



HAL
open science

Légitimation et stratégies communicationnelles d'un pôle de compétitivité. Le cas d'Eurobiomed

Carine Gimbert

► **To cite this version:**

Carine Gimbert. Légitimation et stratégies communicationnelles d'un pôle de compétitivité. Le cas d'Eurobiomed. Sciences de l'information et de la communication. 2015. dumas-01229722

HAL Id: dumas-01229722

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01229722>

Submitted on 17 Nov 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Légitimation et stratégies communicationnelles d'un pôle
de compétitivité.
Le cas d'Eurobiomed**

**GIMBERT
Carine**

Sous la direction de Mr Jean-Philippe De Oliveira

UFR : LLASIC
Département : Sciences de l'information et de la communication
Section : Communication Scientifique et Technique

Mémoire de master 2 professionnel

Année universitaire 2014-2015

Remerciements

Je remercie ma responsable de stage, la directrice d'Eurobiomed, Emilie ROYERE de m'avoir donné l'opportunité d'effectuer cette mission, très riche et diversifiée, au sein de son équipe ; de m'avoir aiguillée et donné de précieux conseils, et également de m'avoir soutenue dans mes différentes démarches.

Je remercie de manière générale toute l'équipe d'Eurobiomed pour sa disponibilité et son écoute face à mes questions et demandes diverses - et pour leur bonne humeur.

Merci également à toutes les professionnels qui ont accepté de répondre à mes questions, que ce soit de manière officielle lors des entretiens ou informelle au cours des différents évènements organisés par Eurobiomed.

Et enfin merci à l'équipe d'enseignants de l'Université Stendhal, en particulier à mon directeur de mémoire Jean-Philippe DE OLIVEIRA, Marie-Christine BORDEAUX, responsable du master et Ludovic MAGGIONI, professeur associé.



Déclaration anti-plagiat
Document à scanner après signature
et à intégrer au mémoire électronique

DECLARATION

1. Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original.
2. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.
3. Personne d'autre que moi n'a le droit de faire valoir ce travail, en totalité ou en partie, comme le sien.
4. Les propos repris mot à mot à d'autres auteurs figurent entre guillemets (citations).
5. Les écrits sur lesquels je m'appuie dans ce mémoire sont systématiquement référencés selon un système de renvoi bibliographique clair et précis.

NOM : GIMBERT PRENOM : CARINE

DATE : 20/08/15 SIGNATURE :

Sommaire

INTRODUCTION	5
I. LES POLES DE COMPETITIVITE, STRUCTURES ASSOCIATIVES AU POSITIONNEMENT COMPLEXE.	5
II. COMPRENDRE LA MISE EN PLACE ET LE FONCTIONNEMENT DES POLES DE COMPETITIVITE	7
A. DEFINITION DES CONCEPTS DE BASE	7
B. L'INITIATIVE A L'ORIGINE DES POLES DE COMPETITIVITE, DEVELOPPER LES ECHANGES DE PROXIMITE POUR RELANCER L'ECONOMIE	9
III. COMPRENDRE ET ANALYSER LE FONCTIONNEMENT DES POLES DE L'INTERIEUR ET DANS LEUR ENVIRONNEMENT	12
A. LE TRAVAIL DE TERRAIN ET LES ENTRETIENS	12
B. LES PERSONNES INTERVIEWEES DE L'ECOSYSTEME.....	13
IV. ENJEUX COMMUNICATIONNELS : PROMOUVOIR LE TRAVAIL DE SES MEMBRES POUR SE VALORISER	15
Chapitre 1 - Au cœur des pôles de compétitivité.....	17
I. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES POLES DE COMPETITIVITE : DES STRUCTURES INDEPENDANTES AU MEME SCHEMA ORGANISATIONNEL	18
A. LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE ET OPERATIONNELLE	18
B. DIVERSITE DE THEMATIQUES ET SOURCES DE FINANCEMENT	19
C. LE RAYONNEMENT INTERNATIONAL.....	21
II. DES STRATEGIES MISES EN PLACE PAR LE GOUVERNEMENT OPTIMISEES APRES CHAQUE EVALUATION.....	23
A. PHASE I (2005-2008) : POLITIQUE EUROPEENNE DES CLUSTERS POUR FAVORISER LES PROJETS COLLABORATIFS	23
B. PHASE II (2009 – 2012) : LES INVESTISSEMENTS D'AVENIR POUR AMELIORER L'INTEGRATION DES PME.25	
C. PHASE III (2013 – 2018) : VERS UNE POLITIQUE INDUSTRIELLE POUR FAVORISER LA MISE SUR LE MARCHÉ DES PRODUITS ISSUS DES PROJETS COLLABORATIFS	26
III. ACTIONS COMMUNICATIONNELLES DES POLES : INFORMER DIVERSES CIBLES DE LEUR ROLE CENTRAL ET DE LA PERTINENCE DE LEURS MISSIONS.....	27
A. UN ECOSYSTEME COMPLEXE	27
B. DEVELOPPEMENT DE PARTENARIATS	29
C. ROLE STRATEGIQUE ET ACTIONS DE LOBBYING	31
Chapitre 2 - Regard critique sur les stratégies adoptées par certains pôles de compétitivité français	32
I. STRATEGIES DE COMMUNICATION « PROJETS »	33
A. LA MISE EN PLACE DES SUIVIS DE PROJETS POUR PRENDRE CONNAISSANCE DES RETOMBEES SCIENTIFIQUES ET ECONOMIQUES	33
B. COMMUNICATION SUR LES PROJETS : CHOIX ADOPTES	35
C. DIFFICULTES SOULEVEES	43
II. SOLUTIONS POUR AMELIORER LA COMMUNICATION.....	45
A. PRESENTATION DES PROJETS LORS D'EVENEMENTS.....	45
B. RELATIONS PLUS STRUCTUREES ET SIMPLIFIEES AVEC LES FINANCEURS DES POLES ET DES PROJETS	46
C. MISE EN PLACE DE BONNES PRATIQUES PAR L'AFPC.....	48
III. PERSPECTIVES	50
A. STRUCTURE ETRANGERE : BIOWIN	50
B. ANALYSE DE LA DEMARCHE DE 10 POLES INTERNATIONAUX	51
CONCLUSION	54

INTRODUCTION

« La démarche française qui – si l’expérience réussit – aboutira à un modèle spécifique mêlant initiative privée et publique et annonçant une nouvelle révolution industrielle. »

Jacquet N et Darmon D, 2005.

Dix ans après leur création, les pôles de compétitivité sont des structures toujours existantes, bien que cette initiative reste méconnue des acteurs pouvant en bénéficier. Pour pouvoir discuter des outils de communications à mettre en place, il est important et même primordial de penser la stratégie globale en connaissant l’écosystème, les rouages et les difficultés du terrain. Pour cela, seront présentés le contexte historique et économique dans lequel les pôles ont été créés, le travail de terrain réalisé via des entretiens semi-directifs, et les difficultés rencontrées. Dans une seconde partie, nous nous intéresserons à l’organisation des pôles, les stratégies de communications mises en place, puis l’intérêt de ces structures seront étudiés ; et enfin dans une troisième partie, cette étude permettra d’émettre un regard critique sur les stratégies existantes en ouvrant la discussion avec des acteurs de l’écosystème hors des pôles, et sur l’étude d’un cluster étranger.

I. Les pôles de compétitivité, structures associatives au positionnement complexe.

Les pôles de compétitivité, au nombre de 71, se répartissent sur le territoire Français et certains Départements et Régions d’Outres Mer (Réunion, Guyane et Guadeloupe), toutes thématiques confondues. Fondés par l’Etat, les pôles de compétitivité ont été mis en place pour être de véritables usines à production d’innovation, grâce aux projets collaboratifs. Pour ce faire, les pôles sont implantés au plus proche des acteurs, et se positionnent en tant qu’experts de leur domaine sur un territoire. En lien étroit avec l’Etat et les représentants régionaux, ils ont un rôle très important à jouer. Leur but : aider à relancer l’économie, la compétitivité des entreprises en favorisant l’innovation sur le territoire français et la création d’emploi grâce à la mise en relation des acteurs industriels et académiques. Entièrement financés par l’Etat à leur début, les pôles ont pour mission de parvenir à s’autofinancer à 50% grâce à des fonds privés. Pour cela, les pôles ont mis en place une série de services payants d’aide au montage de projet, d’accès à certains événements ou encore des services de conseils et d’accompagnement individuel aux entreprises, en plus d’augmenter le forfait d’adhésion ainsi que le nombre d’adhérents.

Les pôles ont une véritable valeur ajoutée à apporter aux acteurs déjà présents sur le territoire.

La première est scientifique. Les pôles font appel à un comité d’expert pour évaluer des projets de R&D. Le pôle Eurobiomed fait appel à un Conseil Stratégique de Projet (CSP) : ce sont 14 membres experts métiers et bénévoles, qui évaluent scientifiquement la robustesse d’un projet et son éligibilité à obtenir un financement. Sous contrat de confidentialité et dans le respect d’éventuels conflits d’intérêt, ce sont eux qui labellisent les projets de recherche et développement.

La seconde est financière. Les pôles sont acteurs de l’attribution des financements publics des projets de demain. L’équipe projet du pôle aide les porteurs de projet (industriels ou académiques) pour les orienter vers les bons guichets de financement et au montage de dossier. Pour une catégorie de financements, les fonds unique d’investissement (FUI), ils soutiennent également le projet face aux financeurs. Faire appel à une équipe, formée sur les derniers outils de financements, les critères d’éligibilité, de sélection et surtout d’admissibilité, fait gagner bien du temps aux entreprises ou laboratoires en recherche de financement.

La troisième est relationnelle. Les pôles apportent leur aide aux entreprises et laboratoires de recherche via des actions d'animation du réseau. Toujours dans le but de favoriser l'émergence de projets collaboratifs innovants, le pôle organise des soirées de réseautage thématiques, des conférences et autres événements de mise en valeur d'acteurs de son territoire. Les pôles de compétitivité sont des points centraux autour desquels gravitent tous les acteurs en présence : institutionnels, investisseurs, industriels et académiques.

Les missions des pôles ont évolué depuis dix ans. Depuis 2013, la 3^{ème} feuille de route est appliquée, et ce, jusqu'en 2018. Elle est synonyme de rupture car réoriente dorénavant les pôles vers un accompagnement personnalisé des entreprises dans le but de mettre sur le marché de nouveaux produits et créer de la richesse sur le territoire. La mission de valorisation* de la recherche, est laissée par les pôles de compétitivité au profit des Sociétés d'Accélération du Transferts de Technologies (SATT), créées en 2012.

Dix ans après leur création, dans un contexte économique de diminution des budgets et des financements publics, les pôles doivent d'autant plus justifier leur utilité et apport pour la société. Pour pérenniser leur activité, les pôles doivent être performants, dans chacune de leurs activités mais également à travers leur communication, trop souvent laissée pour compte dans ces petites structures. Bien que faisant parti d'une structure commune, les pôles travaillent indépendamment les uns des autres. Les stratégies de communication adoptées sont, de la même manière propre à chaque pôle, en lien avec son fonctionnement, ses ressources humaines et temps disponibles. De manière générale, les pôles se doivent de communiquer auprès de leurs financeurs sur les actions qu'ils mènent. A titre d'exemple, ces informations sont communiquées via leurs rapports d'activités et des enquêtes annuelles menées par la Direction Générale des Entreprises (DGE).

Cependant, les pôles n'adoptent pas les mêmes stratégies quand il s'agit de communiquer sur les projets de R&D qu'ils ont accompagnés et accompagnent. Les pôles doivent mettre en avant leur expertise, leur valeur ajoutée et le travail effectué sur les projets auprès des financeurs et de la région. Pour autant, les pôles ne peuvent s'approprier entièrement le projet ni communiquer comme ils le souhaitent en raison des accords de confidentialité et surtout de la volonté des partenaires du projet. Dans ce mémoire, la question de la légitimité* des pôles est aussi posée. Cette composante prend tout son sens, dans le suivi de projet pour obtenir les informations à communiquer de la part des partenaires. Connaître les retombées économiques comme scientifiques est crucial pour le pôle pour en faire part à l'Etat, aux Régions et autres financeurs pour, asseoir sa contribution au développement économique du territoire (emplois créés) et pouvoir mettre en avant l'excellence scientifique de son territoire et contribuer à son attractivité et au développement de projets structurants.

Dans ce mémoire, je me suis donc intéressée aux stratégies employées par les pôles pour communiquer sur les projets qu'ils accompagnent en répondant à la problématique suivante :

Jusqu'à quel point un pôle de compétitivité peut-il communiquer sur les projets de R&D qu'il accompagne ? – comment communiquent-ils et quelles sont les limites de cette communication ?

II. Comprendre la mise en place et le fonctionnement des pôles de compétitivité

A. Définition des concepts de base

1) Pôle de compétitivité

Le pôle de compétitivité est un terme riche qui comprend de nombreuses notions, ce qui explique la diversité de définition de cette structure. En voici quelques-unes par ordre chronologique.

Définition de Christian Blanc, en 2004 dans son rapport au premier ministre intitulé *Pour un écosystème de la croissance* :

« C'est l'addition d'un cluster industriel et d'une base scientifique ou la synergie d'un pôle d'excellence et d'un tissu d'industries. Il se caractérise par la dynamique d'une agglomération entière qui met à contribution tout un tissu qui suit et soutient l'industrie innovante : services de proximité, transport, secteur financier... Le moteur de la croissance est endogène au pôle : c'est la richesse des synergies et des capacités critiques accumulées dans les domaines scientifiques et industriels ; ce moteur s'alimente de flux migratoires d'hommes et d'entreprises attirés par le dynamisme du pôle¹ »

Définition de Dominique de Villepin en 2005, lors de l'appel à projet, qui ajoute l'acteur universitaire :

« La combinaison sur un espace géographique donné d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherches publiques ou privées engagés dans une synergie autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organise autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché et doit rechercher une masse critique pour atteindre une compétitivité et une visibilité internationale. Ces trois ingrédients principaux – entreprises, formation, recherche/innovation – unis par les trois priorités que sont le partenariat, les projets communs concrets et la visibilité internationale constituent les éléments clés des pôles de compétitivité. »²

Définition de la Direction Générale des Entreprises, sur le site internet des pôles de compétitivité :
« [II] rassemble sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée, des entreprises, petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation. Les pouvoirs publics nationaux et locaux sont étroitement associés à cette dynamique. Un pôle de compétitivité a vocation à soutenir l'innovation. Il favorise le développement de projets collaboratifs de recherche et développement (R&D) particulièrement innovants. Il accompagne également le développement et la croissance de ses entreprises membres grâce notamment à la mise sur le marché de nouveaux produits, services ou procédés issus des résultats des projets de recherche. En permettant aux entreprises impliquées de prendre une position de premier plan sur leurs marchés en France et à l'international, les pôles de compétitivités sont des moteurs de croissance et d'emplois. »³

¹ Blanc C. 2004. *Pour un écosystème de la croissance*. Rapport au Premier Ministre, p. 26
Disponible sur : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/044000181/index.shtml>

² Cahier des charges de l'appel à projet pôle de compétitivité, p.4 :
http://competitivite.gouv.fr/documents/archivesAncienSite/pdf/cahier_des_charges_poles.pdf

³ Site officiel des pôles de compétitivité administré par la DGE : www.competitivite.gouv.fr

Le choix de ces définitions dans le temps met en avant l'évolution de la stratégie des pôles. Structure favorisant le travail collaboratif à ses débuts, les pôles accompagnent dorénavant la croissance des entreprises dans le but de créer de la richesse à la fois économique et scientifique sur le territoire. Une mission reste constante au cours du temps, celle de rassembler des acteurs autour de thématiques et d'enjeux communs pour une meilleure visibilité nationale à travers les actions de lobby qu'il mène en discutant et participant activement aux décisions d'orientations stratégiques prises par l'Etat, ses Régions et les collectivités territoriales, mais également à l'international, via la mise en place de partenariats avec des clusters étrangers ou la participation à des salons internationaux.

Pour mieux comprendre les rôles et missions des pôles de compétitivité et leurs enjeux, certains concepts de base sont à expliciter.

2) Compétitivité

« La **compétitivité** est l'aptitude pour une entreprise, un secteur ou l'ensemble des entreprises d'une économie à faire face à la concurrence effective ou potentielle. ⁴ » Les pôles de compétitivité ont développé des services d'accompagnement adaptés et obtiennent des résultats positifs. Il s'agit de la base même de leur création qui doit être mise en valeur à travers leur communication.

3) Innovation

L'innovation est un des moyens dont dispose une entreprise pour gagner en compétitivité. C'est un cercle vertueux, qui permet de réduire les coûts, améliorer la productivité, accroître la satisfaction des employés, créer de la valeur pour le client, accroître la profitabilité de l'entreprise et ainsi de suite.

Elle se définit par l'« introduction, dans le processus de production et/ou vente d'un produit, d'un équipement ou d'un procédé nouveau [ou par l'] ensemble du processus qui se déroule depuis la naissance d'une idée jusqu'à sa matérialisation (lancement d'un produit), en passant par l'étude du marché, le développement du prototype et les premières étapes de la production »⁵.

Ainsi, l'innovation dans une entreprise s'applique à différentes échelles : son organisation, ses produits, ses processus ou encore son marketing via trois niveaux ⁶:

- L'innovation incrémentale ou continue, elle représente chacune des améliorations quotidiennes impulsées par un ou plusieurs salariés sur le processus ou produits finaux. Les méthodes d'optimisation de l'organisation du travail telles que le Lean Management : l'optimisation des réglages des machines, ou encore la modification des composants d'un produit en sont des exemples (figure 1). Cette innovation est en général impulsée par le marché (ou market pull). Il s'agit bien souvent de la phase d'exploitation qui constitue 90 à 95% de l'activité d'une entreprise.

- L'innovation radicale. Elle modifie à la fois le produit final mais également l'ensemble de l'organisation de la production. Cette innovation est, quant à elle, poussée par la technologie (techno push). Il s'agit d'une phase exploratoire, plus risquée pour une entreprise.

- L'innovation de rupture. Il s'agit d'une innovation plus globale qui impacte l'ensemble de l'économie. Cette innovation englobe de nombreuses innovations incrémentales et radicales.

⁴ Définition disponible sur : <http://economie.trader-finance.fr/competitivite/>

⁵ Définition du mot innovation, dictionnaire Larousse en ligne. www.larousse.fr

⁶ Cours de Master 2 Communication scientifique et technique, Grenoble 2014/2015. Claire Chanterelle



Figure 1 : Exemples associés à chacune des innovations : incrémentales, radicales et de rupture. Cours de master 2 CST. 2014/2015. Economie de l'innovation. Claire Chanterelle.

Les entreprises sont à la recherche de l'innovation radicale. Son secret : « think outside the box » ou comment aller puiser de nouvelles idées en étudiant d'autres disciplines ou tout simplement en discutant avec des employés de services différents. C'est ainsi, dans le but de favoriser les rencontres entre les acteurs, la génération d'idées, et de développer les partenariats et projets collaboratifs, que les structures de pôles de compétitivité ont été mises en place. Les pôles proposent des services pour aller encore plus loin. Être innovant, c'est être capable, en plus, de penser la technologie, d'intégrer les usages en prenant en compte les désirs et besoins des clients, en pensant l'ergonomie finale, utilisée par les usagers en étudiant également sa viabilité sur le marché (business). Les pôles de compétitivité aident les porteurs de projet et entreprises à penser global, business et design en faisant intervenir des acteurs extérieurs complémentaires.

4) Communication / Vulgarisation

Il est important de comprendre chacun de ces termes pour les dissocier et mieux appréhender le travail des pôles.

Communiquer, c'est informer un public dans le but de transmettre un message de manière à le convaincre, le faire adhérer à cette idée.

Vulgariser, c'est transformer une information complexe pour la rendre accessible à tous.

Les pôles font donc un travail de vulgarisation dans le but d'expliquer les projets scientifiques à certains financeurs et institutionnels, qui ne sont pas toujours experts de la thématique en question. Mais les pôles cherchent surtout à communiquer sur leurs missions, actions, et réussites, dans le but de légitimer leur existence et continuer à percevoir des financements. La difficulté réside également dans le fait que les publics cibles ne sont pas identiques. Schématiquement, les pôles doivent faire connaître leurs actions auprès des acteurs du territoire (industriels, universitaires et cliniciens) et les justifier auprès des institutionnels.

B. L'initiative à l'origine des pôles de compétitivité, développer les échanges de proximité pour relancer l'économie

La création des pôles de compétitivité est une solution proposée par le gouvernement de Jean-Pierre Raffarin en 2002, sous la présidence de Jacques Chirac, président de droite, pour relancer l'économie du pays, en favorisant la compétitivité des entreprises françaises.

1) Contexte économique et politique

Le début des années 2000 est marqué par une baisse de la croissance économique du pays. Cette crise, souvent ressentie comme uniquement française touche en réalité l'ensemble des pays industrialisés de ce début de siècle. La compilation du pourcentage annuel du PIB de 8 pays, de la zone euro, de l'Union Européenne (UE) à 15 (de 1995 à 2004) et celle à 25 (entre 2004 et 2007) de 1995 à 2006 (tableau 1) en est la preuve.

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
UE (à 25)	—	1,8	2,7	3,0	2,9	3,7	1,8	1,1	1,1	2,4	<i>2,0</i>	<i>2,3</i>
UE (à 15)	2,6	1,7	2,6	2,9	2,9	3,7	1,8	1,0	1,0	2,3	<i>1,9</i>	<i>2,2</i>
Zone euro	2,5	1,5	2,5	2,9	2,8	3,6	1,8	0,9	0,7	2,1	<i>1,6</i>	<i>2,1</i>
Allemagne	1,9	1,0	1,8	2,0	2,0	3,2	1,2	0,1	-0,2	1,6	<i>0,8</i>	<i>1,6</i>
Espagne	2,8	2,4	4,0	4,3	4,2	4,4	3,5	2,7	2,9	3,1	<i>2,7</i>	<i>2,7</i>
France	2,4	1,1	2,4	3,6	3,3	4,1	2,1	1,2	0,8	2,3	<i>2,0</i>	<i>2,2</i>
Italie	2,9	1,1	2,0	1,8	1,7	3,0	1,8	0,4	0,3	1,2	<i>1,2</i>	<i>1,7</i>
Royaume-Uni	2,9	2,7	3,2	3,2	3,0	4,0	2,2	2,0	2,5	3,2	<i>2,8</i>	<i>2,8</i>
États-Unis	2,5	3,7	4,5	4,2	4,4	3,7	0,8	1,6	2,7	4,2	<i>3,6</i>	<i>3,0</i>
Japon	2,0	3,4	1,8	-1,0	-0,1	2,4	0,2	-0,3	1,4	2,7	<i>1,1</i>	<i>1,7</i>
Canada	2,7	1,6	4,4	4,1	5,5	5,3	1,7	3,2	2,0	2,8	<i>2,6</i>	<i>2,9</i>

Source : Eurostat. Chiffres en italique : estimations.

