



4^{ème} Forum des pôles de compétitivité "Towards world class clusters in Europe"

**Accompagner la professionnalisation du
management des clusters**

...driving innovation

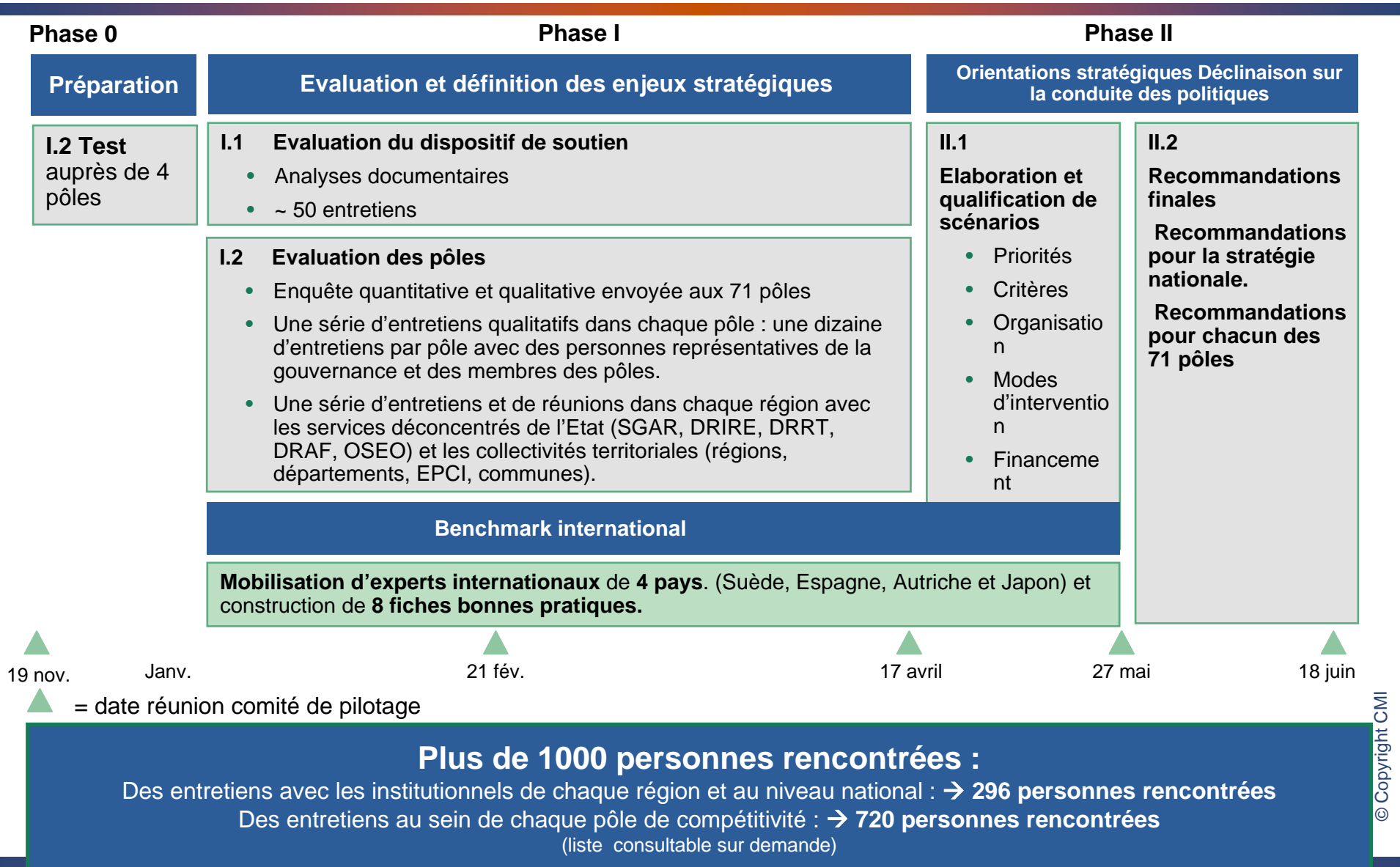
12 novembre 2008

