités sinon des synergies au prix d'une réelle concertation.

## **3. Scénario de consolidation des actions engagées en cohérence avec les actions du pôle de compétitivité.**

Ce scénario implique une harmonisation suffisante des actions engagées par le SPL avec celles développées par le pôle. Cette harmonisation peut nécessiter une redéfinition de l'offre du SPL pour éviter les redondances avec le pôle. Elle peut porter principalement sur les domaines de l'innovation, recherche et développement, veille technologique au sens large (les journées technologiques pouvant y être associées).

Dans ce cadre, l'implication du SPL peut se matérialiser soit par des échanges avec les acteurs principaux du pôle pour définir le « qui fait quoi » et le formaliser, soit par une contribution plus engageante dans les projets ou dans la gouvernance. Cette dernière voie trouverait cependant plus facilement sa place dans le scénario suivant.

Nous pouvons citer à titre d'illustration France & Broderies, qui tout en faisant partie du pôle de compétitivité Up-TEX, notamment dans la gouvernance (mais pas sur des responsabilités de projets de coopération) affirme son positionnement

d'accompagnement des PME sur des missions court terme et opérationnelles (salons, formation, process de fabrication...) sans s'engager sur des missions de recherche et développement.

#### **4. Scénario de construction d'une offre à forte valeur ajoutée pour les entreprises en cohérence avec les actions du pôle.**

Ce scénario, sans doute le plus engageant pour les SPL nécessite une collaboration étroite entre le pôle de compétitivité et les SPL, portant notamment sur les projets de recherche et d'innovation.

Le SPL conserve son offre de base destinée avant tout à un accompagnement opérationnel dans une logique de résultat à court terme. Ce positionnement est un facteur rassurant pour les entreprises en leur permettant de matérialiser plus facilement leur retour sur investissements (salons commerciaux, convention d'affaires). Il légitime ainsi le SPL dans sa fonction de maillage et mutualisation de moyens à destination des PME et TPE.

Par ailleurs, pour pérenniser son action dans une vision moyen long terme et pour apporter une valeur ajoutée plus structurante aux entreprises, le SPL doit également s'impliquer sur des thématiques d'innovation et de recherche et développement en lien étroit avec le pôle de compétitivité. Cette évolution est nécessaire pour ne pas connaître les risques décrits dans le deuxième scénario. Une contribution forte du SPL dans le pôle, avec une définition cohérente des champs d'innovation dans lesquels il s'inscrit, passe par son intégration soit dans des projets ciblés de coopération du pôle (en tant qu'acteur contributeur dans les décisions), soit de façon transversale dans la gouvernance.

Clubtex ou Mécanic Vallée sont clairement positionnés dans ce scénario de part leur évolution historique leur ayant permis d'engager le SPL à la fois sur des missions orientées sur le court terme et sur des mission moyen long terme sur des thématiques de recherche et développement. Leur engagement dans le pôle de compétitivité Up-Tex ou Aérospac Valley dans la gouvernance, mais aussi dans le portage de projet, affiche de façon explicite le SPL comme partenaire du pôle. Naturellement, il est nécessaire de veiller à la cohérence et à la spécificité des actions du SPL afin de ne pas générer de la redondance dans les actions . Cela pourrait entraîner des écueils d'incompréhension et de mauvaise lisibilité chez les dirigeants de PME, voire des risques de dilution des financements.

## 5. Scénario de transformation du SPL en pôle de compétitivité.

Au-delà des quatre premiers scénarios, se dessine une cinquième évolution possible traduisant une capacité pour un SPL à mobiliser un réseau significatif d'acteurs autour de problématiques de recherche et développement, et ainsi porter des projets de coopération dans le cadre d'un pôle de compétitivité. Inscrits dans cette dynamique, certains SPL se sont convertis en pôle de compétitivité, labellisés dans le cadre des appels à candidature 2005.

