

Observatoire des Pôles de compétitivité

MIEUX INTÉGRER LES PME À LA GOUVERNANCE ET AUX PROJETS DES PÔLES : LE PLAN PME DU PÔLE MOV'EO

par

Gérard YAHIAOUI

PDG de Nexyad et vice-président chargé des PME/PMI pour le Pôle Mov'eo

Séance du 13 Novembre 2008

Compte-rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*

En bref : La question du développement des PME est devenue centrale dans les politiques industrielles actuelles. De nombreux pôles de compétitivité ont lancé des réflexions et des actions en faveur du développement des PME (Pacte PME, relations donneurs d'ordres / sous-traitants, export, dispositifs d'augmentation des fonds propres). Le Vice-Président chargé des PME/PMI du pôle Mov'eo, Gérard Yahiaoui, PDG de Nexyad, a fait approuver par les instances dirigeantes du pôle un Plan PME qui, en partant d'un diagnostic partagé par l'ensemble des acteurs du pôle et des demandes formulées par les PME, a d'une part fixé des objectifs concrets et mis en œuvre des outils et des actions pour les atteindre, d'autre part augmenté significativement la mobilisation des PME en assurant leur représentation dans tous les organes de décision du pôle.

Ont participé :

Sofiène Lourimi (Optics Valley), Marie-Dominique Troyon (CEA), Denis Lagniez (Direction générale aux Entreprises), Béatrice Delay (OREF IDF), Alexandre Fevre, Jean Baptiste Dupont (Agence de développement de Seine Saint-Denis), Charlotte Douvenot (CEIS), Anne Longhini (Comité Richelieu), Dominique Larrouy (Ministère de la Recherche), Yves Le Ray (ANRT), Luc d'Auriol (consultant), Paul Santelmann (AFPA), Ana Colovic, Véronique Bossard-Préchoux (Université de Nantes), Denis Carré (Paris 10), Bruno Desaunettes (Epsilon Engineering), Cédric Poivret (Doctorant, Lyon II) Arnaud Acher (Directeur scientifique Novalog), Laure Alnot, Jacques Larrouy (AI Carnot), Odile Soulard (IAURIF), Xavier Drouet (Conseil Régional Basse-Normandie), Luciana Castro Gonçalves, Denis Chabault (IAE Tours), Jean-Yves Barbier (ESSCA), Thierry Weil (Ecole des Mines), Frédérique Pallez (Ecole des Mines), Philippe Lefebvre (Ecole des Mines)

*

EXPOSÉ de Gérard YAHIAOUI

Je dirige une TPE de technologie, Nexyad, créée en 1995 pour réaliser des applications mathématiques destinées au secteur de l'armement. Depuis, les budgets de l'armement ont beaucoup diminué et nous avons réorienté nos projets vers la sécurité routière et les applications embarquées dans l'automobile. Nous sommes, par ailleurs, en train de passer

d'une activité d'études à une activité produits. Nous avons ainsi mis au point un outil intégrant un modèle de la vision humaine et permettant de mesurer la visibilité à travers le pare-brise ; nous avons commencé à en vendre à PSA Peugeot Citroën et à Bosch.

J'interviens ici en tant que vice-président de Mov'eo, un pôle de compétitivité consacré au transport des personnes, qu'il s'agisse de transports publics ou privés, collectifs ou individuels, et plus particulièrement à l'automobile, avec la participation des deux grands constructeurs français, Renault et PSA Peugeot Citroën. Mon rôle au sein du bureau exécutif est de concevoir et de déployer le Plan PME Mov'eo.

Comment mobiliser les PME dans un pôle de compétitivité ?

Il existe énormément de dispositifs en faveur des PME dans les pôles de compétitivité, mais ils ne leur sont pas toujours accessibles : les patrons de petites entreprises n'ont guère le temps de participer à des réunions. Ils y viennent une fois ou deux, car ils sont à la recherche de tout ce qui pourrait leur permettre de développer leur affaire, mais ils abandonnent rapidement s'ils n'en retirent rien de concret à court ou moyen terme.

Pourtant, les pôles de compétitivité ont été créés, entre autres, pour contribuer au développement des PME. Récemment, les représentants d'une des régions qui financent Mov'eo m'expliquaient qu'il fallait essayer de faire émerger des PME de plus de 200 personnes : « *En Allemagne, ces PME sont le fleuron de l'industrie* ». Mais pourquoi sont-elles nombreuses en Allemagne et rares en France ? À leur création, les PME allemandes n'embauchent probablement pas d'emblée 200 salariés. Si elles atteignent des effectifs beaucoup plus importants qu'en France, c'est qu'elles parviennent très vite à développer leur chiffre d'affaires. En France, en revanche, une TPE technologique de 3 ou 4 personnes a le plus grand mal à vendre le produit qu'elle a conçu, même s'il s'agit d'une soucoupe volante. Avant tout contrat, on lui demande de démontrer qu'elle existera encore dans vingt ou trente ans, alors que même les grands industriels ne peuvent pas s'engager sur ce point. En Allemagne, la culture est très différente et il existe de nombreux outils pour couvrir les risques liés à des transactions avec des PME.

C'est pour répondre à ces problèmes à la fois techniques et culturels que nous avons lancé notre Plan PME, déployé sur le pôle Mov'eo depuis janvier 2008.

Les objectifs du Plan PME

Ce plan comporte six objectifs principaux.

