

Paris-Ile de France Capitale Economique

IV^{eme} Forum Recherche
17 septembre 2009



**Nos Pôles de Compétitivité s'affirment,
mais créent-ils de la Valeur ?**

Benchmark international réalisé par
Paris-Ile de France Capitale Economique en
partenariat avec Altran et PricewaterhouseCoopers



Paris-Ile de France Capitale Economique

Présentation de Paris-Ile de France Capitale Economique

Paris-Ile de France Capitale Economique a été créée il y a près de vingt ans à l'initiative de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris pour valoriser Paris et l'Ile-de-France et y attirer des investissements internationaux. Ses membres, une centaine de grandes entreprises françaises et étrangères, garantissent son indépendance et permettent à l'Association de mener une double mission :

- Promouvoir les atouts de la Région Capitale à l'international grâce à l'organisation de road shows (Japon, Pays du Golfe, États-Unis, Inde, Chine, Europe)

- Améliorer son attractivité par des actions de lobbying auprès des pouvoirs publics concernés.

Paris-Ile de France Capitale Economique a mis en place une veille pour évaluer régulièrement l'évolution de l'attractivité de la Région Capitale face à ses principales concurrentes européennes et mondiales au travers d'études annuelles de benchmarking, qualitatives et quantitatives.

Elle a également créé en 2008 la « Global Cities Attractiveness Survey ® », qui compare l'image et la réalité de l'attractivité des principales métropoles mondiales.

www.greater-paris-investment-agency.com



Comment favoriser la création de valeur au sein des pôles de compétitivité

L'attractivité de Paris Ile-de-France est le cœur de notre métier. L'excellence de la recherche francilienne fait partie des grands atouts de la Région Capitale et dès 2002 notre Association a souhaité la promouvoir notamment au Japon et aux USA.

Cependant elle n'est pas assez connue et reconnue à l'étranger et auprès des investisseurs.

C'est pourquoi Paris-Ile de France Capitale Economique œuvre depuis 6 ans à mieux valoriser notre R&D et à la rendre plus visible à l'international.

La première de nos propositions, formulée dès 2004 lors de notre 1er Forum sur la recherche, préconisait la création de 3 clusters/pôles de compétitivité en Ile-de-France. Ils sont depuis devenus : Medicen, Cap Digital et System@tic. D'autres pôles ont vu le jour dans la France entière et se développent pour la plupart de façon très encourageante.

C'est une grande avancée pour l'attractivité de notre Pays grâce à un effort non négligeable de la part des pouvoirs publics : quatre ans après, 4 milliards d'euros ont été investis, 14000 chercheurs impliqués, près de 800 projets financés...

Au delà des évaluations sur les pôles de compétitivité déjà réalisées avec succès, il convient maintenant, me semble-t-il, de se poser la question essentielle de la **création de valeur**.

Dans quelle mesure les pôles français concourent-ils à l'essor de start-up, contribuent-ils à stimuler l'innovation, à la mise sur la marché de produits et services nouveaux, à développer l'emploi, à améliorer l'attractivité du territoire ?

A partir des besoins exprimés par les porteurs des projets au sein des pôles français et à la lumière des expériences de pôles étrangers déjà bien affirmés, cette étude a pour ambition de faire un diagnostic de l'existant et d'apporter quelques pistes de réflexion concrètes **pour favoriser la création de richesse**.

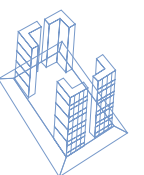
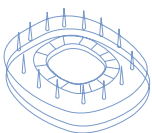
15 recommandations précises sont formulées. Elles pourraient s'inscrire bien sûr dans la dynamique positive déjà amorcée pour favoriser cette création de valeur.

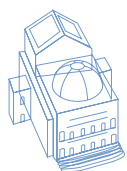
Un grand merci à Altran et à PricewaterhouseCoopers, qui ont su mobiliser avec efficacité leurs réseaux et leurs compétences en France et à l'international pour participer à notre initiative.

Je suis heureux, au nom de Paris-Ile de France Capitale Economique de vous présenter cette étude originale, qui je l'espère, contribuera au renforcement de l'attractivité et de la croissance de notre Région Capitale !

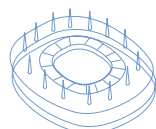
Thierry JACQUILLAT

Président de Paris-Ile de France Capitale Economique





Sommaire



1. CONTEXTE ET ENJEUX : REMISE EN PERSPECTIVE DES OBJECTIFS ET DE LA STRATÉGIE DES PÔLES

PRÉAMBULE : Quinze années d'action de Paris-Ile de France Capitale Economique en faveur de la recherche et de l'innovation

- A. Les pôles de compétitivité : un dispositif au service de l'innovation
- B. Processus et critères des financements des projets par les pôles
- C. Quelle création de valeur au sein des pôles de compétitivité ?

2. MÉTHODOLOGIE : UNE ÉTUDE INÉDITE

- A. Une démarche appuyée sur la pratique des porteurs de projet
- B. La perception de plus de 300 acteurs
- C. Des résultats analysés au sein de 5 groupes de travail
- D. Une comparaison avec l'expérience de clusters étrangers

3. CONSTAT

- A. La phase de lancement du projet
- B. Le financement des projets
- C. L'animation du pôle de compétitivité

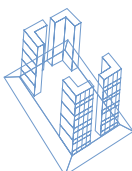
4. ANALYSE

- A. La phase de lancement du projet
- B. Le financement des projets
- C. L'animation du pôle de compétitivité

5. RECOMMANDATIONS

- A. La phase de lancement du projet
- B. Le financement des projets
- C. L'animation du pôle de compétitivité
- D. Evaluation de la création de valeur
- E. Conclusion

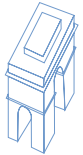
GLOSSAIRE



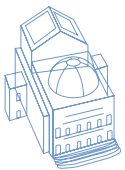


1. Contexte et enjeux :

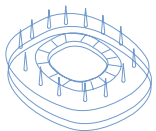
Remise en perspective des objectifs
et de la stratégie des pôles



→ **PRÉAMBULE** : Quinze années d'action de Paris-Ile de France Capitale Economique en faveur de la recherche et de l'innovation



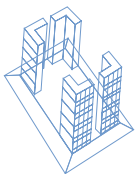
→ **A. Les pôles de compétitivité** : un dispositif au service de l'innovation



→ **B. Processus et critères des financements des projets par les pôles**



→ **C. Quelle création de valeur au sein des pôles de compétitivité ?**



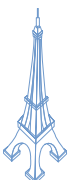


1. Contexte et enjeux :

Remise en perspective des objectifs et de la stratégie des pôles



PRÉAMBULE : quinze années d'action de Paris-Ile de France Capitale Economique en faveur de la recherche et de l'innovation



Paris Ile-de-France est le leader européen en matière de recherche et d'innovation. Cette position est un facteur majeur d'attractivité et de croissance pour notre Région Capitale. Ainsi, depuis plus de quinze ans, Paris-Ile de France Capitale Economique œuvre pour faire reconnaître et valoriser les domaines d'excellence à l'international comme auprès des pouvoirs publics. Au cours des cinq dernières années, notre Association a notamment joué un rôle actif dans la création et le développement des pôles de compétitivité. Depuis 2004, elle organise aussi un « Forum sur la Recherche », rendez-vous annuel des acteurs économiques, ainsi que des principaux représentants du monde de la recherche et de l'enseignement supérieur de l'Ile-de-France.

2001-2008 : Promouvoir à l'international l'excellence de l'Ile-de-France en R&D.

Les délégations des membres de Paris-Ile de France Capitale Economique présentent aux investisseurs internationaux les atouts de notre Région Capitale et notamment l'excellence du plateau de Saclay lors de road-shows annuels au Japon, en Chine, en Inde, en Corée, aux Etats-Unis et dans les Pays du Golfe. Des missions de promotion se sont rendues aussi dans la Silicon Valley, auprès des universités américaines et à Bangalore. Notre Association a également invité les principaux fonds de pension américains pour leur faire visiter les pôles de compétitivité de Paris Ile-de-France. Ces pôles aussi sont devenus un atout de l'attractivité de la Région Capitale.