Si cette évolution peut apparaître comme un scénario possible, elle ne doit pas représenter un but absolu ou une obligation pour l'ensemble des SPL. C'est parce que le SPL possède les forces et compétences requises pour animer des projets de coopération, ainsi qu'une expérience et reconnaissance auprès des acteurs territoriaux, qu'il peut prétendre à la labellisation pôle de compétitivité. Ce scénario est vécu plutôt comme un « glissement naturel » vers l'animation de projets de coopération que comme une obligation (12 SPL ont été labellisés pôle de compétitivité sur 14 demandes).

Par ailleurs, il ne s'agit pas d'abandonner les rôles premiers pilotés par les SPL, notamment en terme d'animation de proximité, que ce soit sur des missions très opérationnelles d'accompagnement des PME ou des projets de recherche. Ces nouveaux pôles restent à vocation régionale, consacrés à un tissu industrie – recherche et développement – formation à ancrage territorial marqué et soutenu par les collectivités locales.

Les facteurs clés de succès pour un tel scénario regroupent à la fois des éléments structurants et des compétences et savoir faire :

- L'existence d'une filière forte structurée, comme c'est le cas pour le pôle « Cosmetic Valley » et la filière « science et beauté » associant les grands parfumeurs et les sous-traitants de tous les secteurs, de la culture des plantes aromatiques au conditionnement.
- Des entreprises leaders sur leur secteur, capables de comprendre les évolutions des marchés, et d'y répondre par l'innovation,
- Un tissu d'entreprises partenaires des leaders, impliquées dans des programmes de recherche et développement et prêtes à s'investir pour être ou devenir des véritables partenaires de spécialités (et non plus uniquement des sous-traitants de capacité répondant à un cahier des charges pré-défini par le donneur d'ordres)
- Une volonté et une capacité d'animation pour mobiliser les ressources et les savoir faire existants sur le territoire (et au-delà) sur des thématiques de recherche et d'innovation notamment dans les PME.

## 3.2 Favoriser un scénario de complémentarité

Quels que soient les scénarios de coopération ou de coexistence entre les pôles de compétitivité et les SPL, l'enjeu majeur reste bien leur capacité à faire vivre durablement une offre d'accompagnement lisible et reconnue par les entreprises et plus particulièrement par les Petites et Moyennes Entreprises Industrielles et de services. La complémentarité des politiques, à conduire de façon concomitante, ne doit favoriser une forme de cluster plus qu'une autre, et doit permettre à l'Etat d'aider le tissu industriel aussi bien par les pôles de compétitivité que par les réseaux SPL (la large communication menée au cours de l'année 2005 a de fait privilégié les pôles de compétitivité).

L'avancée rapide des projets des pôles de compétitivité ne doit pénaliser les travaux engagés depuis plusieurs années par les SPL. Ces derniers, grâce à leur proximité géographique et culturelle avec les PME et TPE ont en effet montré qu'ils étaient sans doute des acteurs relais majeurs pour mobiliser un grand nombre d'entreprises dans des actions collectives et mutualisées. Leur développement a favorisé le partage d'expérience et l'engagement des entreprises sur des actions et résultats communs, Cette approche constitue peut être une étape vers une phase plus complexe de coopération pour des PME qui serait alors déployée au sein des projets des pôles.

