

Grille d'analyse et de caractérisation des pôles de compétitivité ¹

Working paper

Version 2.1 du 25 décembre 2007

*Stéphanie Fen Chong, Philippe Lefebvre, Thierry Weil*²

Observatoire des pôles de compétitivité

Soixante et onze pôles de compétitivité sont aujourd'hui en activité. Les acteurs de ces pôles soulignent la spécificité de leur situation, le caractère local de leurs besoins, de leurs attentes et de leurs façons de faire. Quelques institutions essaient cependant de développer une vision transversale des pôles, notamment les services de l'Etat associés à leur pilotage, les organisations nationales en interaction avec plusieurs pôles ou les collectivités territoriales.

Il devient alors nécessaire de développer des outils analytiques pour appréhender de façon raisonnée cette diversité, en évitant les écueils opposés du modèle unique de bon pôle ou au contraire de la prétention de chaque pôle à une spécificité irréductible rendant toute comparaison impossible. On cherchera donc à établir une **typologie permettant de regrouper les pôles en familles dont les membres présentent de grandes similarités**. Des pôles de types différents n'affrontent pas les mêmes problématiques et suivent donc des trajectoires de développement différentes en termes de stratégies choisies, d'actions engagées, de modes de gouvernance et d'organisation, de résultats obtenus. Au contraire, les pôles qui ont des problématiques similaires peuvent comparer utilement leurs approches et leurs résultats.

La typologie pertinente dépend souvent des questions posées, qui peuvent être diverses. Par exemple, la typologie proposée par le groupe de travail interministériel, qui distingue entre pôles mondiaux, à vocation mondiale ou nationale souligne surtout qu'il y a des pôles que l'Etat est prêt à soutenir de manière plus intense, mais chaque catégorie regroupe des pôles aux situations très différentes, tandis certains pôles nationaux ont parfois des problèmes assez proches de pôles mondiaux, malgré une taille et une notoriété moindres.

La grille d'analyse des pôles que nous proposons ici est un pas en vue de construire et de telles typologies. Son objectif est de **proposer un langage de description des pôles partagé** qui mette au jour les spécificités de chacun. On pourra alors **engager des comparaisons raisonnées entre pôles sans les réduire tous à un modèle unique**. En se situant sur les dimensions les plus significatives de cette description, les acteurs peuvent comprendre quelles sont les différences « représentatives » entre eux pouvant justifier des approches dissemblables, mais également identifier les problématiques qui sont largement partagées.

¹ La grille présentée ci-dessous est un produit intermédiaire de notre travail, soumis pour validation et amélioration à la communauté des observateurs des pôles. Elle résulte de plusieurs réunions du groupe thématique « caractérisation et typologies des pôles » de l'Observatoire des pôles de compétitivité, impliquant notamment le LATTIS (université de Paris Est), l'INRA (délégation au partenariats), l'IAE de Tours. Ce travail et les réactions qu'il aura suscitées fera l'objet d'un séminaire public de l'Observatoire des pôles de compétitivité le 17 janvier 2008.

² SFC : M-Lab (Dauphine) ; PhL : CGS ; TW : CERNA.

Caractérisation des pôles V2.1, 25 décembre 2007, p.2/16
(working paper, observatoire des pôles de compétitivité)

La grille présentée ne vise donc pas l'originalité, mais recherche **un compromis entre pertinence et économie** : ne rien oublier d'essentiel sans sombrer dans la quête sans fin d'exhaustivité.

Le degré de précision souhaitable de la description dépend largement de l'objectif de celui qui cherche à caractériser un pôle et de ses capacités d'investigation. Nous proposons donc une démarche arborescente analogue à la nomenclature de l'INSEE ou du Plan comptable. On peut s'arrêter au premier niveau pour une description synthétique sommaire du pôle ou explorer chaque dimension plus en détail. Selon l'objectif d'action ou de réflexion poursuivi, on pourra privilégier ensuite telle ou telle dimension d'analyse, en vue de construire une typologie des pôles plus synthétique et donc plus facile à manier.