Tableau 1 : Croissance du PIB en termes réels, 1995-2006 (en % annuel). Eurostat. Les chiffres en italique sont des estimations. ⁷

Le PIB, ou produit intérieur brut, est l'indicateur économique principal d'un pays qui mesure (en pourcentage sur une année) la valeur totale de la production de richesse du pays. Il s'agit d'un « agrégat représentant le résultat final de l'activité de production des unités productrices résidentes. Pour le calculer, le PIB est égal à la somme des valeurs ajoutées brutes des différents secteurs institutionnels ou des différentes branches d'activité, augmentée des impôts moins les subventions sur les produits (lesquels ne sont pas affectés aux secteurs et aux branches d'activité).⁸ » A noter que la production de richesse est effectuée par les agents économiques résidents à l'intérieur du territoire. Connaître les PIB d'un pays d'une année à l'autre permet de connaître le taux de croissance économique, en calculant la différence entre l'année n+1 et n.

Cette diminution du PIB s'explique principalement par deux phénomènes. Premièrement par un accroissement des échanges marchands et flux financiers européens dus à un effacement progressif des frontières de l'Union Européenne. Les territoires sont ainsi, au niveau mondial, mis en concurrence au regard de leur attractivité sur des thématiques communes. Ainsi, de nouveaux acteurs, tels que l'Inde, la Chine, le Brésil, l'Afrique du Sud ou encore l'Indonésie bouleversent les habitudes industrielles françaises en offrant la flexibilité de leur marché du travail et une production à faible coût. La mondialisation permet aux acteurs industriels français de délocaliser leur site de production et donc de réduire leur coût de revient. C'est le modèle choisi pour rester compétitif. Cette pensée globale est aussi synonyme de pensée pessimiste de la population française au regard de la perte d'emploi et de la localité industrielle qui tend à s'exporter. En parallèle, dans le but de rester compétitif dans ce nouvel espace, les économies industrialisées sont engagées dans une économie de la connaissance avec comme leitmotiv l'augmentation de la productivité qui « suppose une multiplication des économies d'échelle et des innovations afin de nourrir la croissance de la France »⁹. « L'économie de la connaissance (ou plutôt l'économie fondée sur la connaissance, voire la société fondée sur la connaissance) part du constat que

⁷ Jacquet N et Darmon D, 2005, *Les pôles de compétitivité : le modèle français*, Paris, La documentation française, p.10

⁸ Définition de l'INSEE. Définitions et méthodes PIB. Disponible sur : www.insee.fr

⁹ Jacquet N et Darmon D, 2005, *Les pôles de compétitivité : le modèle français*, Paris, La documentation française, p.11

certaines activités « immatérielles » liées à la recherche et à l'éducation tendent à prendre une importance croissante dans l'économie mondiale (...) Elle s'inscrit dans la continuité d'un développement économique basé sur l'innovation. Elle ne se limite pas aux seules technologies de l'information mais inclut des investissements en capital humain et en innovations organisationnelles qui sont complémentaires et nécessaires à ces technologies »¹⁰

Le bien-être de l'économie française repose sur l'industrie. Or celle-ci, se retrouve face à une double évolution : l'internationalisation des échanges et du processus de production tout en maintenant l'innovation et la recherche. L'Etat a donc voulu rapprocher l'industrie des territoires pour créer un environnement global favorable à l'innovation ainsi qu'à la recherche et développement.

2) Processus de création des pôles de compétitivité

Les pôles sont le fruit d'une réflexion datant des années 1980 avec l'initiative de monter des technopôles, comme par exemple Sophia Antipolis à l'initiative du sénateur Jacques Lafitte et du Délégué à l'aménagement du territoire, Jérôme Monod. Ces technopôles rassemblaient des organismes de recherche, de formation et des entreprises autour d'une même thématique. Malheureusement, aucune réelle synergie n'a été favorisée. Quelques années plus tard, à la fin des années 1990, dans le but d'optimiser ce dispositif, la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR) a mis en place des systèmes productifs locaux (SPL). Le but : « réduire les coûts de production des entreprises en mutualisant les moyens de production »¹¹. Les territoires sélectionnés via des appels à projet bénéficient alors d'une aide de l'état. Les critères de sélection ont évolué dans le temps. Favorisant dans les années 1998-1999 les territoires ayant une activité centrée autour d'une même thématique, avec des relations interentreprises denses et possédant des structures d'animation pour dynamiser et encourager les interactions et échanges, ce sont les coopérations transnationales et l'innovation qui sont favorisées à travers les appels à projet de 2001 et 2003.

En 2002, sous la direction du premier ministre, Jean-Pierre Raffarin, le comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire (CIADT) à travers la démarche de la DATAR, initie le modèle du pôle de compétitivité. Bien que le terme de pôle de compétitivité soit français, d'autres pays ont également mis en place cette initiative, à travers le terme de cluster (Silicon Valley aux Etats-Unis ou encore la Medicon Valley en Suède et au Danemark). Bien d'autres pays dynamisent leur économie de cette manière-là, c'est le cas de l'Italie, de l'Allemagne, du cluster de Galice, de la région Catalogne, du Brésil, d'Israël, ou encore de la Chine/Corée. Chaque cluster possède sa propre caractéristique. Le modèle original français du pôle de compétitivité est une « démarche globale, qui vise à rapprocher sur un même pôle géographique des domaines de compétences convergents et des capacités d'innovation en vue de créer des synergies entre centres de recherche, universités et entreprises »¹². Autrement dit, il se fonde sur « une démarche partenariale et sur la définition de projets communs et innovants »¹². En novembre 2004, le gouvernement a lancé un appel à projet dans le but de « labelliser pôle de compétitivité » les structures ayant été retenues. Pour cela, les candidatures devaient répondre à un cahier des charges mettant en avant quatre critères :

¹⁰ Amable, Bruno et Philippe Askenazy, 2004, *Introduction à l'économie de la connaissance*, Disponible sur : <http://www.jourdan.ens.fr/~amable/unesco%20final.pdf> (accès le 04 19, 2015).

¹¹ Jacquet N et Darmon D, 2005, *Les pôles de compétitivité : le modèle français*, Paris, La documentation française, p.57, Op.Cit.

¹² Op.Cit, p.63

- « une **stratégie de développement** cohérente avec le plan de développement économique du territoire du pôle ;
- une **visibilité internationale** suffisante, sur les plans industriels et/ou technologiques ;
- un **partenariat entre acteurs** et un mode de gouvernance structuré et opérationnel ;
- une capacité à créer des **synergies en matière de recherche et développement**, et apporter ainsi des richesses nouvelles à forte valeur ajoutée »¹³

Après 3 années d'expertises et de définitions de la nouvelle stratégie française, de 2005 à 2007, Dominique de Villepin nouveau premier ministre à la tête du CIADT labellise 71 projets (Annexe 1). Ces sélections sont faites par les préfets de région, le groupe de travail interministériel (GTI) et un groupe de personnes qualifiées issues du monde des affaires, de la recherche et de l'enseignement supérieur. Sur ces 71 pôles, six pôles du domaine des écotecnologies ont obtenu une labellisation au profit de six autres qui l'ont perdue le 11 mai 2010 en raison de leur trop faible performance.

« L'interdépendance de ces secteurs [une industrie diversifiée qui entraîne dans son sillage non seulement les autres activités manufacturières, mais aussi le secteur des services], renforcée par l'avènement d'une économie de la connaissance, nécessite de trouver des solutions rapides et globales pour relancer la compétitivité française. Ce n'est pas le moindre des objectifs assignés aux pôles de compétitivité. »¹⁴

III. Comprendre et analyser le fonctionnement des pôles de l'intérieur et dans leur environnement

A. *Le travail de terrain et les entretiens*

Pour comprendre les tenants et aboutissants de la communication réalisée sur les projets de recherche et développement que les pôles accompagnent, j'ai réalisé des entretiens semi-directifs avec des membres de structures occupant une place différente de l'écosystème des pôles. En effet, la pluralité des structures (pôles de compétitivité, industriels, financeurs, association française des pôles de compétitivité) mettra en exergue des visions différentes avec les problématiques qui leur sont propres, ce qui permettra par la suite de pouvoir analyser ces propos de manière plus pertinente. Connaître les attentes des participants à ces projets collaboratifs, ceux des financeurs, et comprendre en quoi les pôles sont légitimes pour communiquer sur ces projets me permet, après analyse, de rédiger des recommandations à l'intention des pôles pour améliorer la communication qu'ils font sur les projets en répondant le plus possible aux besoins de chacun.

J'ai choisi la méthode de l'entretien semi-directif car je connais tous les sujets sur lesquels je veux interroger la personne mais celle-ci sera libre de me répondre de la manière et dans l'ordre qu'elle souhaite. En effet, de par mon expérience de terrain au sein d'Eurobiomed et de par la veille stratégique que j'ai effectuée sur les outils de communication déployés par certains pôles pour communiquer sur les projets, j'ai une première idée des stratégies mises en place. Mais interroger ces personnes, ces acteurs en présence, me permettra d'aller plus loin dans la réflexion. Il s'agira de comprendre qu'elles sont les facteurs clés de succès d'une bonne communication mais également qu'elles en sont ses limites, et comment, le cas échéant, il est possible de les surmonter. Ainsi, l'entretien semi-directif permet d'identifier des prises de positions de la part des acteurs. Il doit être très bien préparé, à l'aide d'un plan, pour qu'une sorte de spontanéité à l'oral en ressorte.

¹³ Site officiel des pôles de compétitivité administré par la DGE : www.competitivite.gouv.fr

¹⁴ Jacquet N et Darmon D, 2005, *Les pôles de compétitivité : le modèle français*, Paris, La documentation française, p.13

Sur ce plan seront écrites les questions posées le jour de l'entretien dans l'ordre du plus général au plus spécifique et regroupées en trois grandes idées les étapes de l'entretien.

Cela constitue un panel de 7 personnes interrogées. Le tableau récapitulatif de ces entretiens ainsi que le guide des questions posées sont présentés en annexes (annexe 2 et 3). Chacun de ces entretiens a duré entre 30 min et 1h. Les entretiens avec les membres de l'écosystème ont été construits dans le but de comprendre la vision qu'ils avaient des communications « projets » faites par les pôles. J'ai ainsi pu discuter avec eux de leurs attentes et des problématiques et contraintes auxquelles ils font face. Dans un second temps, lors des entretiens avec les autres pôles de compétitivité, j'ai cherché à comprendre la stratégie de communication « projets » qu'ils avaient mise en place et à discuter avec eux des outils qu'ils avaient déployés en réponse, et les retours éventuels qu'ils avaient. Tout ceci, dans le but de pouvoir synthétiser ces visions actuelles, comprendre les positions de chacun des acteurs et proposer des solutions pour outrepasser les problématiques soulevées lors de ces entretiens.

B. Les personnes interviewées de l'écosystème

Afin de répondre de manière globale à l'ensemble de cette problématique, chacune des structures de l'écosystème a été choisie pour être représentée dans ce retour d'entretien :

- 1) L'AFPC est une structure représentant l'ensemble des pôles de compétitivité français auprès des institutions françaises et étrangères. Elle connaît ainsi le fonctionnement global et local de l'ensemble des pôles de compétitivité et les difficultés auxquels ils doivent faire face.



- 2) HORIBA Medical est porteur du projet Dat@diag qui a reçu un financement ISI et fût l'un des partenaires du projet InnoMad, financé par un FUI, tous deux labellisés par le pôle de compétitivité Eurobiomed J'ai voulu interroger ce porteur de projet pour recueillir sa vision des missions des pôles, leur accompagnement projets et la façon dont ils communiquent par la suite.



- 3) La DGE est un financeur de l'activité des pôles.



- 4) Bpifrance est une banque publique qui finance les projets de R&D que les pôles accompagnent.



Dans le but de faire une analyse comparative des stratégies de communication choisies et outils déployés par la suite, j'ai décidé d'interviewer plusieurs pôles, aux caractéristiques différentes :

- 5) Le pôle Solutions Communicantes Sécurisées s'est positionné dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC). Les projets issus de ce pôle ont un temps d'accès au marché relativement court et dont la finalité, l'amélioration de la vie quotidienne des gens, est plus directement perceptible par les institutionnels.



- 6) La gestion de la confidentialité des données est un facteur limitant de la communication, c'est pourquoi j'ai choisi d'interroger un pôle qui travaille dans le domaine de l'aéronautique et de l'espace, secteur traitant des données extrêmement sensibles et confidentielles.



- 7) Dans le but d'élargir encore plus le spectre des pôles interrogés, j'ai interviewé une employée du pôle de compétitivité santé de la région Wallonne en Belgique pour comprendre le mode de fonctionnement d'un pôle étranger.



L'analyse menée pour cette réflexion sera complétée par mes observations de terrain au sein du pôle Eurobiomed. Durant six mois, j'ai effectué un suivi des projets de recherche et développement accompagnés par le pôle dans le but de répertorier ces données dans un catalogue « vitrine ».

IV. Enjeux communicationnels : promouvoir le travail de ses membres pour se valoriser

Les pôles sont des structures associatives qui existent et peuvent mener à bien leurs activités grâce aux subventions publiques qu'ils reçoivent. Chaque année, les pôles répondent à une enquête émanant du Bureau de la Direction Générale des Entreprises (DGE). Cette enquête permet aux pôles de justifier de la bonne utilisation des subventions. Or cette enquête interne ne suffit plus à justifier la pertinence de leurs actions dans le but de continuer de percevoir des subventions, dans un contexte de réductions budgétaires. La question de la pertinence de ces structures s'est posée et a été relayée dans la presse. Après avoir fait la démarche de rechercher dans la presse des articles présentant les pôles de compétitivité, ceux-ci ne sont pas toujours élogieux. Bien que cette recherche ne soit pas exhaustive, la démarche des pôles en tant « qu'usines à projets » ne bénéficient pas d'une bonne réputation :

« Une étude de l'Insee publiée ce jeudi indique que les subventions publiques et le crédit impôt recherche accordés aux PME et aux ETI n'ont déclenché ni d'effet d'aubaine, ni d'effet d'entraînement. »¹⁵

« Quant à l'utilité des pôles, dont la date de création remonte à 2005, elle semble relative. En effet, près de 40% des dirigeants estiment que leur action est sans effet sur l'activité de leur entreprise. »¹⁶

« Après l'audit de 2012 qui a pointé du doigt, globalement, leur manque de résultats, les pôles ont dû s'engager à passer aux actions concrètes, pour transformer leur modèle d' « usine à projets » en « usine à produits innovants ». La prochaine évaluation, prévue fin 2015 ou début 2016, dira s'ils ont été assez performants en termes de création d'emplois et de produits innovants commercialisables. »¹⁷

En effet, il est reproché aux pôles d'être dans une démarche bien plus quantitative que qualitative en regard des projets collaboratifs accompagnés et de leurs retombées (économiques et scientifiques). Suite à cette constatation, la stratégie d'actions des pôles a évolué pour renforcer la viabilité économique des projets et privilégier des projets visant à commercialiser un produit dans les 5 ans après avoir perçu le financement.

Les pôles sont des structures permettant de créer de la richesse économique et scientifique sur leur territoire. De plus, les pôles ont un rôle majeur à jouer en étant interlocuteur de chacune des structures pour fédérer l'ensemble des acteurs. Communiquer sur leur success story est devenu vital pour légitimer leur existence dans un milieu où leurs missions restent encore peu connues.

Cette légitimité est d'autant plus forte que les pôles sont impliqués dans chacune des étapes, de la note d'intention d'un porteur de projet, du montage du projet, discussion avec les institutionnels, financement et suivi du projet et jusqu'à ses retombées. Ils ont la capacité de

¹⁵ Fabien Piliu, 8 novembre 2013, *Pôles de compétitivité : les milliards de l'Etat ont-ils servi à quelque chose ?*, La Tribune, Politique économique.

Disponible sur : <http://www.latribune.fr/actualites/economie/france/20131107trib000794587/poles-de-competitivite-les-milliards-de-l-etat-ont-ils-servi-a-quelque-chose.html>

¹⁶ Fabien Piliu, 26 septembre 2014, *Les dirigeants de PME et d'ETI en plein doute !*, La Tribune. Disponible sur : <http://www.latribune.fr/actualites/economie/france/20140926tribebdae194a/les-dirigeants-de-pme-et-d-eti-en-plein-doute.html>

¹⁷ Laurence Albert et Chantal Houzelle, 3 juin 2015, *Pôles de compétitivité : big bang en vue avec la fusion des régions*. Les Echos.

Disponible sur : http://www.lesechos.fr/journal20150603/lec2_financeetmarches/02183415986-poles-de-competitivite-big-bang-en-vue-avec-la-fusion-des-regions-1124683.php

comprendre chacun des discours et de les transposer en fonction des différents publics cibles (un chercheur, un chef d'entreprise, un financeur ou un politique). Etre ce tiers relais dans cette position aussi centrale est une valeur ajoutée des pôles difficilement mise en avant. Bien communiquer sur les projets accompagnés est un élément essentiel à la bonne animation et gestion de la filière.

Les enjeux de leur mission se ressentent à une échelle bien plus globale. S'ils peuvent aujourd'hui aider à financer et accompagner certains projets, c'est qu'en amont les pôles ont dû soutenir cette thématique auprès des régions, en faire une priorité et démontrer l'intérêt de soutenir cette branche plutôt qu'une autre. Pour avoir du poids face à ces structures et des argumentaires solides, les pôles ont besoin de valoriser leur expertise. Cela passe par la communication des projets de grandes envergures qu'ils ont accompagnés ayant eu des retombées économiques et scientifiques fortes pour le territoire.

Chapitre 1

-

Au cœur des pôles de compétitivité

I. Organisation et fonctionnement des pôles de compétitivité : des structures indépendantes au même schéma organisationnel

Après avoir présenté le contexte historico-économique à l'origine de la création des pôles d'un point de vue globale, intéressons-nous maintenant à leur fonctionnement. Les pôles de compétitivité sont des associations, loi de 1901, c'est-à-dire des structures à but non lucratif. Ils sont supervisés par une équipe de gouvernance et gérés par une équipe opérationnelle. Chaque pôle a établi ses propres règles de fonctionnement mais ils fonctionnent globalement tous sur le même schéma, décrit ci-dessous.

A. Les structures de gouvernance et opérationnelle

1) L'équipe de gouvernance

Les pôles de compétitivité sont des structures au service de leurs membres, qui, eux-mêmes peuvent prendre part à la décision de son orientation stratégique et de sa feuille de route. Cette implication du membre dans la gouvernance est effective à plusieurs niveaux. En participant premièrement aux assemblées générales, qui se réunissent en principe de manière annuelle, voir bi-annuelle. A l'occasion de ces assemblées générales sont présentés et validés les actions et budgets de l'année précédente et les objectifs de l'année à venir. Lors de cette assemblée générale, tous les 3 ans, est élu un conseil d'administration. Dans le but que chaque entité membre du pôle soit représentée, le conseil d'administration est divisé en trois collèges :

- Dans le collège 1 sont représentées les entreprises, de la PME au grand groupe.
- Dans le collège 2, les organismes de recherche et formation (les laboratoires académiques et universités).
- Dans le collège 3, les partenaires et collectivités territoriales.

Les membres de ce conseil d'administration, au nombre de 42 par exemple pour le pôle Eurobiomed, élisent un bureau qui impulse les orientations stratégiques des pôles. Généralement composé d'entreprises, il comprend au minimum trois personnes, un président, un trésorier et un secrétaire. Le conseil d'administration se réunit globalement bi-annuellement, tandis que le bureau, lui, de manière mensuelle.

L'ensemble de ces représentants peuvent être réélus infiniment, à l'exception du président qui n'est rééligible qu'une seule fois.

2) L'équipe opérationnelle

Les pôles engagent des salariés en charge de l'accompagnement des entreprises, des projets de R&D et de l'animation du réseau au quotidien. Dirigée par un directeur général, en lien avec les décisions prises par le bureau, cette équipe est généralement composée de :

- Chargé(e)s de mission projet : en charge de l'accompagnement au montage de projets collaboratifs de R&D.
- Chargé(e)s de mission PME : en charge de la prospection de nouveaux adhérents et de l'accompagnement des entreprises, en fonction de leur besoin.
- Chargé(e)s de mission animation et communication : en charge de l'organisation d'événements et de la communication générale du pôle. Selon la taille du pôle, un service communication à part entière peut exister.

- Chargé(e)s de mission international : en charge de l'accompagnement des entreprises sur des appels à projets européens ou sur des salons internationaux.
- Assistante de direction : en charge de la gestion administrative du pôle. Bien que ceux-ci embauchent souvent des prestataires pour assurer la bonne tenue des comptes et gestion des subventions.

B. Diversité de thématiques et sources de financement

1) Thématiques en lien avec des enjeux d'avenir

En réponse aux appels d'offre lancés en 2004 par le gouvernement, 71 pôles de compétitivité ont été sélectionnés en France, Guadeloupe et Réunion et la Guyane. En lien étroit avec les thématiques d'excellences territoriales, ceux-ci sont regroupés en 14 catégories. Ces pôles ont été classés en fonction de leurs visées : nationales à mondiales mais ce classement a été supprimé lors de la 3^{ème} feuille de route, en 2013.

En 2010, le CIADT a retiré le label à 6 d'entre eux au profit de 6 nouveaux pôles dédiés aux écotecnologies (figure 2). Le détail de l'ensemble des pôles réparti par thématique est visible en annexe 4.

