

Pôles de Compétitivité en France : Prometteurs mais des défauts de jeunesse à corriger

KPMG ENTREPRISES



**Petit déjeuner presse
7 décembre 2006**

**Jacky Lintignat,
Directeur Général de KPMG S.A.**

**Martial Thevenot,
Associé KPMG S.A.**



Pourquoi cette étude KPMG ?

KPMG, du fait de sa présence sur l'ensemble du territoire français auprès de 20% des PME, est naturellement concerné par le déploiement des Pôles de Compétitivité et par leur vocation première : l'innovation et ses impacts dans la création de valeur.

Nos prestations s'adressent aux PME-PMI et aux grandes entreprises, acteurs centraux des pôles. Elles visent le développement et la pérennisation de leurs activités.

Notre connaissance des territoires et de leur compétitivité, nous autorise à porter un regard d'expert sur les bénéfices apportés par les pôles.

Cette étude offre une vision qualitative de l'État de l'Art des Pôles de Compétitivité au second semestre 2006. Nous souhaitons en partager les résultats avec la communauté économique et institutionnelle afin d'agir sur les domaines d'améliorations nécessaires.



Quelques rappels sur les pôles de compétitivité

Les Pôles de Compétitivité français, un an d'existence en juillet 2006

- **Contexte**

Le 12 juillet 2005, le CIADT (Comité Interministériel de l'Aménagement et du Développement du Territoire) labellise 67 Pôles de Compétitivité sur 105 dossiers examinés suite à l'appel à candidature.

L'initiative d'Appel à Projet a permis de sélectionner une première série de propositions pour la constitution de pôles fondés sur des partenariats publics / privés pouvant impliquer les entreprises, les organismes de recherche et de formation, les établissements financiers, les collectivités territoriales, l'État et l'Europe dans le champ des technologies structurantes et des activités industrielles pour lesquelles la France est spécialisée ou bénéficie de potentialités avérées.

- **Définition**

Un pôle de compétitivité résulte de la combinaison, sur un même territoire, de trois ingrédients : Entreprises, Centres de formation, Unités de recherche ... et de trois facteurs décisifs : Partenariat, Projets de R&D , Visibilité internationale



Méthodologie et champ de l'étude

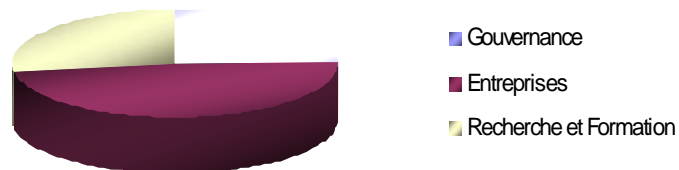
OBJECTIF ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

• Les thématiques examinées

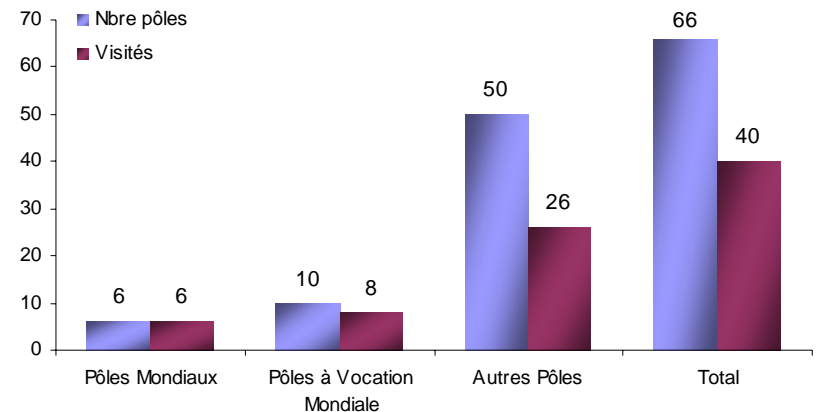
- La maîtrise des éléments relatifs à la stratégie déployée par les Pôles de Compétitivité
- La maîtrise des éléments relatifs à la conduite et au pilotage des activités des Pôles de Compétitivité
- La prise en compte des postures respectives des acteurs : Gouvernance, Entreprises, Recherche et Formation

• Méthodologie

- L'étude est de nature qualitative et porte sur les témoignages de 158 acteurs recueillis auprès de 40 Pôles de Compétitivité français.
- Les interviews ont été menés sur la base fidèle du cahier des charges d'appel à candidature établi par le CIADT
- L'étude s'est déroulée du 15 juin au 30 octobre 2006



Échantillon des 158 entretiens sur les 40 pôles examinés





Les six principaux constats

1 - Stratégie internationale et veille concurrentielle sont insuffisamment maîtrisées

- La portée internationale des projets générés au sein des pôles est un facteur déterminant de leur visibilité et de leur rayonnement.
- La réussite des projets dépend de la connaissance des marchés, de leur taille et de leur croissance. Les enjeux sont ici stratégiques.
- Or, si les Pôles de Compétitivité ont réalisé leur première revue stratégique en 2005 pour obtenir le label, l'examen permanent de leur positionnement sur les marchés internationaux n'est pas encore inscrit dans leur « routine » de fonctionnement.
- La veille marché et la veille concurrentielle sont insuffisamment maîtrisées, les atouts différenciateurs et l'évaluation des potentiels de développement des marchés visés par les projets, manquent encore de précision.
- Les forces, faiblesses, menaces et opportunités ont été cernées dans le dossier de candidature mais l'adhésion aux enjeux internationaux mérite d'être renforcée et maintenue auprès de chaque acteur impliqué.



Les six principaux constats

2 - Objectifs prioritaires exprimés : partenariats avec d'autres entreprises et avec la recherche, veille concurrentielle, surveillance des marchés

Les acteurs rangent les partenariats inter industries et recherche/industrie ainsi que les performances économiques (part de marché et position concurrentielle) au premier plan des objectifs prioritaires. A ce titre, l'ambition originelle du concept de Pôle de Compétitivité est bien passée dans les esprits.

L'emploi, les coopérations industrie/formation et l'installation d'activités nouvelles sur les territoires des pôles sont en queue de peloton des priorités.

La formation, 3° pilier des Pôles de Compétitivité, n'est pas encore intégrée dans les flux de coopération.

On notera **l'absence des Écoles de Commerce** dans les instances de gouvernance alors que les Écoles d'Ingénieurs y sont correctement représentées. Ceci est préjudiciable à terme, au vu de l'impératif des PME de voir renforcées leurs ressources et compétences pour satisfaire leurs ambitions stratégiques internationales.



Les six principaux constats

3 – La réussite se mesurera sur trois critères : chiffre d'affaires, marges et développement de nouveaux marchés

- Qualité des coopérations Industrie/Recherche/Formation
- Impacts et résultats directs des innovations sur l'accroissement du chiffre d'affaires et le développement des marchés des entreprises
- Meilleure réactivité dans l'instruction des projets
- Taille critique et mutualisation des moyens inter industries
- Qualité des processus de gouvernance
- Ingénierie financière et protection intellectuelle
- Marketing et lobbying international pour une plus grande visibilité

C'est sur la qualité de l'organisation du pôle et sur l'efficacité de ses processus que les acteurs voient les moyens de la réussite.