Les éléments de cette grille ont été en partie construits à partir de travaux existant dans la littérature³ ou de propositions de typologies adaptées à l'étude des pôles de compétitivité⁴. Mais la littérature académique se concentre souvent sur les facteurs favorables à l'émergence d'un cluster prospère et aborde plus rarement l'analyse des « actions engagées » par le pôle de compétitivité et des dispositifs de coordination associés.

Ceci nous conduit à proposer 7 grandes dimensions d'analyse. Les trois premières correspondent aux **caractéristiques héritées** du pôle, liées à l'histoire de ses acteurs, aux caractéristiques du secteur d'activité et du territoire. La quatrième, la **stratégie** du pôle, correspond aux objectifs communs que se sont donnés les membres du pôle en créant celui-ci, ou au cours de leurs interactions ultérieures. Les deux dimensions suivantes regroupent les actions effectivement mises en œuvre par le pôle et la structure de pilotage et de coordination de ces actions. Enfin, la dernière dimension porte sur les résultats observables de l'action du pôle.

Les sept dimensions proposées :

1. Périmètre du pôle et caractéristiques sectorielles (Qui constitue le pôle ?)
2. Régime d'innovation et déterminants de la compétitivité dans le(s) secteur(s) du pôle
3. Caractéristiques du territoire
4. Enjeux des acteurs et objectifs collectifs du pôle
5. Actions engagées par le pôle
6. Gouvernance et modalités de pilotage des actions
7. Résultats observables

On voit immédiatement la diversité des analyses qu'on peut entreprendre à partir d'une telle description structurée.

Citons trois exemples :

³ Stéphanie Fen-Chong, working paper, août 2007

⁴ Philippe Lefebvre, working paper, septembre 2007

Caractérisation des pôles V2.1, 25 décembre 2007, p.3/16
(working paper, observatoire des pôles de compétitivité)

- une évaluation du projet du pôle se fonde sur la pertinence des objectifs affichés par le pôle (dimension 4) par rapport à la situation des acteurs (dimension 1, 2 et 3) : le pôle leur permet-il de saisir une opportunité d'améliorer sensiblement leur compétitivité et celle du territoire en exploitant des synergies latentes, les aide-t-il à surmonter, par leur action collective, les menaces auxquelles ils doivent faire face ?
- une évaluation des réalisations par rapport aux intentions affichées, qui met en regard les dimensions 7 et 4 : a-t-on réalisé ce qui était annoncé ou significativement progressé vers les objectifs du projet ?
- une évaluation des processus mis en œuvre (dimension 5 et 6) : les actions entreprises et leur pilotage, la structure de gouvernance choisie, sont-elles conformes aux meilleurs pratiques ?

Ces trois exemples correspondent peu ou prou aux objectifs du groupe de travail interministériel chargé de proposer la labellisation initiale des pôles, à la première évaluation générale de 2008, confiée en novembre 2007 au BCG et à CM International par la DIACT (délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité du territoire), à l'évaluation des bonnes pratiques des pôles, confiée en mars 2007 à CM International par la DGE (Direction générale des entreprises).

D'autres questions sont étudiées, notamment par les équipes associées à l'observatoire des pôles de compétitivité :

- la place des PME dans les pôles de compétitivité
- la place des établissements de formation et la gestion prévisionnelle des compétences au sein des pôles de compétitivité
- la coordination entre les pôles de compétitivité actifs sur des thématiques similaires ou connexes
- l'insertion des pôles de compétitivité dans des réseaux d'excellence européens et internationaux
- l'impact des pôles de compétitivité sur la visibilité internationale des territoires et sur les relations internationales de leurs membres
- le rôle des acteurs d'intermédiation et notamment d'éventuels « bâtisseurs de pôle » (cluster-preneurs)
- l'apprentissage des acteurs individuels et des structures de gouvernance au sein des pôles de compétitivité
- la dynamique des réseaux sociaux dans un pôle de compétitivité
- l'émergence de nouveaux enjeux collectifs, l'évolution concertée de la stratégie d'un pôle
- l'émergence de nouvelles formes d'action collective
- l'articulation des différents outils des politiques publiques (nationales, régionales et européennes) de stimulation du système local de recherche et d'innovation