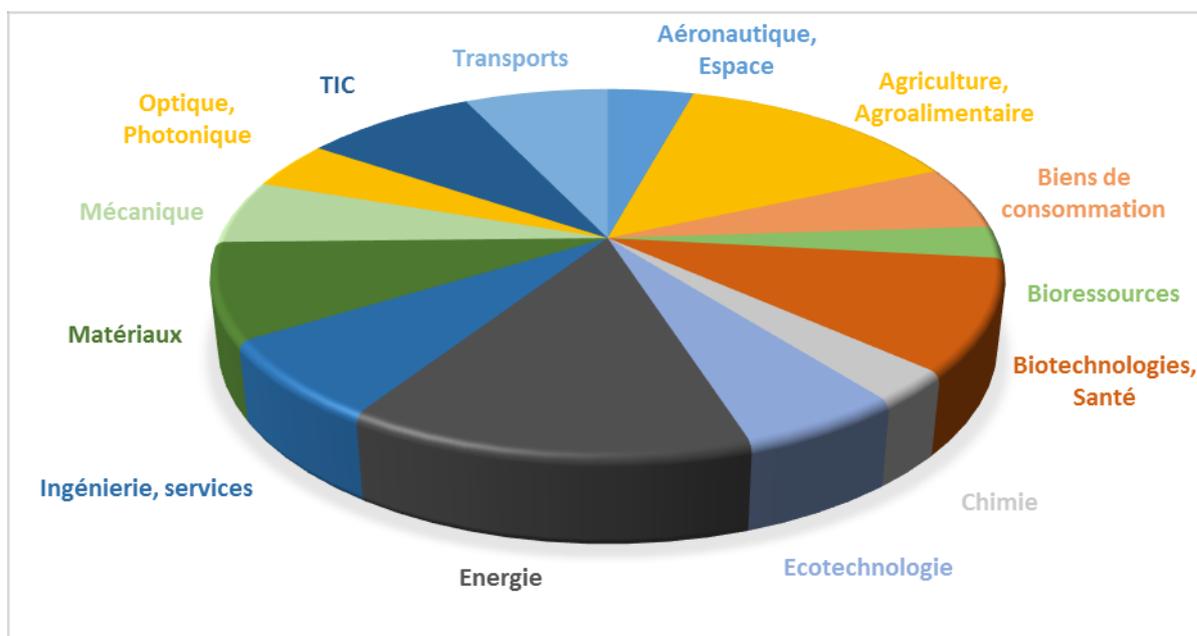


Figure 2 : Répartition des 71 pôles de compétitivité de 2010 en fonction des 14 thématiques à l'intérieur desquelles ils ont été classés. www.competitivite.gouv.fr

2) Financements divers et complexes

a) Financements des pôles

Les pôles de compétitivité se financent, en plus des fonds publics déjà mentionnés, par les fonds privés issus des adhésions des membres et des prestations du pôle en lien avec les accompagnements au montage de dossier des projets de R&D ou de l'accompagnement stratégique

des entreprises. L'adhésion, que les acteurs doivent payer pour devenir membres, est établie en fonction de la taille de la structure et de l'appartenance à un collègue. Elle donne accès aux événements de networking organisés, aux réunions d'information collectives et à des rendez-vous individualisés, dit de pré-diagnostic ou d'identification du besoin.

Les prestations payantes du pôle sont en général, établies sous la forme de forfait fixe pour les accompagnements au montage de projet R&D, ateliers workshop, certains événements, ou sous la forme de pourcentage en cas de succès d'une levée de fonds par une entreprise par exemple, ou pour la mise en relation du consultant avec l'entreprise membre du pôle.

Les prestations sont souvent facturées beaucoup moins chères aux bénéficiaires car ces actions entrent dans une démarche globale d'accroissement de la compétitivité des entreprises, de relance de l'économie ou encore d'attractivité du territoire. Par conséquent, le prix des prestations facturées aux entreprises et souvent pris en charge par des subventions publiques des Régions.

b) Financements des projets (exemples)

Les pôles de compétitivité accompagnent des projets de R&D d'envergures différentes, en termes de budget et de durée. Le rôle des pôles est de les guider en fonction de ces critères mais entre aussi en ligne de compte, l'état d'avancement du projet et la somme en fonds propre dont les partenaires disposent pour les orienter vers le bon guichet de financement. De très nombreuses sources existent, donc certaines sont propres à un secteur d'activité donné et ces sources évoluent constamment. Les pôles présentent, en général de manière succincte les sources de financement disponibles et les critères d'éligibilité mais privilégient la prise de contact par le porteur de projet dans le but d'identifier au plus tôt la bonne source de financement. Voici une description des principales sources de financement pour lesquels les équipes des pôles aident aux montages de dossier.

Fonds Unique Interministériel (FUI)

Cette aide vise à financer des projets à visée industrielle avec un objectif de mise sur le marché d'un produit ou service dans les 5 ans qui suivent la fin du programme.

Montant : comprise entre 2 et 8 millions d'euros, c'est une subvention versée par l'état et les collectivités locales dont la gestion a été confiée à Bpifrance.

Caractéristiques des partenaires : elle permet de financer des projets collaboratifs portés par une entreprise comprenant au minimum 3 partenaires (2 entreprises et 1 laboratoire académique).

Fréquence : il existe deux appels à projet par an.

Projet structurant des pôles de compétitivité (PSPC)

Cette aide vise à financer des projets collaboratifs de R&D à visée stratégique. Autrement dit, ayant des retombées économiques et technologiques, et destinés à structurer durablement les filières industrielles existantes ou nouvelles.

Montant : comprise entre 8 et 50 millions d'euros sous la forme de subventions et avances remboursables dont la gestion a été confiée à Bpifrance.

Caractéristiques des partenaires : elle permet de financer des projets collaboratifs entre entreprises et laboratoires académiques

Fréquence : le dépôt des projets se fait tout au long de l'année.

Agence nationale de la recherche (ANR)

Cette aide vise à financer des projets de recherche fondamentale ou industrielle qui produit de nouvelles connaissances et favorise les interactions entre laboratoires publics et laboratoires d'entreprise. Pour obtenir ce financement, la labellisation par un pôle de compétitivité n'est pas obligatoire mais fortement recommandée.

Montant : jusqu'à 1.5 millions d'euros sous la forme de subventions d'une durée de 18 à 48 mois.

Caractéristiques des partenaires : elle permet de financer des projets collaboratifs entre entreprises et laboratoires académiques

Fréquence : le dépôt des projets se fait tout au long de l'année.

Programme d'investissement d'avenir (PIAVE)

Cette aide vise à financer des travaux de R&D et d'industrialisation. Cet appel doit répondre aux annonces ministérielles de septembre 2013 sur les 34 plans de reconquête de la Nouvelle France Industrielle (annexe 5) faites par le président de la république et le Ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique.

Montant : supérieur à 3 millions d'euros sous la forme de subventions et avances remboursables dont la gestion a été confiée à la caisse des dépôts.

Caractéristiques des partenaires : elle permet de financer des projets individuels ou collaboratifs entre entreprises.

Fréquence : le dépôt des projets se fait jusqu'au 30 décembre 2015.

C. *Le rayonnement international*

L'accompagnement à l'international des différents pôles diffère en fonction de ses capacités et ressources disponibles. En général, les missions des chargés de mission internationale se définissent de trois manières différentes :

1) Salons Internationaux

Les pôles proposent à leur membre de participer à des salons internationaux pertinents, bien souvent à des tarifs avantageux. L'équipe du pôle peut être présentes pour les accompagner, ou se fait représenter par ses membres.

Des événements dont les invités sont internationaux sont également organisés ainsi que des accueils de délégations étrangères dans le but de valoriser le territoire et surtout ses talents.

2) Appels à projets Europe et international

Les chargés de mission internationale des pôles effectuent un gros travail de prospection pour prendre connaissance des différents appels à projet existants. Ces appels à projet constituent une alternative et existent en complément des appels à projet nationaux et régionaux, d'autant que l'Europe possède des budgets en général plus importants et ajoute une dimension international non négligeable pour certains projets. Il peut être intéressant d'aller chercher des financements européens dans le but de mettre au point une étude clinique englobant un plus grand nombre de patients, ou pour s'associer avec un partenaire d'un pays étranger dans lequel serait développé le produit, etc.

3) Exportation

Les pôles signent des partenariats avec de nombreux clusters étrangers du même secteur d'activité dans le but de développer des collaborations et de faciliter les échanges entre les entreprises ou laboratoires de recherche de ces régions.

De plus, en collaboration avec des structures de valorisation du territoire (Invest in PACA par exemple), les pôles sont impliqués dans les propositions faites aux structures étrangères qui pourraient être intéressées pour venir s'implanter sur le territoire du pôle, ou inversement aider les entreprises de son territoire à aller s'installer ou exporter sur le territoire étranger partenaire.

II. Des stratégies mises en place par le gouvernement optimisées après chaque évaluation

Le gouvernement, à l'origine de cette structure, a décidé de créer les pôles de compétitivité pour répondre au besoin de favoriser les partenariats entre structures publiques et privées dans le but de relancer l'économie française en étant source d'innovation et d'attractivité territoriales. Le fonctionnement de ces structures, leur maniabilité et leur dynamisme, leur permettent de s'adapter et d'orienter leur positionnement au cours du temps en fonction des réalités de terrain et des différents retours que les pôles ont à la suite des évaluations. Leur stratégie a évolué depuis leur création suite à deux réorientations stratégiques, nommées « phases ».

Le lancement des pôles intervient en parallèle de la création de l'Agence Nationale de Recherche, une agence de financement de projet de recherche ; d'OSEO et d'OSEO-Anvar, entreprise privée avec délégation de service public qui deviendra Bpifrance financement en 2013 ; et l'Agence de l'Innovation Industrielle (AII), un établissement français public à caractère industriel et commercial, créé en 2005 et dissoute en 2008 pour être intégrée à l'OSEO.¹⁸

A. Phase I (2005-2008) : Politique européenne des clusters pour favoriser les projets collaboratifs

1) Présentation

Cette première phase test permet aux pôles de s'implanter et de déployer une stratégie sur 5 ans pour favoriser les partenariats entre acteurs du secteur privé et public aux compétences complémentaires et faire émerger des projets collaboratifs de R&D, labellisables et finançables grâce aux pôles. L'organisation d'événements et la mise en œuvre de divers accompagnements à destination des membres permettent aux pôles de jouer un rôle dans la dynamique du territoire et la favorisation de la mise en réseau des acteurs en présence.

Au cours du CIADT de juillet 2005, Dominique de Villepin décide d'allouer 1,5 milliards d'euros sur 3 ans pour financer les pôles. Cette somme comprend :

- 400 millions d'euros de crédits d'intervention
- 800 millions d'euros des Agences de la Caisse des Dépôts
- 300 millions d'euros d'exonérations et d'allègement de charges

Cet investissement permet de financer partiellement les structures de gouvernance des pôles, mais surtout de financer les projets de R&D collaboratifs au moyen des FUI (fonds unique interministériel).

2) Evaluation

Cette évaluation a été conduite entre les mois de novembre 2007 et juin 2008 par les cabinets Boston Consulting Group (BCG) et CM International. Elle a couvert à la fois le dispositif national et une évaluation détaillée de chacun des 71 pôles suite à des entretiens et recueils d'informations.

¹⁸ Jacquet N et Darmon D, 2005, *Les pôles de compétitivité : le modèle français*, Paris, La documentation française, p.78

De manière globale il ressort de cette évaluation que « le dispositif des pôles de compétitivité semble suffisamment prometteur pour être maintenu dans ses grands principes. »¹⁹ L'argent versé par l'Etat suite aux décisions du CIADT a mieux été utilisé pour financer les projets collaboratifs. Un point de vigilance est cependant émis pour mieux intégrer la formation dans leurs activités. Les pôles ont été classés en 3 catégories en fonction leur performance et atteinte des objectifs fixés par la 1^{ère} feuille de route du gouvernement. Parmi les 71 pôles :

- 39 ont « atteint les objectifs de la politique des pôles de compétitivité »
- 19 ont « partiellement atteint les objectifs et doivent travailler à l'amélioration de certaines dimensions de leur action »
- 13 sont invités à « se reconfigurer en profondeur » sous peine de se voir retirer le label pôle de compétitivité.

Dans cette synthèse, plusieurs recommandations d'évolution sont émises sous la forme d'objectifs et de recommandations associées :

- 1) Consolider et inscrire dans la durée la dynamique positive de coopération autour de l'innovation engagée depuis 2005 grâce aux pôles de compétitivité.

Il s'agirait de prolonger le principe du dispositif des pôles sur une durée de 3 ans supplémentaires, de continuer la labellisation des projets sur cette même dynamique et de supprimer le statut de pôle « à vocation mondiale » pour ne garder que pôle mondial et national : « le label « pôle mondial » devrait être réservé à un pôle dont les capacités d'innovation dans son domaine le placent parmi les leaders mondiaux et dont les thématiques sont suffisamment larges pour lui assurer une visibilité mondiale. Le label « pôle national » devrait être accordé à un pôle qui ne remplirait pas l'un ou l'autre de ces critères. »¹⁹

- 2) Responsabiliser plus fortement les acteurs des pôles de compétitivité en évoluant vers une logique de contractualisation et de contrôle a posteriori, dans un environnement local simplifié (Etat et collectivités territoriales)

Les cabinets recommandent le développement de « contrat stratégiques » entre les pôles et leurs soutiens publics ; la définition pour chaque pôle d'indicateurs de développement ; l'organisation de réunion systématique de coordination Etat-Région ; simplifier les modes de relation entre les pôles et les collectivités locales et enfin clarifier les responsabilités au sein des services de l'Etat vis-à-vis des pôles de compétitivité.

- 3) Réaffirmer l'engagement de l'Etat auprès de pôles de compétitivité et en développer la dimension de pilotage stratégique du dispositif

En maintenant le financement de l'équipe opérationnelle qui doit focaliser son travail sur les missions cœur des pôles ; en finançant des actions collectives ; en mettant au point des groupes de travail interministériels qui coordonneraient de manière stratégique les pôles ; en mettant en place un comité d'orientation des pôles de compétitivité et enfin en renforçant le dialogue technologique entre l'Etat et les pôles.

- 4) Maintenir les financements de projets collaboratifs d'innovation et poursuivre l'optimisation des circuits de financements, et en renforçant leur cohérence globale

¹⁹ Evaluation des pôles de compétitivité (2008). Synthèse du rapport d'évaluation écrit par BCG et CM International

Les cabinets recommandent de dédier une enveloppe de financement public dédié à des projets collaboratifs d'innovation, en plus du FUI ; d'optimiser les modalités de financement ; de clarifier les critères d'obtention ; favoriser une communication forte et commune des financeurs vers les pôles et porteurs de projet sur les alternatives de financement ; une promotion* forte des pôles auprès des financeurs et une introduction des capitaux-risqueurs dans les échanges.

- 5) Mieux intégrer la politique des pôles de compétitivité dans les politiques de recherche et d'appui à la R&D

Cette intégration passe par l'introduction des pôles de compétitivité dans les stratégies locales d'innovation et les instances d'orientation et de définition des priorités de recherche des institutions nationales de recherche et dispositifs territoriaux.

B. Phase II (2009 – 2012) : les investissements d'avenir pour améliorer l'intégration des PME.

1) Présentation

Suite au bilan positif de l'évaluation, l'état a de nouveau affecté 1,5 milliards d'euros pour lancer la deuxième phase de la politique des pôles, nommée aussi « pôles 2.0 ». Sous la directive de l'état, cette deuxième phase doit permettre, outre le renforcement de l'accompagnement des projets de R&D, d'être la continuité de la phase 1 :

- « - le renforcement de l'animation et du pilotage stratégique des pôles, notamment avec la mise en œuvre de "contrats de performance" plus exigeants et le renforcement du rôle des correspondants d'État ;
- le développement de projets structurants, notamment les plates-formes d'innovation ;
- le soutien accru au développement de l'écosystème d'innovation et de croissance des entreprises des pôles, notamment par un recours plus important aux financements privés et une recherche de meilleures synergies territoriales. »²⁰

Ainsi pour résumer, cette phase a pour but d'agréger un maximum de PME au sein des projets collaboratifs, développés dans la phase I.

2) Evaluation

Cette deuxième phase de la politique des pôles a été évaluée en novembre 2011 par le consortium BearingPoint-Erdyn-Technopolis et mène à 8 conclusions²¹ :

- 1) « Une dynamique collaborative désormais mature et attractive qui motive la reconduite de la politique des pôles
- 2) Des effets importants en matière de soutien aux innovations et au développement économique (création d'innovations, d'emploi, fédération des acteurs d'un territoire, etc)

²⁰ Site officiel des pôles de compétitivité administré par la DGE : www.competitivite.gouv.fr

²¹ Rapport global de l'évaluation des pôles de compétitivité (2012) écrit par BearingPoint France SAS, Erdyn et Technopolis Group-ITD

- 3) Une action des pôles de compétitivité plus orientée sur le soutien aux projets de R&D que sur la mise sur le marché des innovations
- 4) Une vision nationale des pôles... qui requiert une actualisation (aucune priorité thématique n'est fixée par l'état)
- 5) Un mode de pilotage de la politique nationale apprécié mais trop complexe (dans son écosystème global)
- 6) Une logique de subsidiarité de l'action des pôles en faveur de l'écosystème d'innovation et de croissance insuffisamment marquée
- 7) Des modalités de financements de projets de R&D collaboratifs du FUI appréciées mais encore perfectibles
- 8) Des pôles dépendants des financements publics »

Des conclusions auxquelles s'ajoutent les 6 recommandations suivantes :

- 1) « *Pertinence* : Reconduire la politique des pôles de compétitivité sur la période 2013-2020 avec une évaluation à mi-parcours en 2017.
- 2) *Cohérence* : Redéfinir le positionnement de la politique des pôles dans la stratégie industrielle de l'État et dans le système d'appui à l'innovation, au moyen d'une circulaire. Ils proposent de supprimer le dispositif de système de zonage de R&D en établissant une définition contractuelle.
- 3) *Efficacité* : Réaffirmer la compétitivité comme objectif principal, au cœur du métier des pôles : de l'« usine à projets » à « l'usine à croissance » des PME et ETI.
- 4) *Efficience** : Consolider le rôle du FUI en maintenant une dotation suffisante et en comblant les gaps des dernières étapes avant la mise sur le marché avec des avances remboursables.
- 5) *Pérennité* : Assurer une plus grande robustesse financière des pôles en faisant respecter la parité financement public/financement privé.
- 6) Piloter d'une manière différenciée les pôles en fonction de la nouvelle classification : les pôles de compétitivité internationaux avec un renforcement du pilotage par l'Etat et les pôles de compétitivité et d'innovation, où le pilotage serait partagé entre l'Etat et les Régions »

C. Phase III (2013 – 2018) : vers une politique industrielle pour favoriser la mise sur le marché des produits issus des projets collaboratifs

Cette phase 3 marque une rupture avec les précédentes missions des pôles. Les pôles s'inscrivent dans une certaine cohérence avec le contexte économique du pays. La valorisation de la recherche académique est laissée aux Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologie (SATT). Créées en 2012 suite à des appels à projet du programme d'investissement d'avenir de 856 M€, les SATT sont chargées de recenser les technologies à valoriser sous la forme de brevets, puis de négocier l'achat des licences par les entreprises intéressées pour développer la technologie en

question. Les pôles restent ainsi animateurs de leur réseau mais doivent dorénavant focaliser leurs efforts sur le renforcement de la compétitivité de leurs entreprises membres tels que décrit par le gouvernement ci-dessous :

« La communication du 9 janvier 2013 précise les grandes orientations de la nouvelle phase des pôles de compétitivité durant la période 2013-2018. En cohérence avec la décision n°10 du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, « l'ambition nouvelle des pôles est de se tourner davantage vers les débouchés économiques et l'emploi »²².

Pour atteindre ces objectifs, les pôles de compétitivité doivent devenir des « usines à produits d'avenir » qui transforment les efforts collaboratifs des travaux de R&D en produits, procédés et services innovants mis sur le marché. Pour cela, les pôles doivent développer leur offre de service d'accompagnement aux entreprises, qu'il soit collectif ou individuel. Les pôles doivent de plus travailler en bonne entente avec les structures proposant cette offre sur le territoire, comme les incubateurs, pépinières et cabinets de conseils.

La stratégie à adopter par les pôles se décide de manière individuelle dans un contrat de performance individualisé établi signé avec l'Etat et les Régions.

III. Actions communicationnelles des pôles : informer diverses cibles de leur rôle central et de la pertinence de leurs missions

A. *Un écosystème complexe*

Les pôles de compétitivité sont l'interface entre les institutionnels qui sont des décideurs et financeurs public, les investisseurs privés, les industriels (de la start-up aux grands groupes) et les académiques.

Chacun d'eux est créateur de richesse et nécessaire à l'essor de la dynamique de l'écosystème. L'échange entre ces acteurs est favorable à l'innovation. Les pôles de compétitivité permettent de mettre en relation et de faire travailler ensemble des chercheurs (partie en amont des projets), des industriels (en partie aval) et des financeurs pour permettre à ce projet d'exister tel qu'il est décrit sur la figure 3.

Les relations qui existent entre les pôles de compétitivité et les acteurs institutionnels sont complexes et riches, grâce notamment au nombre important d'acteurs. Un schéma explicatif est proposé par le consortium évaluateur de la deuxième phase des pôles (figure 4). A noter pour plus d'exactitude qu'OSEO est devenu Bpifrance en 2013.