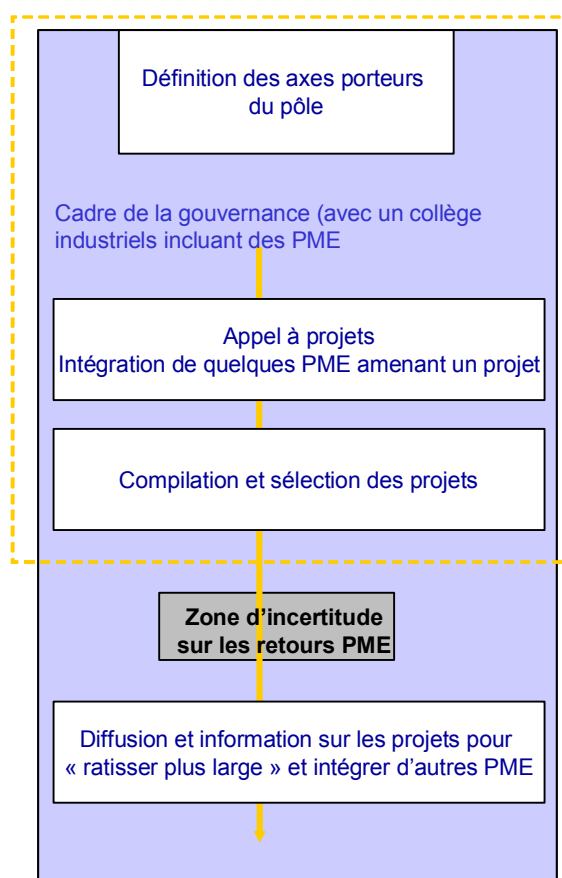
### 3.2.1 Une nécessité d'avancer en cohérence

#### Une volonté d'intégrer dès le début des PME dans la définition des projets

Certains pôles de compétitivité ont cherché à jouer la carte « PME » dès la phase de constitution, en les intégrant dans la définition des projets. Cette approche, développée par exemple par Urban Trucks & Bus 2015, s'appuie sur une sollicitation d'entreprises dès le début du pôle, sollicitation plus ou moins large sur le territoire (Urban Trucks en conservant cet exemple, n'a pas sollicité l'ensemble du tissu industriel ou des structures fédératrices de façon systématique)

L'approche a privilégié la démarche suivante :

- Définition des axes porteurs du pôle en matière d'innovation
- Appel à projets auprès de l'ensemble du tissu industriel
- Compilation et sélection des projets entrant dans le cadre des axes définis
- Définition en final des projets et acteurs du pôle.
- Élargissement de l'appel à projet pour intégrer d'autres PME sans garantie de succès



## Les projets des pôles comme clé d'entrée pour capter les PME

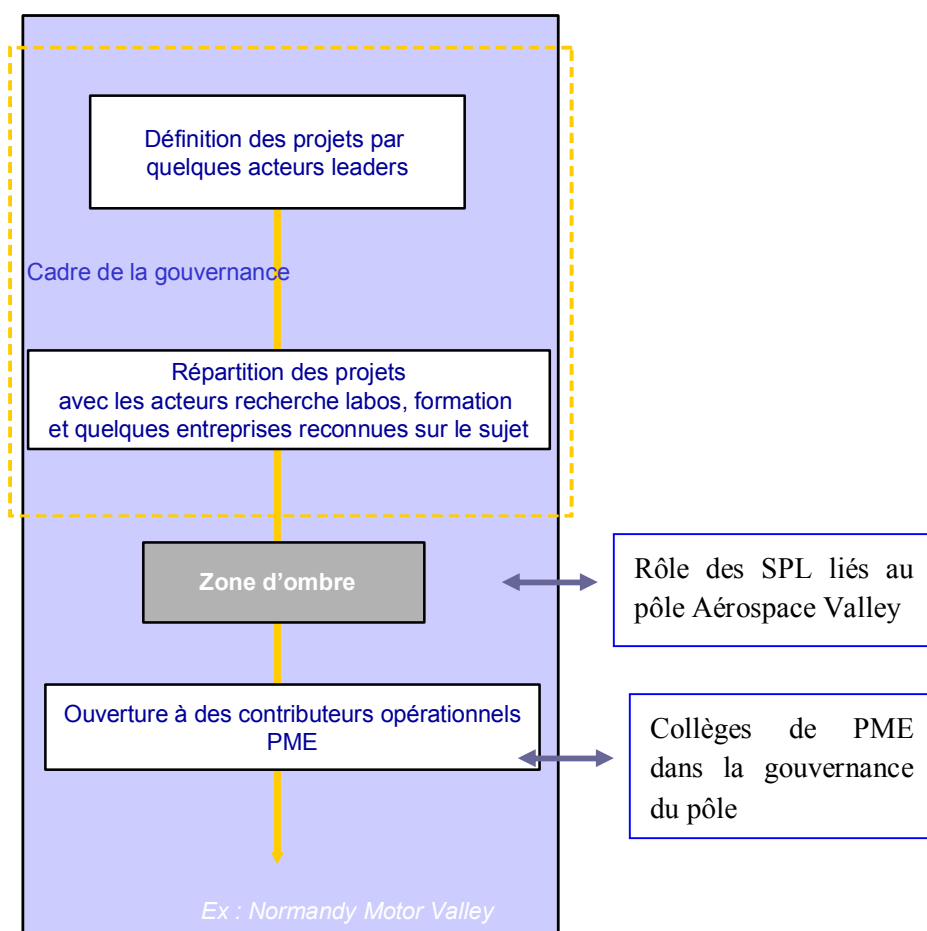
Une seconde logique de construction a été appliquée dans certains pôles de compétitivité mettant moins immédiatement en avant la contribution des PME.