Selon les questions étudiées, on pourra se contenter ou non de la forme la plus simple de la grille et la typologie pertinente, permettant de répartir les pôles en catégories plus homogènes, ne sera pas la même. Notre espoir est que la grille permette, comme les composants d'un jeu de lego, de construire facilement les typologies adaptées aux problèmes considérés et d'utiliser les connaissances disponibles sur les pôles français et les clusters étrangers pour classer ceux-ci afin de permettre des comparaisons et de stimuler l'apprentissage de pratiques adaptées.

Nous allons détailler dans ce qui suit les 7 dimensions de la grille proposée.

Caractérisation des pôles V2.1, 25 décembre 2007, p.4/16
(working paper, observatoire des pôles de compétitivité)

D'autres documents issus de notre travail proposent quelques descriptions de pôle de compétitivité s'appuyant sur cette grille, ou des typologies pertinentes pour l'évaluation de différents aspects des actions des pôles.

1 Périmètre du pôle et caractéristiques sectorielles (Qui constitue le pôle ?)

Cette première dimension de la caractérisation d'un pôle est la **description du périmètre d'activités du pôle**. Il s'agit parfois d'un secteur économique (l'aéronautique, les industries agro-alimentaires, l'automobile), d'une thématique technologique (le traitement d'images, les nanotechnologies, l'ingénierie des systèmes logiciels complexes) ou sociétale (ville et mobilité durable), d'une clientèle ciblée (le pôle enfant) ou d'un croisement de ces catégories⁵.

On pourra aborder, de manière plus ou moins approfondie, les questions suivantes :

- Le pôle est-il uni-polaire, c'est-à-dire construit autour d'un domaine d'activité économique à peu près homogène ? ou est-il pluripolaire (c'est-à-dire construit autour de domaines d'activités économiques présentant des proximités et des enjeux partagés, mais relevant néanmoins d'acteurs, de connaissances et de logiques différentes : on parlera par la suite de « sous-pôles ») ? Dans les cas de pôles « pluri-polaires », certaines des questions qui suivent devraient être abordées pour chaque sous-pôle
- Comment se répartissent les membres entre grandes entreprises, filiales de groupes, PME indépendantes, dont PME innovantes ou high-tech, organisations de recherche et d'enseignement supérieur, collectivités territoriales ? Y a-t-il des absents significatifs (acteurs qui auraient vocation à faire partie du pôle mais ne l'ont pas souhaité) ?
- Quel est le positionnement du pôle dans la **chaîne de valeur ajoutée** de sa filière ? (Quelles sont les étapes de la chaîne où le pôle est présent / absent)
- Est-il mono-sectoriel ou multisectoriel, au sens INSEE ?
- Vise-t-il **un marché ou plusieurs** - et le(s)quel(s) ?
- Les **business models** des entreprises sur ces marchés sont-ils **semblables ou différents** ?

⁵ Le groupe de travail interministériel a classé les candidatures de pôles selon les rubriques suivantes :

- agriculture et agroalimentaire
- biotechnologies, santé nutrition
- Procédés industriels, maîtrise des risques
- matériaux, plasturgies
- multimédia, image
- Electronique, Télécommunications, Logiciels
- Energie
- Equipement du foyer et de la personne
- Logistique et mobilité
- mécanique, microtechniques
- Aéronautique, spatial, défense
- Automobiles, ferroviaire,
- Textiles techniques

mais on peut aussi se référer à la nomenclature de l'INSEE (pour décrire les entreprises) ou aux disciplines scientifiques pour décrire les laboratoires publics associés.