2004 : Rendre plus visible à l'international l'excellence de la recherche francilienne par la création de clusters.

Pour mieux rendre visible l'excellence de la recherche francilienne auprès des investisseurs étrangers Paris-Ile de France Capitale Economique a préconisé la reconnaissance de trois clusters en Ile-de-France :

- **Mobile Life** (télécommunications) qui deviendra Systematic en 2005
- **Digital World** (systèmes complexes), futur Cap Digital
- **Healthy Life** (sciences du vivant), futur Medicen

Ces recommandations sont issues du groupe de travail de Paris-Ile de France Capitale Economique présidé par Pascal Colombani, ancien Administrateur du CEA. Elles sont présentées lors du Premier Forum sur la Recherche intitulé « Pôle Ile-de-France Sud : Vers l'Excellence Mondiale », réuni le 9 septembre au Palais des Congrès et commentées notamment par : Claude Allègre, Christian Blanc et Bertrand Landrieu.

A ce sujet, Thierry Jacquillat, Président de l'Association, rencontre ensuite Nicolas Sarkozy, Ministre de l'Economie et des Finances et François d'Aubert, Ministre Délégué à la Recherche. Les propositions de Paris-Ile de France Capitale Economique ont été retenues dans le cadre de la création des pôles de compétitivité. De plus le Pôle de Saclay fait désormais partie des chantiers prioritaires du Grand Paris dévoilés par le Président de la République le 29 avril 2009.



1. Contexte et enjeux :

Remise en perspective des objectifs et de la stratégie des pôles

2005 : Stimuler fiscalement la recherche.

Paris-Ile de France Capitale Economique expose ses propositions pour inciter la recherche et l'innovation en France, et présente l'étude de benchmark réalisée avec Ernst&Young pour identifier les meilleures pratiques fiscales en matière de R&D dans les pays de l'OCDE lors du **Second Forum sur la Recherche**, le 13 octobre 2005, en présence de Christine Lagarde, Ministre Délégué au Commerce Extérieur en charge également de l'attractivité, devant plus de 300 décideurs économiques et représentants du monde de la recherche.

Plusieurs des propositions de l'Association ont depuis été inscrites dans la loi des finances.

Le crédit impôt recherche est l'avancée la plus significative.

2005-2009 : Fédérer l'offre de formation.

Depuis 2005, Paris-Ile de France Capitale Economique a mis en place sur le plateau de Saclay le cours annuel « Innovation in science and engineering » avec Altran, créateur de ce cours enseigné avec succès à Harvard.

Ce cours à destination de 40 élèves de Supélec, HEC, Institut d'Optique, Université Paris-Sud, Polytechnique, ENS Cachan, INSTN et CEA a pour objectif de catalyser les coopérations entre les établissements d'enseignement supérieur du Plateau de Saclay.

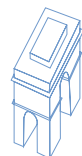
2006-2007 : Aider la R&D à mieux se vendre.

Paris-Ile de France Capitale Economique organise le 24 janvier 2007 son **Troisième Forum sur la Recherche** : « La R&D française fait-elle bien son marketing ? » en présence de François Goulard, Ministre Délégué à la Recherche et à l'Enseignement Supérieur et avec notamment la participation de Dominique Hanssens, Directeur Général du Marketing Science Institute de Cambridge Massachussets.



1. Contexte et enjeux :

Remise en perspective des objectifs et de la stratégie des pôles



A. LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ : UN DISPOSITIF AU SERVICE DE L'INNOVATION

La politique des pôles de compétitivité a été lancée en 2004 à l'initiative du gouvernement français afin de structurer une politique publique en matière de recherche et développement.

L'objectif de la politique des pôles consiste à renforcer la compétitivité de l'économie française et à développer la croissance et l'emploi sur des marchés porteurs :

- En accroissant l'effort d'innovation ;
- En confortant des activités, principalement industrielles, à fort contenu technologique ou de création sur des territoires ;
- En améliorant l'attractivité de la France, grâce à une visibilité internationale renforcée.

La Stratégie mise en œuvre est triple :

- Concrétiser des partenariats entre les différents acteurs ayant des compétences reconnues et complémentaires ;
- Promouvoir un environnement global favorable à l'innovation ;
- Bâtir des projets collaboratifs stratégiques de R&D qui peuvent bénéficier d'aides publiques, notamment auprès du Fonds Unique Interministériel (FUI).

La politique des pôles s'inspire d'expériences réalisées dans d'autres pays, qui sont généralement regroupées sous l'appellation de « clusters » à l'instar de la Silicon Valley aux Etats-Unis.

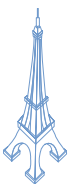
Les pôles de compétitivité français visent en premier lieu à favoriser la création d'un écosystème propice à la confrontation d'idées, au partage de compétences et d'expériences et à l'innovation.

En pratique l'objet des pôles consiste à faciliter l'émergence de produits ou services innovants en incitant des grands groupes, des PME, des laboratoires de recherche et des universités et grandes écoles à unir leurs forces dans le cadre de projets collaboratifs.

Il existe aujourd'hui 71 pôles de compétitivité qui ont été reconnus par l'Etat entre 2005 et 2008. Les pôles sont répartis sur l'ensemble du territoire et 8 d'entre eux sont implantés en Ile-de-France. Chaque pôle a été constitué autour de domaines de spécialité qui ont vocation à devenir des centres d'excellence.

L'originalité du dispositif français est qu'il s'organise autour de projets collaboratifs sélectionnés et labellisés par les pôles. Certains de ces projets seront ensuite retenus dans le cadre du financement public.

La politique des pôles étant aujourd'hui articulée autour du processus et des critères de financement des projets collaboratifs, il convient de s'arrêter sur ces deux points avant d'aborder le contenu de l'étude.





1. Contexte et enjeux :

Remise en perspective des objectifs et de la stratégie des pôles

B. PROCESSUS ET CRITÈRES DES FINANCEMENTS DES PROJETS PAR LES PÔLES

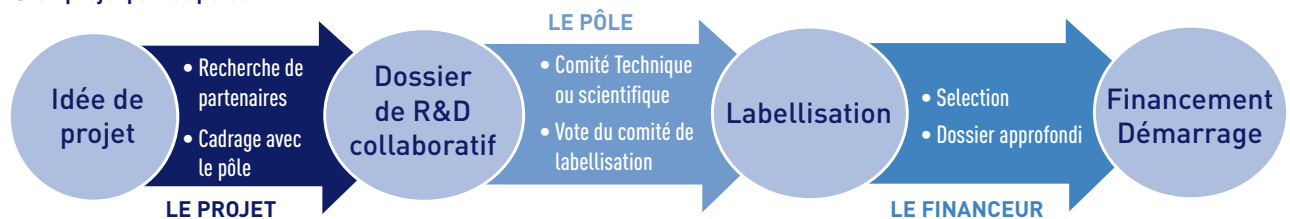
Le processus de financement s'organise autour de trois étapes principales :

1. La mise en place d'un projet entre des entreprises, des laboratoires de recherche et/ou des écoles ou universités ;

2. La labellisation du projet par le pôle à l'issue d'un processus de sélection ;

3. L'attribution d'un financement par le Fonds Unique Interministériel aux projets labellisés sélectionnés dans le cadre d'une procédure d'appel à projets.