Le premier consiste à rendre effective à terme la participation de 100 % des PME membres du pôle à des projets coopératifs aidés. Pour une PME, il est très difficile de s'intégrer à un projet coopératif. Les dossiers sont complexes et se présentent différemment en fonction des institutions auxquelles on s'adresse. Vu d'une PME, remplir ces dossiers est une perte de temps et de ce fait, beaucoup d'entre elles se refusent à participer aux projets. Pourtant, elles en retireraient des effets structurant très positifs : au contact de centres de recherche ou d'industriels, les chefs d'entreprises sont obligés de modifier leur façon de penser, et de se préoccuper de la croissance de leur PME. C'est pourquoi Mov'eo s'est fixé l'objectif de tout faire pour leur faciliter la tâche et les inciter à entrer dans ces projets.

Nous souhaitons également aider les PME membres du pôle à transformer leurs savoir-faire en actifs. Un chercheur du CNRS monte sa société en se rémunérant au SMIC pendant un an ; s'il ne peut mettre à son actif qu'un an de SMIC moins l'amortissement, il aura du mal à trouver des fonds propres, quel que soit l'intérêt de son concept.

Notre troisième objectif est d'inciter les PME membres du pôle à structurer leur croissance : au lieu de se poser uniquement la question de leur survie, elles doivent essayer de se projeter dans dix ans.

Nous voulons également permettre aux PME innovantes de communiquer efficacement sur leurs technologies. Il y a quelque temps, ma société, Nexyad, a perdu un marché auprès d'un constructeur automobile. Mon interlocuteur m'a expliqué qu'il aimait bien notre solution et qu'il pensait que nous étions capables de la mener à bien, mais comme il s'agissait de recherche, cela présentait malgré tout un risque, et il concluait : « *Je préfère passer la commande à une grosse société allemande : si ça ne marche pas, ce ne sera pas de ma faute* ». Quand on veut acheter des pâtes, on va en Italie ; pour des films, aux États-Unis ; pour de la musique, en Grande-Bretagne ; pour de la technologie, en Allemagne ou au Japon. Quant à nous, les Français, nous sommes reconnus comme les spécialistes de l'agriculture... Ma société est néanmoins parvenue à vendre de la technologie à des Allemands, ce qui revient un peu à vendre des spaghettis à des Italiens. C'est donc possible, même pour une TPE, mais il faut ramer à contre-courant et particulièrement soigner sa communication.

Le cinquième objectif est de favoriser la fluidification des relations entre les grands industriels, les PME et les laboratoires du pôle, afin d'augmenter la valeur ajoutée de l'ensemble. Je ne suis pas tendre avec les grands groupes français, qui à mon sens nous offrent une caricature de ce qu'était l'administration il y a vingt ans. Aujourd'hui, quand vous voulez contacter un inspecteur des impôts, on vous le passe en trente secondes, et s'il n'est pas là, il vous rappelle. C'est également ce qui se passait il y a vingt ans quand vous cherchiez à joindre quelqu'un chez PSA ou Citroën. Aujourd'hui, quand un responsable technique d'un grand groupe s'intéresse à ce que fait votre société, vient visiter votre laboratoire et va jusqu'à envisager de vous passer commande, il doit obligatoirement en référer à l'acheteur du groupe, qui lui répond invariablement : « *Désolé, cette société ne fait pas partie de notre panel* ». La valeur de la technologie et les besoins du client technique comptent moins qu'une case dans un formulaire d'ordinateur. Les gens sont au service des règles, et non les règles au service des gens. Nous essayons d'inciter les industriels à se remettre en question sur ce point, même si ce n'est pas facile.

Enfin, nous souhaitons dynamiser le tissu de PME sur nos territoires, puisque c'est une des missions qui justifie le financement des pôles de compétitivité par les régions. Sur ce plan, nous avons le choix entre deux options : nous efforcer d'attirer de nouvelles PME qui ne faisaient pas encore partie du pôle, ou concentrer nos efforts sur celles qui avaient déjà adhéré. C'est cette deuxième option que nous avons retenue. Il nous a paru que l'entrée de nouvelles PME devait être la conséquence de la valeur ajoutée effective que nous apporterions aux PME déjà présentes. En communiquant sur cette valeur ajoutée et sur la satisfaction des PME, nous devrions attirer de nouvelles entreprises et, peu à peu, dynamiser le tissu des PME sur le territoire. C'est la stratégie du pot de miel, par opposition à celle du filet à papillons.

Un processus de démocratie interne

Quand on m'a fait l'honneur de me confier ce plan, j'étais un peu méfiant. Je souhaitais m'assurer qu'il ne resterait pas lettre morte et serait vraiment pris au sérieux. J'ai profité de l'université d'été que le pôle organise chaque année pour réunir l'ensemble des partenaires : grands industriels, PME, laboratoires, régions, État. Je leur ai fait part des constats et des demandes que j'avais recueillis auprès des PME membres du pôle, et nous en avons discuté ensemble sans tabou. Des représentants de PSA ou de Renault ont admis, par exemple, avoir manqué telle ou telle opportunité parce que leur service juridique avait eu besoin d'un an et demi pour se décider à travailler avec une TPE, et que finalement c'était Toyota qui avait emporté le marché.

Nous sommes ensuite entrés dans un processus de démocratie interne, indispensable pour que ce plan ne soit pas "mon" plan, mais bien celui du pôle. Le séminaire a eu lieu à la fin du mois d'août 2007. Pendant le mois de septembre, nous avons rédigé et diffusé les conclusions du séminaire, puis recueilli toutes les réactions, suggestions, précisions de l'ensemble des membres du pôle. Sur cette base, j'ai rédigé le plan PME début octobre, puis je l'ai envoyé à l'ensemble du Bureau de Mov'eo, pour avis. Le texte a ensuite été présenté au Conseil d'administration, puis à la Commission des financeurs, avant de revenir au Bureau pour être validé. Pour un patron de TPE comme moi, ce délai nécessaire à la concertation entre tous les membres du pôle était une expérience nouvelle, mais cela s'est avéré finalement plus efficace que de vouloir aller trop vite.