2 Régime de compétition et d'innovation dans le domaine d'activités du pôle

L'objectif de cette partie est de décrire, avec un niveau de précision à adapter, les caractéristiques de la compétition et de l'innovation dans le domaine d'activité du pôle, par exemple le poids relatif de l'accès à des compétences rares, aux résultats de la recherche avancée (académique ou industrielle), aux marchés et aux utilisateurs.

Une appréciation globale sur les facteurs les plus déterminants de la compétitivité du secteur peut être apportée même sans entrer dans l'analyse détaillée qui suit. Elle permettra notamment de comprendre quels sont les acteurs clés pour le succès du pôle, quelles sont les ressources manquantes ou au contraire les « rentes » qui protègent le pôle de ses concurrents.

Il peut être judicieux de distinguer l'état actuel et le futur prévisible. Les compétences permettant de se différencier de la compétition peuvent évoluer avec les demandes des usagers.

Dans les cas des pôles couvrant plusieurs domaines aux logiques distinctes l'analyse devrait être effectuée pour chaque domaine du pôle.

2.1 Les formes de la compétition économique dans le secteur (et les spécificités des acteurs du pôle)

- variables-clés de la compétition et poids relatif : coûts, qualité, délais, rythme de renouvellement des produits, innovation, ...
- structuration du marché : (oligopole/ nombreux acteurs, entrants potentiels/ barrières à l'entrée, ...)
- poids des règlements, standards, normes, homologations, .. (pôles défensifs/offensifs)
- les stratégies des entreprises dans le secteur (pionniers/suiveurs, généralistes/intégrateurs/ spécialistes, ...)
- compétences clés requises

2.2 Les processus d'innovation dans les domaines du pôle (système sectoriel d'innovation)

On analysera à la fois les caractéristiques saillantes du « système sectoriel d'innovation » et de ses acteurs majeurs et les spécificités éventuelles des acteurs du pôle. On examinera notamment le type de connaissances mobilisées (analytique, synthétique, symbolique) :

- Analytiques : connaissances sur des technologies et des sciences spécialisées (relation forte aux institutions de recherche, secteurs fondés sur un accès aux sources de connaissances avancées)
- Synthétiques : connaissances et expérience d'architecture ou d'intégration (ces connaissances sont en général développées chez les entreprises qui vendent des systèmes ou des équipements complets ou des services intégrés)
- Symboliques : connaissances sur les usages des services ou produits et sur la (les) valeur(s) associée(s) à cet usage par les clients

2.3 L'accès aux compétences

- Types de compétences requises : niveau / discipline / degré de spécialisation-spécificité

2.4 Poids des programmes publics

- poids des achats publics ou para-publics (par exemple pour les réseaux de transports ou la production d'énergie)
- poids des programmes publics de soutien à la R&D et à l'innovation

Caractérisation des pôles V2.1, 25 décembre 2007, p.7/16
(working paper, observatoire des pôles de compétitivité)

2.5 *Poids de grands donneurs d'ordre du territoire*

- existence d'un puissant donneur d'ordre local (Airbus à Toulouse, Areva pour l'industrie de construction nucléaire de Bourgogne, les constructeurs automobiles et les équipementiers de rang 1,...)

2.6 *Poids de la réglementation et du contexte institutionnel*

(exemples des normes environnementales pour le transport ou des lois de bioéthiques pour la recherche médicale)

3 Ressources et caractéristiques du territoire

3.1 Les acteurs présents

- **Poids relatif du pôle dans son périmètre d'activité économique** (aux niveaux national, européen et mondial), en termes de pouvoir de décision⁶, de R&D, de chiffre d'affaires et d'emploi ?
- **Ancrage des acteurs économiques sur le territoire** (centres de décision et centres de R&D notamment, risques de délocalisation, potentiel d'attraction de centres de décision)
- Potentiel de recherche et de valorisation, accompagnement des PME, tradition de coopération avec le tissu économique des institutions de recherche, structures d'intermédiation et de valorisation
- Accompagnement de la création et du développement d'entreprises (incubateurs, pépinières, mentoring, CRT, centres de transferts, plateformes technologiques ...)