→ Un projet par les pôles



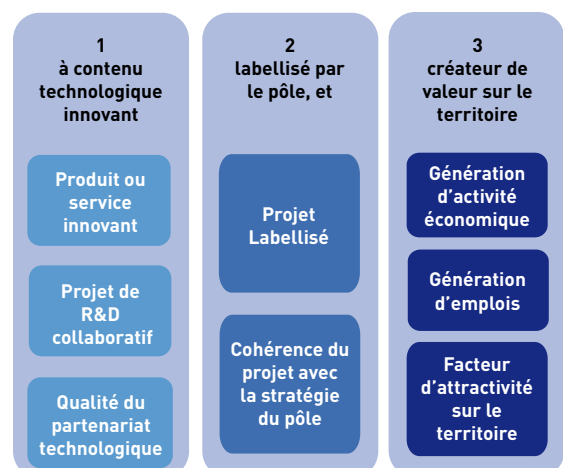
Focus : critères de financement des projets de R & D par le FUI

Pour être financés par le FUI, les projets doivent remplir certains critères :

- être collaboratifs : rassembler au moins deux entreprises et un laboratoire ou organisme de recherche public ou un organisme de formation;
- avoir pour objet le développement de nouveaux produits ou services à fort contenu innovant;
- avoir été labellisés par au moins un pôle de compétitivité.

Ces critères doivent inciter les partenaires publics et privés à une coopération, afin qu'entreprises, laboratoires de recherche et grandes écoles ou universités apprennent à se connaître et à se faire confiance en travaillant ensemble durablement.

→ Un Projet de R&D :

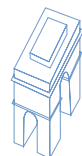


Les projets doivent conduire « à une mise sur le marché à un terme de 5 ans à compter de la fin du programme de recherche, sauf exception tenant compte de la spécificité des secteurs concernés » (FUI, 2009)



1. Contexte et enjeux :

Remise en perspective des objectifs et de la stratégie des pôles



C. QUELLE CRÉATION DE VALEUR AU SEIN DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ ?

Dans l'économie mondialisée du XXI^{ème} siècle, la compétitivité des territoires constitue un enjeu majeur pour l'ensemble des acteurs politiques et économiques.

Cet enjeu est accentué par la crise que traverse actuellement l'économie mondiale. Les gouvernements s'efforcent, notamment au moyen de politiques industrielles adaptées, d'accroître la compétitivité des entreprises et de favoriser l'attractivité de leurs territoires.

La politique des pôles de compétitivité exposée précédemment a principalement pour objectif d'accroître la compétitivité de la France en favorisant l'émergence de centres d'excellence. Ces centres d'excellence ont pour vocation de devenir des creusets de l'innovation, créateurs d'activité et d'emploi.

Depuis la mise en place effective des pôles en 2005, 3Md€ ont été alloués par l'Etat à cette politique : 1,5Md€ pour la première phase (2005-2008) et 1,5Md€ pour la deuxième phase (2009-2011).

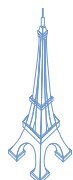
Par ailleurs, les pôles de compétitivité attirent de nombreux acteurs : le nombre d'adhérents est passé de 3 200 en 2005 à plus de 10 000 aujourd'hui.

Quatre ans après la mise en place des pôles de compétitivité, il convient de dresser un premier bilan :

Au-delà de l'attractivité des pôles de compétitivité en France, quelle valeur ont-ils créée ?

De quelles expériences internationales s'inspirer ?

Comment favoriser la création de valeur au sein des pôles de compétitivité ?



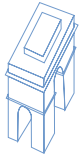
Trois supports de création de valeur ont été identifiés au sein des pôles :

- la phase de lancement du projet
- le financement des projets labellisés
- l'animation du pôle de compétitivité

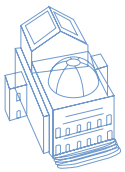


2. Méthodologie :

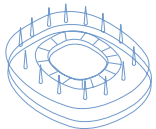
Une étude inédite



→ A. Une démarche appuyée sur la pratique des porteurs de projet



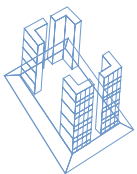
→ B. La perception de plus de 300 acteurs



→ C. Des résultats analysés au sein de 5 groupes de travail



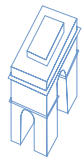
→ D. Une comparaison avec l'expérience de clusters étrangers





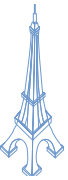
2. Méthodologie

Une étude inédite



L'étude cherche à identifier les facteurs de succès et les freins à la création de valeur et au développement d'entreprises innovantes au sein des pôles, en France et dans une sélection de pays.

La méthodologie utilisée a pour caractéristique originale d'être basée sur la perception des principaux acteurs de la création de valeur au sein des pôles. L'enquête a été menée en 4 phases entre janvier et juillet 2009.



➤ A. UNE DÉMARCHE APPUYÉE SUR LA PRATIQUE DES PORTEURS DE PROJET

La première étape a consisté à recueillir et à étudier les 70 principales publications françaises et étrangères récentes consacrées à l'innovation, aux start-up et aux pôles de compétitivité, afin de dresser un inventaire des facteurs de réussite identifiés à ce jour.

Un questionnaire semi-directif d'une vingtaine de questions a été soumis à 142 personnes faisant partie de l'écosystème de l'innovation : chefs d'entreprises, jeunes entrepreneurs, chercheurs, etc. afin de mieux cerner leur perception des enjeux de l'innovation, de la création de valeur et des pôles de compétitivité.

➤ B. LA PERCEPTION DE PLUS DE 300 ACTEURS

Un questionnaire semi-directif d'une cinquantaine de questions a été établi sur la base des résultats précédents et administré directement ou par téléphone à un panel de 109 acteurs-clefs de la création de valeur au sein des pôles, dont une large majorité de porteurs de projets afin de cerner précisément leurs attentes à l'égard des pôles.

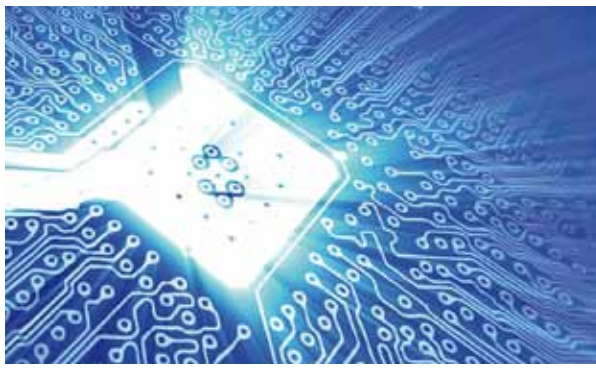
➤ C. DES RÉSULTATS ANALYSÉS AU SEIN DE 5 GROUPES DE TRAVAIL

Cinq groupes de travail thématiques d'une demi-journée ont rassemblé 72 acteurs des pôles de compétitivité choisis pour leur compétence et expérience : dirigeants de pôles, porteurs de projets, etc. et des personnalités extérieures aux pôles, issues d'incubateurs, de fonds d'investissement, d'associations, etc. afin de croiser leurs regards et d'affiner les préconisations émises en réponse aux questionnaires.

➤ D. UNE COMPARAISON AVEC L'EXPÉRIENCE DE CLUSTERS ÉTRANGERS

Le questionnaire détaillé a été traduit et adapté puis administré à une trentaine d'acteurs des pôles de compétitivité (ou « clusters ») aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en Suède et en Allemagne.

Leurs réponses ont permis de rapporter les perceptions et préconisations françaises aux pratiques internationales. Les premiers résultats de l'étude ont ainsi été mis en perspective à la lumière d'expériences étrangères.