L'approche s'est avant tout centrée sur les projets centrés sur la dominante innovation et différenciation internationale. Ceux-ci ont généralement été pilotés par des entreprises de taille souvent importante, et par des centres de recherche.

Cette approche a privilégié :

- Dans un premier temps la définition des axes de projets par un nombre restreint d'acteurs
- Puis l'élargissement ciblé des acteurs de ces projets
- Et enfin des contributions plus opérationnelles, apportant un savoir faire pointu et une expertise précise, principalement des PME

Cette contribution attendue des PME à la fin du processus n'est pas sans soulever des difficultés. Ces dernières ont effectivement du mal à appréhender la réalité du pôle et de son fonctionnement, la pertinence des projets (projets à long terme, plus orientés ruptures technologiques qu'innovation court terme produit ou process), et s'interrogent sur leur capacité à intégrer des projets (d'où la notion de zone d'ombre, différente de la zone d'incertitude dans le cas de figure précédent).



## Une nécessité de travailler ensemble entre pôle et SPL

Quelle que soit la logique de construction du pôle, les difficultés pour les PME à intégrer un pôle de compétitivité restent clairement un enjeu à surmonter, qu'elles aient été sollicitées ou non au début du pôle. Les SPL se retrouvent dans une situation similaire, certains ayant intégré fortement le pôle et même sa gouvernance dès le début des projets, d'autres n'ayant été qu'informé au même titre que d'autres acteurs, et enfin certains n'ayant été ni sollicité, ni informé réellement des actions du pôle et des sources de coopération possibles. Les raisons sont diverses mais souvent liées à l'urgence du montage des dossiers, à une non représentation dans le zonage de recherche du pôle, ou encore à une non communication entre la gouvernance du pôle et le SPL.

Cette situation d'avancée en parallèle, sans recherche de convergence à un instant donné est fortement pénalisante pour l'ensemble des acteurs et plus particulièrement les SPL et les PME (associées ou non aux SPL) et ce pour plusieurs raisons :

- L'absence de recherche d'intégration en amont de la construction des projets rend difficile, une fois une première plate forme établie, l'intégration a posteriori de nouveaux industriels ou structures.
- Le risque de voir mener en parallèle deux offres de recherche et d'innovation (associées à une veille technologique) perçues comme similaires est fort. Cela peut poser question sur la pertinence de conserver deux entités concurrentes SPL et Pôles (notamment aux yeux des financeurs).
- Une rupture entre recherche portée par des organismes type laboratoires, et applications marchés apparaîtra, les PME n'étant pas impliquées dans les phases amont de la recherche.
- Une moindre lisibilité pour les industriels de « qui fait quoi » et donc un sentiment de mauvaise utilisation des ressources, d'institutionnalisation non raisonnée au détriment des PME.