²² Site officiel des pôles de compétitivité administré par la DGE : www.competitivite.gouv.fr

Écosystème des pôles de compétitivité 2.0

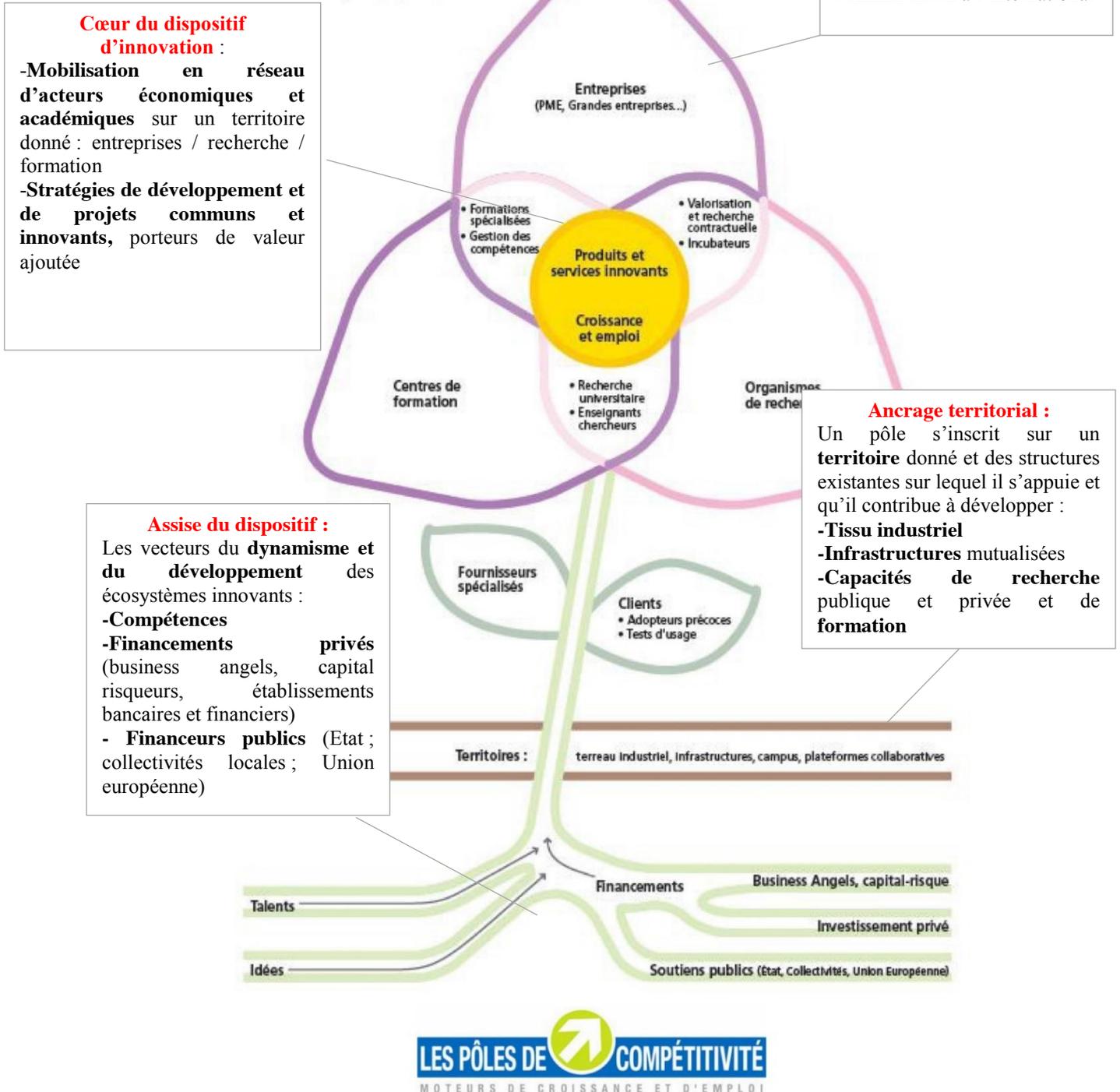


Figure 3 : Présentation de l'écosystème de croissance d'innovation et de croissance. Etude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité Rapport global. 2012. BearingPoint France SAS – Erdyn – Technopolis Group-ITD

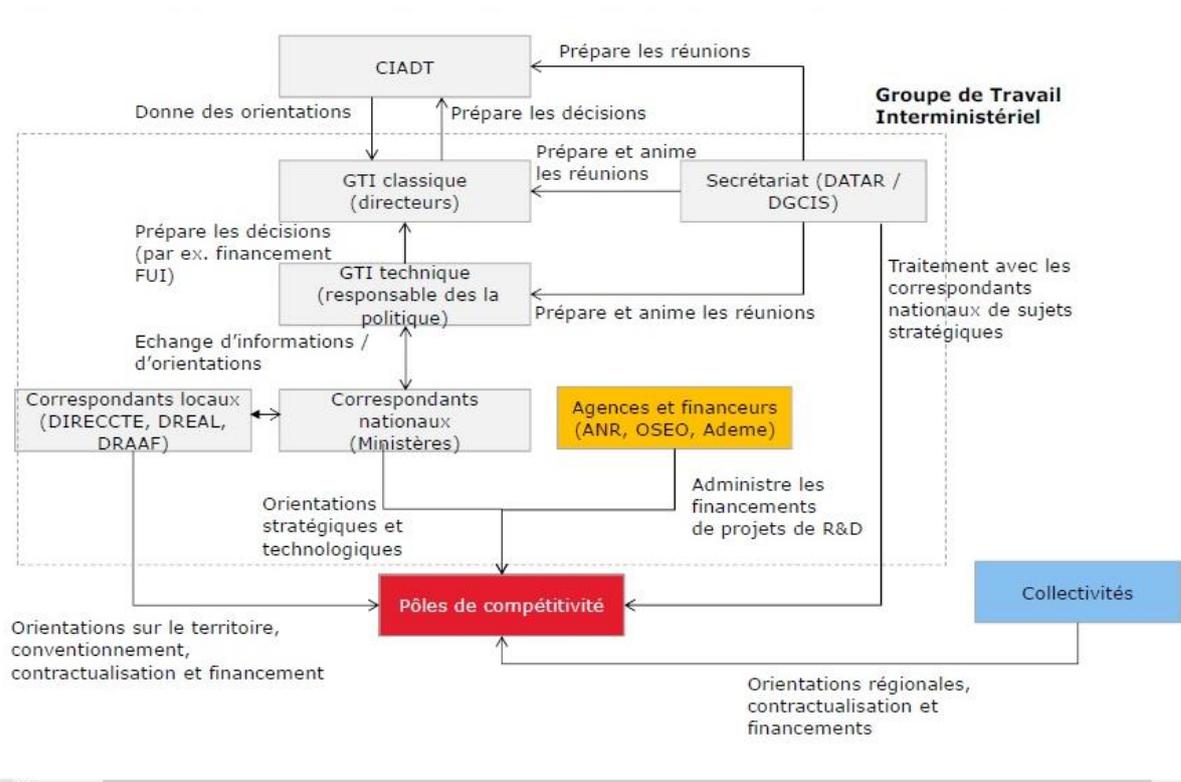


Figure 4 : Organisation du pilotage de la politique des pôles de compétitivité. Etude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité Rapport global. 2012. BearingPoint France SAS – Erdyn – Technopolis Group-ITD

B. Développement de partenariats

Les pôles de compétitivité ont établis des partenariats, plus ou moins formels avec des structures complémentaires du territoire. Voici quelques exemples de partenariats établis issus des entretiens avec les pôles de compétitivité français.

1) Organismes de développement économique

a) SATT

Les employés des SATT sont en charge de sensibiliser et d'accompagner les chercheurs dans la protection de leurs recherches et inventions suite à une étape de détection et d'évaluation. S'ensuit une phase de maturation, plus ou moins longue et coûteuse pour la valoriser grâce à des dépôts de brevets pour ensuite faire le lien avec les industriels intéressés à racheter et à développer ces technologies.

En parallèle, les pôles de compétitivité font le lien avec les entreprises qui pourraient être intéressées par les technologies développées par les laboratoires de recherche.

b) Business France

Cette structure aide les entreprises françaises à exporter et les entreprises étrangères à s'installer en France en promouvant l'attractivité du territoire. Ainsi Business France et les pôles, qui connaissent les besoins des entreprises et leurs domaines d'excellence, mutualisent leurs compétences pour répondre aux besoins de certaines entreprises et créer de la richesse sur le territoire.

Business France possède de nombreuses agences relais en régions il s'agit des agences régionales de l'innovation (l'Agence Régionale pour l'Innovation et l'Internationalisation (ARII) pour la région Provence-Alpes-Côte d'Azur ou l'Agence Régionale Développement et Innovation (ARDI) pour la région Rhône-Alpes Auvergne) ou de développement économique (par exemple Provence Promotion, qui a été créée par la Chambre de Commerce et de l'Industrie et le Conseil Général de Rhône-Alpes.

c) Cabinets d'Experts

Les pôles de compétitivité travaillent avec des cabinets recensés suite à des appels à projet pour 3 ans sur des thématiques précises en lien avec les besoins en accompagnement des membres. Les pôles ne possèdent souvent pas les ressources en interne pour aider les membres, c'est pourquoi ils font appel à des sociétés externes, tout en étant présents pour faire le lien entre la personne accompagnée et le cabinet et ainsi assurer le bon déroulé de la prestation. Les experts sont embauchés pour apporter leur aide sur une expertise scientifique, stratégique, financière ou autre.

2) Autres pôles de compétitivité et clusters

a) Autres pôles de compétitivité

Pour répondre à une demande d'aide de projets collaboratifs multidisciplinaires, certains pôles de compétitivité mettent en place des partenariats avec d'autres pôles pour faire bénéficier les partenaires de projets d'expertises complémentaires. Concrètement, les pôles Eurobiomed, pôle expert en santé et SCS, pôle expert dans les technologies de l'information et de la communication, ont créé un partenariat pour co-accompagner des entreprises développant des produits ou services en lien avec la E-santé.

b) Clusters étrangers

Les pôles créent aussi des partenariats avec des clusters étrangers dans le but de favoriser les échanges commerciaux et partenariats entre les membres de ces deux clusters partenaires. Pour reprendre un exemple du pôle Eurobiomed a signé un accord de coopération avec le cluster santé Biocom aux Etats-Unis.

3) Organismes de formation et d'emploi

a) Universités

Les pôles ont pour mission de contribuer à l'amélioration de la formation. En lien avec les universités, les pôles interviennent pour la définir de manière stratégique en fonction des réalités de terrain et des besoins des entreprises du territoire. Plus les élèves seront formés en fonction des perspectives d'emploi, meilleure sera leur embauche par la suite.

En ce sens, le master BIOTIN, management de projets et innovation en biotechnologie a été créé en 2011, rassemblant les acteurs de la région Languedoc-Roussillon (Universités de Montpellier, de Nîmes et l'École des Mines d'Alès). Il fut l'une des actions du pôle Eurobiomed reconnue lors de l'évaluation de 2013. De plus, lors du montage du projet structurant Marseille-Immunopôle, le pôle Eurobiomed projette également d'offrir une formation en immunologie répondant au besoin de la future plateforme.

b) Pôle emploi

Pour favoriser le recrutement de personnes qualifiées et compétentes dans le secteur de la santé, les pôles de compétitivité créent des partenariats avec Pôle Emploi ou des organismes de formation. De manière basique, les pôles relaient les offres d'emploi proposés par leurs membres ainsi que les candidatures qu'ils reçoivent. Le pôle Eurobiomed a signé ce partenariat en région Provence-Alpes-Côte d'Azur : la plus-value de ce partenariat est que Pôle Emploi s'engage à mobiliser du personnel pour cette mission, qui sera formé aux métiers spécifiques de la santé par le pôle pour qu'il soit performant lors des phases de recrutement.

C. *Rôle stratégique et actions de lobbying**

Les pôles sont en relation directe avec les financeurs, et ont appris au cours des années à connaître et comprendre leurs critères de sélection, en lien avec l'économie actuelle et ses besoins. Si le but initial des financeurs était de favoriser l'innovation en finançant des projets de recherche fondamentale, aujourd'hui, les financements sont orientés vers des projets dont l'objectif est de mettre sur le marché un produit ou service dans les 5 ans suivant la fin du financement du projet. Les chargés de mission projet des pôles peuvent donc dès le début construire au mieux les dossiers de demande et présenter des projets qui auront de grandes chances d'être financés. Par exemple, concernant les demandes de financement FUI, le pôle se déplace auprès des financeurs, souvent à la Région, pour soutenir les projets de recherche, les faire financer et le cas échéant négocier avec eux les taux de financement.

Et enfin, les pôles sont en lien avec l'Etat (la DGE), à travers les DIRECCTEs, les représentants en région. En étant au plus proche du terrain avec les visites d'entreprises, les suivis de projets et les accompagnements sur mesure des membres d'après leurs besoins, les pôles sont les mieux placés pour faire remonter les besoins de la filière mais également pour mettre en lumière ces territoires d'excellence et ainsi, par des actions de lobbying permettre d'orienter les décisions politiques et priorités régionales. Il est donc important que le travail des pôles soit connu de tous et valorisé pour que chacune des parties prennent pleinement conscience de l'utilité de cette initiative.

Chapitre 2

-

Regard critique sur les stratégies adoptées par certains pôles de compétitivité français

I. Stratégies de communication « projets »

Bien qu'appartenant à une entité commune, les pôles de compétitivité établissent eux-mêmes leur stratégie de fonctionnement. Voici quelques-unes des stratégies adoptées par les pôles interviewés.

A. *La mise en place des suivis de projets pour prendre connaissance des retombées scientifiques et économiques*

La mission principale des pôles consiste à favoriser le développement de projets et à les accompagner dans leur bonne tenue. Or, pour justifier de l'impact positif du pôle sur ces projets, il se doit par la suite d'en connaître les retombées. Ce suivi de projet est fait par les équipes « projets » des pôles. Il consiste à faire le bilan de l'état d'avancement des projets financés accompagnés par le pôle. Les pôles sont tenus d'effectuer ce bilan jusqu'à 7 ans après la fin des financements perçus. Ces suivis sont d'autant plus intéressants à faire maintenant que les retombées des projets accompagnés par les pôles à leurs débuts commencent à être notables.

Les porteurs de projet sont déjà très sollicités par la production de documents administratifs à destination des financeurs. Très peu d'entre eux sont enclins à prendre le temps de produire un énième document à destination des pôles, ne comprenant pas comment ces données seront employées de manière pertinente par le pôle. Par conséquent, la bonne stratégie adoptée sera celle qui permettra de récupérer les informations de manière la plus rapide et efficace auprès des porteurs de projet.

1) Présentation de la diversité des pôles interviewés

Deux pôles de compétitivité français ont été interrogés. Le pôle SCS, qui a décidé de se positionner sur un domaine transversal : le Big Data* et sur trois axes dont les marchés ont été identifiés comme étant à forte croissance et pertinent:

- sans contact
- réseau mobile, machine to machine et services mobiles
- sécurité et identité numérique

La mission de ce pôle, basé à Sophia-Antipolis : « développer les projets de R&D collaboratifs innovants, contribuer au développement des PME et après contribuer au développement de l'écosystème régional des TIC. »²³

Situé à Aix-en-Provence, le pôle Pégase intervient dans les domaines de l'aéronautique et de l'espace. Sa stratégie « consiste à apporter et concrétiser de nouvelles pistes de croissance grâce à l'exploration de marchés qui ne se situent pas dans les champs d'intervention traditionnels de l'industrie aéronautique et spatiale française et mondiale. Le Pôle Pégase se donne les moyens d'être compétitifs en ouvrant ses marchés. »²⁴

Un troisième pôle sera décrit, le pôle Eurobiomed qui a été l'objet de mon enquête de terrain. Les actions déployées par le pôle viendront compléter les informations issues des entretiens précédents.

²³ Citation issue de l'entretien passé avec une employée du pôle SCS le 1^{er} juin 2015.

²⁴ Site internet du pôle Pégase : www.pole-pegase.fr

2) Chiffres clés en lien avec les projets de R&D

Pour analyser une stratégie mise en place, il est important de comprendre l'écosystème dans lequel évoluent les pôles. C'est pourquoi je propose dans ce tableau de mettre en évidence la taille de chacun des pôles en termes d'adhérents ainsi que la quantité de projets à suivre par personne ressource.

<i>Pôles</i>	<i>Nombre d'adhérents (données 2014)</i>	<i>Nombre de projets labellisés et financés (données 2014)</i>	<i>Nombre de chargé(e)s de mission projet employé(e)s</i>	<i>Nombre de chargé(e)s de communication employé(e)s</i>
<i>Eurobiomed</i>	220	137	2	Agence externe prestataire
<i>Pégase</i>	330	74	4	1 en interne
<i>SCS</i>	250	190	2	1 en interne

Tableau 2 : Chiffres clés de l'écosystème dont les pôles disposent pour effectuer le suivi de projets et communiquer sur les résultats

Les chiffres parlent d'eux-mêmes, en dix ans d'existence, le nombre de projets qui ont été labellisés par les pôles puis financés se sont accumulés impliquant une charge de travail extrêmement importante pour les chargés de mission projet. Ces données sont cependant à nuancer car tous les projets financés n'ont pas toujours aboutis ; de plus en fonction du financement perçu le pôle ne s'implique pas de la même manière. Par exemple, ils s'impliquent très peu dans les projets de recherche financés par l'ANR, en comparaison des projets collaboratifs industriels/académiques financés par un FUI.

Les pôles ne sont pas toujours les seuls pôles labellisateurs de projets FUI. Souvent les projets impliquent des partenaires hors territoires ou de champ disciplinaire complémentaire. Le pôle leader prend en charge le suivi du projet, bien que souvent chaque pôle suive le devenir des partenaires de son territoire.

A titre d'exemple, concernant le pôle Eurobimed, le nombre de projets dont il est pertinent de faire le suivi représente 50% de l'ensemble des projets mentionnés dans le tableau 2. Le travail d'investigation pour récupérer les informations auprès des porteurs de projet demeure conséquent ; d'autant que ce suivi doit être réalisé annuellement.

3) Comparaison des stratégies

La méthode employée par l'ensemble des pôles interrogés pour récupérer les informations des projets consiste tout naturellement à côtoyer les porteurs de projet et discuter avec eux, en direct, de leur avancement. Cette remontée d'informations informelles est rendue possible grâce aux nombreux événements organisés par les pôles. Comme dans toute association, il y a toujours une trentaine de membres actifs qui prennent part à la fois à la dynamique des projets collaboratifs mais également aux différentes animations organisées par les pôles. Les chargés de mission projet sont présents et se rendent disponibles pour discuter avec les membres dans une ambiance sereine et amicale. Il ne faut pas oublier que les pôles existent dans le but de faire réussir les porteurs de projet, sans attente de contrepartie.

« C'est beaucoup basé sur une relation personnelle. Par exemple, les personnes que [l'équipe projet] accompagnent dans les projets ont une relation de confiance entre eux ; moi il y a certaines

boîtes que j'ai accompagnée sur des salons (...) si le membre s'implique suffisamment, par exemple s'il vient aux événements, je pense que oui y'a une réelle connexion.»²⁵

Le suivi des projets en cours est également facilité car les équipes projet des pôles demandent à être invités aux réunions annuelles de présentation de l'état d'avancement du projet où sont présents les partenaires du projet et les financeurs. Premier petit bémol, le porteur de projet n'est pas toujours au courant que les pôles demandent à assister à cette réunion, ou oublie bien que cette volonté soit mentionnée dans les premiers échanges et phases du montage de dossier.

« Après dans le suivi de projet, peut-être qu'il peut être intéressant, que [l'équipe projet des pôles] demandent à être invité aux réunions de consortium ou aux réunions de suivi plus officielle. Et ça jamais personne ne m'en a parlé. »²⁶

Lorsque les membres de l'équipe d'un pôle sont présents à cette réunion, les pôles ont adoptés des méthodes différentes pour récupérer les informations. Les pôles Eurobiomed et SCS ont une démarche assez semblable en récupérant les informations eux-mêmes au cours de ces réunions ; le pôle Pégase, quant à lui après avoir essayé d'envoyer par courriel une fiche de suivi post-réunion puis ante-réunion, et étant donné son faible taux de retour, a décidé de la faire remplir le jour J par chacun des partenaires.

Enfin pour faire le suivi des projets terminés des membres « moins » actifs des pôles, la prise de contact par mail puis par téléphone demeurent la solution employée par tous. La fréquence de prise de nouvelles est souvent longue de par leurs autres occupations et actions à deadlines courtes. Cependant le pôle Pégase a décidé d'envoyer chaque année, en décembre, un questionnaire de suivi de projet à l'ensemble des partenaires des projets.

« Quand j'envoie à la totalité des partenaires, à peu près 300, 320, j'ai un taux de 30% pour l'instant de retour (...) c'est la deuxième année que je le fais (...) cette année j'étais à 33% l'année dernière j'étais à 29 donc ça augmente petit à petit. (...). En termes de couverture des projets je n'ai peut-être pas les retours de la totalité du consortium de chaque projet par contre j'ai des résultats sur 90% de mes projets.»²⁷

En conclusion, pour maximiser la quantité et la qualité de l'information projet voulues par les pôles, il faut au maximum privilégier les échanges avec les porteurs de projet au quotidien dans le but de ne pas dépendre de leur volonté et de leur agenda pour faire les retours. Une solution, soulevée également par la personne interviewée est de faire coïncider les demandes de retours des financeurs, à la fois dans le temps et au niveau des informations demandées pour que les porteurs de projet n'aient plus qu'un dossier par projet à construire par an. Ce n'est actuellement pas le cas, chaque structure demande des retours différents de manière indépendante.

Une autre solution serait que les pôles demandent directement les informations aux financeurs, ce qu'ils n'ont pas le droit de faire à présent. Les solutions d'amélioration du suivi de projet sont en pourparlers aux seins de groupes de travail de l'Association Française des Pôles de Compétitivité (AFPC).

B. Communication sur les projets : choix adoptés

Les pôles disposent d'une quantité de données à très haute valeur ajoutée, sensible et stratégique pour les membres. Les pôles doivent dans un premier temps sécuriser ces données. Les équipes du pôle sont tenues au secret professionnel, des accords de confidentialité sont signés entre

²⁵ Citation issue de l'entretien passé avec une employée du pôle SCS le 1^{er} juin 2015.

²⁶ Citation issue de l'entretien passé avec une employée d'HORIBA Medical le 26 mai 2015.

²⁷ Citation issue de l'entretien passé avec une employée du pôle Pégase le 3 juin 2015.

chacune des parties prenantes et les pôles veillent à ce qu'aucune personne en conflit d'intérêt n'entre en possession d'informations litigieuses.

Les informations sont stockées sur des réseaux informatiques très sécurisés et les équipes des pôles reçoivent des formations pour sécuriser les données au mieux au quotidien. En juin 2015, vient d'être publié par la D2EI : Pôle de compétitivité et intelligence économique. Recueil de bonnes pratiques.²⁸

« on collabore avec la D2EI qui est la délégation interministérielle à l'intelligence économique qui se penche vraiment sur cette problématique de sécurité des données au sein des pôles et puis on travaille aussi avec la DGSE qui est la direction générale de la sécurité intérieure qui effectivement a fait des pôles de compétitivité son sujet numéro 1 en 2015 parce que 70 % des attaques venant de l'extérieur concernant les données concernent les entreprises des pôles. »²⁹

1) Stratégie de communication en trois niveaux

La communication émanant des pôles doit être pensée de manière très précautionneuse. Les pôles ont de manière globale une vision assez semblable de la stratégie à adopter dans les communications. Par la suite, son exécution est en lien avec les ressources humaines dont les pôles disposent. Globalement le niveau de communication « projet » des pôles peut se découper en trois niveaux.

a) Communiquer sur ses missions

Le premier échelon pour un pôle consiste à communiquer sur ses actions tout en respectant la confidentialité des données, dont le niveau est fixé par les partenaires du projet. Les pôles adoptent des stratégies qui diffèrent en fonction des publics cibles.