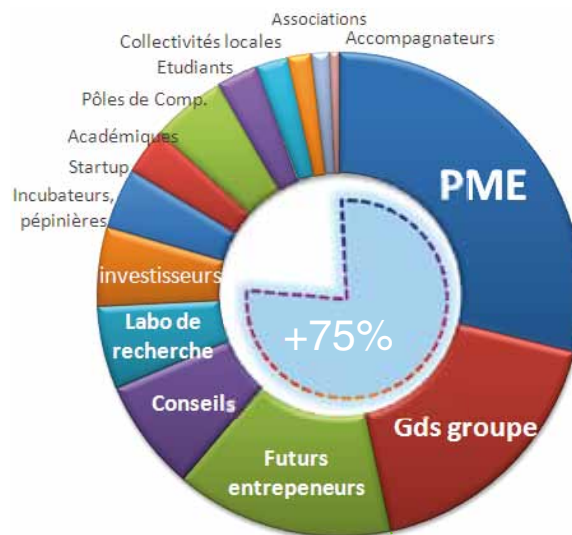
2. Méthodologie

Une étude inédite

ZOOM SUR LA FRANCE

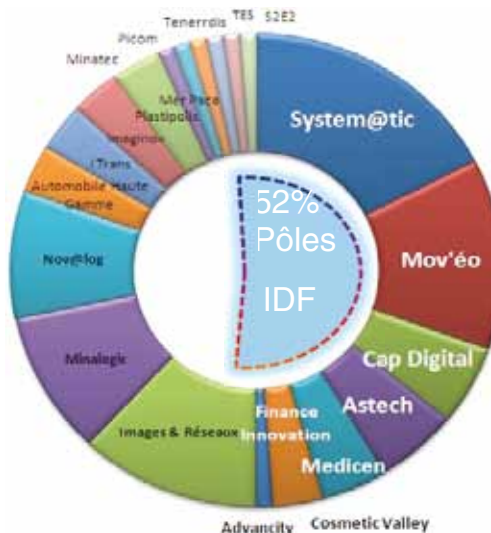
75% DES PERSONNES INTERVIEWÉES SONT ISSUES DU MONDE DE L'ENTREPRISE OU DE LA RECHERCHE

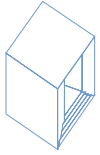
→ 1. Par types d'acteurs



52% DES INTERVIEWS ONT ÉTÉ RÉALISÉES AVEC DES PORTEURS DE PROJETS LABELLISÉS PAR DES PÔLES DE LA RÉGION ILE-DE-FRANCE.

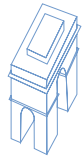
→ 2. Par sites géographiques





2. Méthodologie

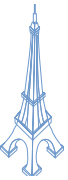
Une étude inédite



Au total, 353 acteurs des pôles de compétitivité et du monde de l'innovation auront répondu.

En France, l'étude a couvert 10 régions, 20 pôles soit l'équivalent de 50% des projets financés au sein des 71 pôles français.

Les projets étudiés couvrent des secteurs variés : automobile, finance, imagerie médicale, microélectronique, transactions électroniques sécurisées, commerce, biotechnologies, énergies nouvelles, logistique, etc.



Il convient d'attirer l'attention du lecteur sur les points méthodologiques suivants :

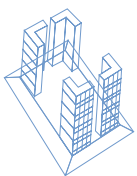
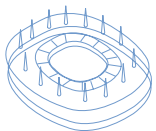
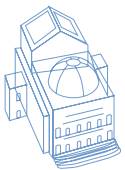
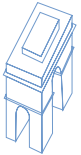
- La présente étude prend uniquement en compte les opinions des personnes qui ont accepté de participer à nos travaux (interviews, enquêtes ou groupes de travail).
- L'étude a cherché à disposer d'un panel le plus diversifié possible sans toutefois pouvoir en garantir la parfaite représentativité.
- Chaque pôle de compétitivité se situe à un niveau de développement différent compte tenu de son historique et de son environnement, ce qui rend difficile les rapprochements et comparaisons.
- La comparaison avec les clusters étrangers, comme toute comparaison internationale, s'avère nécessairement imparfaite compte tenu de contextes économiques, politiques, sociaux et culturels différents.

Ces réserves étant posées, la démarche suivie tout au long de la présente étude a été guidée par un souci constant d'objectivité et de cohérence afin d'aboutir à des résultats fiables et utiles à la réflexion commune sur l'évolution des pôles de compétitivité et la politique nationale de recherche et de développement.



3. Constat

- A. La phase de lancement du projet
- B. Le financement des projets
- C. L'animation du pôle de compétitivité





3. Constat

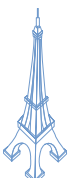


A. LA PHASE DE LANCEMENT DU PROJET

Les porteurs de projet en France occupent généralement des fonctions en recherche & développement.

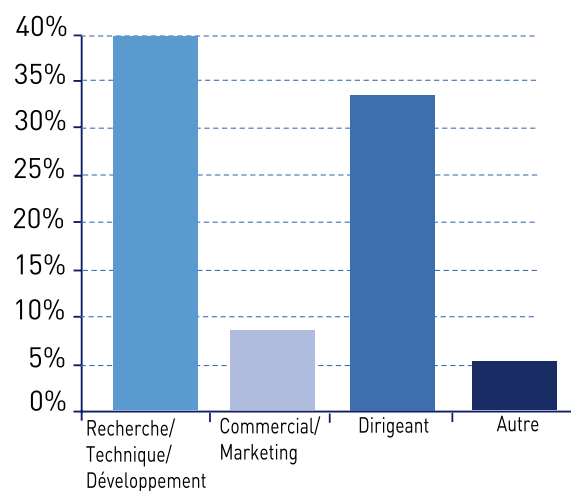
Les personnes en charge des projets collaboratifs ont rarement des profils marketing, commercial ou financier, en particulier dans les grands groupes.

Dans les PME, les projets sont généralement portés par le dirigeant de l'entreprise.



Aux Etats-Unis ce sont des entrepreneurs qui portent les projets ou des ingénieurs soutenus par des « serial entrepreneurs » ayant une véritable expérience du développement d'entreprise.

→ Fonctions des porteurs de projets interrogés (%)



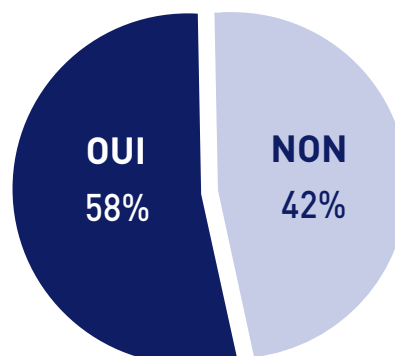
En France, les aspects technologiques du projet semblent prévaloir sur l'appréciation des débouchés commerciaux et de la rentabilité financière.

Les approches marketing et financières sont peu présentes dans la phase d'amorçage du projet.

→ Près de la moitié des projets n'ont pas fait l'objet d'un business plan approfondi, ni d'une étude de marché détaillée au moment de leur amorçage.

Au Royaume-Uni, une étude de marché et un business plan sont initialement établis et régulièrement mis à jour.

Aux Etats-Unis, la présence des financiers privés dès la genèse du projet conduit à une professionnalisation du processus de labellisation des projets.





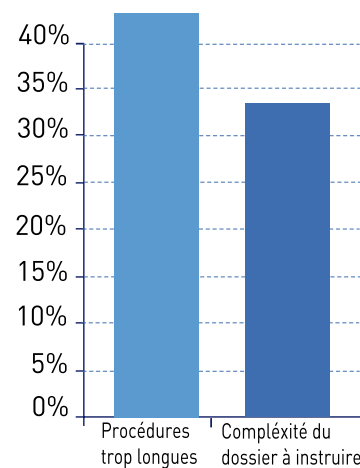
3. Constat

En France, la phase de lancement du projet est ralentie par des procédures de demande de financement longues et complexes.

- La complexité des procédures conduit à des délais dans le versement des aides. Les temps d'obtention de l'accord du financement peuvent varier de 4 mois à 2 ans (en moyenne 6 mois).
- Les procédures de demandes de financement auprès des différents organismes (Fonds Unique Interministériel, OSEO, FEDER, Collectivités locales, etc.) sont faiblement coordonnées, sans aucune harmonisation.
- Une grande disponibilité est requise de la part des dirigeants de PME dans le cadre de demandes de financement.

→ Les principales difficultés rencontrées pour l'obtention de subventions publiques sont des :

- procédures trop longues
- dossiers à instruire trop complexes.



❖ B. LE FINANCEMENT DES PROJETS

Evolution récente :

- 738 projets ont été financés fin juillet 2009 sur appels à projets des pôles depuis 2005 et concernent 14 000 chercheurs.
- Ces projets représentent un montant de dépenses de R&D de près de 4 milliard d'euros, dont la part de financement public est de 1,5 milliard d'euros soit 37%.
- 50% des projets labellisés ont obtenu un financement au titre du dernier appel à projet de mars 2009.