### 3.2.2 Les scénarios à privilégier pour les SPL et PME

Les scénarios à retenir pour le renforcement et la reconnaissance dans le temps des SPL s'orientent vers une collaboration accrue entre SPL et les pôles de compétitivité, attribuant à ces derniers également une part de responsabilité dans cet engagement commun au service des PME et dans une recherche de complémentarité.

En d'autres termes, les scénarios au fil de l'eau ou d'élargissement « en solo » de l'offre présentent des risques significatifs pour les SPL :

- risque de voir des entreprises se détacher des SPL au profit des pôles de compétitivité plus attractifs (a fortiori si les projets et financements rentrent dans leur phase applicative).
- risque de ne se positionner que sur des actions à plus faible valeur ajoutée et relativement banalisées pouvant éventuellement être reprises par le pôle (convention d'affaires).
- risque de mener des actions notamment d'innovation et de recherche sans masse critique au regard des projets conduits dans les pôles.
- risque de perdre des adhérents et à terme des financements, ces derniers étant transférés sur les pôles de compétitivité.

Il est donc crucial pour les SPL d'intégrer dans leur développement les scénarios les associant aux projets pôles de compétitivité. La faisabilité d'une intégration ex post des SPL dans les pôles ne présente pas en théorie de freins et barrières. Cela suppose dans certains cas l'acquisition par les SPL des nouvelles compétences et de disponibilités pour être représentés au sein des pôles de compétitivité (dans les projets et/ ou dans la gouvernance).

Ainsi les scénarios à privilégier pour les SPL sont ceux assurant une continuité forte et reconnue entre des actions court terme et une orientation recherche appliquée proposée par les SPL et une orientation plus long terme reposant sur des projets de recherche fondamentale portée plus principalement par les acteurs des pôles de compétitivité. Cette continuité de l'action permet ainsi aux PME de se voir proposer une offre de proximité répondant à la fois à une problématique de gestion du niveau d'activité dans le court terme et à une problématique de gestion de l'innovation différenciatrice à moyen terme. Par ailleurs les SPL peuvent assurer la mise en œuvre des innovations par la maîtrise combinée d'actions portant sur les process de fabrication et de commercialisation.

Ainsi les deux scénarios à privilégier pour les SPL sont :

- La consolidation des actions engagées en cohérence et complémentarité avec les actions du pôle de compétitivité. A minima les éléments de diagnostic réalisés par les pôles sont partagés avec les SPL afin d'enrichir leur vision et de les positionner sur des actions qui leurs sont propres, apportant des réponses aux entreprises (notamment PME) non redondantes avec celles du pôle.
- La construction d'une offre à forte valeur ajoutée pour les entreprises en cohérence avec les actions du pôle.

Ces deux scénarios et notamment celui de construction d'une offre à forte valeur ajoutée pour les entreprises, en cohérence avec les actions du pôle, favorisent la pérennité des SPL et renforcent leur légitimité.

Ils doivent permettre par ailleurs :

- d'identifier, de capter et de fidéliser les PME dans les projets SPL et pôles par un rôle de relais de proximité pris en charge par le SPL. Les entreprises visées peuvent être entre autre des entreprises identifiées comme « non technologiques ».
- d'éclairer la vision des PME sur la réalité des pôles.
- et en global de renforcer la compétitivité des entreprises impliquées par une coordination d'actions appropriées aux besoins et mises en oeuvre avec les ressources et moyens nécessaires.

Ces deux scénarios n'excluent pas naturellement le scénario de transformation du SPL en pôle de compétitivité, mais ils ne le privilégient pas pour autant comme une fin en soi, les SPL pouvant conserver une existence en propre et une autonomie d'action.

Par ailleurs, la mise en œuvre des scénarios de complémentarité implique une démarche de coopération à double sens entre les pôles de compétitivité et les SPL, amenant les pôles de compétitivité à être également force de contact et de proposition sur les modes de fonctionnement et relations avec les SPL.