Celle-ci est incontestablement centrée sur des résultats économiques : Chiffre d'affaires, marge et développement de nouveaux marchés. Le bon sens !



Les six principaux constats

4 - Une implication insuffisante des acteurs et des réalisations encore très modestes

Près d'un acteur sur deux se déclare insatisfait du taux d'implication au sein de son Pôle de Compétitivité.

Les entreprises sont encore en phase d'observation et les moyens investis par les acteurs académiques leurs semblent trop éloignés de leurs préoccupations immédiates.

Près de 30 % des acteurs jugent que le développement des innovations et les partenariats inter industries ou industrie/recherche présentent un taux de réalisation très faible.

Les impacts des coopérations sur l'amélioration des positions concurrentielles et le développement des parts de marché sont, par conséquent, jugés très peu significatifs.



Les six principaux constats

5 – Les entreprises sont encore réticentes à coopérer dans le domaine de l'innovation

Les industriels sont encore réticents à coopérer avec leurs confrères sur le terrain précieux de l'innovation.

Quelle que soit leur taille, ils rechignent encore à ouvrir largement leur « boîte à idées ».

Les plus gros, craignent de devoir partager, avec les plus petits, des années d'investissements sur la recherche et l'amélioration de leurs performances.

Les petits redoutent l'effet de taille dans une coopération déséquilibrée.

Dans les pôles constitués d'acteurs dont les positions peuvent être concurrentes, cet état d'esprit est encore plus marqué.

Pourtant les effets d'une coopération au sein d'un pôle peuvent être très bénéfiques, notamment sur les mutualisations de moyens et le renforcement des actions collectives par l'union. Ces effets positifs mériteraient une valorisation auprès des adhérents car, au-delà de l'innovation proprement dite, ils constituent l'un des atouts clés d'un Pôle de Compétitivité.



Les six principaux constats

6 – Les points à améliorer : appropriation de la stratégie, rapidité d’instruction des aides, relations entre acteurs, communication vers l’international

Les domaines sur lesquels il convient dès à présent de se doter de plans d’améliorations ambitieux :

- Une meilleure vision stratégique et une meilleure maîtrise des enjeux à l’international,
- Le raccourcissement du temps de cycle exigé par le processus d’instruction des aides financières accordées aux projets,
- Les relations entre les acteurs et notamment l’implication de ceux-ci sur des opérations concrètes, déployées sur le moyen terme et dans une coopération plus intense,
- La communication extérieure visant la valorisation des résultats du pôle à l’international.

Les entreprises restent optimistes quant aux vertus du concept :

- Une sur deux considère que le pôle permettra d’aboutir à des innovations pour une meilleure compétitivité internationale,
- A 3 ans, on peut prévoir une intensification de leur engagement dans les activités du pôle pour plus de 40 % d’entre elles,
- La moitié déclare vouloir maintenir le même niveau d’engagement sur les 5 prochaines années.



Les six principaux constats

En conclusion :

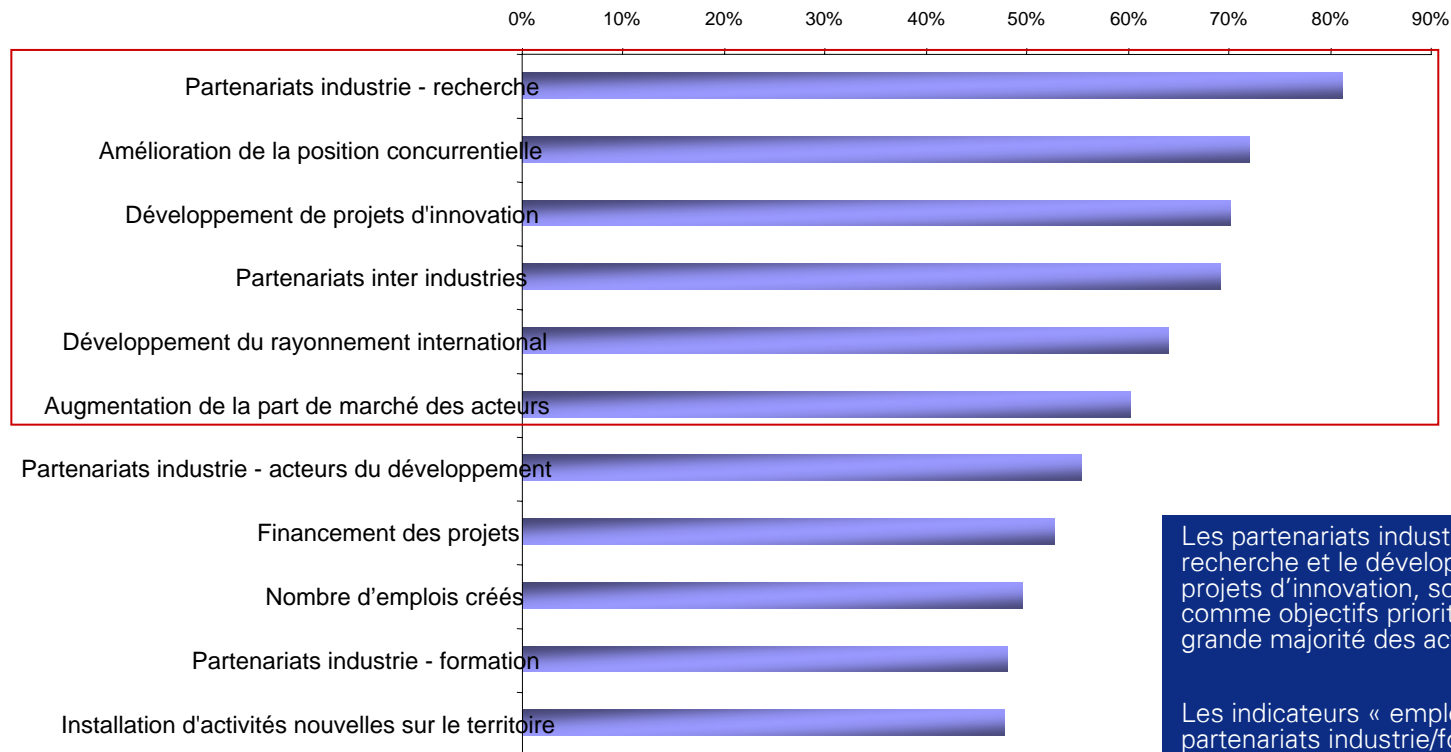
Les Pôles de Compétitivité français forcément très jeunes, doivent rapidement se concentrer sur les bonnes pratiques.

- Après un an d'existence, les pôles sont désormais structurés, les gouvernances rodent leurs modalités de travail et les projets voient le jour (en cumulé, les deux appels à projets de ont permis de soutenir 165 projets issus de 57 pôles différents parmi les 66 labellisés).
- Si la machine monte en puissance, il convient toutefois de prévoir les réglages nécessaires dans le court terme et d'anticiper tout ralentissement de régime.
 - D'une meilleure vision stratégique dépendra la qualité des résultats.
Les analyses de marché, l'évaluation des cycles de retour sur investissement devront être fiabilisés pour tirer partie de la valeur économiques des innovations produites au sein des pôles.
 - La solidité du concept à long terme dépendra d'une implication plus radicale des 3 éléments du trépied : entreprises/recherche & formation. Cette dernière devra veiller à l'intensité de ses partenariats aujourd'hui trop ténus.
 - L'ouverture au partage des savoirs et savoirs faire est déterminante. Il conviendra sans doute de doter la coopération d'outils et de moyens conçus pour sécuriser les échanges et assurer un retour sur investissement équitable aux contributeurs.
 - Les résultats concrets seront les meilleurs accélérateurs du dispositif. Les prochains mois devront être employés à valoriser les résultats économiques du concept dans tous les domaines : innovation collaborative, gains de parts de marché, mutualisation réussie et gains d'échelle ...