Depuis le 1^{er} janvier 2009 la part des subventions publiques aux PME est renforcée, celle des grands groupes baisse.

- PME : passage de 40 % à 45 %
- Grands groupes : passage de 30 % à 25 %
- Laboratoires de recherche - grandes écoles et universités publiques : 100%



3. Constat



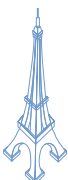
Les financements publics français externes aux pôles sont principalement constitués de subventions non remboursables et indépendantes de la réussite des projets.

Depuis la mise en place effective des pôles en 2005, 3 Md€ de fonds publics ont été alloués : 1,5 Md€ pour la première phase (2005-2008) et 1,5 Md€ pour la deuxième phase (2009-2011), principalement via le Fonds Unique Interministériel et l'Agence Nationale de la Recherche.

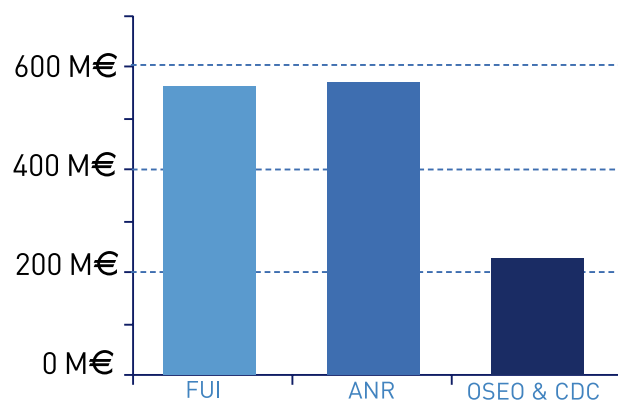
D'autres acteurs publics (nationaux ou régionaux) assument également une partie de ce financement.

Le crédit d'impôt recherche n'est pas inclus dans ces montants. Il s'élève à 2 milliards d'euros en 2009*.

*Source : Assemblée Nationale, Rapport d'Information n° 1794 du 2 juillet 2009.



→ Financement public pour 2009-2011

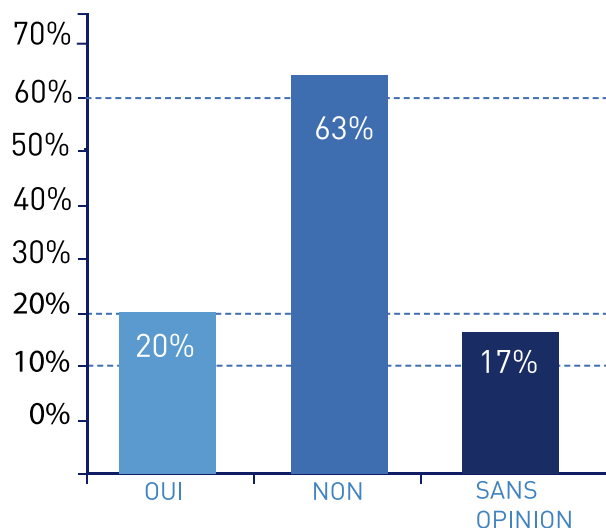


Source : Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

En France, les financements privés externes aux pôles sont marginaux.

- La part d'investissement privé relève principalement de la contribution des parties au projet.
- Les fonds d'investissement et les investisseurs institutionnels sont peu présents dans les projets labellisés.

→ La labellisation a-t-elle favorisé l'obtention de financements auprès d'organismes privés ?



Aux Etats-Unis, l'octroi de subventions publiques est fréquemment conditionné par l'existence de financements privés préalables.

Aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, des sociétés d'amorçage portant les projets favorisent l'investissement de fonds privés.

Dans ces deux pays, les réseaux de fonds de capital risque et de Business Angels favorisent le soutien aux jeunes entrepreneurs.



3. Constat

C. L'ANIMATION DU PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ

La qualité de l'équipe animant le pôle est un facteur-clé de création de valeur

Les pôles de compétitivité sont animés par des équipes de taille limitée, de 2 à 15 personnes.

Elles contribuent au développement des projets par :

- La labellisation des projets
- L'animation du réseau
- La communication interne et externe
- La promotion d'un environnement favorable à l'innovation.

L'équipe dirigeante du pôle signe avec l'Etat un contrat de performance depuis 2009, dont la bonne exécution conditionne l'obtention de subventions de fonctionnement du pôle.

Dans certains pôles de compétitivité, des expertises spécifiques sont mises à la disposition des membres. Ces prestations sont assurées soit par certains membres au profit d'autres (sous forme d'échange ou de bénévolat) soit par des prestataires externes.

Les membres des pôles demandent plus de coaching, de pilotage de la performance et de partenariats avec les clusters étrangers

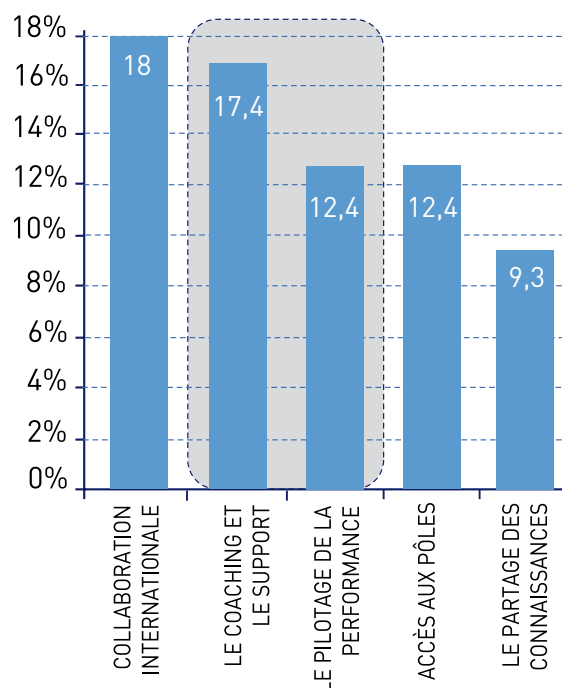
Si l'évaluation par les membres des pôles de l'animation est positive, des attentes demeurent quant :

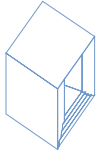
- à l'internationalisation des contacts
- au coaching des équipes projet
- à la capitalisation des « best practices »

Les porteurs de projets attendent plus d'assistance de la part des pôles sur les questions liées à la gestion des projets.

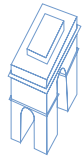
Une attente forte existe également quant au positionnement international des pôles, notamment par la création de partenariats avec des clusters étrangers.

→ Attentes des membres des pôles :





3. Constat



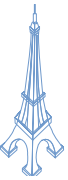
Trois domaines d'expertise sont jugés stratégiques.

Les expertises mises à disposition des membres et leurs modalités de mise en œuvre sont à l'initiative de chaque pôle.

Elles sont jugées particulièrement utiles dans les domaines :

- technologie et innovation
- pilotage de projet et management
- juridique et financier

Mais les pôles n'ont pas vocation à répondre à tous les besoins des membres.



Trois autres domaines d'expertise intéressent particulièrement les PME.

Les attentes des PME portent sur :

- les études de marché
- le business development
- la propriété intellectuelle

Les PME sont les plus en attente de ces expertises car elles ne disposent pas des ressources et compétences nécessaires en interne comme les grands groupes.

Les pôles ne sont pas toujours à même de répondre directement à ces besoins.

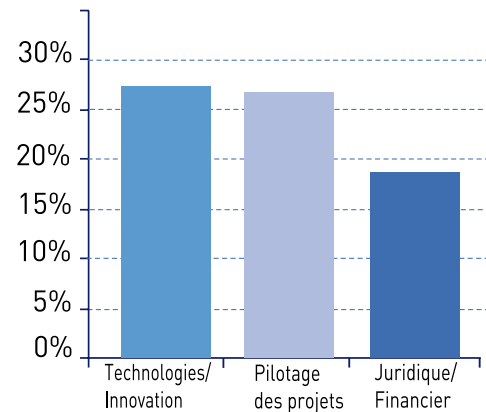
En France, les collaborations entre les entreprises et les grandes écoles sont peu valorisées.