## **Les rôles des SPL**

La mise en œuvre de ces scénarios avec les actions du pôle induit pour les SPL de construire une offre plus élargie reposant sur :

- Des actions court terme génératrice de chiffre d'affaires pour les entreprises et reposant sur une mutualisation de moyens (salons à l'international...)
- des actions de veille technologique et d'organisation de rencontres ou événements autour de la veille et de l'innovation (journées innovations...)
- des actions d'accompagnement en matière d'innovation et de recherche opérationnelle et développement, en partenariat avec les projets des pôles et/ou avec des centres technologiques (CRITT...). Il est à noter que tous les projets de recherche aujourd'hui ne sont pas positionnés nécessairement sur des technologies avancées et ni sur des objectifs à 5 ans et au-delà. Des projets plus accessibles à court terme et sans rupture technologique sont souhaités par les PME. Ils ne sont cependant pas initiés ou mis en œuvre par ces entreprises faute de capacités et de ressources dédiées (hommes et finance). Les SPL peuvent également prendre en charge ces types de projets souvent non retenus dans les pôles de compétitivité.

Au-delà de ce repositionnement de l'offre, les SPL doivent jouer un rôle explicite de relais et de fédération pour identifier, capter, fidéliser les PME en expliquant aux entreprises le rôle et la vocation des pôles et les sensibiliser aux démarches d'innovation. Ils doivent également être un laboratoire des idées innovantes pour les PME. A l'inverse, ils assurent par la continuité des actions avec les pôles un rôle de mise en œuvre des projets de coopérations développés par les pôles, en maîtrisant collectivement les process de fabrication et de mise en marché.

## 4. Propositions d'actions pour un scénario de complémentarité

Pour mettre en œuvre les scénarios décrits précédemment, permettant d'associer les SPL et pôles de compétitivité dans une démarche complémentaire et ciblée pour les PME (actions complémentaires, relais pour intégrer les PME qui le souhaitent dans les pôles, application des projets de pôles dans les PME...), six actions peuvent être envisagées pour accompagner les SPL. Ces actions proposées s'articulent autour de trois idées maîtresses :

- Fédérer et partager
- Accompagner
- Communiquer

### **FEDERER**

#### **Action 1. Mettre en relation les SPL et pôles**

Il s'agit ici de mettre en relation les SPL et les pôles de compétitivité lorsque cette relation n'est pas encore enclenchée et si elle a une pertinence compte tenu de la vocation des uns et des autres. Cette mise en relation doit permettre de :

- déterminer les éléments de l'offre permettant l'enrichissement d'une réponse commune pôle/ SPL.
- définir les champs spécifiques de chacun.
- évaluer les modes de collaboration (intégration de la représentation du SPL dans la gouvernance du pôle de compétitivité, recensement des projets ou partie de projets pouvant immédiatement donner lieu à une coopération concrète...).

Cette action pourrait être prise en charge par la DATAR. Cependant il s'agit aussi ici de mobiliser les tutelles et institutionnels (en particulier les relais des DRIRE) sur l'importance d'une meilleure implication des PME / SPL dans les projets et dans la gouvernance et faire le lien avec les différentes actions collectives impulsées dans les régions ou dans les métiers.

L'exemple des SPL Systèmes Embarqués et Transports Intelligents, et Mécanique Vallée souligne à la fois l'importance de cette mise en relation et les rôles que peuvent jouer les SPL à l'intérieur du pôle, mais aussi en propre, et toute cohérence et complémentarité avec le pôle (projets « cautionnés » par le pôle mais non mis en œuvre par ce dernier).

### **Action 2. Fédérer les SPL pour qu'ils puissent échanger sur leurs expériences respectives avec les pôles de compétitivité**

L'acquisition d'expériences, déjà réalisée pour certains SPL, dans leur relation et mode de fonctionnement avec des pôles de compétitivité doit être mise en commun afin de capitaliser sur les bonnes pratiques. Une démarche de fédération et de partage d'expériences entre les SPL impliqués dans les pôles peut avoir un effet d'entraînement sur les autres SPL. La DATAR en lien avec le CDIF pourrait prendre en charge cette action en favorisant l'échange au cours d'un séminaire annuel.