Les premiers retours qui doivent être faits de manière obligatoire sont ceux à destination des financeurs. Ils se font avec la DGE en interne au moyen d'un questionnaire à remplir, divisé en deux parties : la première recueille les informations relatives à la typologie des membres des pôles et la deuxième aux projets accompagnés par les pôles. Ces informations, à destination d'institutionnels, n'ont pas pour vocation d'expliquer la technicité des projets, mais à communiquer les données relatives aux partenaires du projet, la durée du projet, un résumé succinct des objectifs du projet, les budgets, et les prévisions, ou le cas échéant le nombre d'emplois créés/maintenus sur le territoire, le nombre de brevets déposés, de publications écrites, de communications à l'international, etc. Ces informations sont ensuite analysées par des statisticiens dans le but de les compiler et d'éditer un résumé annuel.³⁰ Les pôles communiquent également via le système de reporting que constitue leur rapport d'activité.

Les membres et futurs membres sont la deuxième cible visée par cette communication. Là, les pôles sont libres de faire les choix qu'ils entendent. Les pôles Eurobiomed et SCS présentent les projets labellisés et financés sur leur site internet en mentionnant les partenaires du projet, le résumé public et budgets alloués. Des communiqués de presse sont de plus rédigés par le pôle Eurobiomed pour présenter des projets à fort impact sur le territoire et par le pôle SCS pour présenter chacun des projets labellisés et financés.

²⁸ Une version numérique de ce recueil est disponible à l'adresse suivante : http://www.intelligence-economique.gouv.fr/sites/default/files/d2ie_recueil_bonnes_pratique_poles_de_competitivite_juin2015.pdf

²⁹ Citation issue de l'entretien passé avec une employée de l'AFPC le 28 mai 2015.

³⁰ Le résumé 2013 est disponible sur le site des pôles de compétitivité à l'adresse : http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/Les_Poles_en_mouvement/tableaux-bord-stats-communs/2012/Touslesp%C3%B4les-2012.pdf

« Il n'y a que le nom de l'entreprise, nom des grands groupes, vous n'avez aucun contact et en général c'est le descriptif public. Il n'y a aucune données sensibles au niveau de la propriété intellectuelle, au niveau technique, ça reste un communiqué le plus large possible et surtout le plus compréhensible possible. »³¹

Le pôle Pégase communique uniquement sur son site internet après avoir pris connaissance des résultats des appels à projet. Du fait du niveau de sensibilité des données, le pôle prend soin de ne diffuser que les données semblables à celles publiées par certains financeurs, comme Bpifrance, après accord des partenaires du projet.

Ce premier niveau de communication permet aux pôles de valoriser le travail de leur membre mais également de présenter leurs champs d'action, leur capacité de former des partenariats mais avant tout de faire financer des projets de recherche.

« je milite pour qu'on communique plus auprès des membres sur ce qu'il se fait au niveau de l'innovation et sur les résultats de l'innovation parce qu'on pâtit un peu d'une mauvaise image, parce qu'il faut savoir qu'à la création des pôles l'objectif était avant tout d'avoir un maximum de projets de R&D qui soit financés (...) donc il y a eu finalement un effet de masse où il y a eu pleins de projets qui ont été déposés et financés mais qui n'ont pas mené à grand-chose donc parmi nos adhérents il y en a beaucoup qui s'imaginent que monter des projets ça ne sert pas forcément à grand-chose donc pour nous c'est important de bien montrer qu'il y a des résultats dans les entreprises et pas que dans les grands groupes. »³²

b) Communiquer sur les actions qu'ils ont menées

Cette réflexion marque la transition vers le deuxième niveau de communication : il s'agit pour les pôles de pouvoir communiquer sur les actions qu'ils ont menées. Cette date anniversaire des dix ans des pôles est propice à l'analyse de ses actions, à leur quantification et à l'établissement d'un état des lieux. Il est important de penser le but de cette communication, à la stratégie globale du pôle qu'elle dessert. Cette étape a principalement été faite dans le but d'orienter de manière pertinente la nouvelle feuille stratégique des pôles en 2013 et, depuis, de la confirmer ou de l'infirmier. Faire le bilan des projets a permis au pôle Eurobiomed par exemple de mettre en exergue les axes métiers et thématiques portés par les acteurs de son territoire ; prendre connaissance pour mettre en valeur les champs disciplinaires d'excellence et émergents portés par les scientifiques en présence. Les pôles, constitués d'un pool de projets, permettent de donner du poids à un collectif en faisant gagner en visibilité ses acteurs. Les communications émanant de ces constatations permettent, en lien avec les politiques régionales, de pouvoir orienter les priorités régionales de manière pertinente. Ainsi, le pôle Eurobiomed a fait le choix de se positionner autour de 4 axes métiers : le Diagnostic, le Dispositif Médical, la E-santé et le Médicament. Les projets labellisés jusqu'en 2015 continuent d'être en accord avec ce positionnement, sans orientation aucune de la part du pôle, ce qui justifie la pertinence de ce positionnement auprès des régions.

³¹ Citation issue de l'entretien passé avec une employée du pôle SCS le 1^{er} juin 2015.

³² Citation issue de l'entretien passé avec une employée du pôle Pégase le 3 juin 2015.

c) Communiquer sur les résultats de ces actions

Le dernier niveau consiste pour les pôles à communiquer sur les résultats des projets qu'ils ont accompagnés. Ce dernier niveau implique pour le pôle d'avoir les ressources nécessaires et une bonne organisation de la communication.

Ce stade d'avancement amène les pôles à se poser la question de la place qu'ils veulent occuper dans cette communication. Doivent-ils mettre en avant leur savoir-faire qui a permis au projet de se faire financer et donc d'exister ? Ou doivent-ils s'effacer au profit des partenaires du projet, membres du pôle ? Là encore les pôles répondent à cette question chacun à leur manière.

Le pôle SCS indique « on fait les deux démarches, effectivement on valorise le pôle dans le sens où il y a une vraie démarche d'accompagnement et puis dans le sens où les financeurs veulent voir comment on s'implique, c'est aussi une façon de justifier l'existence des pôles de dire 'on s'est impliqué et voilà ce que ça a donné, il y a une réelle rigueur au niveau de la labellisation et du suivi, c'est la valeur ajoutée du pôle et après il y a une mise en avant des membres dans le sens où on les cite, on relaie leur communication aussi, leur offres d'emploi, leurs actualités. (...) Après au niveau des projets, il est important aussi de mettre en avant les compétences régionales. »

³³

Il s'agit en effet pour les pôles de trouver le juste milieu pour mettre en valeur leurs membres tout en asseyant leur légitimité. Bon nombre d'entre eux ont choisi d'éditer un catalogue des projets et produits issus pour inscrire sur un support diffusable à grande échelle, les résultats des informations récoltées par les pôles suite aux suivis de projets. Or, et les pôles l'ont bien compris, cette légitimité se gagne en grande partie à l'oral et les événements que les pôles organisent doivent être également support de cette communication. Sur les trois pôles interrogés, trois façons de communiquer ont été pratiquées :

SCS

En 2014, le pôle a choisi d'exposer les produits et services issus des projets suite à une conférence. Ces projets, 15 en tout, ont été présentés sous la forme de poster, exposés dans une salle commune et en présence du porteur de projet ou de l'un des partenaires. Sur ces posters étaient présentés les noms du projet, un bref descriptif, le consortium et les financeurs. Cet événement a accueilli près de 150 participants constitués de personnes de la presse, financeurs, industriels et autres adhérents.

³³ Citation issue de l'entretien passé avec une employée du pôle SCS le 1^{er} juin 2015.

Exposition Produits & Services
Issus des Projets Pôle SCS
13 Juin 2014



CALISSON 2

Caractérisation, modélisation et Spécifications²

Objectifs du projet
Fédérer les efforts de recherche et mutualiser les moyens de caractérisation pour améliorer la sécurité des circuits intégrés pour le marché des circuits intégrés qui assurent des fonctions de sécurité

Partenaires
Porteur Gemalto
Inside Secure, STMicroelectronics, Maya Technologies, ORIDAO, ENSMSE (CMP GC), LIRMM, CEA Gardanne

Financeurs
Fonds Unique Interministériel (FUI), Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, FEDER PACA, Communauté du Pays d'Aix, Conseil Régional Languedoc Roussillon

Contact
Nicolas Reffé – Directeur Général
nicolas.reffe@oridao.com – 04.67.68.64.71

Figure 5 : Poster de l'un des projets présent à l'évènement présentant les produits et services issus du pôle SCS. Disponible sur le site internet www.pole-scs.org

Les pôles Eurobiomed et SCS ont également organisé un évènement en commun lors de la présentation de leur partenariat. A cette occasion, chacun des pôles a proposé à 3 entreprises de venir présenter son projet en 5 min.

Venez **partager** le contenu du Livre Blanc, **écouter** les **experts « e-santé »** des Pôles SCS et Eurobiomed, **échanger avec les grands comptes** et acteurs clés présents pour de nouvelles opportunités sur le lieu emblématique des TIC s'ouvrant sur la e-santé, le Pôle Média de la Belle de Mai.

Programme

9h00 - Accueil café

9h30 - Introduction par les deux pôles SCS et Eurobiomed – Présentation de la convention de partenariat

9h35 - Présentation du **Livre Blanc du Pôle SCS : Enjeux et Atouts du pôle** - Fabienne de Toma, responsable projets et innovation

10h35 - Illustrations des atouts du Pôle SCS sur la filière - **Projet VEADISTA**

- Mikaël Ates, Responsable Activités E-santé, Entr'ouvert

- Evangéline Benevent, Maître de conférences Laboratoire IM2NP

- Dr. Frédéric Prate, Directeur du CIU-Santé

- Vincent Dupart, Directeur Général STID

11h15 - Présentation de la e-santé dans la stratégie du **le pôle Eurobiomed** - Emilie Royere, Directeur général

11h30 - Illustration d'un projet accompagné par Eurobiomed: **Médi-Handtrace** - Pr. Philippe Brouqui, chef du service maladies infectieuses et tropicales APHM

12h00 Pitch de 4 PME du pôle Eurobiomed:

- Kyomed - Président et Directeur scientifique

- Sanoia, Hervé Servy, co-fondateur

- Accelis - Directeur stratégie, Innovation et Grands comptes

- H4D

Figure 6 : Programme de l'évènement inaugurant le partenariat signé entre les pôles Eurobiomed et SCS du 12 mars 2014 à Marseille

Eurobiomed

Dans une démarche axée sur le réseau et le collectif, le pôle a décidé de faire témoigner des porteurs de projet à l'occasion d'évènements qu'ils organisent autour de thématiques communes, dans le but leur faire partager leur expérience.

Le pôle a ainsi proposé à Martine Clot, responsable gestion portefeuille projets innovation à HORIBA Medical de montrer la façon dont ils avaient monté le projet Dat@diag lors d'une conférence et de présenter avec Mr Vial, ancien directeur d'une unité de recherche du CNRS de Montpellier, le projet InnoMad lors du Carrefour du pôle 2012.

Pégase

Le pôle Pégase a participé au salon du Bourget. Ce salon international de l'aéronautique et de l'espace s'est déroulé à Paris du 15 au 21 juin 2015. Durant cette semaine, deux matinées ont été consacrées à l'innovation. Durant la première matinée, la parole a été donnée au directeur général adjoint du pôle puis dix entreprises ont présenté leur projet la deuxième matinée. Avec un temps de parole limité à 3 ou 4 minutes, l'objectif de ces pitch « c'est de ne pas prendre trop de temps, c'est juste d'appâter en fait, de présenter rapidement ce qu'on fait, s'il faut affiner après les personnes qui sont présentes et qui ont pu voir la présentation vont directement contacter l'entreprise. »³⁴

³⁴ Citation issue de l'entretien passé avec une employée du pôle Pégase le 3 juin 2015.



Figure 7 : Prototype du stand du pôle Pégase sur le site du salon du Bourget 2015. Disponible sur : <http://www.investincotedazur.com/fr/info/news/fr-au-salon-du-bourget-avec-les-acteurs-de-l-aeronautique-et-spatial-azureens/>

2) Outils de communication mis en place par les pôles

Suite aux différentes stratégies établies, les pôles ont développé différents supports de communication.

a) *Le site internet*

Tous les pôles possèdent leur propre site internet sur lequel ils présentent :

- Leurs domaines d'activité et compétences d'accompagnement
- Les appels à projet en cours
- Les événements qu'ils organisent
- Une mise en avant des membres, via un annuaire et un relai de leur actualité
- Un espace presse avec les documents stratégiques des pôles mis à disposition

Le site est pour l'ensemble des pôles une vitrine qui sert de tremplin pour que les visiteurs, membres ou non entrent par la suite en contact avec les équipes des pôles. Leurs activités sont tellement riches, diversifiées mais également personnalisées en fonction du besoin des membres, que ces sites n'ont pas pour vocation à être exhaustifs.

b) *Les relations presse et réseaux sociaux*

La relation que les pôles entretiennent avec la presse et les réseaux sociaux, via la rédaction de communiqués de presse ou l'animation de comptes LinkedIn ou Twitter diffèrent selon les pôles. Cette présence est en lien direct avec la thématique des pôles et le profil de leur membre.

Le pôle SCS, dans le secteur des télécommunications est très présent sur LinkedIn, Twitter mais aussi sur Facebook. En 2015, il a même créé une application mobile, plus fonctionnelle qu'un site internet pour inscrire le listing de leurs événements, l'annuaire de leurs membres avec géolocalisation et la liste de l'équipe opérationnelle du pôle à contacter. Téléchargée plus de 1 100 fois, c'est un outil qui fonctionne très bien auprès des membres.

Le pôle Eurobiomed est présent sur les réseaux sociaux (LinkedIn et Twitter) dans le but de relayer ses évènements mais surtout l'actualité des membres et des institutionnels.

Le pôle Pégase, à l'inverse n'est pas présent sur les réseaux sociaux « pour la simple et bonne raison que ça dépend des adhérents qu'on a (...) les réseaux sociaux ça ne fonctionne pas très énormément, LinkedIn y'en a la moitié qui ne connaissent pas, Facebook on n'en parle pas, twitter.. non on n'a pas de compte parce qu'ils ne sauraient pas y aller donc non pas de réseau social en interne. »³⁵

Le pôle a mis en place un extranet sur lequel les membres peuvent échanger des informations et documents.

Animer des réseaux sociaux demande beaucoup de temps et d'investissement. Des outils statistiques permettent de mesurer leurs retombées. Le pôle SCS est abonné par exemple à l'argus de la presse pour connaître le nombre d'articles et citations dans lesquelles il apparaît. De plus, les statistiques des comptes LinkedIn et Twitter permettent de connaître le nombre d'abonnés, de nouveaux abonnés, de personnes qui ont été en contact avec un article et ceux qui l'ont lu. Ces pôles possèdent également un outil de Customer Relationship Management (CRM) à partir duquel ils peuvent entrer ces données chiffrés dans le but de pouvoir les exploiter statistiquement pour préciser et améliorer la stratégie de communication mise en place par les pôles.

c) Le catalogue projet

Pour communiquer sur les projets qu'ils ont accompagnés, les pôles SCS et Eurobiomed (mais également Cap Digital, Systemic, Lyonbiopôle et les pôles Mer) ont édité en 2015 un catalogue de ces projets. Quand le pôle SCS a fait le choix de n'éditer que les projets ayant reçu un financement FUI, le pôle Eurobiomed a décidé de mentionner l'ensemble de ses success story, qu'importe le financement qu'ils aient reçu et donc l'implication du pôle pour le montage des différents dossiers. Dans chacun de ces catalogues, les informations présentes sont sensiblement les mêmes :

- Nom du projet
- Partenaires
- Résumé du projet avec ses objectifs
- Budget et durée du projet
- Les financeurs
- Résultats si le projet est terminé ou ses prévisions
- Les retombées économique du projet pour le territoire ou ses prévisions

Sur le catalogue du pôle SCS, l'ensemble des projets est présenté même ceux ayant commencé en 2014. Eurobiomed a fait le choix de ne pas mentionner les projets trop récents dont les avancées et résultats sont en cours d'analyse ou confidentiels. Bien que la spécificité de la thématique des pôles oriente les décisions prises, ce sont les pôles qui choisissent au final les informations qu'ils veulent faire apparaître, en accord bien entendu avec les porteurs de projet.

Le pôle Pégase privilégie quant à lui la communication orale :

« Typiquement cette après-midi j'allais voir une entreprise (...) j'ai parlé énormément de l'innovation et de ce qu'on pouvait faire, des résultats qu'on pouvait amener donc c'est aussi ça. Comment améliorer aussi le langage de ceux qui travaillent au quotidien, proche des adhérents (...) je donne toujours des projets en exemple mais je parle plus largement des résultats (...) je communique dessus oralement et ensuite en piqûre de rappel, pendant les évènements on met en

³⁵ Citation issue de l'entretien passé avec une employée du pôle Pégase le 3 juin 2015.

place une matinée, une journée sur l'innovation, sur laquelle on va discuter des guichets en place, sur l'accompagnement qu'on peut mettre les projets qui ont été déposés et qui ont été financés. »³⁶

C. Difficultés soulevées

Mon expérience à Eurobiomed ainsi que les retours des employés d'autres pôles ont mis en évidence des limites directement rattachées à l'exercice de la communication des projets accompagnés.

1) Remontée et validité des données

Les équipes projets des pôles travaillent aux côtés des partenaires sur leur territoire lors des phases amont de démarrage de projet dans le but de les construire pour qu'ils puissent être viables dans le temps et être financés. Lors de la signature du contrat d'accompagnement, les porteurs de projet s'engage à inviter les membres des pôles aux réunions annuelles d'avancement des projets et de leur envoyer les dossiers d'avancement.

Or, très peu de porteurs appliquent cet engagement. Les porteurs de projet doivent également effectuer ce suivi auprès des financeurs, ce qu'ils font car l'argent n'est débloqué qu'après réception de ces documents. Le pôle n'a pas accès à ces dossiers, et n'a donc pas ce moyen de pression-là. Les informations qu'ils reçoivent, au bon vouloir des porteurs de projet permettent aux pôles de justifier de leurs bonnes actions auprès de leurs financeurs, à eux. Le seul argument pertinent que les pôles peuvent utiliser, c'est l'argument communication. Grâce au poids de son réseau et de sa visibilité sur internet, les pôles peuvent prétendre demander les informations auprès des porteurs de projet pour les relayer.

Les critères choisis par l'Etat donc le ministère de l'économie sont problématiques et non représentatifs de la diversité des domaines portés par l'ensemble des pôles.

« Leur critère c'est le nombre de brevets déposés par les entreprises membres des pôles et le nombre de publications scientifiques. (...) tout ce qui touche au numérique et aux nouvelles technologies, il n'existe pas de brevet logiciel donc déjà tout ce qui est logiciel numérique digital, il n'y aura jamais de brevets. Là-dessus on a de très mauvais chiffres évidemment et puis par ailleurs les membres des pôles ne publient pas, ce sont les laboratoires de recherche. »³⁷

Les chiffres mentionnés par la déléguée générale de l'AFPC sont ceux issus de l'étude INSEE sortie en 2014, mais se basant sur des chiffres issues des enquêtes annuelles menées par le DGE entre 2007 et 2009. Ces enquêtes, très longues à mener, publient des données qui au final sont complètement en décalage avec la réalité des pôles. D'autant que ceux-ci sont positionnés dans le secteur de l'innovation, un secteur qui évolue extrêmement vite et se montre très dynamique.

2) Contrainte de temps

Celle-ci est universelle. Que ce soit du côté des porteurs de projet qui doivent formuler un nouveau dossier à destination des pôles et ce durant 7 ans après la fin de son financement.

Ou au sein de l'équipe des pôles de compétitivité. Les pôles sont de petites structures dont le cœur de métier est d'accompagner les entreprises, les montages de dossier et l'animation du réseau via l'organisation d'événements ou la mise en place de projets structurants. Peu de pôles possèdent une unité en interne dédiée à la communication. De plus, même si les pôles possèdent un

³⁶ Citation issue de l'entretien passé avec une employée du pôle Pégase le 3 juin 2015.

³⁷ Citation issue de l'entretien passé avec une employée de l'AFPC le 28 mai 2015.

ou une chargée de communication, le suivi et la communication projet à travers le catalogue projet est souvent une action laissée à l'équipe projet qui a un rapport privilégié avec les porteurs de projet et le projet de manière générale. Les emplois du temps étant très chargés, cette action n'est bien souvent pas prioritaire, ni n'est faite par des personnes dont c'est le métier.

« Nous sommes plus embêtés par le fait de ne pas en faire assez qu'en faire trop. Si on pouvait en faire plus, avoir un site dédié, une sorte de vitrine avec des produits et les entreprises, c'est des choses auxquelles on pense mais on n'a pas le temps. C'est clairement un problème de temps et d'argent, enfin c'est surtout d'argent et donc de temps. »³⁸

3) Un projet qui appartient aux partenaires

Le bon déroulement du projet, son succès ou échec est entre les mains du porteur de projet et de l'ensemble des partenaires. Une fois le projet enclenché, le pôle les accompagne dans leurs choix stratégiques, relaie leurs communications mais au bout du compte, le pôle ne peut communiquer que sur les projets aboutis, dont les résultats sont communicables. De plus, il ne peut communiquer que les informations que veulent bien leur divulguer les partenaires du projet, avec leur accord de diffusion et bien entendu, dans l'intérêt de tous, le pôle ne pourra le faire qu'en cas de succès du projet, si les résultats prometteurs du projet continuent d'être exploités par l'ensemble ou l'un des partenaires du territoire du pôle.

Lorsque le pôle communique sur les projets, c'est pour en informer aussi les institutionnels et décideurs politiques. Généralement les porteurs de projet ont l'habitude de rédiger et de présenter leur projet de manière vulgarisée, à destination de tous mais il s'avère parfois que les projets soient très techniques et l'usage final, l'apport pour la société, pas toujours perceptible. Les équipes du pôle doivent fournir un travail supplémentaire de compréhension et de réécriture des résumés produits par les porteurs de projet.