Les collaborations entre grands groupes-PME et Entreprises-Laboratoires de recherche sont considérées comme les plus créatrices de valeur.

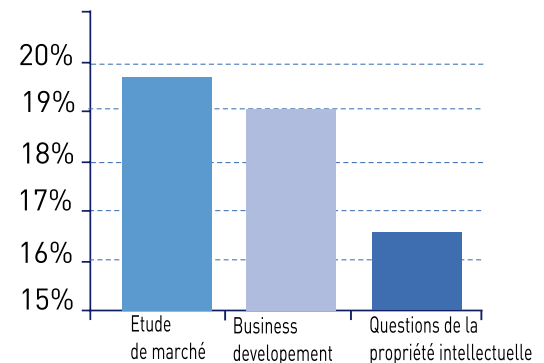
En revanche les collaborations entre entreprises et organismes de formation sont très peu considérées par les porteurs de projets au sein des pôles.

Aux Etats-Unis et au Royaume-Uni les universités sont souvent à l'initiative du développement des clusters (ex: Stanford University et Cambridge University). C'est dans le cadre du regroupement d'une douzaine d'universités (Oresund University) que le cluster Medical Valley s'est constitué en Suède.

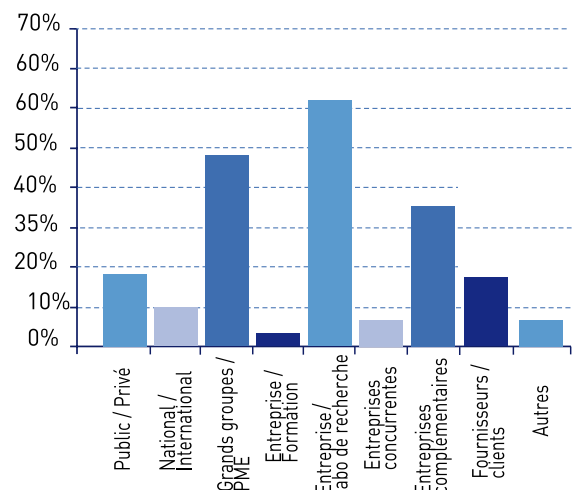
→ Expertises jugées utiles par les membres des pôles

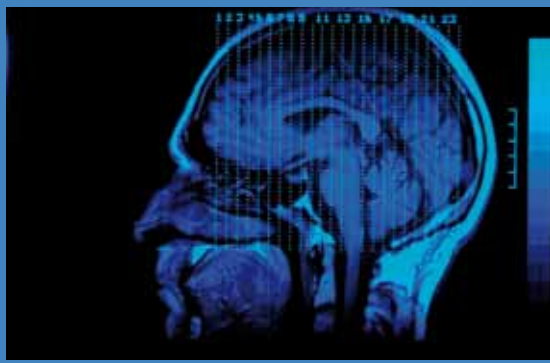


→ Les expertises à développer dans les pôles pour les PME

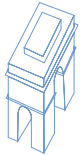


→ Collaborations considérées comme créatrices de valeur





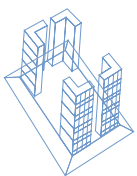
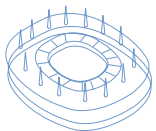
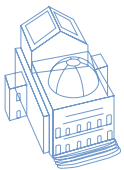
4. Analyse

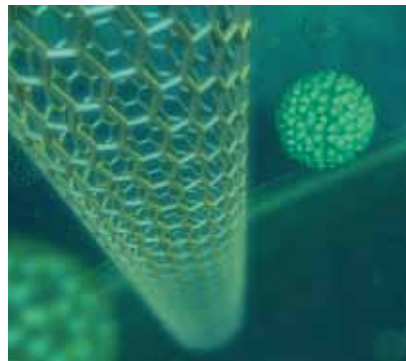


→ A. La phase de lancement du projet

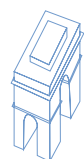
→ B. Le financement des projets

→ C. L'animation du pôle de compétitivité





4. Analyse



A. LA PHASE DE LANCEMENT DU PROJET

Une marge d'évolution existe dans la composition des équipes « projet » et des compétences qui s'y trouvent représentées

RAPPEL :

Les porteurs de projets interviewés ont généralement (à l'exception des PME) un profil plus technique/R&D que commercial et financier. Les aspects technologiques du projet semblent prévaloir sur l'appréciation des débouchés commerciaux et de la rentabilité financière.

- La configuration actuelle des équipes et les critères de labellisation n'incitent pas les porteurs de projets à prendre suffisamment en compte les aspects commerciaux et financiers dès la genèse des projets.
- Cette orientation plus technologique que financière ne permet pas d'anticiper les problématiques liées à l'industrialisation et à la commercialisation des innovations. De ce fait, le caractère aléatoire et incertain de la création de valeur est accentué.

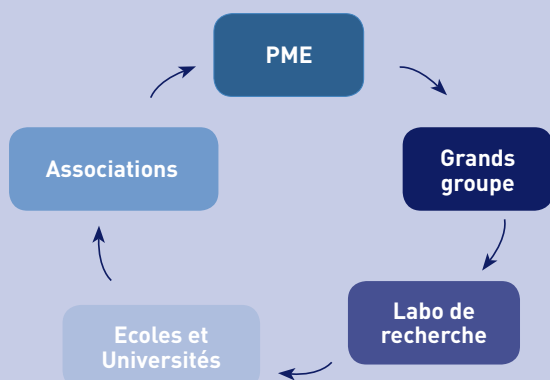
RAPPEL :

La phase de lancement du projet est ralentie par des procédures de demande de financement longues et complexes.

- La complexité et la durée des procédures peuvent décourager les initiatives.

Des projets complexes qui requièrent de réelles qualités de leadership de l'équipe dirigeante

Labellisation conditionnée par la réunion d'acteurs issus d'environnements différents.



- Complexité liée à la diversité des cultures de travail, des contraintes (budgétaires, calendrier, etc.) et des bénéfices attendus.
- Cette complexité requiert un fort leadership du porteur de projet, qui est peu pris en considération dans le processus de labellisation (« Mieux vaut un projet moyen avec une très bonne équipe qu'un projet excellent avec une équipe moyenne » John Preston, MIT).
- Les porteurs de projets ne disposent pas nécessairement de la formation et des outils leur permettant une gestion optimale des équipes.

Aux Etats-Unis par exemple, les compétences de l'équipe « projet » sont complétées par celles de financiers et de « serial entrepreneurs » expérimentés, associés au projet.



4. Analyse

B. LE FINANCEMENT DES PROJETS

Le financement public relève plus d'une logique de subvention que d'investissement

RAPPEL :

Le financement public est principalement réalisé sous forme de subventions.

- Les subventions publiques consenties aux projets labellisés par les pôles ne sont pas conditionnées aux résultats du projet.

- Aux USA, les subventions publiques ont été fréquemment complétées en pratique par des commandes publiques ou parapubliques. Elles permettent d'inscrire le projet dans une relation « client – fournisseur » et favorisent ainsi le dynamisme des projets.

- En Allemagne, est mis en place un versement dégressif des subventions publiques, la phase de lancement étant très consommatrice de liquidités.

L'insuffisance de financement privé des projets semble constituer une spécificité française

RAPPEL :

Les investisseurs privés externes aux pôles sont très peu présents dans le financement des projets.

- Une présence accrue d'investisseurs privés externes aux pôles pourrait permettre une sélection et un pilotage des projets sur la base de critères élargis dans une optique de création de valeur/retour sur investissement.
- L'absence de structure juridique portant le projet (société d'amorçage) ne facilite pas l'obtention de financements privés.

- Aux USA, l'obtention préalable de financements privés dynamise les projets et constitue un indicateur de leur succès potentiel.