Quelques constats détaillés relatifs à la stratégie



Stratégie : classement par l'ensemble des acteurs des objectifs des pôles de compétitivité

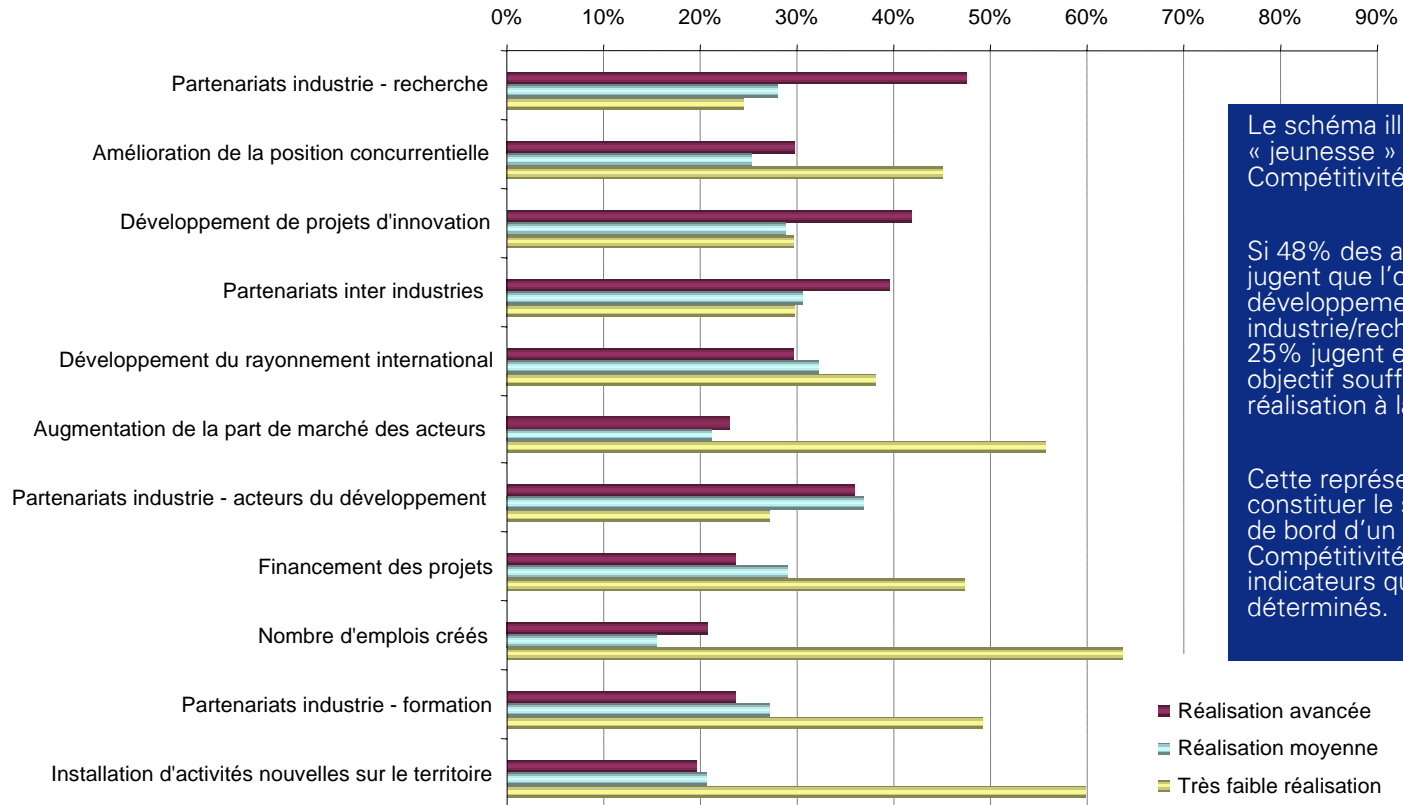


Les partenariats industrie – recherche et le développement des projets d'innovation, sont cités comme objectifs prioritaires par la grande majorité des acteurs.

Les indicateurs « emplois, partenariats industrie/formation et installation d'activités nouvelles », apparaissent en queue du peloton des priorités.



Stratégie : perception du niveau d'avancement pour chaque objectif



Le schéma illustre bien la « jeunesse » des Pôles de Compétitivité.

Si 48% des acteurs interrogés jugent que l'objectif de développement des partenariats industrie/recherche, est avancé, 25% jugent en revanche que cet objectif souffre d'une très faible réalisation à la date de l'étude.

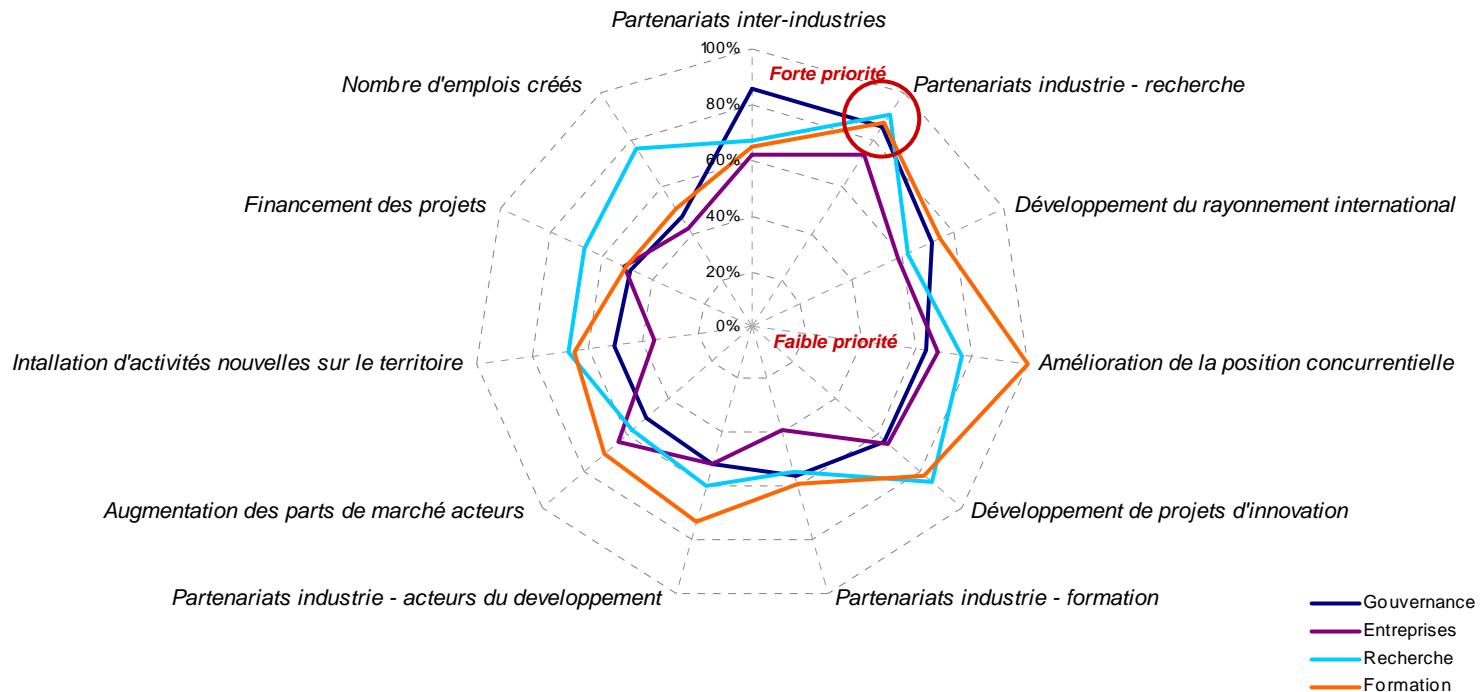
Cette représentation pourrait constituer le schéma du tableau de bord d'un Pôle de Compétitivité, dès lors que les indicateurs quantitatifs seraient déterminés.