## **COMMUNIQUER**

### **Action 3. Mettre en place une communication claire auprès des PME**

Il s'agit ici de rendre lisible les dispositifs d'accompagnement des PME, notamment sur les SPL et pôles et leurs évolutions dans l'environnement plus complexe décrit précédemment. Il faut donc communiquer de façon simple sur les missions, objectifs, cibles et projets de chacun en faisant ressortir les complémentarités et les apports spécifiques de chaque structure... Cette communication doit faciliter l'accès des PME aux accompagnements dans une logique de parcours ou de fléchage et les convaincre de la valeur ajoutée concrète d'une action collective.

Différents acteurs peuvent travailler ensemble sur cette communication : institutionnels, organisations professionnelles, CDIF...

## **ACCOMPAGNER**

### **Action 4. Mettre en place un accompagnement pour les SPL qui le souhaitent pour la mise en œuvre d'un nouveau projet commun avec les pôles**

Il s'agit ici d'accompagner les SPL et leur équipe d'animation sur quelques nouveaux savoir faire à maîtriser pour piloter les scénarios de rapprochement avec les pôles de compétitivité. Ces compétences peuvent porter notamment sur la maîtrise de nouvelles offres (intégrant des champs de recherche avec leur problématique spécifique), sur le

portage de projets complexes (participation aux projets de coopération des pôles de compétitivité) ou encore sur la participation à la gouvernance des pôles.

L'objectif est de passer d'un savoir faire souvent fondé sur l'animation d'un réseau d'entreprises et sur des thématiques visant à répondre à des besoins opérationnels, à des savoir faire liés à la gestion de projets couvrant des champs nouveaux de la technologie et du développement (R&D) avec des acteurs variés (grandes entreprises, centres de recherche...).

**Action 5. Renforcer la capacité des SPL à repérer et à accompagner la formalisation des projets de recherche dans les PME en lien avec ceux des pôles de compétitivité.**

Les PME industrielles ont, par contrainte du quotidien (maintien du carnet de commandes, de la charge de production...) et par une certaine culture plus industrielle que scientifique, une orientation de la recherche beaucoup plus sur l'applicatif que le fondamentale. En d'autres termes, les projets et actions de recherche des PME ont une frontière plus proche de la fonction étude que recherche. Or les projets de recherche plus fondamentaux existent dans les entreprises, mais ne sont pas systématiquement formalisés, croisés avec d'autres acteurs ou d'autres projets, et de fait ont des difficultés à être mis en œuvre.

Dans ce contexte, les SPL, en lien avec les projets des pôles (via les structures de gouvernance organisées entre autre autour de commissions de projets), pourraient accompagner, via l'appui d'un expert double « casquette » culture industrielle et culture scientifique, les PME dans l'identification de bons projets et dans leur formalisation. Ainsi le SPL contribuerait à :

- sensibiliser les PME et leur expliquer les enjeux des axes de R&D des pôles de compétitivité
- détecter les potentiels (cachés) de R&D des PME
- aider les PME à formaliser les projets de R&D en lien avec les pôles de compétitivité
- favoriser le maillage grands groupes / PME/ R&D

**Action 6. Accompagner financièrement les SPL dans leur développement par l'attribution de financements régionaux**

Il s'agit ici de contribuer par une aide financière aux mutations des SPL dans l'acquisition de nouveaux savoir et leur nouveau positionnement. Des financements régionaux sur 3 ans pourraient aider les SPL à conforter leur position et leur reconnaissance dans leurs nouvelles missions. Ainsi les schémas régionaux de

développement économique pourraient intégrés (comme cela commence à se faire dans certaines régions) des accompagnement pour les SPL : les Régions pourraient coordonner les actions respectives des pôles et SPL en inscrivant cette nécessaire complémentarité des acteurs dans leur préparation des SRDE. Ainsi le rôle de la Région, par sa vision stratégique pourrait éviter certains dysfonctionnements qui ont aujourd'hui pu se produire et débouchant sur une non collaboration entre pôle et SPL.