- En Suède, on assiste à une externalisation de la recherche par de grands groupes auprès de PME innovantes (ex: Nokia).

- Dans le cadre de la politique des pôles 2009-2011 (Pôles 2.0) il a été recommandé de recourir plus largement aux financements privés et notamment au financement de la croissance des PME des pôles par un soutien prioritaire aux clubs de «Business Angels».



4. Analyse



C. L'ANIMATION DU PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ

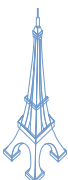
Un nombre croissant de pôles noue des partenariats avec des clusters étrangers

RAPPEL :

Le développement de partenariats avec des clusters étrangers est considéré comme une priorité.

- Les équipes dirigeantes des pôles ont dans un premier temps consacré leur action à l'intégration de nouveaux membres et à la labellisation de nouveaux projets.
- Des collaborations entre clusters au niveau européen et mondial existent mais elles demeurent en nombre limité.

Exemple : Mov'eo a conclu en 2009 des partenariats stratégiques avec 2 clusters bavarois.



Le recours à des experts extérieurs permet de compléter utilement les ressources disponibles au sein des pôles.

RAPPEL :

- *Les expertises des pôles sont particulièrement appréciées dans les domaines de la technologie et de l'innovation ainsi que du pilotage de projet.*
- *Les membres des pôles souhaitent des expertises renforcées notamment en études de marché et sur les questions de propriété intellectuelle.*

- Le renforcement de ces expertises favoriserait :
 - La validation des projets en amont
 - la possibilité pour les projets d'aboutir en applications industrielles
 - la protection juridique de la propriété intellectuelle
- Les équipes dirigeantes des pôles sont généralement peu nombreuses.
- Le pôle suscite des collaborations entre membres et peut aussi proposer l'assistance d'experts sélectionnés lorsque les compétences recherchées ne sont pas disponibles au sein du pôle.

La faiblesse des liens entre pôles, universités et grandes écoles constitue un frein au succès des pôles.

RAPPEL :

- *Les collaborations entre entreprises et organismes de formation sont peu considérées par les porteurs de projets.*

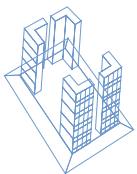
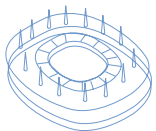
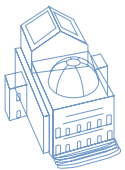
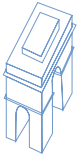
- En France, les pôles sont peu connus dans le monde universitaire.
- Cette méconnaissance est paradoxale car l'innovation est souvent portée par les jeunes talents.

• A l'étranger, les universités sont au cœur de la vie des clusters et les interactions sont nombreuses. A l'université de Cambridge (Royaume-Uni), Cambridge Consultants attire les meilleurs diplômés et a contribué à générer 25 spin-off depuis les années 1970.



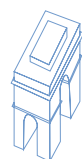
5. Recommandations

- A. La phase de lancement du projet
- B. Le financement des projets
- C. L'animation du pôle de compétitivité
- D. Evaluation de la création de valeur
- E. Conclusion





5. Recommandations



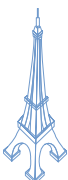
A. LA PHASE DE LANCEMENT DU PROJET

1. Formation

- Former les porteurs de projets à la gestion et à la communication de projets complexes et leur proposer des outils adaptés et mutualisés :
- Mettre à la disposition des porteurs de projet des outils adaptés et mutualisés (type toolkit).
- Assurer le coaching des équipes projets (réunions de travail régulières avec un référent).

3. Simplification des procédures

- Simplifier et dynamiser les procédures de labellisation et d'appel à projet (AAP) afin de raccourcir les délais de financement des projets :
- Simplifier les dossiers de candidature et les demandes de financement.
- Augmenter la fréquence des appels à projet (ou développer les AAP par thématique).



2. Evaluation

- Apprécier les compétences du porteur de projet et de son équipe dans le cadre de la labellisation (leadership, synergies, complémentarité).
- Organiser :
 - Des auditions individuelles des membres de l'équipe projet.
 - Des oraux de présentation du projet.

4. Incitation

- Développer l'approche « business » des projets :
 - Conditionner l'obtention de financements publics à la réalisation de business plans et d'études de marché.
 - Impliquer des investisseurs privés dès la phase d'amorçage des projets.
 - Inciter les grandes entreprises des pôles à créer des incubateurs de produits innovants.



5. Recommandations

B. LE FINANCEMENT DES PROJETS

5. Financement privé

- Favoriser la présence de financeurs privés français et étrangers (fonds spécialisés, compagnies d'assurance, fonds ISF, business angels, fonds de capital risque...) dans la sélection, l'amorçage, le financement et le suivi des projets :
 - Diversifier la composition des comités de sélection des projets en y incluant des représentants d'organismes financiers privés.
 - Inciter les investisseurs privés à participer au projet dès sa phase d'amorçage, ce qui permettra de bénéficier de leur expertise et de faciliter leur intégration au tour de table.
- Constituer un fonds d'amorçage propre à chaque pôle. Il pourrait être géré par OSE0et financé en partie par le réinvestissement provenant de sociétés qui ont reçu des subventions publiques.

6. Financement public

- Diversifier les sources de financement public :
 - Accroître la part du financement public indirect vs. subventions publiques directes.
 - Favoriser les commandes des collectivités ou des entreprises contrôlées ou non par l'Etat.

7. Financement public-privé

- Lier le financement public à l'existence d'un investissement privé externe.
- Allouer des subventions publiques en proportion des financements privés externes préalablement obtenus ou accordés sous condition.

8. Encourager les success-stories

- Récompenser la création de valeur en augmentant le montant des subventions publiques en cas de succès du projet.



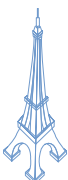
5. Recommandations



C. L'ANIMATION DU PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ

9. Direction des pôles

- Favoriser le développement de la performance des équipes dirigeantes et l'esprit d'entrepreneur :
- Renforcer les partages d'expériences et la mutualisation entre les équipes dirigeantes de différents pôles.
- Développer des évaluations régulières des pôles par leurs membres.
- Mettre en place un lieu de vie, espace ouvert à tous.



10. Marketing et promotion internationale

- Développer les compétences commerciales et marketing des membres dans l'animation des pôles.
- Créer des toolkits pour mieux vendre les projets aux investisseurs.
- Mettre en œuvre une politique de promotion internationale du pôle et de sa « marque », notamment auprès des investisseurs.

11. Conseils extérieurs

- Faciliter le recours à des conseils extérieurs pour répondre à des besoins spécifiques des membres à la conduite de projets et éventuellement les référencer par spécialité (Marketing, gestion de projet, commercial, etc.).
- Associer des personnalités extérieures à la vie des pôles : financiers, jeunes managers, commerciaux et chercheurs.
- Mettre en place un système de paiement adapté (par exemple une cotisation différenciée ou un système de « pay per use »).

12. Grandes écoles et universités

- Associer pleinement les grandes écoles et universités à la politique de développement des pôles et des projets :
- Développer des stages d'étudiants.
- Inciter la participation de juniors entreprises et de seniors expérimentés.
- Mettre en place des cours fédérateurs au sein des pôles (cf. Challenge + ; Innovation and Science).



5. Recommandations

D. ÉVALUATION DE LA CRÉATION DE VALEUR

13. Création d'outils de mesure

- Instaurer des outils de mesure de la création de valeur pour les projets labellisés par le pôle.
- Identifier et valoriser les champions du pôle.

14. Réalisation d'un bilan annuel

- Etablir avec le concours de cabinets spécialisés des évaluations annuelles sur :
 - la gestion financière des pôles
 - la gestion scientifique et technique
 - la gestion courante des membres

15. Suivi post projet

- Mettre en place des évaluations post projet

Ces évaluations permettront notamment de récompenser les projets créateurs de valeur et d'éviter la déperdition des investissements publics.