■ Réalisation avancée
■ Réalisation moyenne
■ Très faible réalisation



Stratégie : convergences et écarts sur la vision des priorités par nature d'acteurs

On notera la forte corrélation de l'importance des partenariats industrie/recherche pour les familles ou collèges d'acteurs.





Stratégie :

les principaux facteurs clés de succès des pôles de compétitivité

Coopérations Industrie/Recherche/ Formation

- Coopération efficace entre des « mondes » qui doivent apprendre à mieux se connaître.
- Implication des industriels plus soutenue qu'aujourd'hui.

Mise en marché des projets

- Chiffre d'affaires et développement des marchés des industriels du pôle.

Réactivité

- Examen des dossiers d'innovation et instruction des moyens de financement plus rapides et tendus.

Taille critique

- Nombre d'adhérents et mutualisation des moyens inter industries.

Qualité de la gouvernance

- Mobilisation et stimulation des adhérents, communication interne et animation des instances opérationnelles (Comité stratégique, comité de pilotage...), mise en place de plateformes collaboratives efficaces.
- Contribution à la stratégie du pôle, clarification des choix et des objectifs du pôle.

Ingénierie financière et propriété intellectuelle

- Simplification des processus de financement.
- Transparence contractuelle et bon équilibre dans la contribution des protagonistes et le partage cohérent des bénéfices.

Marketing

- Mise en avant des forces économiques du territoire et appui des instances politiques.
- Dotation de moyens suffisants pour les opérations de promotion.



Stratégie : indicateurs de réussite des pôles de compétitivité

Réalisation de projets à forte valeur économique

- Nombre de projets innovants, industrialisation au sein du pôle et conduite à terme (mise en marché).
- Nombre de brevets déposés et traduction chiffrée de leur impact en matière de développement.

Réelle fédération des acteurs

- Avantage concret de l'adhésion.
- Nombre d'acteurs impliqués, synergies concrètes.
- Qualité des coopérations entre les grands groupes et les PME.

Taux d'emploi

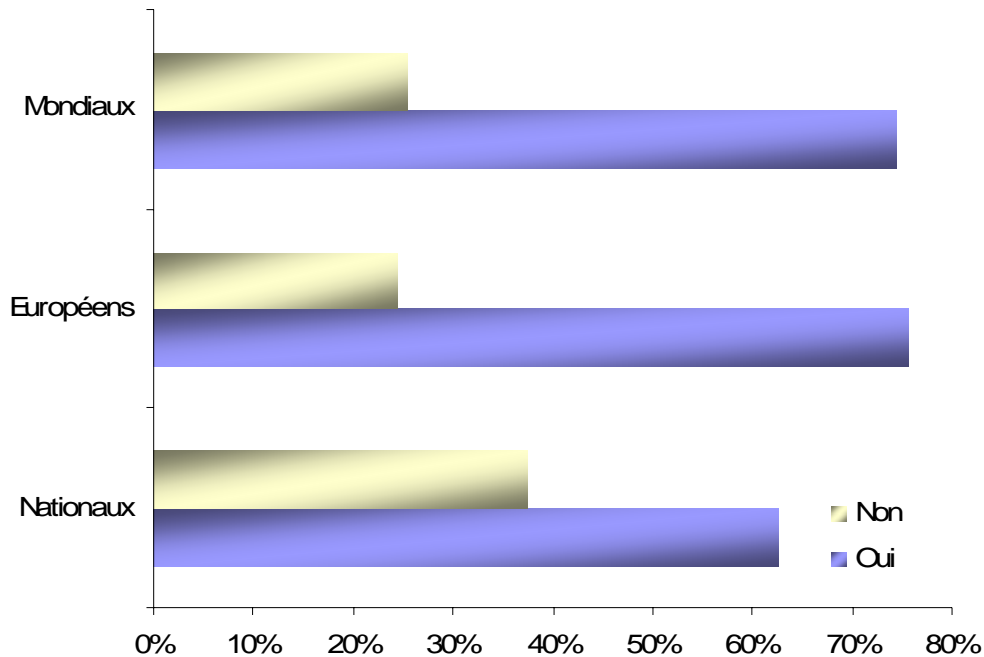
- A moyen et long terme et conditionné à la pérennisation et au développement des entreprises du pôle.
- Rayonnement international
- Notoriété des innovations du pôle et attractivité économique.

Performance économique

- Chiffre d'affaires et marge, générés par les innovations mises en marché.
- Implication des instances européennes
- Réponse aux appels aux projets d'échelon européen.



Stratégie : perception de la concurrence par les pôles de compétitivité



La compétition s'entend au niveau mondial ou continental (EU).

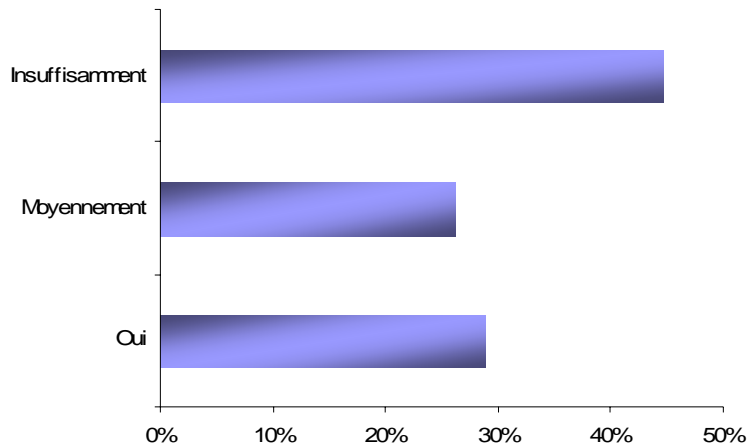
A noter que les Pôles de Compétitivité reconnaissent être en concurrence avec leurs homologues français lorsque l'objet technologique est similaire.

Cette concurrence peut se transformer en coopération dans un second temps et en fonction du degré de maturité stratégique et opérationnelle des pôles.