Contact : Philippe Bassot

E-mail : ph.bassot@cm-intl.com

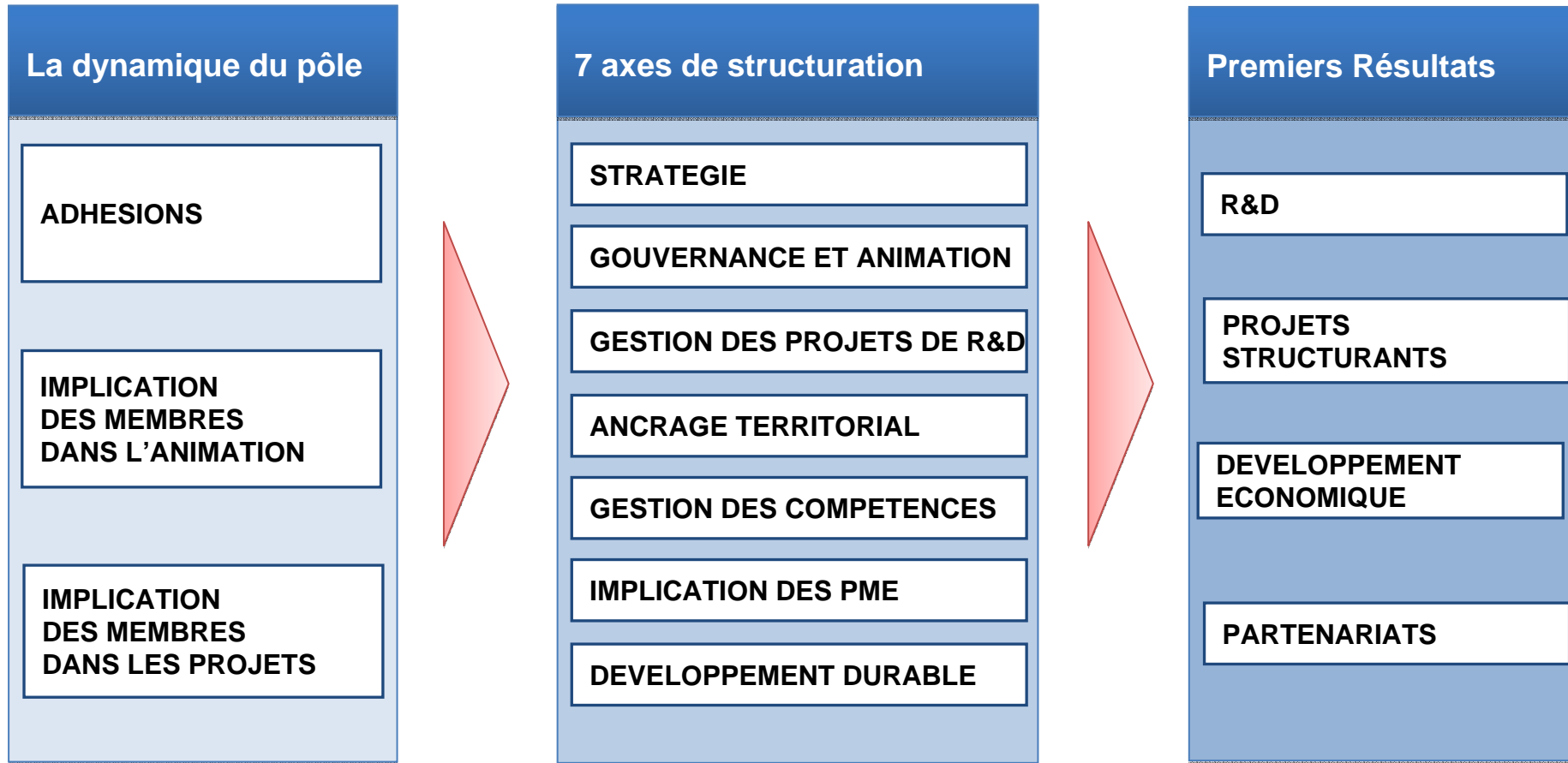
Tel : 01 47 12 53 00

Une évaluation nationale, qui a permis de pointer plusieurs enjeux pour le devenir des pôles français