E. CONCLUSION

Ces quelques recommandations sont destinées à suggérer des pistes de réflexion pour l'avenir des pôles qui, selon 90% des porteurs de projet, ont un rôle positif à jouer dans la sortie de la crise.

La question de fond réside **dans l'orientation finale que l'on souhaite donner aux pôles de compétitivité.**

Soit continuer dans la voie actuelle de ce qui peut par certains aspects ressembler à une chambre d'identification et d'enregistrement des projets de recherche collaboratifs,

Soit créer une véritable rupture et faire des pôles français des structures dynamiques, proactives avec une mission essentielle affichée : **celle de produire de la richesse.**

Les résultats de l'analyse et les préconisations doivent être considérés au vu des observations suivantes

Le dispositif des pôles de compétitivité est jeune par rapport aux clusters étrangers et n'est pas encore arrivé à maturité: la plupart des projets n'ont pas encore abouti et il est dès lors difficile de tirer des conclusions

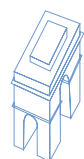
Les équipes dirigeantes des pôles ont des ambitions très fortes et réalisent un travail considérable avec des moyens souvent limités

Chaque pôle a des besoins différents et les comparaisons sont difficiles entre des pôles français et entre des clusters de pays différents. Il faut donc se garder de formuler toute généralisation empirique sur les processus à suivre pour développer un cluster sur un territoire.

Certaines solutions préconisées existent déjà dans certains pôles français.



Glossaire



Chaîne de valeur

Le concept de chaîne de valeur a été introduit par Michael Porter. Porter cherche à identifier les sources de compétitivité des entreprises. Pour ce faire, il propose de décomposer rationnellement l'activité d'une entreprise ou d'une organisation en une série de sous-activités stratégiquement importantes pour l'entreprise, c'est-à-dire importantes pour la compétitivité de cette entreprise.

La chaîne de valeur se définit comme un enchaînement d'activités permettant de créer un produit valorisable sur le marché et ce faisant de créer de la valeur. Ainsi, pour être compétitive, une entreprise doit identifier les activités qui la composent et qui sont sources de valeur.

Porter distingue deux types d'activités qui sont les activités de soutien et les activités principales :

- Activités de soutien : infrastructures de l'entreprise, activités relatives aux ressources humaines, à la recherche et développement, aux approvisionnements.
- Activités principales : logistique amont (interne), production/opération, logistique aval (externe), marketing et ventes, services.

Clusters

Un cluster est « un groupe d'entreprises et d'institutions partageant un même domaine de compétences, proches géographiquement, reliées entre elles et complémentaires » (Porter, 1999).

Le «cluster» est donc un regroupement d'entreprises faisant partie d'un même secteur d'activité (même domaine de compétences) et qui sont ancrées dans un territoire ou localisées géographiquement. Ce regroupement permet aux entreprises de bénéficier d'avantages compétitifs grâce notamment aux « externalités » qu'il suscite.

FUI

Le Fonds Unique Interministériel (FUI) doté de 720 M€ sur la période 2006-2008 est logé au sein du Fonds de Compétitivité des Entreprises (FCE). Les ministères contributeurs sont ceux chargés de l'Ecologie, du Développement et de l'Aménagement durables, de

l'Economie, des Finances et de l'Emploi, de l'Agriculture et de la Pêche, de la Défense, et de la Santé, de la Jeunesse et des Sports.

Gouvernance

Mode de management d'un pôle de compétitivité associant pilotage et animation.

Pôles d'excellence

Notion du domaine scientifique qui désigne une concentration de spécialistes de niveau mondial ayant acquis une « visibilité géographique », avec une synergie entre chercheurs et enseignement.

Pôles de compétence

Ils sont concentrés dans un cluster « industriel », appuyés sur des plates-formes technologiques associant des établissements d'enseignement, et reconnus comme attractifs grâce au savoir-faire agrégé.

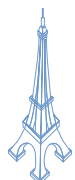
Pôles de compétitivité et clusters (dans leur acception internationale)

Ils associent non seulement les entreprises entre elles, mais relie celles-ci à la formation, à l'enseignement supérieur et à la recherche dans une logique d'innovation.

Pôle de compétitivité (en France)

Dans une économie mondiale de plus en plus concurrentielle, la France a lancé en 2004 une nouvelle politique industrielle qui mobilise les facteurs clés de la compétitivité, au premier rang desquels figure la capacité d'innovation.

Pour être labellisé, un pôle de compétitivité doit satisfaire aux conditions suivantes : « Représenter une combinaison sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant ». La visibilité internationale en constitue un autre élément clé.



Les membres de Paris-Ile de France Capitale Economique

AEROPORTS DE PARIS, AIR FRANCE KLM, ALTRAN TECHNOLOGIES,
ATIS REAL, BAL DU MOULIN ROUGE, BANK AUDI SARADAR FRANCE,
BNP PARIBAS, CABINET CAILLIAU DEDOUIT & ASSOCIES,
CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS ILE-DE-FRANCE,
CAISSE NATIONALE DES CAISSES D'EPARGNE, CALYON,
CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE PARIS,
CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE VERSAILLES
VAL D'OISE / YVELINES, CHAMBRE REGIONALE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
PARIS ILE-DE-FRANCE, COLAS S.A., COLONY CAPITAL EUROPE, COMEXPOSIUM,
COMMISSARIAT A L'ENERGIE ATOMIQUE (C.E.A), DELOITTE & TOUCHE,
ECOLE DE PARIS, ECOLE NORMALE DE MUSIQUE DE PARIS, EDF,
EPAMARNE/ EPAFRANCE, ERNST & YOUNG,
ETABLISSEMENT PUBLIC POUR L'AMENAGEMENT DE LA DEFENSE (EPAD),
EURO DISNEY ASSOCIES-SCA, FEDERATION NATIONALE DES TRAVAUX PUBLICS,
FEDERATION REGIONALE DES TRAVAUX PUBLICS ILE-DE-FRANCE,
FIDAL INTERNATIONAL, FNAIM PARIS ET ILE-DE-FRANCE,
FRANCE AMERIQUES, FRANCE TELECOM, G7 ENTREPRISES, GDF-SUEZ,
GENERALI, GIDE LOYRETTE NOUEL, GMC SERVICES,
GROUPE GALERIES LAFAYETTE, HERMES, HDF FINANCE, ICADE EMGP,
JC DECAUX S.A., JONES LANG LASALLE FRANCE, KLEPIERRE, KPMG,
LA POSTE, LG, MC KINSEY & COMPANY INC., MEDEF ILE-DE-FRANCE, MEDEF PARIS,
NEXITY, NYSE EURONEXT, PARIS SAINT GERMAIN, PERNOD RICARD,
PORT AUTONOME DE PARIS, PRESENCE, PRICEWATERHOUSECOOPERS, RATP,
SEM 92, SILIC, SNCF, TOTAL, UNIBAIL-RODAMCO,
VINCI CONSTRUCTION FRANCE – ILE DE FRANCE, VIPARIS, WIPRO.

Paris-Ile de France Capitale Economique, créée il y a près de vingt ans par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, rassemble une centaine de grandes entreprises françaises et internationales, garantes de son indépendance. Elle a notamment pour mission de mettre en valeur auprès des investisseurs étrangers les atouts majeurs de l'Île-de-France et de renforcer son attractivité par des actions lobbying auprès des décideurs politiques et économiques.

➤ CONTACT

Chiara Corazza
Directeur Général

7, rue Balzac
75008 Paris - France
Tél.: 33 1 55 65 74 80
Fax: 33 1 55 65 74 87

www.greater-paris-investment-agency.com



Paris-Ile de France Capitale Economique

une initiative de la



**Chambre de commerce
et d'industrie de Paris**

PARIS-ILE DE FRANCE CAPITALE ECONOMIQUE - 7 RUE BALZAC - 75008 PARIS

PRINTED BY RIP (Paris) • ISBN 2-914687-10-9 • EAN 9782914687102

ICNOGRAPHIE • CCIP • ISTOCKPHOTO • FOTOLIA