Stratégie : une faible maîtrise de la veille concurrentielle par les pôles de compétitivité

La veille sur les concurrents de votre pôle vous satisfait-elle ?



Rares sont les pôles dotés d'une veille concurrentielle professionnelle.

C'est le manque de ressources humaines dédiées et le manque de méthode qui freinent l'accès aux techniques de veille concurrentielle.

Les coûts sont perçus comme importants et les outils sont méconnus.

Du point de vue technique, certains Pôles de Compétitivité jugent leurs axes de recherches trop ciblés ou leurs activités trop spécifiques pour que les moyens et outils existants puissent détecter les données véritablement utiles à leur décision.

Certains acteurs jugent que la veille concurrentielle est de la prérogative de l'entreprise elle-même.

Peu d'actions mutualisées existent à ce jour.

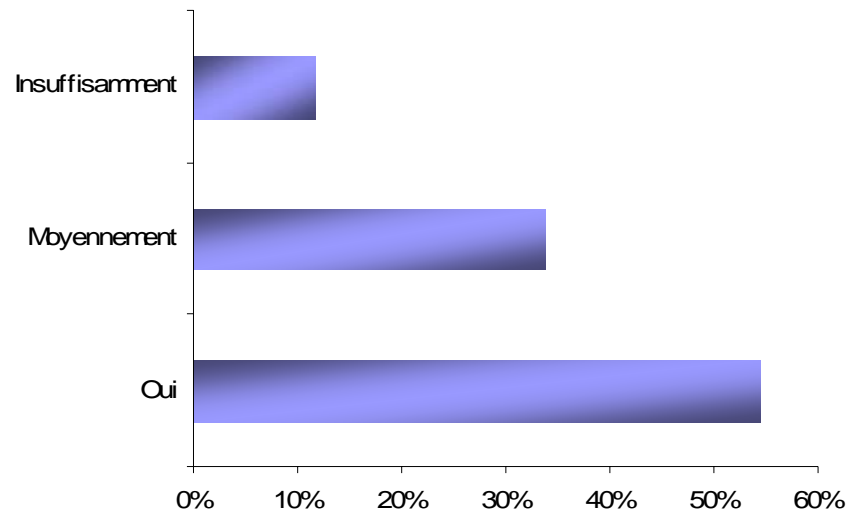
Quelques constats détaillés relatifs au pilotage



Pilotage : l'implication des acteurs du pôle est insuffisante

Les points à renforcer : l'implication des entreprises et des organismes académiques, l'animation et la clarification des processus.

L'implication des acteurs de votre Pôle de Compétitivité vous satisfait-elle ?



Les industriels, sont encore trop peu impliqués dans les actions opérationnelles du pôle.

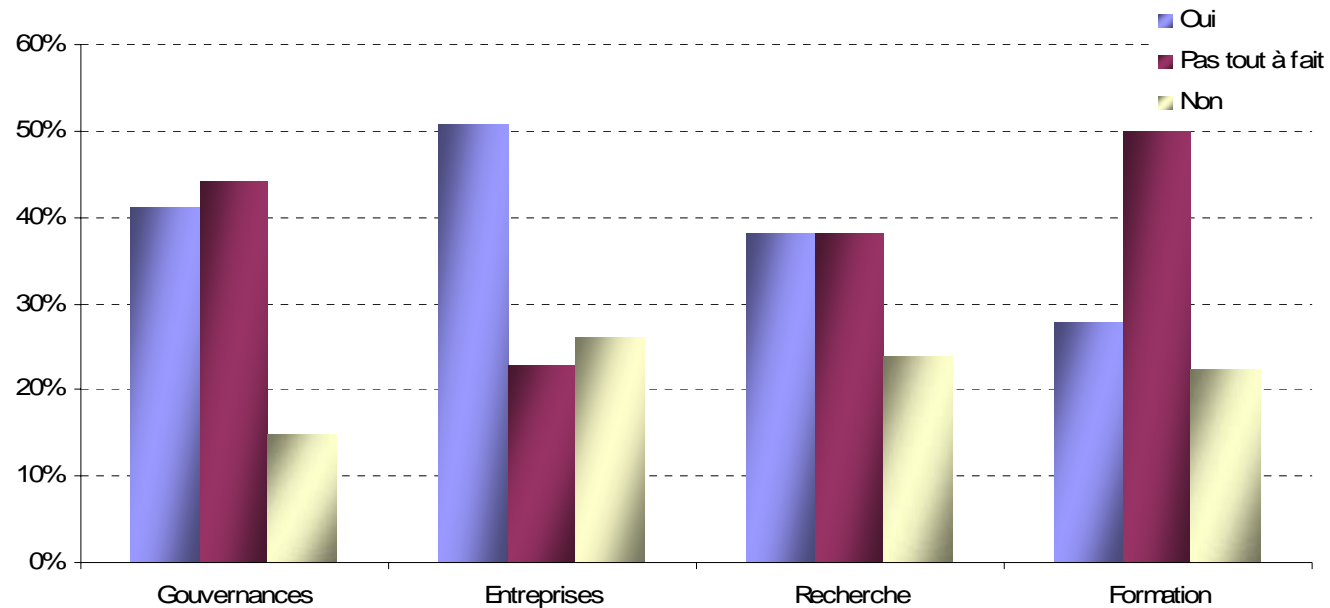
L'opacité des modes de fonctionnement jugés complexes et trop lourds et parfois le sentiment d'une « politisation » des modes de gouvernance peuvent freiner leur engagement.

Les moyens académiques relatifs à la recherche publique et à l'enseignement sont jugés encore trop éloignés des problématiques des industriels.

Les industriels souhaitent que les formations soient davantage focalisées sur les sujets technologiques, sur la conquête des marchés cibles et sur la promotion des projets.