© Copyright CMI

Des enjeux autour de trois niveaux d'analyse, dont certains directement reliés au management des pôles



© Copyright CMI

4 enjeux ressortent de l'évaluation pour améliorer la professionnalisation du management des clusters

- 1. Un management encadré par une ambition et un projet stratégique intégrant des marchés et des technologies cibles**
- 2. Une équipe dédiée, qui apporte une valeur ajoutée à l'ensemble de ses « clients »**
- 3. Un cluster, qui s'insère dans le réseau des acteurs de l'innovation sur le territoire**
- 4. Une équipe outillée pour mesurer la performance du cluster au regard des objectifs de ses différents « clients »**

1

Des pôles dont la vision et le projet stratégiques pourraient être renforcés pour améliorer le management opérationnel



ACQUIS

- **Un travail fondateur globalement partagées entre les membres :**
 - Des **visions stratégiques** mises à jour pour la moitié des pôles
- **De manière générale, une répartition claire des rôles entre les structures de gouvernance :**
 - Un CA plutôt large et représentatif ,
 - Un BE positionné sur le pilotage stratégique et opérationnel, parfois en lien avec un comité d'experts,
 - Un comité de labellisation souvent distinct assurant l'expertise et la sélection des projets.
- **Une forte implication des grands groupes dans les instances de pilotage opérationnel des pôles :**
 - Présidence
 - Groupes thématiques des pôles.

Source des données chiffrées : Enquête en ligne - 71 répondants à l'enquête en ligne – base déclarative partiellement validée

AXES D'AMELIORATION

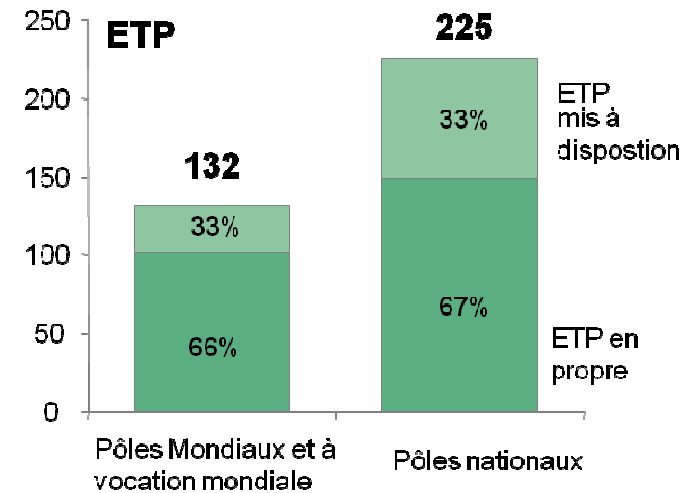
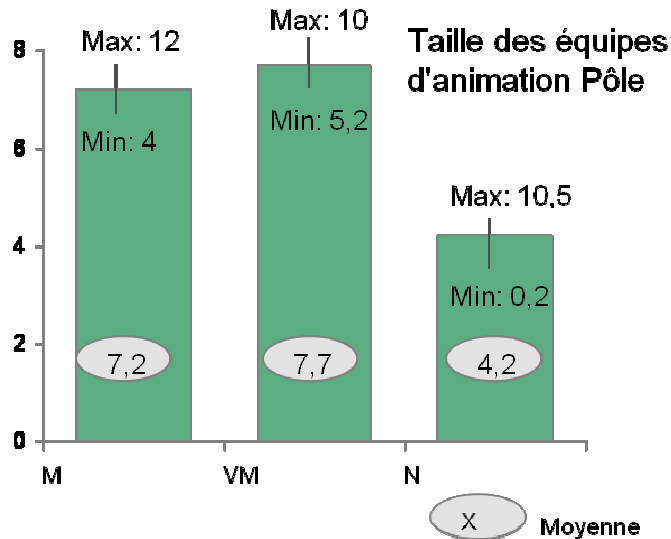