3.2 Potentiel de formation et de développement des compétences

- Offre d'enseignement à divers niveaux
- Adéquation des compétences mobilisées par le PC et l'offre de formation locale
- Autonomie des établissements d'enseignement, propension à travailler avec les acteurs économiques ?
- Implication des entreprises dans l'offre de formation locale (participation à la construction des programmes et à l'enseignement, accueil de stagiaires, formations en alternance, recrutement dans les filières locales)
- Présence des compétences technologiques et scientifiques recherchées
- Attractivité de la région pour les compétences recherchées

3.3 Potentiel d'impulsion des collectivités territoriales

- Gouvernance et cohésion du territoire
- Degré d'éclatement (ou d'intégration) des acteurs
- Capacité (et tradition) des acteurs à travailler ensemble : guichet unique,
- Existence de Vision stratégique de développement du territoire (CPER, SRDE, SRESR, ...)

3.4 Tradition et potentiel de coopération et d'exploitation des synergies sur le territoire

- Niveau et potentiel de coopération entre les acteurs industriels du pôle (concurrence et complémentarité, connaissance mutuelle, relations de sous-traitance, clubs d'industriels, SPL)
- Etudes d'usage et/ou de marché et/ de concurrence effectuées en commun ou partagées ;
- Co-développement, JV, co-patenting, publications communes, consortiums de R&D, projets communs ;
- Existence d'un « bâtisseur de réseaux » (cluster-preneur)
- Présence et densité des acteurs d'intermédiation institutionnels ou privés
- Pratique des dispositifs publics
- Financements/soutiens par des dispositifs publics (éventuellement rapportés au secteur de référence) : nombre de projets, montants
- Variété des dispositifs publics mobilisés

⁶ Les entreprises ou établissements dans un pôle peuvent, à un extrême, prendre des décisions qui auront des répercussions bien au-delà du territoire du pôle ou, à l'autre extrême, voir leurs choix dictés par des sièges sociaux géographiquement externes au pôle.

Caractérisation des pôles V2.1, 25 décembre 2007, p.9/16
(working paper, observatoire des pôles de compétitivité)

3.5 *Dépendance vis-à-vis de ressources absentes du territoire*

- Organisation spatiale de la chaîne de VA complète (maillons situés dans le pôle, maillons importants situés hors pôle et localisation géographique de ces maillons, intensité des relations avec ces maillons externes)

4 *Les enjeux et objectifs du pôle*

La situation héritée décrite aux trois rubriques précédentes, définit le cadre de l'action stratégique des acteurs du pôle. Chaque acteur a cependant ses propres enjeux et priorités, qui seront ou non bien pris en compte au niveau collectif par le pôle.

Selon le niveau de connaissance que l'on a du pôle et de ses acteurs, on pourra déduire les objectifs du pôle du projet affiché au moment du dépôt du dossier ou mis à jour par la structure de gouvernance du pôle ou se livrer à une analyse approfondie dont nous décrivons quelques éléments dans ce qui suit.

Les enjeux du pôle concernent aussi bien :

- les forces du pôle à entretenir ou à conforter-développer ;
- les faiblesses du pôle qui sont à surmonter ;
- les opportunités qui sont à saisir par le pôle ;
- les menaces face auxquelles le pôle doit se préparer ;
- les retombées positives (économiques, emploi-social, DD) attendues du pôle

Ces enjeux peuvent être distingués selon leurs horizons temporels (court terme (<3 ans), moyen terme, long terme) et, lorsque le pôle compte plusieurs sous-domaines d'activité, par domaine d'activité.

Sur chacun des domaines d'activité du pôle, la hiérarchie de ces enjeux, telle que vue par les acteurs déposants de la candidature pôle, est un élément essentiel. Cette hiérarchie des enjeux apparaît :

- dans le poids relatif accordé aux divers éléments qui interviennent dans l'analyse stratégique (implicite ou explicite) faite du pôle ;
- dans les objectifs explicitement affichés par le pôle.