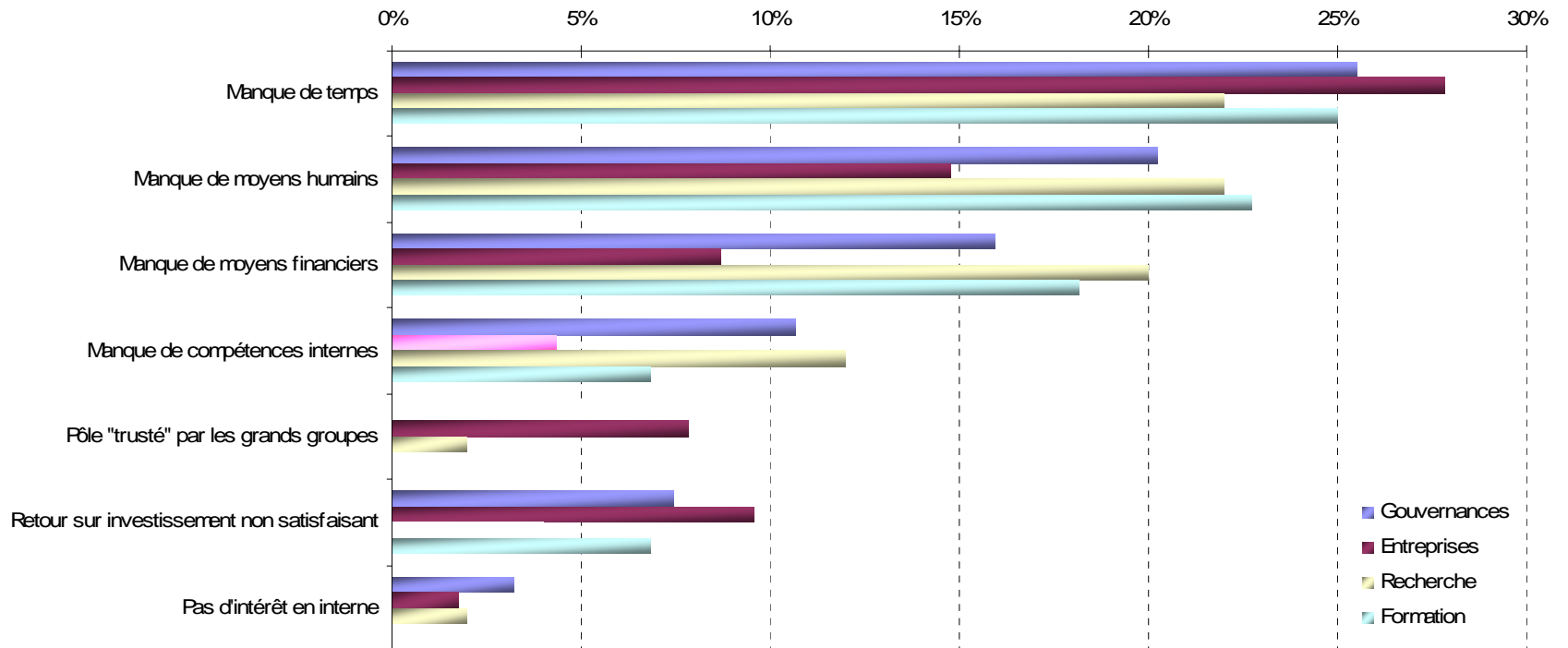


Pilotage : perception des acteurs quant aux moyens mis en œuvre par les entreprises





Pilotage : freins à l'implication dans le pôle de compétitivité par ordre de priorité





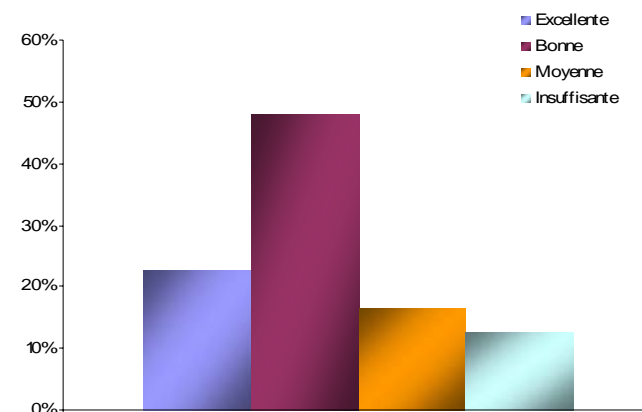
Pilotage : la qualité perçue des partenariats publics et privés au sein du pôle

Du financement au mécanisme de labellisation : rétablir la transparence

Malgré une perception globalement positive des partenariats publics/privés pour 50% des personnes rencontrées, les critères de sélection des projets sont jugés encore trop opaques.

Les acteurs souffrent d'un manque de visibilité sur les raisons pour lesquelles un projet se voit rejeté ou regrettent que le rejet d'un projet ne soit pas expliqué et remis en question de façon constructive.

25% des industriels interrogés jugent la qualité des partenariats publics/privés insuffisante.





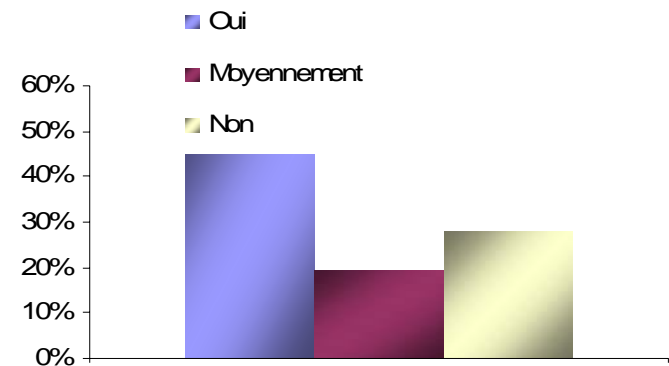
Pilotage : le zonage R&D, un dispositif encore mal compris

A votre avis le zonage R&D de votre pôle est-il satisfaisant ?

Cette notion n'est pas claire aux yeux des acteurs et semble mal adaptée au terrain, mal comprise et peu fonctionnelle.

L'éparpillement des acteurs et « l'oubli » de certaines zones géographiques sont préjudiciables au dispositif de zonage R&D.

Les acteurs ironisent volontiers sur ce mécanisme assimilé à un dispositif « marketing ».





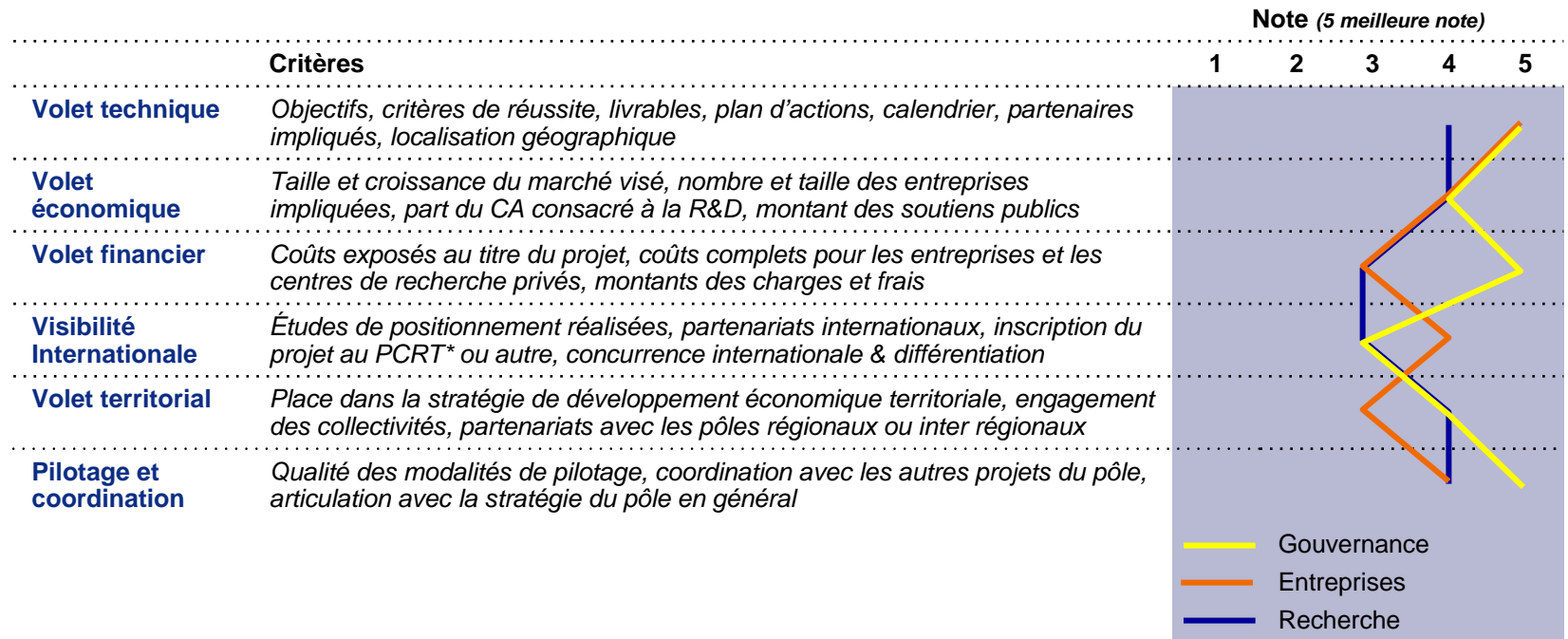
Pilotage : la solidité perçue des projets instruits au sein du pôle est assez bonne