Ceci me permet de répondre à ceux qui me demandent pourquoi notre plan ne comprend pas telle ou telle mesure : tout simplement parce que personne, au sein du pôle, ne me l'a demandée. Les pouvoirs publics ont souvent une vision assez condescendante des PME : « *Il faudrait leur donner des moyens pour s'équiper en ordinateurs et les inciter à se servir d'Internet* ». En réalité, les PME qui n'utilisent pas les technologies les plus modernes sont très rares, car elles n'ont pas le choix : celles qui n'ont pas pris le train en marche ont déjà disparu. Nous avons donc fait passer en priorité les mesures qui avaient demandées par les intéressés eux-mêmes.

Typologie des attentes des adhérents

Nous avons regroupé les attentes exprimées par les PME membres du pôle sur trois grands axes.

Le premier recouvre les attentes concernant les projets coopératifs aidés, à propos desquels nous avons enregistré de nombreuses récriminations : « *C'est très compliqué* », « *On ne veut pas de nous* », « *Nous avons déjà développé un produit qui correspondrait au projet mais on ne nous consulte jamais* », etc.

Le deuxième axe porte sur les attentes concernant les relations entre les acteurs du pôle en dehors des projets coopératifs aidés.

Le dernier axe est celui des services qu'un pôle peut rendre à ses adhérents PME : « *Si je m'inscris, je vais recevoir une carte de membre, mais quoi d'autre concrètement ?* »

Je vais maintenant décrire les mesures et les outils que nous avons mis en œuvre pour répondre à ces trois grands types d'attentes.

Assurer la représentation des PME dans les organes de décision

À l'origine, seuls les laboratoires publics et les grands industriels étaient représentés dans les instances de Mov'eo, et non les PME. Or, selon l'adage bien connu, les absents ont toujours tort. Nous avons mené une bataille qui a pris du temps mais a porté ses fruits, qui consistait à assurer la représentation des PME dans tous les organes de décision du pôle : le bureau exécutif, le conseil d'administration, le comité opérationnel, les comités de pilotage des DAS (Domaines d'activité stratégiques). Cela n'a pas toujours été facile : sachant que les statuts prévoient pour chaque instance un nombre de sièges déterminé, cela impliquait parfois qu'une grande entreprise comme Michelin cède la place à une PME de 10 personnes. Mais cette mesure s'est avérée très efficace pour accroître la mobilisation des PME.

Dans le comité opérationnel, qui labellise les projets, figurent maintenant deux PME. Si un projet concerne Valeo, PSA Peugeot Citroën et Renault, aucun des représentants de ces entreprises ne pourra voter ; le sort du projet sera donc entre les mains des deux représentants de PME. Il en va de même dans les comités de pilotage des DAS, chargés de faire émerger les projets. Il existe quatre DAS : sécurité routière, énergie-environnement, mécanique, mobilité-services. Dans chacun des comités de pilotage, le représentant des PME, qui est le correspondant de toutes les PME du domaine, peut signaler l'existence de telle personne ou de tel laboratoire susceptible de participer au projet envisagé. Cela change radicalement le fonctionnement de ces comités et accroît significativement la participation des PME.

Par ailleurs, le bureau exécutif a défini un pourcentage minimum de subventions à attribuer aux PME. Il ne s'agit pas d'un pourcentage de PME à subventionner, qui pourrait conduire à accorder à chacune d'entre elles une somme minime, mais bien d'un pourcentage de l'enveloppe des subventions destinées aux projets labellisés. Notre objectif, pour cette année, est de 18 % de l'enveloppe. Cela peut paraître modeste, mais lors du dernier FUI, nous en étions à 15 %, et nous voulons atteindre 20 % [est-ce bien cela ? merci à l'orateur de préciser].

Mieux adapter les méthodes de financement des projets aidés

Nous souhaitons également que les méthodes de financement des projets collaboratifs aidés soient plus adaptées à la situation des PME de hautes technologies, et nous allons pour cela rédiger un livre blanc en nous inspirant de solutions mises en œuvre aux États-Unis. Là-bas, il n'existe pas d'agences chargées de faciliter le financement des PME, comme Oséo, et les entrepreneurs s'organisent tout seuls. Nous pourrions certainement reprendre une partie de leurs idées et, grâce à nos agences, faire encore mieux. J'ai été reçu à l'Élysée il y a trois semaines et j'espère obtenir une lettre de mission pour organiser une visite à laquelle participeraient tous les ministères concernés (Industrie, Économie, Recherche), ainsi que les représentants de diverses organisations.

Nous avons également lancé un dialogue avec les financeurs publics pour systématiser la prise en compte positive des business plans dans les décisions de financement. À l'heure actuelle, si vous disposez de 30 000 euros de fonds propres, vous pouvez espérer une subvention de 25 000 euros sur trois ans, ce qui est dérisoire. On pourrait imaginer d'accorder des subventions beaucoup plus importantes, et de ne les verser qu'au moment où le projet débute vraiment [c'est bien cela ???]. Un entrepreneur pourrait ainsi s'adresser à un capital-risqueur avec plus de chances d'être écouté : « *Mon projet a été jugé très intéressant par les pouvoirs publics et j'ai une lettre d'intention qui me permettra d'obtenir une subvention de 500 000 euros dès que j'aurai réuni 50 000 euros de fonds propres* ». Dans ce genre de

dispositif, l'État et les collectivités locales ne prendraient aucun risque, puisque les fonds ne seraient versés que si le projet démarre effectivement.