Suite à ces remontées de difficultés rattachées à la communication projet, la difficulté première et générale perçue par l'ensemble des personnes que j'ai interrogées c'est la non connaissance ou connaissance partielle des missions des pôles qu'ont les acteurs d'un territoire. C'est le travail quotidien des chargés de mission des pôles que de faire connaître à la fois aux adhérents mais surtout aux entreprises non adhérentes la diversité des missions des pôles et en quoi ils peuvent répondre à leurs besoins de manière personnalisée.

Les pôles n'ont pas pour vocation à communiquer auprès du grand public, ce n'est pas leur cœur de cible, non pas qu'ils n'en aient pas l'envie car ils constatent très souvent l'ignorance de cette structure par les gens ne travaillant pas dans ce domaine. Le problème que les pôles ont constaté c'est que même les entreprises, qui pourraient bénéficier de leur accompagnement, ne les connaissent pas. Ainsi ils ont orienté leurs communications vers cette cible-là, via la production de documents de présentation de leur mission, de cette présentation faite à l'oral au cours d'événements, de « guide du porteur de projet » voir le site du pôle Eurobiomed, et des visites prospectives pour discuter avec les dirigeants.

³⁸ Citation issue de l'entretien passé avec une employée du pôle Pégase le 3 juin 2015.

II. Solutions pour améliorer la communication

A. *Présentation des projets lors d'évènements*

Comme écrit plus haut, certains pôles ont déjà testé cette manière de présenter les travaux de chacun. Cette pratique présente de nombreux avantages.

Tout d'abord, faire présenter certains projets à l'occasion d'un autre évènement fait économiser du temps d'organisation et n'ajoute que très peu de gestion logistique supplémentaire. Deux choix peuvent s'offrir aux organisateurs : faire intervenir les porteurs de projet en lien avec la thématique de l'évènement ou présenter la diversité des projets au cours d'un évènement neutre. Les visées de ces évènements diffèrent.

1) Présentations par thématiques

Dans ce premier cas, sont visées des entreprises d'un secteur donné. Ces présentations sont l'occasion de rassembler une communauté intéressée par les mêmes champs thématiques, ou voulant se positionner sur ce marché. Les notions d'écosystème et de réseautage sont très importantes ; les invités se voient informés des possibilités des projets, des retours d'expériences et identifient des partenaires potentiels. Le niveau de langage, dans la technicité scientifique peut être plus soutenu.

2) Présentations globales

Dans ce deuxième cas, l'évènement vise davantage la presse et les institutionnels, bien que d'autres membres soient bien évidemment présents. Que les présentations soient faites sous la forme d'une succession de pitch de quelques minutes ou d'une exposition de poster/prototypes sous la forme de stand dans une salle commune, le public visé est le même, seul son rapport à la présentation diffère. Dans le premier cas il est passif, écoute les présentations, et dans l'autre cas, il doit avoir une démarche proactive pour aller à la rencontre du porteur de projet et échanger avec lui. Relayées par la presse, ces présentations permettent de mettre en valeur la diversité et les belles réussites des projets scientifiques sur un territoire et de pouvoir mettre en avant les avancées pour le citoyen de demain. C'est le lieu pour chacun de pouvoir exprimer son rôle et sa participation pour les projets ainsi que pouvoir justifier les financements perçus.

3) Projets aboutis

Pour que ces évènements puissent durer les pôles doivent chaque année user d'une grande imagination pour trouver une thématique nouvelle pour chaque évènement ; il peut être envisagé que les pôles présentent les projets terminés dans l'année. Ainsi le sujet du projet n'est en principe plus confidentiel et c'est une période charnière car les partenaires ne perçoivent plus de financement et, si le projet est un succès, il en est au stade d'une future commercialisation à 2 ou 5 ans. Cet évènement serait l'occasion pour eux de présenter leur projet et surtout leur état d'avancement. Un ancien porteur de projet pourrait être invité, en parrain, pour partager son expérience et, dans la salle seraient invités des partenaires ou des acheteurs futurs, des prestataires

éventuels ou encore des consultants que le pôle aurait identifié pour permettre au projet de continuer sa route sur de nouvelles bases solides.

B. Relations plus structurées et simplifiées avec les financeurs des pôles et des projets

Comprendre à la fois les façons de faire, attentes et moyens mis en œuvre par les porteurs de projet et les financeurs permet d'optimiser le suivi de projet et donc la communication projet que les pôles mettront en place.

1) Rôles et relations des organismes financeurs avec les pôles

Deux catégories de financeurs sont à distinguer. Les financeurs des pôles, qui permettent aux pôles d'exister et d'exercer leur activité et ceux qui financent les partenaires désirant monter un projet collaboratif de R&D, via des subventions ou des prêts.

a) Financeurs du pôle

Les pôles sont financés par des institutions publiques : DGE, des régions, conseils généraux et départementaux ou encore des métropoles ou villes auprès desquels ils doivent justifier leurs actions. Les financements privés qu'ils perçoivent par, généralement, leurs membres, sont, à la manière des entreprises, en échange d'une prestation ou d'un service.

La Direction Générale des Entreprises a été créée par décret le 16 septembre 2014. Elle appartient au ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique. « La DGE a pour mission de développer la compétitivité et la croissance des entreprises de l'industrie et des services. Ceci passe par le développement des nouveaux secteurs, notamment dans les services aux entreprises et à la personne, par le soutien et la diffusion de l'innovation et l'anticipation et l'accompagnement des mutations économiques, dans un objectif de croissance durable et d'emploi. Elle analyse les meilleures pratiques internationales, écoute les acteurs économiques pour être une force de propositions des ministres dans tous les domaines de la compétitivité des entreprises. »³⁹

Elle possède des relais en région, placée sous l'autorité des préfets sous l'appellation DIRECCTE pour Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi. Ce sont avec ces structures que les pôles sont en relation.

b) Financeurs des projets

Les projets sont financés par des fonds émanant de l'état mais qui sont gérés par des structures comme Bpifrance, une filiale de la caisse des dépôts. Il s'agit d'une banque publique qui intervient par des financements ou des investissements en fonds propre avec des offres qui couvrent l'ensemble de l'état d'avancement d'un projet, d'une entreprise. Elle a pour mission de :

- Accompagner la croissance des PME
- Préparer la compétitivité de demain

³⁹ Descriptif des missions de la DGE disponible sur le site officiel : <http://www.entreprises.gouv.fr/dge>

- Contribuer au développement d'un écosystème favorable à l'entrepreneuriat ⁴⁰

Les projets académiques perçoivent également des financements provenant de l'Agence Nationale de la Recherche. Sur un mode de sélection compétitive, qui respecte les standards internationaux, l'agence s'attache à :

- contribuer au développement des sciences et des technologies
- favoriser la créativité, le décloisonnement, les émergences et les partenariats
- cibler les efforts de recherche sur des priorités économiques et sociétales définies au plus haut niveau de l'Etat et en concertation avec les autres acteurs de la recherche
- encourager les interactions entre disciplines
- intensifier les liens public-privé ⁴¹

Les pôles de compétitivité ont pour rôle, à travers de très fréquents échanges de prendre connaissance de la diversité des appels à projet existents et surtout des modalités pour y prétendre. La pertinence de ces échanges relève par la suite de la qualité de l'accompagnement que fourniront les pôles. Les pôles sont donc une structure faisant le lien entre le porteur d'un projet et la structure financière en l'orientant vers le bon guichet de financement.

2) Attentes

Le site internet est mis à jour avec toutes les informations émanant du ministère à destination des pôles et de leurs membres, notamment sur les différents appels à projet. La personne en charge à la DGE organise également l'exposition des objets innovants des pôles lors du salon made in France et met à jour les informations propres à chaque pôle.

En étant seule à ce poste, elle ne peut faire le suivi des actualités des 71 pôles de compétitivité. Par conséquent, elle demande à ce que soit les pôles eux-mêmes qui mettent à jour leur fiche présentation, les fiches projets et leur agenda. Elle est en relation avec les chargés de communication des pôles, ou le cas échéant les personnes en charge dans les équipes et fait face à la difficulté du non-retour de la part des pôles concernant la tenue de l'agenda. Après elle se rend bien compte qu'il s'agit aussi d'un problème de moyen de la part des pôles. Pour ce qui est des informations concernant les pôles, elle utilise les résultats issus des enquêtes annuelles DGE, traités en interne par une équipe de statisticiens et des études INSEE.

Les attentes de Bpifrance vis-à-vis des pôles de compétitivité sont tout autres. Etant une banque, ils demandent aux porteurs de projet des retours concernant l'utilisation de l'argent qu'ils perçoivent. La relation qui s'installe entre les structures est principalement financière. Les pôles eux possèdent en plus les informations, en théorie, sur l'avancement du projet, d'un point de vue scientifique et technique. Ainsi, Bpifrance aimerait beaucoup prendre connaissance des suivis de projets qu'elle a financés.

3) Solutions proposées

Il est important pour les pôles de gagner en visibilité auprès de la DGE en faisant remonter les réalités de terrain aux DIRECCTE. Les pôles agissent déjà de manière collective en adhérant à l'AFPC, qui les représente auprès des autorités mais ils peuvent agir également de manière individuelle via le site internet competitivite.gouv.fr qui centralise toutes les informations

⁴⁰ Qui sommes-nous ? Disponible sur le site internet Bpifrance <http://www.bpifrance.fr/Bpifrance/Notre-mission>

⁴¹ Présentation des missions de l'Agence Nationale de la Recherche. Disponible sur le site officiel : <http://www.agence-nationale-recherche.fr/missions-et-organisation/missions/>

des pôles et sur lequel les institutionnels vont, à la place d'aller sur chacun des sites internet des pôles. Pour cela, les pôles pourraient prendre le réflexe, deux fois par an, de mettre à jour l'agenda du site en fonction des événements qui ont été validés en interne pour les premiers et seconds semestres ; d'envoyer une fiche explicative des projets sélectionnés FUI, après l'annonce des résultats des deux appels à projet par an et enfin une fois par an, au moment de la sortie du rapport d'activité de mettre à jour le nombre et le profil des adhérents.

C. Mise en place de bonnes pratiques par l'AFPC

1) Présentation de la structure

L'Association Française des Pôles de Compétitivité est une structure qui a été créée fin 2013 en fédérant 56 pôles. Faisant suite au club des 18, les 18 pôles classés comme mondiaux lors de la première phase des pôles.

« L'idée de cette association c'était de défendre les intérêts des pôles, en France mais aussi en Europe et accompagner et mettre en place des actions communes entre les pôles et partager des retours d'expérience, des bonnes pratiques (...) fédérer toutes ces différences et penser d'une même voix les grandes actions et les grands sujets que défendent les pôles. »⁴²

Elle est constituée d'un président, Jean-Luc Baylat (président également du pôle Systematic Paris-Region), d'une trésorière, Agnès Paillard (aussi présidente du pôle Aérospatial Valley) et d'un secrétaire Jean-Claude Hanus (ex-président du pôle Move'o) et de Karine Jacq, déléguée générale, en charge de la partie opérationnelle, seule salariée.

Elle est à la fois l'interface entre les instances publiques, les politiques (ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, DGE, ANR, Bpifrance) et est en lien avec les Directeurs Généraux des pôles et les responsables international et PME. La déléguée générale participe aux réunions des commissions et consolide les informations au globale pour donner du poids aux chiffres, collectivement : 90% des entreprises innovantes sont dans les pôles, 100% des CAC40 sont membres des pôles. Selon le contexte et ses interlocuteurs, journalistes ou ministres, il est important qu'elle connaisse dans le détail pour chacun des pôles leur success story. Renforcer le poids des pôles en étant interlocuteur unique auprès de la DGE, elle permet de mutualiser aussi les demandes phrases mauvaise. Par exemple, elle a mené avec succès une action pour limiter la baisse des aides accordées aux pôles : prévue de diminuer de 16 à 11 millions, l'AFPC a obtenu 14 millions d'aide.

Une note de positionnement stratégique a été rédigée en début d'année pour décrire les missions et objectifs de l'association à atteindre en 2015 qui a été signée par 48 pôles.⁴³

2) Mise en place de groupes de travail pour uniformiser les méthodes de travail des pôles

L'association est organisée en 3 commissions : France, Europe et PME. Présidées par un président, elles se réunissent tous les mois et sont divisées en groupes de travail dont les thématiques sont clairement identifiées. Tous les travaux qui sont menés au sein de l'association sont pilotés par des pôles.

⁴² Citation issue de l'entretien passé avec une employée de l'AFPC le 28 mai 2015.

⁴³ Disponible en ligne sur la page d'accueil de l'AFPC, www.afpc.eu : http://media.wix.com/ugd/ded3af_e8b98d1894af49c2ade14191c13ed38f.pdf

Quand les pôles font remonter un besoin, une problématique, si elle concerne tout le monde, elles vont faire l'objet de réflexions au sein d'un groupe de travail, dont un pôle accepte de prendre la direction et d'en être le référent dans le futur auprès des autres pôles. Par exemple, dans la commission France, un groupe de travail a été formé pour discuter de la bonne mise en place de la phase III des pôles : pour permettre le passage des projets aux produits, comment accompagner, mieux rendre visible les résultats des projets, etc., avec comme livrable des fiches de bonnes pratiques à destination des équipes des pôles. Un autre groupe de travail a été créé sur l'intelligence économique et la sûreté en collaboration avec la D2IE et la DGSi.

La communication, nous l'avons vu, est un domaine qui demande du temps et de l'énergie, que les équipes des pôles n'ont pas toujours. D'autant plus que ce n'est généralement pas des personnes formées pour. Sortir les pôles en difficulté de leur isolement, en mettant au point une commission communication est une solution bénéfique qui peut être envisagée et déjà pensée par l'AFPC.

« J'ai envisagé au niveau de l'AFPC (...) de mettre en place, d'animer un groupe de travail communication parce que je pense que c'est intéressant mais comme pour tout il faut que j'identifie un ou une responsable de com' dans un pôle qui est très actif et qui va de l'avant et qui serait prêt à animer ces réunions mensuelles. Là encore partager les bonnes pratiques entre responsables de com', comment tu fais-ci, comment tu fais-ça, quel type de prestataire, combien ça coûte voilà le book projet ça t'a mis combien de temps à le faire et puis voilà, partager. »⁴⁴

3) Rapport qu'elle entretient avec les pôles

De la même manière que pour la DGE, l'AFPC est demandeur des retours de la part des pôles, de leurs données chiffrées des résultats par discipline, des success story et de l'agenda des événements. L'AFPC, à la différence de la DGE, demande aussi aux pôles de remonter leurs difficultés, les limites auxquels ils font face. Plus elle connaîtra ces bilans, plus elle pourra les représenter et trouver des solutions pertinentes à mettre en place.

L'association est une structure représentant les pôles. Pour preuve, l'association ne possède que très peu de supports de communication, outre le site internet et Twitter sur lesquels elle relaie les informations des pôles membres. Elle communique aussi au moyen de 2 newsletters par an mais surtout à travers chaque compte rendu des commissions, au préalable validé en interne. Elle est aussi en contact avec la DGE dans le but de consolider les informations que les pôles leur transmettent à travers les enquêtes annuelles.

Pour une bonne communication, le facteur clé de succès qui ressort est la taille du pôle et de la structure d'organisation du pôle pour arriver à mener les différentes communications : auprès des financeurs, auprès des autres membres, ou pour faire de la prospection auprès des médias.

⁴⁴ Citation issue de l'entretien passé avec une employée de l'AFPC le 28 mai 2015.

III. Perspectives

Le concept de cluster, ou grappe industrielle, est international. Cette démarche a été bien antérieure dans certains pays dont la Silicon Valley aux Etats-Unis ou encore la Medicon Valley qui se situe à la fois en Suède et aux Danemark en sont un bel exemple. Bien que l'initiative d'attirer les entreprises d'un même secteur sur la côte Ouest des Etats-Unis remonte aux années 1950/60, le terme de « cluster » a été officiellement défini par Porter en 1990 :

«Un cluster est la concentration géographique d'entreprises interdépendantes : fournisseurs de biens et de services dans des branches industrielles proches ; les firmes livrant le produit final coopèrent avec les universités, et leurs concurrentes. »⁴⁵

Le terme « pôle de compétitivité » est français et se définit par un positionnement plus en amont des décisions stratégiques en impliquant les institutionnelles et les structures de recherche publique, d'emploi et de formation. Suite à cette étude faite sur des pôles de compétitivité français, je me suis interrogée sur la façon de communiquer sur les projets des pôles étrangers et notamment le pôle belge BioWin.

A. Structure étrangère : BioWin

1) Présentation du pôle

BioWin est le pôle de compétitivité santé de la région Wallonne en Belgique. Avec plus de 500 membres dont 140 PME, 400 centres de recherche agréés, 5 universités avec 400 unités de recherche.

La mission de ce pôle est semblable à celle des pôles français : « contribuer au redéploiement économique et industriel de la région et l'économique, ça passe par la génération de revenus, la création d'emploi évidemment et la valeur ajoutée industrielle qui passe par la construction d'un écosystème dans la région, d'un écosystème complémentaire avec des académiques, des industriels, des sociétés de services, des centres de recherche. »⁴⁶

Le point fort que BioWin met en avant est la bonne connaissance qu'ils ont de leurs membres et de l'écosystème environnant (via surtout les événements qu'ils organisent).

2) Stratégie de communication projet mise en place

Le pôle a pris la décision de ne communiquer que sur des projets terminés pour avoir « une histoire à raconter et du concret »³³. Le pôle est également très soucieux de la véracité de l'information qu'il transmet car il en va de son image. Ce qui est permis aujourd'hui car les pôles peuvent maintenant faire des corrélations entre ce qui sort de la R&D, la croissance des entreprises et leur internationalisation. De plus, BioWin continue de communiquer sur les activités du pôle, ils se sont rendus compte que c'était illusoire de penser que tout le monde était au courant.

J'ai noté une différence également dans le rapport que BioWin entretient avec ses adhérents dans ses communications. BioWin cherche à recueillir le témoignage des personnes qu'il

⁴⁵ Mickaël Porter. 1998. On Competition, Boston, Harvard Business Review Books. p.197

⁴⁶ Citation issue de l'entretien passé avec une employée du pôle BioWin le 19 mai 2015

a accompagné, que le travail accompli par le pôle soit reconnu et exposé par la personne aidée avec ses mots.

« Quand on parle des membres, on commence toujours par eux parce que notre objectif c'est aussi de leur donner de la visibilité donc on part finalement de leur expertise, de ce qu'ils ont mis en place et finalement, on explique comment BioWin les a aidé mais nous notre but ce n'est pas que ce soit BioWin qui le dise, c'est que ce soit les gens qu'on a aidé, à un moment disent « sans BioWin ça on n'aurait pas pu le faire » ». ⁴⁷

Ce pôle est beaucoup plus tourné vers l'international que la plupart des pôles que j'ai pu rencontrer en France. BioWin invite des experts européens voire mondiaux à l'occasion de ses événements ou workshop ou encore, co-organise des événements avec une structure étrangère.

3) Outils

En 2013, BioWin a fait paraître une brochure globale sur les premières success story du pôle sur l'internationalisation des PME, sur la formation de personnes en poste ou qui cherchaient du travail, et sur l'accompagnement dans les projets de plateforme technologique. Ils émettent une newsletter trimestrielle et ont mis en place un fil info veille sectorielle très apprécié. Sont présentées les actualités du secteur et de la région, regroupés en chapitres : innovation R&D, investissement partenariat, aspect réglementaire, événements intéressants. Ils possèdent aussi des brochures thématiques sur le domaine d'excellence des acteurs de leur territoire pour leur donner une plus grande visibilité (médecine dégénérative, médecine nucléaire, etc).

En plus des outils que possèdent et utilisent également les pôles français, BioWin possède un blog. C'est un outil qui ne parle pas de BioWin mais des membres de BioWin avec la ligne éditoriale basée sur trois axes : les investissements, les partenariats technologiques ou internationaux et les innovations. La chargée de communication de ce pôle développe une réelle démarche journalistique, en effectuant une veille, contactant les personnes en question dans le but de les interviewer pour rédiger par la suite les articles du blog.

B. Analyse de la démarche de 10 pôles internationaux

Une étude réalisée pour la Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DGCIS), aujourd'hui la DGE, par la société Algoé en 2009 a été commandée dans le but d'analyser les bonnes pratiques de 10 pôles étrangers dans le but de pouvoir faire bénéficier les pôles de compétitivité français de ces enseignements (tableau 3).

Plusieurs choix ont dû être faits par le comité de pilotage de cette étude. Premièrement, six pays ont été sélectionnés pour cette étude. Ce choix des pays s'explique car ce sont « des pays particulièrement actifs en matière de politiques de pôles à l'échelon national, régional et/ou local. » C'est un des critères qui les a conduit à ne pas sélectionner l'Italie, pourtant l'un des pays précurseur de la mise en place de ces structures. Ils mentionnent également que les clusters américains et asiatiques ont aussi été écartés de l'étude car ils ont fait l'objet d'une autre étude. Deuxièmement, cinq filières stratégiques ont été sélectionnées, « en prenant en compte les 15 filières des pôles de compétitivité français, les 10 thématiques prioritaires du 7ème PCRD, ainsi que les 8 thématiques des technologies clés 2010. » ⁴⁸

⁴⁷ Citation issue de l'entretien passé avec une employée du pôle BioWin le 19 mai 2015

⁴⁸ DGCIS. 18 MAI 2009. Etude sur les bonnes pratiques de dix pôles de compétitivité étrangers. Rapport final disponible sur : http://competitivite.gouv.fr/documents/archivesAncienSite/pdf/Rapport_final-algoe-mai-2009-v3.pdf. Op.Cit

Enfin, les pôles ont été sélectionnés sur la base de dix critères d'excellence dont les cinq premiers étaient des prérequis obligatoires :

- « La concentration des emplois et intégration de la filière ;
- La présence d'un grand leader industriel international ;
- De fortes interactions entre les acteurs publics-privés grâce à une stratégie collective ;
- La proximité technologique, scientifique et/ou industrielle avec un ou des pôles de compétitivité français ;
- Des expériences remarquables de management du pôle ;
- L'ancienneté et maturité du dispositif d'animation ;
- La dynamique entrepreneuriale et de création d'emplois ;
- L'existence de financements dédiés : capital-risque...
- Le fort degré d'internationalisation des activités : taux d'export des entreprises, partenariats internationaux...
- Les perspectives d'interactions avec les pôles de compétitivité français. »⁴⁹

Ainsi les dix pôles suivant ont été sélectionnés.