		Note (5 meilleure note)				
Critères		1	2	3	4	5
Volet technique	<i>Objectifs, critères de réussite, livrables, plan d'actions, calendrier, partenaires impliqués, localisation géographique</i>					
Volet économique	<i>Taille et croissance du marché visé, nombre et taille des entreprises impliquées, part du CA consacré à la R&D, montant des soutiens publics</i>					
Volet financier	<i>Coûts exposés au titre du projet, coûts complets pour les entreprises et les centres de recherche privés, montants des charges et frais</i>					
Visibilité Internationale	<i>Études de positionnement réalisées, partenariats internationaux, inscription du projet au PCRT* ou autre, concurrence internationale & différenciation</i>					
Volet territorial	<i>Place dans la stratégie de développement économique territoriale, engagement des collectivités, partenariats avec les pôles régionaux ou inter régionaux</i>					
Pilotage et coordination	<i>Qualité des modalités de pilotage, coordination avec les autres projets du pôle, articulation avec la stratégie du pôle en général</i>					

* Programme Cadre de la Recherche Technologique



Pilotage : la solidité perçue des projets instruits selon les acteurs du pôle



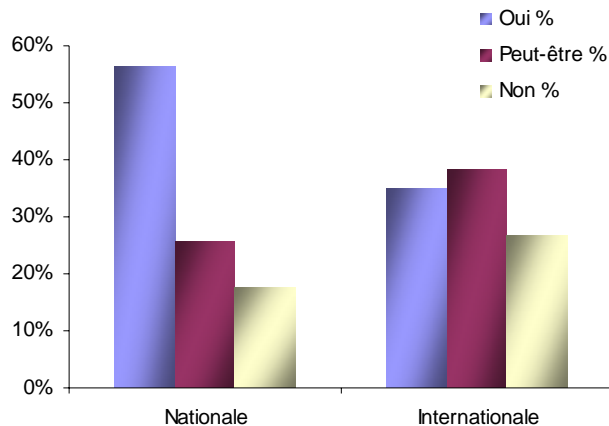
* Programme Cadre de la Recherche Technologique



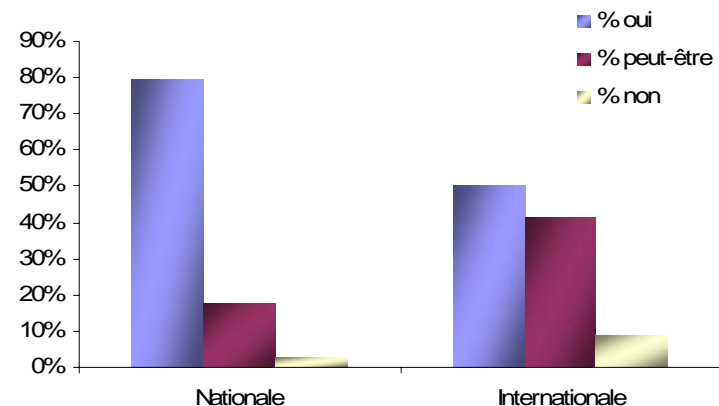
Pilotage : perception comparée de la visibilité nationale et internationale des projets

Les Entreprises plus sceptiques que les Gouvernances :

Les projets de votre pôle lui donnent-ils une visibilité nationale et internationale forte ?



Point de vue des entreprises

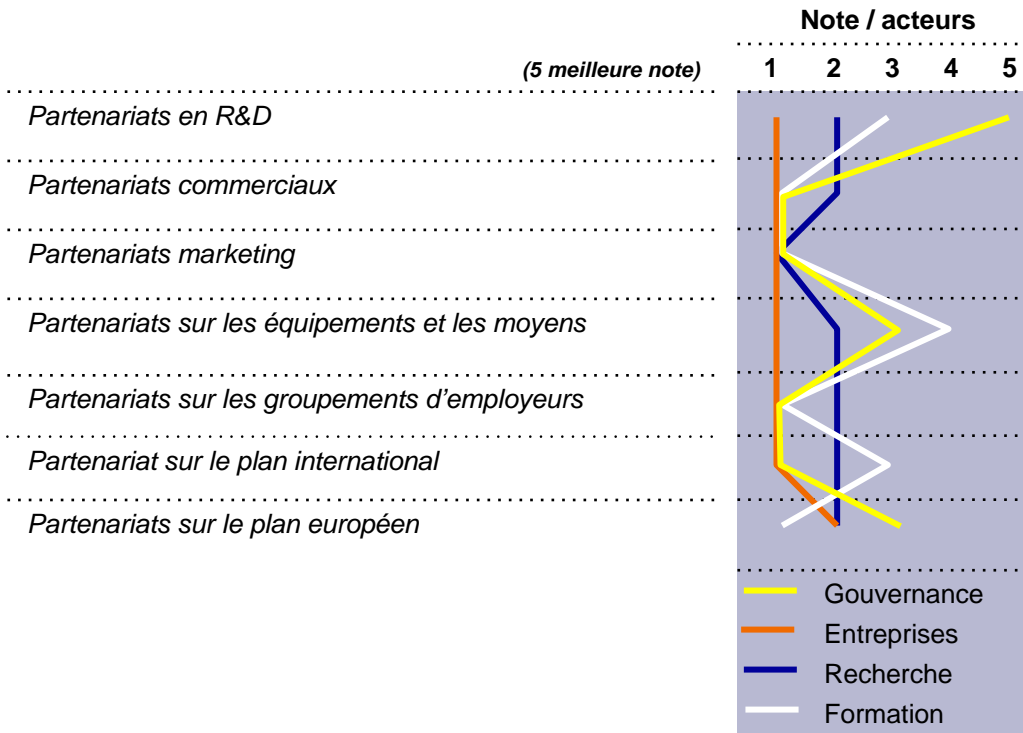


Point de vue des gouvernances

Les conditions d'une visibilité internationale :
portage industriel, coopération, financement
& propriété intellectuelle, dimension des
marchés adressés, lobbying et partenariats
internationaux.