Enfin, nous cherchons à renforcer les liens entre PME et financeurs privés, en organisant des présentations régulières de nos PME à des clubs de business-angels, à des capitaux risqués, à des gestionnaires de *private equity* ou à des banques. Les capitaux-risqués français sont cependant peu nombreux et ont des capacités d'investissement limitées : ils financent au maximum un ou deux projets par an. Si nous leur présentons une centaine de projets et que seulement six d'entre eux peuvent être financés, c'est décourageant. Nous envisageons donc de mettre nos PME en contact avec des investisseurs californiens, qui ont la capacité de financer chacun deux cents projets par an. Nous allons profiter pour cela de la vogue actuelle pour les *cleantech* (*technologies propres*) et faire valoir nos atouts dans ce domaine.

Améliorer les relations avec les industriels en dehors des projets

Nous comptons aussi agir en dehors du cadre des projets collaboratifs aidés, et notamment mobiliser l'esprit *good citizen* des grands industriels de Mov'eo pour qu'ils mettent fin à ce système de panel qui interdit à toute nouvelle entreprise d'espérer signer un contrat avec eux. Nous avons élaboré une charte de mobilisation positive, dont les signataires s'engagent à solliciter les PME dont ils sont partenaires chaque fois qu'ils auront des projets relevant de leurs domaines de compétence. Pour le moment, personne n'a signé cette charte, mais elle joue le rôle d'un miroir. Tant qu'on n'a pas de miroir, on peut continuer à penser qu'on est le plus beau, mais le jour où on en a un, on est amené à en tirer certaines conclusions. Nous espérons que les premières signatures feront boule de neige.

Les PME nous ont également demandé de jouer le rôle de médiateur entre elles et les grands industriels en cas de conflit, ou même seulement pour simplifier les procédures. Lorsqu'un groupe industriel veut acheter une technologie à une PME, celle-ci va doit fournir d'innombrables documents et répondre à des dizaines d'interlocuteurs de la R&D, des services juridiques et des services de propriété intellectuelle du groupe, ce qui peut constituer une charge très lourde pour elle, sans parler des contraintes que le groupe peut chercher à lui imposer. Il m'est arrivé de refuser des commandes venant de groupes tels que PSA ou Renault parce que leurs conditions générale d'achats les rendaient propriétaires de tout ce qu'ils nous achetaient : par la suite, changer quoi que ce soit à un des produits que nous leur aurions vendus aurait demandé des mois de négociations. Notre service de médiation a déjà été sollicité une fois, avec succès [???], pour régler un conflit de ce type.

Des équipements structurants au service des PME

Le métier qu'exerçait ma société il y a quelques années, à savoir effectuer de la R&D pour le compte de grandes entreprises, n'existe plus, et c'est la raison pour laquelle nous avons démarré une activité produit. Aujourd'hui, si vous allez voir un industriel en lui expliquant que vous avez mis au point un logiciel sachant déterminer l'âge des piétons que vous croisez, il vous demandera tout de suite si vous l'avez testé en embarqué et sur combien de kilomètres. Si vous ne lui présentez qu'une démonstration sur PC, cela ne l'intéresse pas. Les grandes entreprises et certains grands laboratoires disposent de moyens pour réaliser des prototypes, des démonstrateurs, voire des pré-séries. Les PME ne disposent pas de ces outils, ou doivent les louer à des prix inaccessibles pour elles. Nous projetons de mettre à la disposition des PME de grands équipements structurants, comme des pistes [qu'est-ce ???], ou encore des moyens de calcul, afin de leur permettre d'aller plus loin dans leur offre industrielle.

Nous souhaitons également faciliter l'accès des PME aux compétences des centres de recherche publics. Pour un patron de PME, trouver le bon interlocuteur dans un laboratoire du CNRS relève du parcours du combattant. Or, les laboratoires recèlent beaucoup de compétences et de savoirs qui pourraient lui être extrêmement utiles, notamment en matière de recherche fondamentale. J'en donne un exemple : ma société a été sollicitée par une grande équipe de Formule 1, qui souhaitait mettre au point un outil d'analyse de la variance pour réaliser des plans d'expérience sur les trois cents moteurs que cette équipe produit chaque année. Nous avons cherché un laboratoire de mathématiques fondamentales spécialisé dans la théorie des groupes et nous n'en avons pas trouvé. Nous avons dû nous replonger dans des ouvrages théoriques et nous avons perdu trois mois. Si nous avions su identifier un laboratoire spécialiste de ces questions, nous aurions pu répondre à cette demande dans des délais beaucoup plus courts. C'est pourquoi nous envisageons de diffuser aux centres de recherche publics des fiches "besoins" des PME, et réciproquement, nous communiquerons aux PME les innovations disponibles dans les laboratoires du pôle pour d'éventuels transferts de technologie.

La lettre *Mov'eo Make or Buy*

Nous allons également renforcer les services structurels proposés aux PME par le pôle. Il s'agit en particulier d'aider les PME à communiquer vers les grands industriels, et d'aider les grands industriels à "faire leur marché" efficacement parmi les offres des PME. Pour cela, nous avons lancé une lettre intitulée MMB (*Mov'eo Make or Buy*), qui sera traduite en allemand, en anglais et en italien, et adressée aux directions principales des grands groupes européens et aux pouvoirs publics. Elle nous permettra de présenter les innovations des PME du pôle et de faire passer le message selon lequel il existe en France, et particulièrement à *Mov'eo*, des technologies très intéressantes, avec lesquelles on peut gagner de l'argent.