Ces enjeux sont décrits ou apparaissent dans le texte de réponse à l'appel à projets 'pôles de compétitivité', remis en février 2005 (pour la première et principale vague). Ils peuvent bien sûr avoir été mis à jour depuis. Il est utile de préciser la source retenue et la connaissance d'un éventuel processus de mise à jour.

4.1 *Les enjeux du pôle, vus par (et pour) chacun de ses membres (ou types de membres)*

On peut distinguer les membres par leur nature (voir ci-dessous) et par leur degré d'implication dans le pôle (locomotives du pôle, contributeurs actifs, contributeurs périphériques, acteurs qui auraient leur place dans le pôle, mais n'ont pas souhaité y participer).

4.1.1 *Pour les PME*

- Apprendre sur les enjeux stratégiques pour l'entreprise (forces, faiblesse, opportunités, menaces en matière de techno, marchés, réglementations, ...), sur le positionnement des concurrents et des partenaires locaux et sur l'environnement plus large
- Trouver des ressources (financement ; immobilier ; soutien/aide dans différents domaines : montage financier, transfert techno, ... ; RH, ...)
- Nouer des relations et des coopérations potentielles (sur des objectifs identifiés ; de manière ouverte)

4.1.2 *Pour les grandes entreprises*

- Idem mais accent sur des choses différentes, notamment :
- Déceler des technology providers ;

Caractérisation des pôles V2.1, 25 décembre 2007, p.11/16
(working paper, observatoire des pôles de compétitivité)

- Organiser les relations avec les institutions et collectivités territoriales (en vue d'accéder à des ressources)
- Apparaître comme une entreprise citoyenne développant son territoire

4.1.3 Pour les organismes de recherche

- Trouver des financements ; légitimer la recherche par son caractère partenarial
- Obtenir le soutien/ la mobilisation d'industriels en vue de soutenir la développement de certains standards/normes/techno
- Mission de valorisation de leurs connaissances, débouchés des doctorants qu'ils accueillent,...
- Accéder aux « bonnes questions » et à des opportunités de validation ou d'expérimentation

4.1.4 Pour les organismes de formation et d'enseignement supérieur

- Légitimation vis-à-vis des industriels et vis-à-vis de la tutelle
- Mieux comprendre les besoins des industriels, structurer leur offre en conséquence (notamment dans le cadre de l'autonomie croissante) et coordonner l'offre de formation sur le territoire
- Valoriser leur offre, trouver des débouchés (emplois, stages, ...)

4.1.5 Pour les collectivités territoriales, outre les enjeux collectifs décrits ci-dessous

- enjeux politiques locaux

4.2 Enjeux collectifs pour le territoire et pour les collectivités territoriales

4.2.1 Attractivité pour des industriels

- Pour les industriels externes
- Pour les industriels du territoire
- Lutter contre les délocalisations
- Attirer des projets d'extension ou d'investissement

4.2.2 Attractivité pour les divas et talents spécialisés

- Attractivité en terme de recherche (moyens matériels, financiers, humains)
- Attractivité en terme de qualité de vie (revenus, logement, offre scolaire, offre culturelle, ...)
- Facilité d'implantation

4.2.3 Disponibilité et mobilité des compétences spécialisées

- Développer des formations
- Structuration d'un marché du travail local (convention collective, emplois partagés, collectiviser l'information sur offres et demandes d'emplois, sur les compétences requises et les compétences disponibles)

4.2.4 Modifier les relations locales entre acteurs, enrichissement de l'écosystème, création d'options de développement

- Structurer le réseau de relations (notamment entre grandes entreprises et PME)
- Renforcer le dialogue autour des objectifs du territoire : PC/ institutions / Etat (notamment par la discussion du CPER, ...)
- Renforcer la cohésion et la coordination de l'action des acteurs institutionnels et d'intermédiation

4.2.5 Visibilité, cluster branding, relations internationales

4.3 Les objectifs collectifs affichés du pôle

La stratégie collective du pôle résulte d'une négociation complexe entre les acteurs les plus impliqués ou détenant des ressources indispensables.