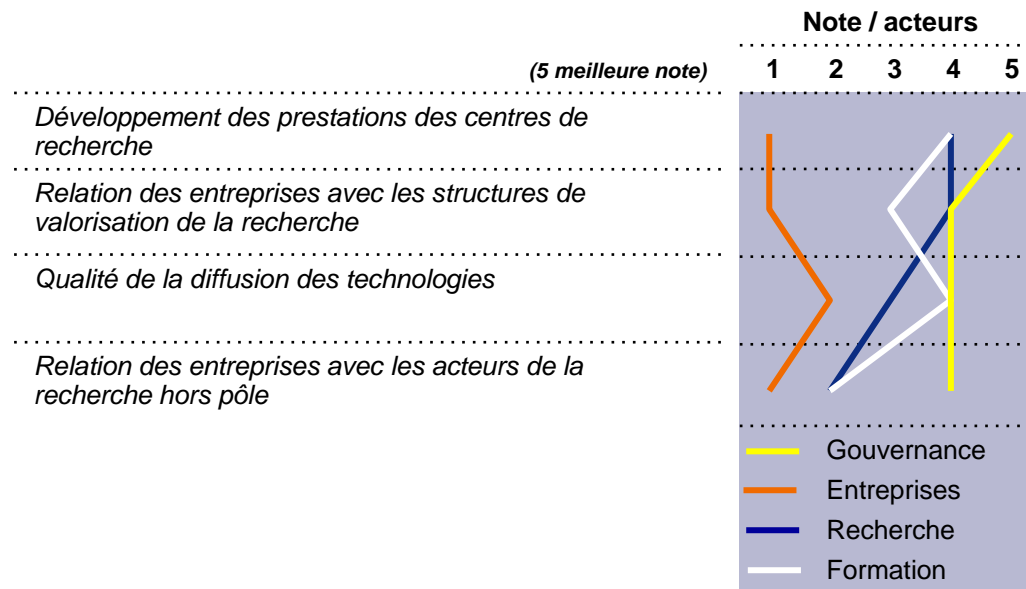
Pilotage : l'intensité des partenariats et de la coopération entre industries au sein des pôles est perçue comme insuffisante



La réticence au partage de l'information notamment dans le domaine de l'innovation est un frein à la coopération inter industries.



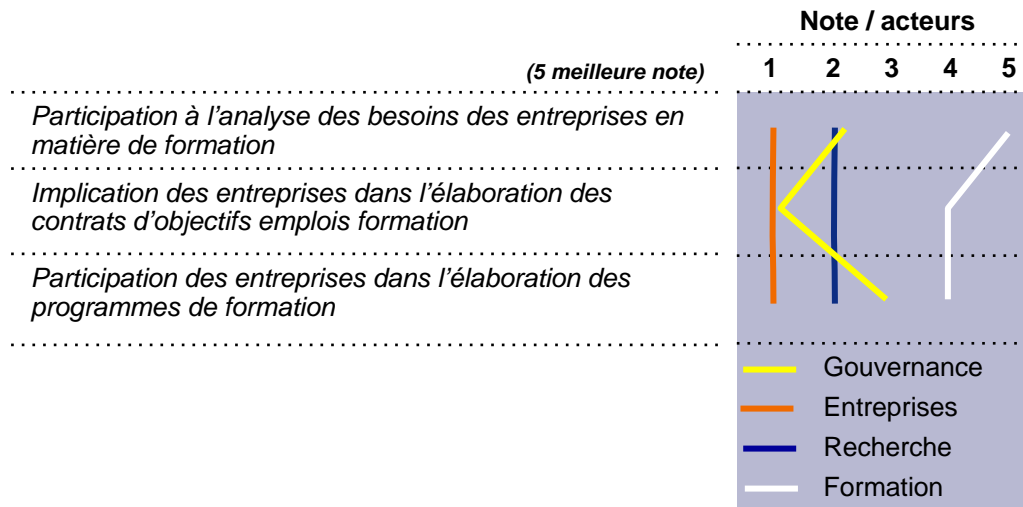
Pilotage : perception de l'intensité des partenariats et de la coopération avec la recherche



La recherche publique est encore trop éloignée des problématiques des industriels impliqués dans les Pôles de Compétitivité.



Pilotage : une perception très divergente de l'intensité des partenariats et de la coopération avec la formation au sein du pôle de compétitivité

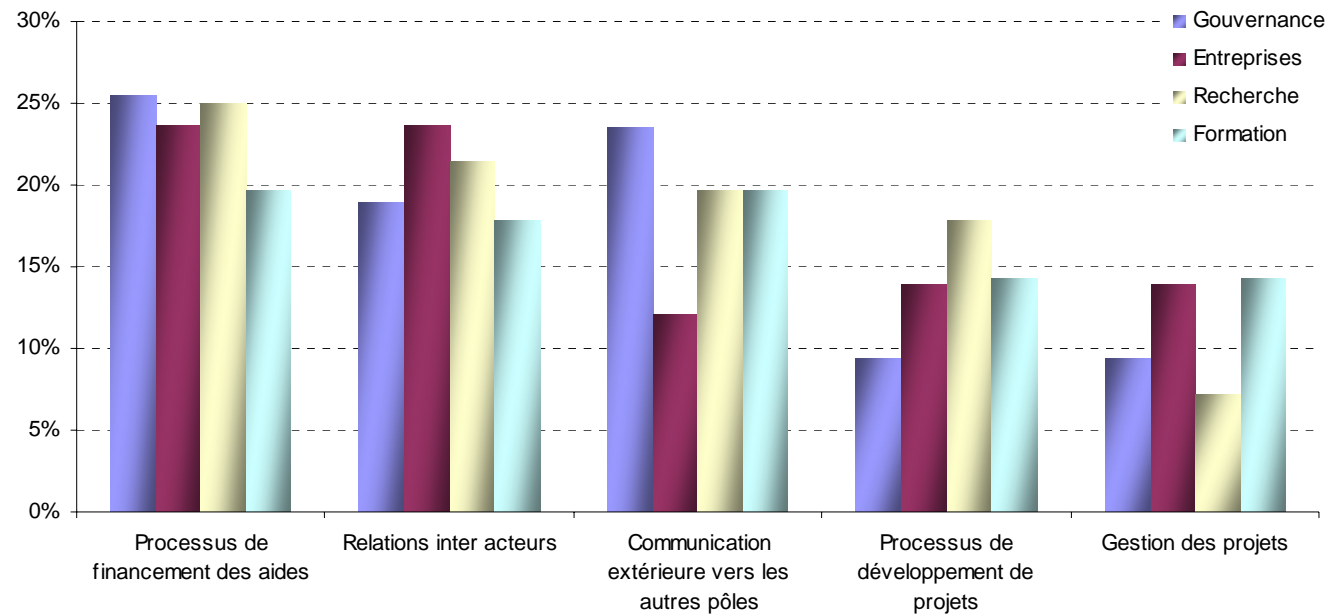


On notera l'écart de perception entre la formation et les autres acteurs quant à l'intensité des partenariats avec la formation au sein du pôle.



Pilotage : améliorations attendues pour un meilleur fonctionnement

Critères par ordre de priorité :



Contacts Presse

Caroline Croce-Spinelli – Directeur de la communication - KPMG S.A.

Tél : 01 55 68 86 78

ccroce-spinelli@kpmg.com

Marie-Béatrice de Crespin - Service de presse - KPMG S.A.

Tél : 01 55 68 86 89

mdecrespindebilly@kpmg.com

www.kpmg.fr