Cette lettre, également diffusée en France, permettra aussi à nos industriels d'exploiter ici et maintenant les innovations déjà développées par les PME et TPE françaises, au lieu de s'adresser en Inde ou ailleurs et de devoir tout recommencer à zéro. Parallèlement, nous allons adresser régulièrement aux directions des grands groupes une grille leur permettant de décrire leurs besoins du moment. Ces demandes seront transmises aux PME du pôle qui pourront, si elles sont concernées, leur envoyer une description de leurs offres.

DÉBAT

Profil des PME versus procédures

Un intervenant : *Quelle est votre définition des PME ?*

Gérard Yahiaoui : Nous avons adopté la définition restrictive de l'Europe : il s'agit des entreprises de moins de 250 personnes.

Int. : *On déplore généralement que les PME s'investissent très peu dans les instances dirigeantes des pôles. Manifestement, vous avez trouvé des PME qui ont accepté de le faire. Quel est leur profil ?*

G. Y. : La participation des PME n'est pas liée à leur profil, mais aux procédures que nous avons mises en place et que j'ai qualifiée de "stratégie du pot de miel". Je pars d'un principe simple : les PME qui s'impliquent dans le pôle doivent en retirer plus que celles qui n'y participent pas, ou qui ne viennent qu'une fois tous les six mois. Cela se traduit notamment par le *featuring* : les PME qui consacrent beaucoup de temps au pôle seront beaucoup plus valorisées que les autres dans notre communication. Et cela fonctionne : je reçois de nombreux appels de dirigeants de PME : « *Vous avez mis en valeur telle société ; et la mienne alors ? – C'est simple : venez donc à la réunion qui a lieu la semaine prochaine* ».

L'intérêt des projets collaboratifs pour une PME

Int. : *En dehors de ce gain de visibilité, quel est l'intérêt, pour une PME, de participer à des projets collaboratifs ?*

G. Y. : Participer à des projets collaboratifs, comme d'ailleurs à des projets européens, transforme la façon de penser des dirigeants. L'un des syndromes français est que chacun croit qu'il est le plus grand, le plus beau et le plus intelligent, et du coup reste chez lui enfermé à double tour. Cela vaut pour les grands groupes aussi bien que pour les PME ou les laboratoires publics. À partir du moment où les dirigeants s'aperçoivent qu'il se passe des choses à l'extérieur, ils se remettent en question et gèrent leur entreprise de façon beaucoup plus efficace. Ils apprennent, en particulier, à ne pas refaire par eux-mêmes ce que d'autres font beaucoup mieux ailleurs.

Les équipements structurants

Int. : *Vous avez évoqué la création d'équipements structurants, qui devraient aider les PME à aller plus loin dans leur offre industrielle, mais posent d'épineux problèmes d'organisation et de financement : comment les résoudre ?*

G. Y. : Donner un accès totalement gratuit à ces équipements ne serait pas très sain. En Allemagne, certains pôles technologiques se financent en récupérant des royalties sur les brevets des entreprises qui utilisent leurs équipements. On pourrait aussi imaginer que les entreprises versent leur règlement seulement au moment où leur projet a été valorisé, où des investisseurs sont entrés au capital et où elles commencent à gagner de l'argent, quitte à payer une contribution trois fois plus importante que si elles s'en étaient acquittées tout de suite. Il existe de nombreuses pistes à étudier.

Le rôle du médiateur

Int. : *En quoi consiste le rôle du médiateur ?*

G. Y. : Nous n'avons pas encore une grande expérience en la matière : nous n'avons été sollicités qu'une seule fois, par une PME et un grand groupe qui ne parvenaient pas à s'entendre. Le traitement de ce genre de conflit est relativement rapide. Il faut partir de la question de fond : « *Avez-vous envie de monter ce projet ensemble ou non ?* ». Si l'un des deux répond par la négative, la médiation s'arrête là. Si tous deux ont envie de continuer, on revient à des éléments factuels et on parvient assez vite à trouver des solutions.

Identifier les compétences

Int. : *Vous avez souligné qu'une des fonctions du pôle était d'identifier les besoins et les offres de compétences de ses différents membres. Comment procédez-vous ?*

G. Y. : L'une des particularités de notre pôle est d'être très proche des territoires. Nous disposons de trois comités régionaux, en Basse-Normandie, en Haute-Normandie et en Ile-de-France. Deux de ces régions ont commencé à établir une cartographie des compétences en lançant des appels d'offre et en s'adressant à des cabinets spécialisés.

La difficulté vient de ce que la NAF (Nomenclature d'activités française), créée par et pour les industriels du 19^{ème} siècle et du début du 20^{ème}, n'a plus beaucoup de pertinence aujourd'hui. Un industriel qui réalise des joints en téflon n'est pas rangé dans la même catégorie que celui qui fabrique des joints en caoutchouc. En revanche, tous les bureaux d'études, agences de publicité ou encore sociétés de services informatiques sont classés dans une seule catégorie, la 742 C. Cet outil doit probablement coûter très cher à l'État et ne fonctionne pourtant pas, ce qui nous oblige à refaire tout le travail par nous-mêmes.

Il serait largement préférable que l'INSEE, chargée d'éditer les codes NAF, prenne le problème à bras le corps : certains codes devraient être fusionnés, de nouveaux codes devraient être créés pour répondre à de nouvelles activités, d'autres encore devraient être purement et simplement supprimés car ils ne correspondent plus à rien. Nous subissons tous les jours les effets de ce dysfonctionnement : en tant que bureau d'étude, nous sommes constamment démarchés par des sociétés qui veulent vendre des fournitures à des sociétés de services en informatique. Elles perdent leur temps et nous font perdre le nôtre.