Filières / Pays	Bio-santé	TIC	Nano-technologies	Transports	Eco-technologies
Allemagne			SILICON SAXONY	CARS STUTTGART	CHEMSITE RUHR
Canada				AERO MONTREAL	
Danemark	MEDICON VALLEY *				
Finlande		DIGIBUSINESS HELSINKI			
Grande-Bretagne			SILICON FEN CAMBRIDGE		
Israël		SILICON WADI TEL AVIV			
Suède	MEDICON VALLEY *				CLEANTECH STOCKHOLM
Suisse	BIOVALLEY BASEL				

Tableau 3 : Les 10 clusters étudiés pour le recueil de bonnes pratiques de pôles. * le cluster Medicon Valley est binational (Danemark et Suède)

Les bonnes pratiques perçues suite aux entretiens menés pour cette étude ont été répertoriées selon différentes thématiques. Seule la thématique de communication, promotion et développement international sera présentée. Ce qu'il ressort de ces façons de faire différentes pour promouvoir l'action des pôles autour des projets de R&D relève d'une dimension plus globale. Les pôles Silicon Fen Cambridge et Medicon Valley cherchent à valoriser leur marque, respectivement Cambridge et Medicon Valley. Ils mettent en valeur la notoriété de leur marque, à travers les chiffres clés de leur présence à l'international ; le nombre d'événements qu'ils organisent, dont certains sont de très grande ampleur ; en mettant en avant leur présence dans la presse et autre magazine de renom ; ou encore via les délégations étrangères qu'ils reçoivent.

⁴⁹ Op.Cit

Medicon Valley a également lancé le programme des ambassadeurs, qui consiste à accueillir durant 2 ou 3 ans un employé d'un cluster étranger, impliqué dans les actions quotidiennes du pôle. Cette démarche a pour but de recruter une personne experte dans un domaine scientifique ou en management, de promouvoir la marque Medicon Valley à travers le monde et enfin de créer des partenariats avec le cluster étranger pour en faire profiter les membres de Medicon Valley.

Un troisième et dernier exemple qui ressort de ces entretiens est issu du pôle BioValley Basel. Ce pôle organise l'évènement Biovalley Life Science Week qui se déroule sur le même lieu que le colloque MipTec. Il s'agit d'une rencontre business pour le premier et un évènement scientifique d'envergure européenne pour le deuxième. Autour de ces évènements ont été organisés des conférences, des ateliers, des présentations de poster et d'entreprises, des déjeuners d'affaires et enfin des moments pour permettre aux gens de se rencontrer et d'échanger. Cet évènement est une belle occasion de réunir les acteurs industriels, académiques et les institutionnels.

Ce recueil de quelques-unes des bonnes pratiques de clusters étrangers mettent l'accent sur des démarches qui peuvent être envisagées par des clusters déjà bien structurés et visibles à l'international, ce qui donne des pistes très intéressantes à suivre pour les clusters français.

Conclusion

Les pôles de compétitivité sont des structures reconnues comme bénéfiques au bon développement de la compétitivité des entreprises et de l'attractivité des territoires. Tous les acteurs de l'écosystème les perçoivent comme utiles et nécessaires mais leurs missions ne sont pas toujours très claires et connues des acteurs qui pourraient en bénéficier. L'établissement de la 3^{ème} feuille de route des pôles en 2013 mentionne une évolution des missions, et une communication importante de la part des pôles a été structurée et transmise dans le but de les expliquer et de gagner l'adhésion et la participation de nouveaux membres à l'écosystème dans lequel ils travaillent.

A l'occasion des dix ans des pôles et de l'évaluation qui aura lieu à la fin de l'année 2015, de nombreux pôles ont pris le temps d'effectuer un suivi des projets dans le but d'avoir des chiffres clés et des actions concrètes à annoncer pour légitimer leurs actions. La plupart des pôles ont fait le choix de communiquer en priorité sur les actions qu'ils ont menées et qui ont fait en sorte que le projet soit un succès. Peut-être que cette action bénéfique aurait plus de poids si ces constatations émanaient directement des personnes accompagnées, sous la forme de témoignage, comme le fait le pôle de compétitivité belge, BioWin.

Si le travail des pôles était bien plus connu, reconnu et mis en avant par les institutionnels et autres acteurs en présence (incubateurs, structures de valorisation) chacun des acteurs aurait à y gagner car les pôles cherchent à déployer l'accompagnement répondant le mieux aux besoins identifiés, et à orienter la personne vers une autre voie si le pôle estime qu'il n'est pas la structure appropriée pour traiter au mieux la demande. Le statut associatif des pôles est extrêmement important. Leur seul objectif financier est de trouver une part privée égale à celle public qu'ils reçoivent. Dans tous les cas, les services qu'ils proposent sont dans le but d'en faire profiter leur membre ou la collectivité dans son ensemble. La démarche des pôles est saine et se fait en toute transparence et c'est ce qui est perçu par les membres.

Ce positionnement stratégique central dans un environnement complexe, dans lequel beaucoup d'acteurs interagissent n'est pas toujours évident à gérer et à préciser. La démarche d'accompagnement des projets de R&D ne représente qu'une partie de leurs missions et actions à valoriser. Les pôles sont le plus souvent des petites structures dont les employés doivent être sur plusieurs fronts à la fois, ce qui requiert une bonne gestion du temps et des tâches de chacun.

Le positionnement des pôles est complexe également en ce qui concerne leur communication sur les projets qu'ils accompagnent. Les pôles sont sans cesse en train de chercher leur équilibre pour valoriser leur intervention en lien avec le succès du projet, sans s'approprier le travail des partenaires. Leur positionnement ainsi que celui des partenaires doivent être clairement établis dès les premières rencontres, quant au degré de confidentialité du projet. Les projets le sont très souvent durant les phases de recherche et de développement avant la commercialisation du produit ou la mise en place du service, et c'est en discutant que sont validées les informations « publiques », généralement les objectifs du projet et son apport pour la société, à distinguer des informations confidentielles, concernant soit le partenariat ou les techniques ou méthodes employées. C'est aux pôles par la suite d'informer les institutionnels et financeurs des tenants et aboutissants du projet, en fonction de ce qu'ils peuvent communiquer, pour espérer pouvoir le financer. Les pôles prennent soin de ne labelliser que les projets viables à la fois scientifiquement et économiquement. Il en va également de leur image et de leur responsabilité quant à la bonne utilisation de l'argent public. C'est également dans ce sens-là que les pôles ont besoin de connaître l'état d'avancement des projets financés en cours mais aussi terminés pour en connaître l'impact à la fois pour la communauté scientifiques et pour le développement économique du territoire.

La communication est un sujet traité par les pôles de manière encore isolé. Le travail de suivi de projet est également récent et non mutualisé avec les autres structures en demandant un. Le travail de l'AFPC a pour but dans les prochains mois ou années à unifier et potentialiser toutes ces démarches-là, qu'il sera intéressant d'analyser par la suite.

Bibliographie

Blanc C. 2004. *Pour un écosystème de la croissance*. Rapport au Premier Ministre. La documentation française. 81p

Chanterelle C. 2014. *Cours d'économie de l'innovation master 2 communication scientifique et technique*. Université Stendhal Grenoble III.

Jacquet N et Darmon D. 2005. *Les pôles de compétitivité : le modèle français*. Paris. La documentation française. 125p

Porter M. 1998. *On Competition*. Boston. Harvard Business Review Books. p197

Ouvrages consultés

Carlier F. 2011. *Réussir mon premier plan de communication*. Ma première fois. 160p

Lépine V., Millet-Fourrier C. et Martin-Juchat F. 2014. *Acteurs de la communication des entreprises et organisations. Pratique et Perspectives*. PUG : Communications, médias et sociétés. 269p

Robert P. 2005. *La logique politique des technologies de l'information et de la communication*. PUB : Labyrinthes. 308p

Westphalen M.H. et Libaert T. 2009 *Communicator - 5e édition: Le guide de la communication d'entreprise*. Dunod. 493p

Presse

Laurence Albert et Chantal Houzelle, 3 juin 2015, *Pôles de compétitivité : big bang en vue avec la fusion des régions*. Les Echos.
Disponible sur : http://www.lesechos.fr/journal20150603/lec2_financeetmarches/02183415986-poles-de-competitivite-big-bang-en-vue-avec-la-fusion-des-regions-1124683.php

Fabien Piliu, 8 novembre 2013, *Pôles de compétitivité : les milliards de l'Etat ont-ils servi à quelque chose ?*, La Tribune, Politique économique.
Disponible sur : <http://www.latribune.fr/actualites/economie/france/20131107trib000794587/poles-de-competitivite-les-milliards-de-l-etat-ont-ils-servi-a-quelque-chose-.html>

Fabien Piliu, 26 septembre 2014, *Les dirigeants de PME et d'ETI en plein doute !*, La Tribune.
Disponible sur : <http://www.latribune.fr/actualites/economie/france/20140926tribebdae194a/les-dirigeants-de-pme-et-d-eti-en-plein-doute.html>

Sitographie

Amable B et Askenazy P. 2004. *Introduction à l'économie de la connaissance*. Contribution pour le rapport UNESCO Construire des sociétés du savoir [en ligne]. Disponible sur : <http://www.jourdan.ens.fr/~amable/unesco%20final.pdf> (consulté le 12.02.2015)

Agence Nationale de la Recherche. *Présentation des missions* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.agence-nationale-recherche.fr/missions-et-organisation/missions> (consulté le 16.07.2015)

Association Française des Pôles de Compétitivité. *Site officiel*. Disponible sur : www.afpc.eu

BCG et CM International. 2008. *Evaluation des pôles de compétitivité. Synthèse du rapport d'évaluation* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/datar/synthese-bcg-cmi-evaluation-des-poles-de-competitivite.pdf> (consulté le 04.04.2015)

BearingPoint France SAS, Erdyn et Technopolis Group-ITD. 2012. *Rapport global de l'évaluation des pôles de compétitivité* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.competitivite.gouv.fr/1-evaluation-de-la-2e-phase/le-rapport-complet-de-l-evaluation-888.html> (consulté le 04.04.2015)

Bpifrance. *Site officiel*. Disponible sur : <http://www.bpifrance.fr/Bpifrance/Notre-mission>

Délégation interministérielle à l'intelligence économique. 2015. *Pôles de compétitivité et intelligence économique : recueil de bonnes pratiques* [en ligne]. Disponible sur : http://www.intelligence-economique.gouv.fr/sites/default/files/d2ie_recueil_bonnes_pratique_poles_de_competitivite_juin2015.pdf (consulté le 10.07.2015)

Délégation Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services. 2009. *Etude sur les bonnes pratiques de dix pôles de compétitivité étrangers* [en ligne]. Disponible sur : http://competitivite.gouv.fr/documents/archivesAncienSite/pdf/Rapport_final-algoe-mai-2009-v3.pdf (consulté le 15.07.2015)

DGE. *Descriptif des missions de la DGE* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.entreprises.gouv.fr/dge> (consulté le 16.07.2015)

DGE. 2013. *Evaluation des données de l'enquête annuelle des pôles de compétitivité* [en ligne]. Disponible sur : http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/Les_Poles_en_mouvement/tableaux-bord-stats-communs/2012/Touslesp%C3%B4les-2012.pdf (consulté le 04.06.2015)

DGE. *Site officiel des pôles de compétitivité*. Disponible sur : www.competitivite.gouv.fr

Dictionnaire Larousse en ligne. *Définition du mot innovation* [en ligne]. Disponible sur : www.larousse.fr (consulté le 07.03.2015)

INSEE. *Définitions et méthodes PIB* [en ligne]. Disponible sur : www.insee.fr (consulté le 07.03.2015)

Site internet des pôles de compétitivité : www.pole-pegase.com; www.eurobiomed.org; www.pole-scscs.org.

Trader-Finance. *Définition de mot compétitivité* [en ligne]. Disponible sur : <http://economie.trader-finance.fr/competitivite> (consulté le 07.03.2015)

Glossaire

Big Data : Le Big Data, c'est d'abord l'explosion du volume de données, qui met à l'épreuve les infrastructures de stockage classiques des entreprises. La richesse du big data, c'est aussi la variété des sources et des contenus qui crée de nouvelles opportunités de valorisation des données. Tirer profit du big data implique de traiter des données dynamiques : c'est la vélocité. Le big data transforme également l'approche de la véracité ou qualité des données.

Source : Data-Business [en ligne]. Disponible sur : <http://www.data-business.fr/big-data-definition-enjeux-etudes-cas/> (consulté le 17.08.2015)

Efficience : Capacité d'un individu ou d'un système de travail d'obtenir de bonnes performances dans un type de tâche donné ; efficacité

Source : Dictionnaire Larousse [en ligne]. Disponible sur : www.larousse.fr/dictionnaires/francais/efficience (consulté le 17.08.2015)

Légitimité : Qualité d'un pouvoir d'être conforme aux croyances des gouvernés quant à ses origines et à ses formes.

Source : Dictionnaire Larousse [en ligne]. Disponible sur : www.larousse.fr/dictionnaires/francais/legitimite (consulté le 17.08.2015)

Lobbying : Action de procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement l'élaboration, l'application ou l'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et plus généralement, toute intervention ou décision des pouvoirs publics.

Source : Franck Farnel J. 1994. *Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention*. Paris. Éditions Organisation. p 174

Promotion : Élever dans une hiérarchie quelconque à une dignité plus grande.

Source : Dictionnaire Larousse [en ligne]. Disponible sur : www.larousse.fr/dictionnaires/francais/promotion (consulté le 17.08.2015)

Valorisation : Action de donner de la valeur, plus de valeur à quelque chose ou à quelqu'un ; fait d'être valorisé.

Source : Dictionnaire Larousse [en ligne]. Disponible sur : www.larousse.fr/dictionnaires/francais/valorisation (consulté le 17.08.2015)

Sigles et abréviations utilisés

AFPC :	Association Française des Pôles de Compétitivité
ANR :	Agence Nationale de la Recherche
ARDI :	Agence Régionale du Développement et de l'Innovation
ARII :	Agence Régionale pour l'Innovation et l'Internationalisation des Entreprises
CIADT :	Comité Interministériel d'Aménagement et de Développement du Territoire
Com' :	Communication
CRM :	Customer Relationship Management (Gestion des relations clients en français)
CSP :	Conseil Stratégique de Projet
D2EI :	Délégation Interministérielle à l'Intelligence Economique
DATAR :	Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale
DGE :	Direction Des Entreprises
DGSE :	Direction Générale de la Sécurité Extérieure
DGSI :	Direction Générale de la Sécurité Intérieure
DIRECCTE :	Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
FUI :	Fonds Unique Interministériel
INSEE :	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
PCRD :	Programme Cadre de Recherche et Développement
PIAVE :	Programme d'Investissement d'AVEnir
PIB :	Produit Intérieur Brut
PME / ETI :	Petites et Moyennes Entreprises / Entreprises de Taille Intermédiaire
PSPC :	Projet Structurant des Pôles de Compétitivité
R&D :	Recherche et Développement
SATT :	Sociétés d'Accélération de Transferts de Technologie
SPL :	Systèmes Productifs Locaux
TIC :	Technologies de l'Information et de la Communication

Table des illustrations

Tableau 1 : Tableau 4 : Croissance du PIB en termes réels, 1995-2006 (en % annuel). Eurostat. Les chiffres en italique sont des estimations.....	11
Figure 1 : Exemples associés à chacune des innovations : incrémentales, radicales et de rupture. Cours de master 2 CST. 2014/2015. Economie de l'innovation. Claire Chanterelle.	9
Figure 2 : Répartition des 71 pôles de compétitivité de 2010 en fonction des 14 thématiques à l'intérieur desquelles ils ont été classés. www.competitivite.gouv.fr	19
Figure 3 : Présentation de l'écosystème de croissance d'innovation et de croissance. Etude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité Rapport global. 2012. BearingPoint France SAS – Erdyn – Technopolis Group-ITD	28
Figure 4 : Organisation du pilotage de la politique des pôles de compétitivité. Etude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité Rapport global. 2012. BearingPoint France SAS – Erdyn – Technopolis Group-ITD	29
Tableau 5 : Chiffres clés de l'écosystème dont les pôles disposent pour effectuer le suivi de projets et communiquer sur les résultats.....	35
Figure 6 : Poster de l'un des projets présent à l'évènement présentant les produits et services issus du pôle SCS. Disponible sur le site internet www.pole-scs.org	39
Figure 7 : Programme de l'évènement inaugurant le partenariat signé entre les pôles Eurobiomed et SCS du 12 mars 2014 à Marseille	40
Figure 8 : Prototype du stand du pôle Pégase sur le site du salon du Bourget 2015. Disponible sur : http://www.investincotedazur.com/fr/info/news/fr-au-salon-du-bourget-avec-les-acteurs-de-l-aeronautique-et-spatial-azureens/	41
Tableau 6 : Les 10 clusters étudiés pour le recueil de bonnes pratiques de pôles. * le cluster Medicon Valley est binational (Danemark et Suède)	53

Table des annexes

Annexe 1 Carte des 71 pôles de compétitivité labellisés par le gouvernement (mise à jour octobre 2014).....	61
Annexe 2 Tableau récapitulatif des entretiens	62
Annexe 3 Grille d'entretiens	63
Annexe 4 Classement des 71 pôles de compétitivité par thématiques	68
Annexe 5 Description des 34 plans industriels	69

Annexe 1

Carte des 71 pôles de compétitivité labellisés par le gouvernement (mise à jour octobre 2014)



Source: DGE/CGET (mise à jour : octobre 2014)

Annexe 2
Tableau récapitulatif des entretiens

ENTITE	VILLE	SITE INTERNET	DATE ET HEURE	DUREE
Pôle de compétitivité Biowin	Gosselies (Belgique)	www.biowin.org	19 mai – 14h	1 h
HORIBA Medical	Montpellier (34)	www.horiba.com/medical	26 mai – 11h	45 min
Association Française des Pôles de Compétitivité (AFPC)	Palaiseau (91)	www.afpc.eu	28 mai – 10h	1 h
Pôle de compétitivité Solutions Communicantes Sécurisées	Sophia-Antipolis (06)	www.pole-scs.com	1 juin – 9h	45 min
Direction Générale des Entreprises	Paris (75)	www.entreprises.gouv.fr	2 juin – 10h	30 min
Pôle de compétitivité Pégase	Aix-en-Provence (13)	www.pole-pegase.com	3 juin – 14h	35 min
Bpifrance	Paris (75)	www.bpifrance.fr	26 juin – 16h	30 min

Annexe 3 Grille d'entretiens

Association Française des Pôles de Compétitivité (AFPC) / Membre du bureau des pôles à la DGE / BPI-ANR

I- Présentation générale

- 1) Pouvez-vous vous présenter et présenter votre parcours ?
- 2) Pourquoi avez-vous décidé d'intégrer un pôle puis l'association / cette structure ?
- 3) Quelle est l'image que vous aviez des pôles de compétitivité ? (missions, rôles, position dans l'écosystème)
- 4) Et maintenant que (vous y travaillez) quels sont les éléments qui ont changé ?
- 5) Pouvez-vous nous présenter les missions de cette association / de votre structure ? (objectifs, caractéristiques de vos membres, feuilles de route) / son rôle par rapport au soutien et financement des projets de R&D ? A quel besoin répond-elle et quels sont vos objectifs à plus ou moins long terme ?
- 6) Dans quel écosystème évoluez-vous ? (quels sont vos interlocuteurs et sur quels sujets ?)
- 7) Pouvez-vous nous indiquer quelques chiffres clés de performance ? Les points forts et faibles de l'association / de la structure ?
- 8) Connaissez-vous les retombées (économiques et scientifiques) des projets ? Combien de produits issus de ces projets sont sur le marché, ou en passe de l'être ? / Combien de projets avez-vous financés pour un montant de combien (tout confondu et dans le détail) ?