Au-delà des financements régionaux, les orientations des politiques européennes sur les clusters peuvent laisser à penser que les SPL ont sans doute possibilité de s'inscrire dans des projets de réseaux européens et de partenariats internationaux.

## Conclusion

La finalité première de toute forme de cluster est, par sa capacité à mettre en réseau, de renforcer la compétitivité du tissu industriel français, et notamment des PME qui contribuent fortement à la création de richesse et à l'emploi.

Ces dernières effectivement, à l'inverse des grands groupes, sont souvent de taille insuffisante pour s'engager individuellement sur tous les fronts stratégiques que les marchés imposent aujourd'hui. Trouver des appuis aussi bien industriels qu'auprès de structures d'accompagnement est une nécessité pour ce type d'entreprises, d'autant que le manque de ressources et de disponibilité de leurs équipes ne favorise pas des engagements forts sur des sujets comme la recherche et développement et l'innovation.

Les SPL et pôles de compétitivité sont deux leviers parmi d'autres de la politique française pour accompagner les entreprises dans des développements coopératifs. Ils ne doivent pas aujourd'hui être appréhendés dans une logique frontale et de substitution. L'analyse des besoins des PME montre effectivement le double souci permanent qu'attachent les entreprises à des notions très opérationnelles (telles que le maintien d'un taux de remplissage du carnet de commande, la gestion des compétences...) tout en s'investissant sur des sujets de pérennisation de leur structure, tels que la présence à l'international ou encore la recherche et développement de nouveaux produits et nouvelles offres.

Ainsi les SPL et pôles de compétitivité répondent de façon complémentaire à ces doubles enjeux des PME. L'historique et le positionnement initial des SPL attribuent à ces derniers des missions d'accompagnement de proximité des entreprises, sur des sujets portés plutôt court terme, sans pour autant les cantonner définitivement à ce rôle. Les SPL qui se sont transformés en pôle de compétitivité montrent bien la capacité de certains d'entre eux à répondre aux entreprises sur des sujets plus engageants dans le temps qu'est la recherche et le développement. Par ailleurs les pôles de compétitivité, qui agissent sur le croisement recherche / formation / industrie en développant des projets de coopération, ne sont pas des structures facilement accessibles pour les PME, même si leur contribution dans l'innovation est importante. Les SPL jouent de façon

donc extrêmement complémentaire plusieurs rôles dans l'accompagnement coopératif :

- un lien explicite entre le marché et les PME sur des missions opérationnelles (organisation de salons, process de fabrication...)
- une continuité forte reconnue entre les projets pôles et les PME en assurant la mise en œuvre et la déclinaison opérationnelle des projets d'innovation des pôles
- une capacité à assurer un lien entre le tissu industriel et les pôles de compétitivité, par un rôle de relais et de fédération permettant de capter et identifier les PME.
- Un laboratoire d'idées innovantes pouvant être structurées pour intégrer des projets pôles de compétitivité.

Les pôles, dans leur vocation, doivent renforcer quant à eux leurs liens avec les industriels et notamment les PME. A titre d'illustration, les structures de gouvernance des pôles accordent de plus en plus de place aux PME dans des collèges, la fusion récente des pôles Normandy Motor Valley et Vestapolis soulignant cette orientation. L'appui sur des structures territoriales de proximité comme les SPL devient alors une nécessité forte pour rassembler un maximum d'acteurs économiques. (Cependant aujourd'hui tous les SPL ne sont pas associés aux structures de gouvernance, la majorité ne participant pas directement à la vie des pôles).

Il est donc nécessaire dans une logique de complémentarité que les deux leviers d'accompagnement coopératifs agissent ensemble en entamant conjointement des démarches de rapprochement, de détermination des actions communes et des périmètres propres, le tout pour atteindre un objectif de renforcement de la compétitivité des entreprises.