Elle peut refléter plus ou moins bien les priorités et les aspirations de chaque participant ou les enjeux collectifs déterminés. Elle peut coïncider ou non avec le résultat d'une analyse stratégique indépendante fondée sur l'examen des caractéristiques héritées du pôle, des opportunités qu'il peut construire ou saisir et des menaces auxquels il est confronté.

Il est intéressant, pour comprendre la dynamique du pôle et des relations entre les participants de se pencher sur les convergences et divergences de vues entre eux.

5 Les actions engagées par le pôle

Les actions menées par le pôle sont en partie déterminées par les objectifs qu'il poursuit et la situation locale, mais en partie seulement : certaines actions sont plus faciles à entreprendre que d'autres, parce qu'elles font l'objet d'un fort consensus local, parce que les individus capables de les mener à bien sont disponibles, parce qu'un tiers accepte de prendre en charge leur financement.

Il est donc utile de décrire les actions que le pôle a choisi d'entreprendre, le poids qu'il consacre à chacune (par exemple en pourcentage du budget du pôle, en coût complet, c'est-à-dire en prenant en compte le temps des personnes rémunérées par le pôle ou mise à disposition de celui-ci), la manière dont il les réalise, la satisfaction manifestée par les membres du pôle.

Nous décrirons d'abord des fonctions quasiment imposées dès le démarrage du pôle (mettre en réseau les membres, aider au démarrage de projets, promouvoir le pôle), puis celles qui relèvent de la construction de l'avenir commun à plus long terme.

5.1 *Connaissance réciproque des acteurs, espaces de rencontre et de dialogue, mise en réseau*

- Annuaire
- Mise en relation faible : Salons, congrès, rencontres, journées, petits-déjeuners, ...
- Mise en relation forte : groupes de travail, commissions ; bouclage dans les activités (ex de PMT St-Etienne)
- Variété des « dimensions /problématiques » sous-tendant les mises en relation (techno,marché, réglementation, filière ou sous-filière, ...) [éviter le cloisonnement : 100 salons sur 100 thèmes strictement indépendants]

5.2 *Support et accompagnement de projets de R&D (bilatéraux ou collectifs)*

- Aide à la conception de projets et à leur orientation vers la bonne source de financement⁷
- Aide à l'argumentation sur l'intérêt industriel/territorial du projet et promotion de cet intérêt
- Expertise scientifique mandatée par le PC et contribuant à améliorer le projet
- Labellisation des projets
- Aide à l'organisation du consortium : identification des manquants et des partenaires potentiels ; aspects juridiques, gestion de la PI ; fait en interne ou délégué à d'autres (ex de l'Ecole de l'innovation permettant une mise en relation directe entre PME et capacités de R&T)
- Aide au montage administratif et financier
- Suivi de projet (cf. contrats de projets entre projets et PC à Aerospace Valley)
- Retour d'expérience

5.3 *Promotion du pôle (marché et lobbying)*

- Travail d'identification et de valorisation du potentiel du PC

⁷ En fonction des critères et exigence de chaque guichet : 2 entreprises et un laboratoire pour le FCE, un programme de recherche qui convaincra des pairs pour l'ANR, un projet porté par une seule entreprise pourra en revanche être aidé par OSEO ANVAR.