Int. : *Qu'en est-il de l'identification des compétences dans les laboratoires ?*

G. Y. : Nous rencontrons le même problème que pour les entreprises. Pour avoir souvent travaillé avec des laboratoires tels que l'INSERM, l'INRETS ou le CNRS, je peux témoigner que de l'extérieur, on ne comprend strictement rien à leur organisation interne, d'autant que certains chercheurs travaillent dans un laboratoire tout en étant rattachés à un autre. Si on ne connaît pas d'avance le nom de la personne à qui l'on veut s'adresser, la probabilité de l'identifier est à peu près nulle. Pourtant, ces laboratoires effectuent des recherches qui sont financées par l'État et devraient être valorisées.

Int. : *Il existe depuis peu un service interrégional de recherche de compétences technologiques, Techneo, qui doit encore être perfectionné mais comprend d'ores et déjà 3 000 fiches décrivant les compétences de laboratoires français. On y accède très facilement par Internet. Cet outil a été créé par les Réseaux de Développement Technologiques (RDT) présents dans chacune des régions françaises, et il est coordonné par Oséo (avec la Cellule Nationale de Coordination des RDT).*

Les relations avec les laboratoires publics

Int. : *Les PME rencontrent-elles les mêmes difficultés dans leurs relations avec les laboratoires publics qu'avec les grands industriels ?*

G. Y. : Cela peut arriver. Lors d'une réunion de démarrage d'un projet, j'ai entendu un chercheur déclarer : « *Je suis très inquiet car il y a des sociétés privées dans le projet ; elles sont là pour gagner de l'argent, par conséquent le projet ne va pas être très intéressant* ». Je lui ai répondu que, voyant de nombreux fonctionnaires autour de la table, j'étais moi aussi très inquiet, car comme chacun sait, tous les fonctionnaires sont des fainéants : « *Puisque*

nous sommes tous les deux inquiets, nous devrions nous parler et peut-être finirions-nous par nous comprendre ».

Cela dit, il faut reconnaître que les chercheurs du public sont très maltraités : on leur demande perpétuellement de faire de la recherche appliquée, activité pour laquelle ils n'ont pas été formés. Or, les PME, à qui il reviendrait en principe de faire de la recherche appliquée, ne trouvent pas suffisamment de ressources en recherche fondamentale. Ma société collabore régulièrement avec des laboratoires situés en Finlande ou en Californie, parce que nous ne trouvons pas ce dont nous avons besoin en France.

Le crédit impôt recherche

Int. : *Encouragez-vous l'utilisation du crédit impôt recherche ?*

G. Y. : Ma société recourt au crédit impôt recherche depuis des années, et pour avoir été audité sur ce sujet par le Ministère de la recherche, mandaté par le fisc, je peux témoigner que les fonctionnaires chargés de ce travail le font très bien : ils ne retiennent que les activités qui relèvent vraiment de la recherche. Par exemple, le temps consacré à une synthèse bibliographique est décompté, car il ne s'agit pas de recherche proprement dite. Le premier prototype, destiné à valider un concept, sera pris en compte, mais le second, destiné à élaborer les principes d'industrialisation, ne le sera pas. Un transfert de technologies depuis un laboratoire ne sera pas non plus considéré comme de la recherche. En fonction du profil de la PME et du périmètre du projet à l'intérieur de l'entreprise, l'intérêt du crédit impôt recherche peut être majeur, ou au contraire anecdotique.

Les freins au développement des PME

Int. : *Existe-t-il des freins culturels qui expliquent la petite taille des PME françaises ?*

G. Y. : Le principal frein à leur croissance est l'absence de commandes ! Mais il est vrai qu'il existe aussi des freins culturels. Les créateurs d'entreprises technologiques sont des esprits très indépendants. Ils auraient pu rester confortablement dans leur laboratoire de l'Aérospatiale ou du CNRS, et ils ont décidé de partir seuls dans les bois, comme des loups, quitte à ne pas manger tous les jours. Il est forcément difficile de fédérer ce genre de personnes.

Dans le cadre du Plan PME, j'ai fait une proposition qui n'a pas été retenue, celle de créer une centrale d'achat pour les PME du pôle. Pour une petite entreprise, les frais de comptables et d'avocats pèsent très lourd. Nous aurions pu adresser un courrier à tous nos comptables : *« Nous avons une bonne et une mauvaise nouvelle. La mauvaise, c'est que nous n'allons conserver qu'un seul d'entre vous. La bonne, c'est que celui qui sera choisi travaillera pour les deux cents PME du pôle. Que nous proposez-vous ? »*. Cela n'a pas fonctionné car chaque PME préférerait garder son propre comptable et son propre avocat.

Nous sommes dans la même situation que les agriculteurs : tant que nous sommes incapables de nous regrouper et que nous nous trouvons face à des interlocuteurs qui, eux, savent s'organiser, il nous sera difficile de négocier quoi que ce soit. Le pôle de compétitivité, en obligeant les gens à se parler, que ce soit dans une réunion ou autour d'un cocktail, contribue à lever ce frein. Il faut que les chefs d'entreprises apprennent à se connaître et à se faire confiance, ce qui leur donnera envie de travailler. À l'étape suivante, ils se regrouperont pour faire des offres communes.

Éducation et formation

Int. : *Parmi les obstacles au développement de PME innovantes, ne faut-il pas citer notre système éducatif et notre système de formation ?*

G. Y. : Chez Nexyad, nous recevons beaucoup de demandes de stages, mais nous enregistrons 50 % de défection dès le premier jour, quand les parents des stagiaires découvrent que notre société est une TPE. De même, lorsque j'interroge mes élèves ingénieurs sur les métiers qui les intéressent, 75 % souhaitent entrer dans la fonction publique, et les autres veulent travailler chez Rhône-Poulenc. Il y a manifestement un problème culturel à l'égard des petites entreprises.