II- Stratégie de communication choisie pour mettre en avant les pôles à travers les projets de R&D

- 9) Quelle est la relation que vous entretenez avec les pôles ? Sur quels sujets échangez-vous ? (demandes que vous vous faites mutuellement)
- 10) Quelles sont les actions ou valeurs importantes que vous mettez en avant (votre rôle vis-à-vis des pôles) dans vos communications ? Comment valorisez-vous le travail que vous exercez avec eux ? (votre retour vis-à-vis de leur rôle et utilité)
Pour AFPC : Pouvez-vous me parler des groupes de travail que vous avez mis en place (combien, sur quels sujets, dans quel but, quels sont vos objectifs, qui en fait partie, etc). Avez-vous des résultats à me communiquer, voyez-vous des avancées ?
- 11) Quel est le public cible de votre communication ? / Comment percevez-vous la communication (et action de valorisation) qui émane(nt) des pôles ? Sur quels sujets porte cette communication ? De quelle forme ?
- 12) Quel est votre rôle dans l'accompagnement de projets de R&D ? – concrètement –
- 13) Entretenez-vous également des relations avec les porteurs de projet ? Dans quelle mesure ? Quelle est la différence de rapport de contenu entre les 2 ? Les pôles ont-ils une valeur ajoutée ?
- 14) Pour AFPC : Utilisez-vous les connaissances des projets que vous avez (en termes de retombées scientifiques et économiques) pour faire des actions de lobbying auprès des décideurs ? Constituent-elles un poids important ? Ou vous vous basez sur d'autres

- facteurs (pour vos actions de lobbying) ? Avez-vous des exemples à me donner d'actions que vous avez menées ? Auprès de qui ? Et ses impacts ?
- 15) Les pôles exercent-ils des actions de lobbying auprès de vous ? Dans quelle mesure ? Comment y répondez-vous ? Est-ce bénéfique pour contribuer à vous apporter un meilleur argumentaire ? Quelles en sont les limites ?
 - 16) Quelles sont vos attentes concernant les retours que vous avez des pôles dans le cadre de leur accompagnement des projets de R&D ? Quels sont ceux que vous voudriez ? Attendez-vous des retours différents en fonction de l'importance du projet ? (Impact, retombées, financement) Quels sont vos critères ?
Donnez-vous des directives aux pôles en matière de stratégie de communication (et valorisation) ? – pouvez-vous me citer quelques exemples ?
 - 17) Etes-vous partie prenante ? Dans quel sens (pouvez-vous me donner un ou plusieurs exemples)
 - 18) Communication sur votre image au niveau national et international. (projets européens / internationaux). En quoi votre accompagnement/*suivi* des projets de R&D permet de vous valoriser moralement et/ou financièrement ? Auprès de qui ? (Comment le mesurez-vous et avez-vous des exemples de retombées quel qu'elles soient à me décrire ?)
Dans quel but (global) avez-vous besoin d'avoir des retours des pôles sur les projets qu'ils accompagnent.
 - 19) Avez-vous à gérer des données confidentielles, en lien avec les projets de R&D ? Quelle est la stratégie que vous avez choisie pour les gérer en interne et dans vos communications ? (exemple) / *Comment gérez-vous les contraintes temporelles et financières propres à chacune des disciplines des pôles (ex numérique vs santé)*
 - 20) Quel choix avez-vous fait pour faire de cette difficulté un atout pour valoriser le travail des pôles ? et l'utilité de cette structure ? (exemples). *Le percevez-vous comme une limite, un frein qui empêche les pôles de communiquer librement sur leurs missions et projets qu'ils accompagnent ?*

III- Les facteurs clés de réussite / Outils

- 21) Quels sont, d'après votre retour d'expérience, les facteurs clés de succès pour une bonne communication du pôle sur ses actions à travers les projets de R&D ? (5 exemples)
- 22) Et au contraire, les choses à ne pas faire ? (5 exemples d'erreur à ne pas commettre d'après votre expérience)
- 23) Supervisez-vous des suivis de projets ? Avez-vous un droit de regard sur les travaux menés par les différents pôles ? (si oui : pouvez-vous me l'expliquer, quel type de projet c'était/quel rôle avez-vous eu ? / et si non : pourquoi est-ce un choix de votre part, ce n'est pas votre mission ?)
Mettez-vous en place des suivis de projets, réunions d'informations ? Comment se déroulent-elles ? Sur quels points avez-vous des remarques constructives à faire sur les façons de faire actuelles ?
- 24) Quels sont les outils que vous utilisez pour mettre en avant les missions d'accompagnement des projets des pôles ? Et faire remonter les informations ? (exemple des livrables et actions de communication)

- 25) Quels sont les outils (livrables et actions de communication) utilisés par les pôles pour communiquer et se valoriser vous semblent pertinents ? Dans quelles mesures ? Avez-vous d'autres attentes ?
- 26) Est-ce pour vous un levier pour recevoir / donner de nouveaux financements (public/privé) s'ils répondaient mieux à vos attentes (lesquelles ?) ? Explicitiez

Pôles de Compétitivité

I- Présentation générale

- 1) Pouvez-vous vous présenter et présenter votre parcours ?
- 2) Pourquoi avez-vous décidé d'intégrer ce pôle ?
- 3) Quelle est l'image que vous en aviez ? (missions, rôles, position dans l'écosystème)
- 4) Et maintenant que vous y travaillez quels sont les éléments qui ont changé ?
- 5) Pouvez-vous nous présenter les missions de votre pôle, ses objectifs, caractéristiques de vos membres (nombre, proportions grand groupe/PME), feuilles de route. Marqueurs différenciant ? Pourquoi ces choix ?
- 6) Pouvez-vous nous indiquer quelques chiffres clés de performance ? (comment avez-vous été classé, vos points forts et faibles)
- 7) Combien de projets avez-vous labellisé et accompagné (tout type de financement confondus) ? Les projets structurants dans lesquels vous êtes impliqués ? Projets à l'Europe ou international ? Combien de produits sont sur le marché, ou en passe de l'être ? Quelle est l'investissement financier sur votre territoire ?

II- Stratégie de communication choisie pour mettre en avant leur pôle à travers les projets de R&D

- 8) A quel point vous impliquez-vous dans l'accompagnement des projets de R&D ? (exemples concrets)
- 9) Par rapport à vos membres et aux projets de R&D que vous avez accompagnés, comment avez-vous décidé de communiquer sur le travail que vous leur fournissez et comment vous positionnez vous ? – concrètement – vers quel public ? quelle a été votre stratégie initiale ? A-t-elle évoluée depuis ? (Après les 1ers résultats et retombées ?)
- 10) Quelles sont les actions ou valeurs importantes que vous mettez en avant ? (auprès de vos différents publics cibles sur les actions du pôle en général ? Puis plus précisément sur votre action d'accompagnement des projets de R&D) ?
- 11) Amélioration de votre image : comment mesurez-vous les retombées ? Pourquoi cette communication-là ? Qu'attendez-vous en retour ?
- 12) Quelle est la limite ? (Accompagnement et communication derrière autour de la question de l'appropriation des projets)
- 13) Quelles sont les différentes stratégies (accompagnement et communication derrière) que vous adoptez pour les projets ANR, FUI, PIA, et quand vous êtes en position de leader ou de co-label et autres types de financement ? (en quoi votre stratégie diffère en fonction des projets et types de financement)
- 14) Utilisez-vous les connaissances des projets que vous avez (en termes de retombées scientifiques et économiques) pour faire des actions de lobbying auprès des décideurs ?

- Constituent-elles un poids important ? Ou vous basez sur d'autres facteurs (pour vos actions de lobbying) ? Avez-vous des exemples à me donner d'actions que vous avez menées ? A qui ? Quels ont été ses impacts ?
- 15) Les utilisez-vous également pour mieux accompagner les partenaires des projets par la suite ou pour mieux améliorer le suivi des projets de manière générale pour les suivants ? Avez-vous des exemples à me donner de réussite mais également votre ressenti (positif comme négatif), points à améliorer, etc)
 - 16) Incitez-vous les porteurs de projet à inclure votre pôle dans leur communication sur les projets ? Comment ? Et comment vérifiez-vous qu'ils le font ?
 - 17) Etes-vous partie prenante ? En quel sens (pouvez-vous me donner un ou plusieurs exemples)
 - 18) Comment gérez-vous la notion de données confidentielles, en lien avec les projets de R&D ? Quelle est la stratégie que vous avez choisie pour les gérer, en interne et dans vos communications ? (exemple)
 - 19) Le percevez-vous comme une difficulté ? dans quelle mesure ? Et si oui, quels sont les choix que vous avez faits pour l'outrepasser et communiquer sur votre rôle et mission d'accompagnement ? (exemples)

III- Les facteurs clés de réussite / Outils

- 20) Quels sont, d'après votre retour d'expérience, les facteurs clés de succès pour une bonne communication des actions du pôle à travers les projets de R&D ? (5 exemples)
- 21) Et au contraire, les choses à ne pas faire ? (5 exemples d'erreur à ne pas commettre d'après votre expérience)
- 22) Quel suivi de projet avez-vous mis en place ? Pourquoi ce choix ? (si oui : pouvez-vous me l'expliquer, quel type de projet c'était/quel rôle avez-vous eu ? / et si non : pourquoi est-ce un choix de votre part, ce n'est pas votre mission ?)
- 23) Quels sont les outils que vous utilisez pour mettre en avant votre implication dans les projets que vous accompagnez ? (livrables et actions de communication) Arrivez-vous à mesurer/percevoir leur impact et retombées qui s'en suivent ?
- 24) Est-ce pour vous un levier pour recevoir de nouveaux financements (public/privé) ? Expliquez

Porteurs de projets

I- Présentation générale

- 1) Pouvez-vous vous présenter et présenter votre parcours ?
- 2) Pourquoi avez-vous décidé d'adhérer à ce pôle ?
- 3) Quelle est l'image que vous en aviez ? (missions, rôles, position dans l'écosystème)
- 4) Et maintenant que vous êtes membres quels sont les éléments qui ont changé ?
- 5) Pouvez-vous nous présenter le (ou les) projet(s) dans lesquels vous avez obtenu une labellisation et des financements par le pôle ?

II- Stratégie de communication choisie pour mettre en avant leur pôle à travers les projets de R&D

- 6) Pourquoi avez-vous décidé de faire appel à ce pôle ?

- 7) En quoi a consisté l'accompagnement du pôle dans ce projet ? (précisions sur chacune des phases)
- 8) A-t-il été pertinent ? Pourquoi ? Et concernant le suivi de projet ?
- 9) Comment gérez-vous en tant que porteur de projet la gestion de vos données confidentielles ? Quelle est la stratégie que vous avez choisie pour les gérer, en interne (votre équipe et avec les collaborateurs/prestataires) et dans vos communications (interne comme externe) ? (exemple)
- 10) Pourquoi avez-vous confié au pôle vos idées de projet ? (témoignage par d'autres personnes, images qu'ils dégagent, compétences qu'ils mettent en avant, leur « discrétion », accès « réseau », leur impact sur l'écosystème, influence, etc)
- 11) A votre avis, comment les pôles se valorisent-ils par rapport au travail et à l'expertise qu'ils fournissent ? Est-ce « normal » ?
- 12) En regard de votre connaissance passée des pôles, et maintenant que vous avez pu échanger avec eux, et vu leurs potentiels et missions diverses. Sur quel pan de cet accompagnement vous pensez qu'ils seraient judicieux que les pôles se valorisent et dans quelle mesure ?

III- Outils

- 13) Quels sont les résultats (retombées économiques et scientifiques) de votre projet ?
- 14) Comment avez-vous valorisé et communiqué sur votre projet ?
- 15) Quels outils de communication avez-vous utilisé pour valoriser votre projet ?
- 16) Est-ce que vous avez inclus le rôle du pôle ? Avez-vous été contraints d'une quelconque manière à inclure le pôle dans vos outils de communication ?
- 17) Trouvez-vous cette demande pertinente de les inclure dans vos communications et discussions. Pourquoi ? Est-ce un ressenti ou est-ce inclus dans une stratégie plus globale de votre entreprise de ne pas inclure les financeurs/partenaires sur chacune des présentations, etc ?

Annexe 4

Classement des 71 pôles de compétitivité par thématiques

Catégories	Pôle	Catégories	Pôle
Aéronautique, Espace	Aerospace Valley	Energie	Mer Bretagne
Aéronautique, Espace	ASTech	Energie	Mer Méditerranée
Aéronautique, Espace	Pegase PACA	Energie	Nucléaire Bourgogne
Agriculture, Agroalimentaire	Agri Sud-Ouest Innovation	Energie	S2E2 (Smart Electricity Cluster)
Agriculture, Agroalimentaire	Aquimer	Energie	Tenerrdis
Agriculture, Agroalimentaire	Céréales Vallée	Energie	Trimatec
Agriculture, Agroalimentaire	Hippolia	Ingénierie, services	Advancity
Agriculture, Agroalimentaire	Qualiméditerranée	Ingénierie, services	Finance Innovation
Agriculture, Agroalimentaire	Qualitropic	Ingénierie, services	Industries du commerce (PICOM)
Agriculture, Agroalimentaire	Terralia	Ingénierie, services	Nov@log
Agriculture, Agroalimentaire	Valorial	Ingénierie, services	Risques
Agriculture, Agroalimentaire	Végépolys	Matériaux	EMC2
Agriculture, Agroalimentaire	Vitagora	Matériaux	Industries et Agro-Ressources
Biens de consommation	Cosmetic Valley	Matériaux	Materialia
Biens de consommation	Matériaux et Applications pour une Utilisation Durable (MAUD)	Matériaux	Plastipolis
Biens de consommation	PASS	Matériaux	Techtera
Biens de consommation	Pôle européen de la céramique	Matériaux	Up-tex (Textiles innovants)
Bioressources	Fibres	Mécanique	Arve Industries
Bioressources	Xylofutur	Mécanique	Microtechniques
Biotechnologies, Santé	Alsace BioValley	Mécanique	Minalogic
Biotechnologies, Santé	Atlanpole Biotherapies	Mécanique	ViaMéca
Biotechnologies, Santé	Cancer-Bio-Santé	Optique, Photonique	Élopsys
Biotechnologies, Santé	Eurobiomed	Optique, Photonique	Optitec
Biotechnologies, Santé	Lyonbiopôle	Optique, Photonique	Route des Lasers
Biotechnologies, Santé	Medicen	Technologies de l'information et de la communication (TIC)	Cap Digital
Biotechnologies, Santé	Nutrition Santé Longévité	TIC	Images et réseaux
Chimie	Axelera	TIC	Imaginove
Chimie	Elastopôle	TIC	Solutions communicantes sécurisées (SCS)
Ecotechnologie	DREAM Eau & Milieux	TIC	Systematic Paris-Region
Ecotechnologie	EAU	TIC	Transactions électroniques sécurisées (Pôle TES)
Ecotechnologie	Hydreos	Transports	i-Trans
Ecotechnologie	Team ²	Transports	iDforCAR
Energie	Alsace Energivie	Transports	Lyon Urban Truck & Bus
Energie	Avenia	Transports	Mov'eo
Energie	Capenergies	Transports	Véhicule du Futur
Energie	Derbi		

Annexe 5

Description des 34 plans industriels

7	ÉNERGIES RENOUVELABLES	43	BIOTECHNOLOGIES MÉDICALES
9	LA VOITURE POUR TOUS CONSOMMANT MOINS DE 2 LITRES AUX 100 KM	45	SANTÉ NUMÉRIQUE
11	BORNES ÉLECTRIQUES DE RECHARGE	47	DISPOSITIFS MÉDICAUX ET NOUVEAUX ÉQUIPEMENTS DE SANTÉ
13	AUTONOMIE ET PUISSANCE DES BATTERIES	49	PRODUITS INNOVANTS POUR UNE ALIMENTATION SÛRE, SAIN ET DURABLE
15	VÉHICULE AUTONOME	51	BIG DATA
17	AVION ÉLECTRIQUE ET NOUVELLE GÉNÉRATION D'AÉRONEFS	53	CLOUD COMPUTING
19	DIRIGEABLES ET DRONES CIVILS	55	E-ÉDUCATION
21	LOGICIELS ET SYSTÈMES EMBARQUÉS	57	SOUVERAINETÉ TÉLÉCOMS
23	LE SATELLITE À PROPULSION ÉLECTRIQUE	59	NANOÉLECTRONIQUE
25	TGV DU FUTUR	61	OBJETS CONNECTÉS
27	NAVIRES ÉCOLOGIQUES	63	RÉALITÉ AUGMENTÉE
29	TEXTILES TECHNIQUES ET INTELLIGENTS	65	SERVICES SANS CONTACT
31	INDUSTRIES DU BOIS	67	SUPERCALCULATEURS
33	RECYCLAGE ET MATÉRIAUX VERTS	69	ROBOTIQUE
35	RÉNOVATION THERMIQUE DES BÂTIMENTS	71	CYBERSÉCURITÉ
37	RÉSEAUX ÉLECTRIQUES INTELLIGENTS	73	USINE DU FUTUR
39	QUALITÉ DE L'EAU ET GESTION DE LA RARETÉ	75	LES CHEFS DE PROJET
41	CHIMIE VERTE ET BIOCARBURANTS	76	GLOSSAIRE

Table des matières

Remerciements	2
Sommaire	4
INTRODUCTION	5
I. LES POLES DE COMPETITIVITE, STRUCTURES ASSOCIATIVES AU POSITIONNEMENT COMPLEXE.	5
II. COMPRENDRE LA MISE EN PLACE ET LE FONCTIONNEMENT DES POLES DE COMPETITIVITE	7
A. DEFINITION DES CONCEPTS DE BASE	7
1) Pôle de compétitivité	7
2) Compétitivité	8
3) Innovation.....	8
4) Communication / Vulgarisation.....	9
B. L’INITIATIVE A L’ORIGINE DES POLES DE COMPETITIVITE, DEVELOPPER LES ECHANGES DE PROXIMITE POUR RELANCER L’ECONOMIE	9
1) Contexte économique et politique.....	10
2) Processus de création des pôles de compétitivité.....	11
III. COMPRENDRE ET ANALYSER LE FONCTIONNEMENT DES POLES DE L’INTERIEUR ET DANS LEUR ENVIRONNEMENT	12
A. LE TRAVAIL DE TERRAIN ET LES ENTRETIENS	12
B. LES PERSONNES INTERVIEWEES DE L’ECOSYSTEME.....	13
IV. ENJEUX COMMUNICATIONNELS : PROMOUVOIR LE TRAVAIL DE SES MEMBRES POUR SE VALORISER	15
Chapitre 1 - Au cœur des pôles de compétitivité.....	17
I. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES POLES DE COMPETITIVITE : DES STRUCTURES INDEPENDANTES AU MEME SCHEMA ORGANISATIONNEL	18
A. LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE ET OPERATIONNELLE	18
1) L’équipe de gouvernance.....	18
2) L’équipe opérationnelle	18
B. DIVERSITE DE THEMATIQUES ET SOURCES DE FINANCEMENT	19
1) Thématiques en lien avec des enjeux d’avenir.....	19
2) Financements divers et complexes.....	19
a) Financements des pôles	19
b) Financements des projets (exemples)	20
C. LE RAYONNEMENT INTERNATIONAL.....	21
1) Salons Internationaux	21
2) Appels à projets Europe et international	21
3) Exportation	22
II. DES STRATEGIES MISES EN PLACE PAR LE GOUVERNEMENT OPTIMISEES APRES CHAQUE EVALUATION.....	23
A. PHASE I (2005-2008) : POLITIQUE EUROPEENNE DES CLUSTERS POUR FAVORISER LES PROJETS COLLABORATIFS	23
1) Présentation	23
2) Evaluation.....	23
B. PHASE II (2009 – 2012) : LES INVESTISSEMENTS D’AVENIR POUR AMELIORER L’INTEGRATION DES PME.25	
1) Présentation	25
2) Evaluation.....	25
C. PHASE III (2013 – 2018) : VERS UNE POLITIQUE INDUSTRIELLE POUR FAVORISER LA MISE SUR LE MARCHE DES PRODUITS ISSUS DES PROJETS COLLABORATIFS	26

III. ACTIONS COMMUNICATIONNELLES DES POLES : INFORMER DIVERSES CIBLES DE LEUR ROLE CENTRAL ET DE LA PERTINENCE DE LEURS MISSIONS.....	27
A. UN ECOSYSTEME COMPLEXE	27
B. DEVELOPPEMENT DE PARTENARIATS	29
1) Organismes de développement économique.....	29
a) SATT.....	29
b) Business France.....	30
c) Cabinets d'Experts	30
2) Autres pôles de compétitivité.....	30
a) Autres pôles de compétitivité	30
b) Clusters étrangers	30
3) Organismes de formation et d'emploi.....	31
a) Universités.....	31
b) Pôle emploi.....	31
C. ROLE STRATEGIQUE ET ACTIONS DE LOBBYING.....	31
Chapitre 2 - Regard critique sur les stratégies adoptées par certains pôles de compétitivité français	32
I. STRATEGIES DE COMMUNICATION « PROJETS »	33
A. LA MISE EN PLACE DES SUIVIS DE PROJETS POUR PRENDRE CONNAISSANCE DES RETOMBEES SCIENTIFIQUES ET ECONOMIQUES	33
1) Présentation de la diversité des pôles interviewés	33
2) Chiffres clés en lien avec les projets de R&D.....	34
3) Comparaison des stratégies.....	34
B. COMMUNICATION SUR LES PROJETS : CHOIX ADOPTES	35
1) Stratégie de communication en trois niveaux	36
a) Communiquer sur ses missions	36
b) Communiquer sur les actions qu'ils ont menées.....	37
c) Communiquer sur les résultats de ces actions.....	38
2) Outils de communication mis en place par les pôles.....	41
a) Le site internet.....	41
b) Les relations presse et réseaux sociaux.....	41
c) Le catalogue projet	42
C. DIFFICULTES SOULEVEES	43
1) Remontée et validité des données	43
2) Contrainte de temps	43
3) Un projet qui appartient aux partenaires	44
II. SOLUTIONS POUR AMELIORER LA COMMUNICATION.....	45
A. PRESENTATION DES PROJETS LORS D'EVENTEMENTS.....	45
1) Présentations par thématiques.....	45
2) Présentations globales.....	45
3) Projets aboutis.....	45
B. RELATIONS PLUS STRUCTUREES ET SIMPLIFIEES AVEC LES FINANCEURS DES POLES ET DES PROJETS	46
1) Rôles et relations des organismes financeurs avec les pôles.....	46
a) Financeurs du pôle.....	46
b) Financeurs des projets	46
2) Attentes.....	47
3) Solutions proposées	47
C. MISE EN PLACE DE BONNES PRATIQUES PAR L'AFPC.....	48
1) Présentation de la structure.....	48
2) Mise en place de groupes de travail pour uniformiser les méthodes de travail des pôles.....	48
3) Rapport qu'elle entretient avec les pôles	49
III. PERSPECTIVES	50
A. STRUCTURE ETRANGERE : BIOWIN	50

1) Présentation du pôle.....	50
2) Stratégie de communication projet mise en place.....	50
3) Outils	51
B. ANALYSE DE LA DEMARCHE DE 10 POLES INTERNATIONAUX	51
CONCLUSION	54
Bibliographie.....	55
Sitographie	55
Glossaire.....	57
Sigles et abréviations utilisés.....	58
Table des illustrations.....	59
Table des annexes.....	60
Table des matières	70

MOTS-CLÉS : pôle de compétitivité, communication, projets de recherche, valorisation, stratégie

RÉSUMÉ

Les pôles de compétitivité sont des structures associatives à but non lucratif, dont les missions sont de structurer, d'animer et de fédérer un réseau d'acteurs d'un territoire autour d'une thématique commune. Les pôles sont en lien direct avec les entreprises, les structures académiques, les hôpitaux mais aussi avec les financeurs tels que l'Etat et les collectivités régionales et territoriales et favorisent leur mise en relation dans le but de faire émerger des projets collaboratifs viables à la fois scientifiquement et économiquement.

Pour communiquer sur les projets qu'ils accompagnent et pour se valoriser, les pôles sont dans une position complexe. Leur mission est de permettre le bon déroulement du projet et de valoriser le travail de leurs membres et, pour continuer de recevoir des financements, ils doivent également justifier de leurs actions et de leurs réussites. Ce mémoire vise à analyser les différentes stratégies communicationnelles employées par les pôles.

KEYWORDS: cluster, communication, research projects, valorisation, strategy

ABSTRACT

Clusters are non-profit associations with an objective to structure, coordinate and federate a network of actors from a given territory about a common topic. Clusters are in direct relationship with companies, academic structures, hospitals and also with funders like the State and local authorities and they favour the interrelationship between them to develop collaborative projects that are scientifically and economically viable.

Clusters are in a complex position because they have to communicate on the projects they support and they also have to prove their own value. Their mission is to enable the correct implementation of the project and to value their members' work and, to continue receiving funds, clusters also have to justify their actions and success. This report aims at analysing the different strategies clusters put in place to achieve their goal.