Caractérisation des pôles V2.1, 25 décembre 2007, p.14/16
(working paper, observatoire des pôles de compétitivité)

- Salons nationaux et internationaux, congrès scientifiques, sites internet, presse-media
 - Auprès des institutionnels : géographiques (territoriaux, nationaux, UE, ... ?) ; thématiques (syndicats ou associations professionnels, consortiums, instances de normalisation, ..)
- 5.4 *Analyse stratégique pour le pôle, par l'animation de réflexions communes, des comparaisons et mises en relations avec l'extérieur*
- Veille, analyse de la concurrence, identification des acteurs-clés et clusters dans le monde, repérage a priori des complémentarités, synergies (notamment sous l'angle compétences)
 - Visites d'autres clusters, missions d'étude ; accueil de visiteurs
 - Organisation de salons, journées scientifiques
- 5.5 *Favoriser l'émergence de problématiques communes*
- 5.6 *Roadmapping et agenda de recherche*
- Identification des verrous technologiques
 - Orientation de l'agenda de la recherche publique
- 5.7 *Construction et structuration de nouveaux marchés*
- 5.8 *R&D sur des sujets génériques, projets structurants*
- 5.9 *Mise en relation et coordination avec d'autres pôles actifs sur des thématiques communes, en France ou à l'étranger*

6 Gouvernance, organisation et compétences propres de la structure de pilotage du pôle

Pour chaque activité, on s'interrogera sur ses modes d'organisation et sur les compétences des animateurs et les outils qu'ils mobilisent.

6.1 Définition des frontières et structuration du pôle

- Définition des conditions d'adhésion
- Evolution du périmètre thématique ou géographique
- Représentation des différents types de membres (petites et grandes entreprises, recherches, formation, collectivités territoriales, usagers,...) : certains membres sont-ils considérés comme ayant de fait le pouvoir de décision ou un pouvoir d'influence dominant ?
- Existence de comités thématiques

6.2 Définition des activités, allocation des moyens communs

- Missions et qualifications des chargés de mission et permanents
- Présence de personnels mis à disposition (à temps plein ou partiel) de la structure
- Moyens gérés par la structure de pilotage et origine de ceux-ci (subventions du FCE, des collectivités territoriales, cotisation des membres, contrats européens, prestations payantes aux membres)
- Relation avec les financeurs

6.3 Régulation

- Labellisation des projets
- Arbitrage des conflits éventuels
- Pilotage des projets

6.4 Compétences des animateurs du pôle

- Capacités spécifiques d'animation et d'architecture de réseaux
- Compétences scientifiques
- Compétences en gestion de projet
- Connaissance des dispositifs institutionnels
- Compétences en gestion générale
- Compétences en gestion des ressources humaines
- Coaching

7 Résultats observables de l'action du pôle

7.1 Dynamique des réseaux d'acteurs

- Consolidation des relations existantes entre les acteurs du pôle
 - On peut observer par exemple le nombre de projets menés en commun, d'articles cosignés, de licences, de contrats de recherche
- Nouvelles relations, inclusion de nouveaux participants dans les réseaux

7.2 Projets communs

- Projets financés par le FUI, l'ANR, OSEO, les collectivités locales, l'UE
- Projets menés en commun sans financement externe
- Création d'offres de produits et services sophistiqués combinant les apports de plusieurs acteurs du territoire
- Persistance des relations après la fin des projets donnant lieu à un financement externe

7.3 Evolution du périmètre ou de la thématique du pôle

- Croissance du nombre de membres sur la thématique initiale
- Développement de la thématique du pôle
- Révision substantielle du projet de pôle

7.4 Gestion collective du territoire

- Implication des acteurs dans des dispositifs collectifs
 - Liens entre entreprises et établissement d'enseignements (nouvelles filières, participation à l'enseignement, accueil de stagiaires, développement des formations en alternance, de l'offre de formation continue,...)
 - Liens durables entre entreprises et établissements de recherche (thèse CIFRE, recherche contractuelle)
 - Mise en place de plateformes techniques, d'infrastructures communes

7.5 Mobilité entre les organisations du territoire

7.6 Développement des liens avec l'extérieur du territoire, visibilité internationale

- Plus grande participation des acteurs du territoire à des projets internationaux (PCRD, Eureka, consortia, JV, ...)
- Augmentation des capacités d'exportation, notamment des PME

7.7 Attraction d'entreprises extérieures au territoire (ou maintien d'entreprises)

7.8 Attraction de talents extérieurs, de compétences complémentaires