Le contenu des formations, en revanche, importe peu. Quand nous recrutons un salarié, la dernière chose à laquelle nous nous intéressons est ce qu'il sait faire : de toute façon, cela ne lui servira à rien et il lui faudra un ou deux ans de formation interne pour devenir autonome. Il y a quelques années, j'avais embauché une biologiste. Le jour où nous avons cessé d'avoir besoin de sa spécialité, je lui ai proposé un reclassement comme ingénieur. Elle a eu un peu de mal avec les équations différentielles, mais elle est devenue l'un de nos ingénieurs les plus performants.

Ce que nous ne savons pas faire, en revanche, c'est modifier le comportement de quelqu'un qui n'a pas la bonne attitude. Dans certaines écoles, on explique aux élèves qu'ils seront les chefs du monde : nous ne pouvons pas les embaucher, car ils ne passeraient pas dans les portes de nos locaux. Au lycée, dans les cours d'économie, on apprend aux enfants des théories extrêmement complexes, qui ne les intéressent pas et auxquelles ils ne comprennent rien. En revanche, on ne leur explique pas des choses essentielles : « *Qu'est-ce qu'une entreprise ? Quel est son rôle dans la société ? Pourquoi va-t-on travailler le matin ? Pourquoi gagne-t-on de l'argent quand on travaille ? Qu'attend-on des actionnaires ?* ». Si on pouvait ajouter ce genre de débats aux cursus scolaires, ce serait vraiment formidable.

Ce qui a changé

Int. : *De votre point de vue, qu'est-ce la création des pôles de compétitivité a changé dans les interactions entre acteurs de la recherche, de l'industrie et de la formation ?*

G. Y. : Le processus à l'œuvre dans les pôles de compétitivité prendra du temps : il ne faut pas attendre les premiers résultats avant cinq ans. Cela dit, on observe d'ores et déjà, dans les pôles de compétitivité, et par exemple à Mov'eo, les effets positifs de la *coprésence*. Les directeurs des grands groupes qui, depuis un an ou deux, rencontrent régulièrement des patrons de PME et des patrons de laboratoires ont incontestablement évolué. Leur groupe n'a pas changé, mais eux ont changé. Or c'est en transformant les hommes qu'on finit par transformer les structures. On est passé d'une attitude de "charité" envers les PME (« *Il faut sauver les ours, les baleines et les PME* ») à l'idée que travailler avec elles pouvait constituer une nouvelle source d'efficacité. Cela vaut pour les industriels comme pour les laboratoires.

Le fait d'associer divers types d'acteurs dans les processus de décision les oblige à se parler et à se respecter. Au début, on fait comme pour les affiches de Benetton, on décrète qu'il faut réunir un Blanc, un Noir et un Jaune, et tout le monde pousse des soupirs. Ensuite, on commence à discuter et on s'aperçoit qu'on prend des décisions beaucoup plus pertinentes qu'avant. Peu à peu, la confiance s'installe, les gens apprennent à se respecter et on commence à monter des projets ensemble.

Ce qu'on peut regretter, c'est que ce processus ait débuté si tard, et non dans les années 70. C'est ce qui explique que nous soyons parfois pris de court par les événements mondiaux : nous cherchons à démarrer le moteur au moment où la grosse bête arrive pour nous manger.

Ce qui n'a pas changé

Int. : *Vous avez évoqué un certain nombre de procédures d'achat qui formatent la relation entre le donneur d'ordre et le sous-traitant et s'avèrent très contraignantes pour les relations entre grands industriels et PME. Vous avez par ailleurs indiqué que certains responsables des grands groupes avaient peu à peu changé de regard vis-à-vis des PME. Les directeurs des achats ont-ils l'occasion de participer aux réunions des pôles et de transformer, eux aussi, leurs pratiques ?*

G. Y. : Pour le moment, aucun directeur des achats ne participe à nos réunions, et c'est sans doute préférable, car ils sont tellement "formatés" que leur intervention pourrait être contre-productive... Nous en avons fait l'expérience une fois : nous avons invité une directrice des achats et nous avons reçu des dizaines d'e-mails de protestation contre les propos qu'elle avait tenus.

Un jour ou l'autre, il faudra que nous parvenions à discuter avec eux, mais il me semblerait plus efficace de passer par la direction des entreprises. Malheureusement, les PDG n'ont pas le temps de participer aux réunions des pôles de compétitivité : ce n'est pas stratégique pour eux. Peut-on attendre du *middle management* qu'il se court-circuite lui-même en poussant la hiérarchie à s'investir dans les pôles ? Je n'en suis pas certain. En revanche, nous espérons que via notre lettre *Mov'eo Make or Buy*, nous pourrions peu à peu nous faire connaître des directions des groupes.

Nomadisme ou chauvinisme ?

Int. : *Dans la région Ile-de-France, vous bénéficiez de la présence de nombreux sièges de grandes entreprises. Mais pour un pôle comme I-trans, dédié aux transports ferroviaires mais également à l'automobile, les centres de décision des grands groupes sont beaucoup plus lointains, de sorte que nous travaillons beaucoup plus facilement avec Toyota qu'avec Renault ou PSA. La crise actuelle n'arrange rien. Avez-vous mené des travaux sur la diversification des activités des sous-traitants, pour essayer de réduire leur dépendance aux grands constructeurs automobiles ?*

G. Y. : La crise dure depuis trois ans, et pendant cette période les constructeurs automobiles français n'ont guère passé de commandes aux PME, d'autant qu'ils cherchent à faire des économies sur la R&D, ce qui leur sera probablement très dommageable à terme. Les constructeurs allemands, eux, réduisent tous les budgets sauf celui de la R&D. Lorsque la crise sera terminée, cela risque de faire une différence énorme entre les constructeurs des deux côtés du Rhin.

Les PME doivent apprendre à devenir nomades. S'il se confirme que les constructeurs français ont décidé de faire concurrence à Tata en construisant des voitures des années 50, ils n'ont pas besoin de R&D : Renault devrait pouvoir retrouver dans un placard les plans de la 4L. Chez BMW, on voit les choses différemment : « *Il y a 340 millions de CSP+ en Asie : voilà notre marché* ». Sachant que les pôles de compétitivité n'ont aucune prise sur la stratégie des grands industriels français, il faut que les PME aillent vendre leurs compétences aux BMW, Daimler Chrysler, Bosch, Volkswagen, Audi et autres industriels qui sauront les apprécier.

Une équipe de Bosch s'est intéressée à notre système de mesure de visibilité, a visité notre laboratoire et nous a demandé quelques démonstrations. Une semaine après, le vice-président de branche est venu à son tour, et un mois plus tard, nous recevions une commande avec

paiement à 30 jours, qui représentait à elle seule l'équivalent de notre chiffre d'affaires annuel. Auparavant, j'avais reçu la visite de nombreux industriels français qui, tous, m'avaient dressé la liste de ce qui manquait à notre produit. Mais a-t-on reproché à l'inventeur du microprocesseur de ne pas avoir conçu d'emblée le Pentium 5 ? Une PME a besoin d'accumuler des connaissances et des expériences avant de pouvoir résoudre des problèmes encore plus complexes. Pour cela, elle a besoin de vendre son produit.

Int. : *N'y a-t-il pas une contradiction entre ces encouragements au nomadisme et le côté un peu chauvin, dans son essence, de la politique des pôles de compétitivité ?*

G. Y. : Les Allemands ont une notion de la territorialité qui me paraît beaucoup plus concrète que la nôtre. Dans la rue où se trouve l'entreprise Bosch, s'est installée il y a quelques années une petite société de services informatiques avec 5 salariés. Bosch leur a confié la maintenance de ses 70 000 postes informatiques, et cette PME compte maintenant 250 personnes. De plus, Bosch a encouragé une autre firme à lui signer un deuxième contrat afin qu'elle ne soit pas dépendante d'un seul client. Aucune PME française n'oserait imaginer ce genre d'attitude : en France, on ne vous passe commande que si vous êtes déjà une grosse entreprise.

Cela étant, les contacts pris avec des entreprises étrangères peuvent parfaitement s'avérer très positif pour un pôle de compétitivité. Un laboratoire du CNRS n'est pas facilement déménageable. De même, un réseau de quatre ou cinq PMI habituées à travailler ensemble est complexe à déplacer à l'étranger. Dans ce genre de situation, nos partenaires allemands n'hésitent pas à ouvrir un bureau de 20 personnes pour venir travailler à proximité du laboratoire ou du réseau en question. Et l'objectif, pour les pôles de compétitivité, devrait être, précisément, d'attirer de grands industriels étrangers. Je parle des industriels décidés à faire du haut de gamme, car dans tous les domaines industriels français autres que l'automobile, le secteur du bas de gamme a complètement disparu : nous avons conservé la haute couture, mais les pyjamas en laine ne se font plus en France. Il en ira probablement de même dans le domaine de l'automobile, et il est donc vital d'attirer en France les constructeurs qui veulent continuer à produire du haut de gamme.

Au passage, il faut souligner que la dimension territoriale des pôles intéresse bien davantage les PME que les grands groupes, car ces derniers sont structurés de façon à pouvoir travailler partout dans le monde : ils n'habitent nulle part.

Pôles de compétitivité et mobilité

Int. : *Votre Plan PME est-il spécifiquement ciblé sur les PME des trois régions du pôle, ou est-il ouvert à des PME d'autres régions ? Quelles sont les règles du jeu ?*

G. Y. : Nous sommes souvent sollicités par des PME d'autres pôles de compétitivité, mais Mov'eo n'est pas mandaté pour s'occuper d'autres territoires que le nôtre. En revanche, j'ai des correspondants dans les autres pôles, et nous nous échangeons sur nos bonnes pratiques.

Int. : *Des PME situées dans d'autres régions pourraient cependant apporter une contribution positive à vos propres projets.*

G. Y. : J'ai là-dessus un avis très mitigé. S'il se passe quelque chose d'intéressant en Haute ou Basse Normandie, les PME n'ont qu'à venir s'y installer. Le principe même des pôles, c'est qu'ils doivent attirer...

Int. : *À l'issue de l'évaluation, certains pôles se sont vu recommander d'étendre leur territorialité, ou de tisser des relations avec des régions ou des partenaires situés en dehors de leur territoire historique.*

G. Y. : Il est toujours possible de signer des accords de co-labellisation de projets, et nous le faisons sur certains projets, par exemple pour nous associer avec des spécialistes de l'aéronautique. En revanche, il n'y a aucune raison pour que les plans structurels transversaux, financés uniquement par les collectivités territoriales, bénéficient à des PME situées en dehors du territoire. Il serait difficile d'expliquer à un élu de Basse-Normandie que ses subventions vont financer le développement de PME dans le Puy-de-Dôme. Si un entrepreneur est séduit par les services offerts par Mov'eo, il faut qu'il vienne s'implanter chez nous. Il y gagnera en temps de déplacement et en argent, et il pourra rencontrer les personnes directement, ce qui est beaucoup plus fructueux que se contenter d'échanger des e-mails.