- **Un déficit de pilotage stratégique pour de nombreux pôles:**
 - Encore peu de conseils scientifiques constitués,
 - Confusion des rôles entre ceux qui pilotent le pôle et ceux qui labellisent les projets,
 - Une gouvernance stratégique qui ne tire pas suffisamment parti des groupes de travail.
- **Des écarts importants entre les quelques pôles qui ont une stratégie technologique (17P) et les autres :**
 - Absence d'étude de positionnement concurrentiel au niveau international ;
 - Logiques totalement ascendantes, avec des projets pas toujours reliés à leur stratégie.
- Des stratégies de pôles qui restent parfois **une superposition des stratégies de grands groupes présents dans le pôle.**
- **Une difficulté à voir le lien avec les exercices de prospective technologique réalisés par les différents ministères (Programme National de Recherche et d'Innovation dans les Transports Terrestres - PREDIT, Technologies clés, etc.)**

© Copyright CMI

2

Des modèles d'organisation hétérogènes, avec parfois des équipes très réduites et des problèmes de capitalisation des connaissances



ACQUIS

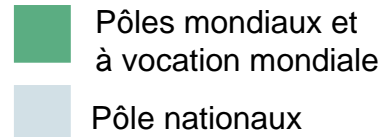
- Des pôles qui s'autonomisent graduellement (68% de l'équipe d'animation en propre en 07 contre 59% en 06).
- Une implication souvent décisive des grands groupes pour la structuration et le développement des pôles,
- L'implication de plusieurs organismes de recherche, fortement présents dans la gouvernance des pôles
- Des actions structurées sur le cœur de métier des pôles, l'appui au montage de projets (33% du temps passé) et la mise en réseau des adhérents (18% du temps passé).



POINTS D'ATTENTION

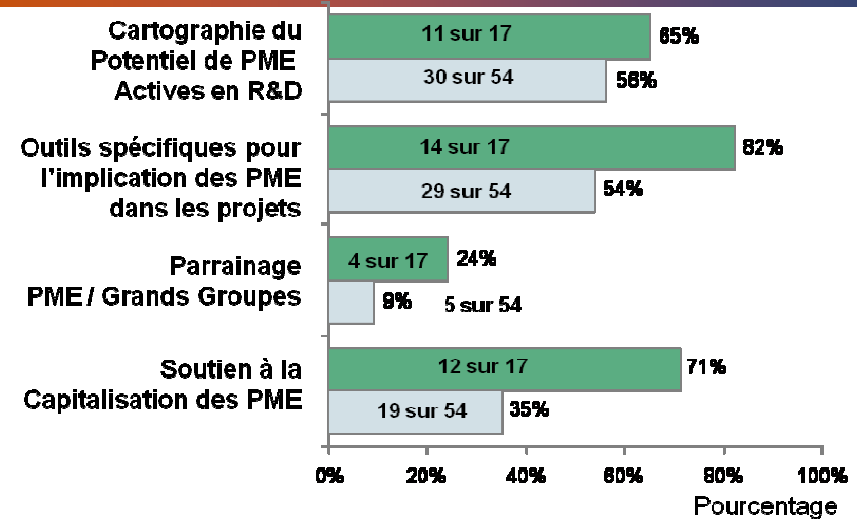
- La capacité des pôles à organiser le relais, après la forte implication des « pionniers »
- De équipes souvent en sous-effectif (15 pôles ont moins de 2 ETP* en propre pour assurer l'animation)
- Un turnover important, qui a fragilisé certaines équipes.

2 Des pôles, « machine à projet », qui doivent élargir leur offre de services



+ ACQUIS

- De très nombreuses actions favorisant l'implication des PME :
 - dans les pôles - 70% des pôles ont mis en place des outils spécifiques pour l'adhésion des PME (campagne de prospection ciblée, cotisations préférentielles, etc.) ;
 - dans les projets – 61% des pôles ont mis en place des moyens et outils spécifiques aux PME (appels à projets spécifiques, aide à la rédaction des dossiers).
- Une offre de services dédiés (pack PME, coaching, propriété intellectuelle,).
- Des exemples de parrainage Groupe / PME pour l'aide au montage de projets : 9 pôles ont mis en place des dispositifs de parrainage.

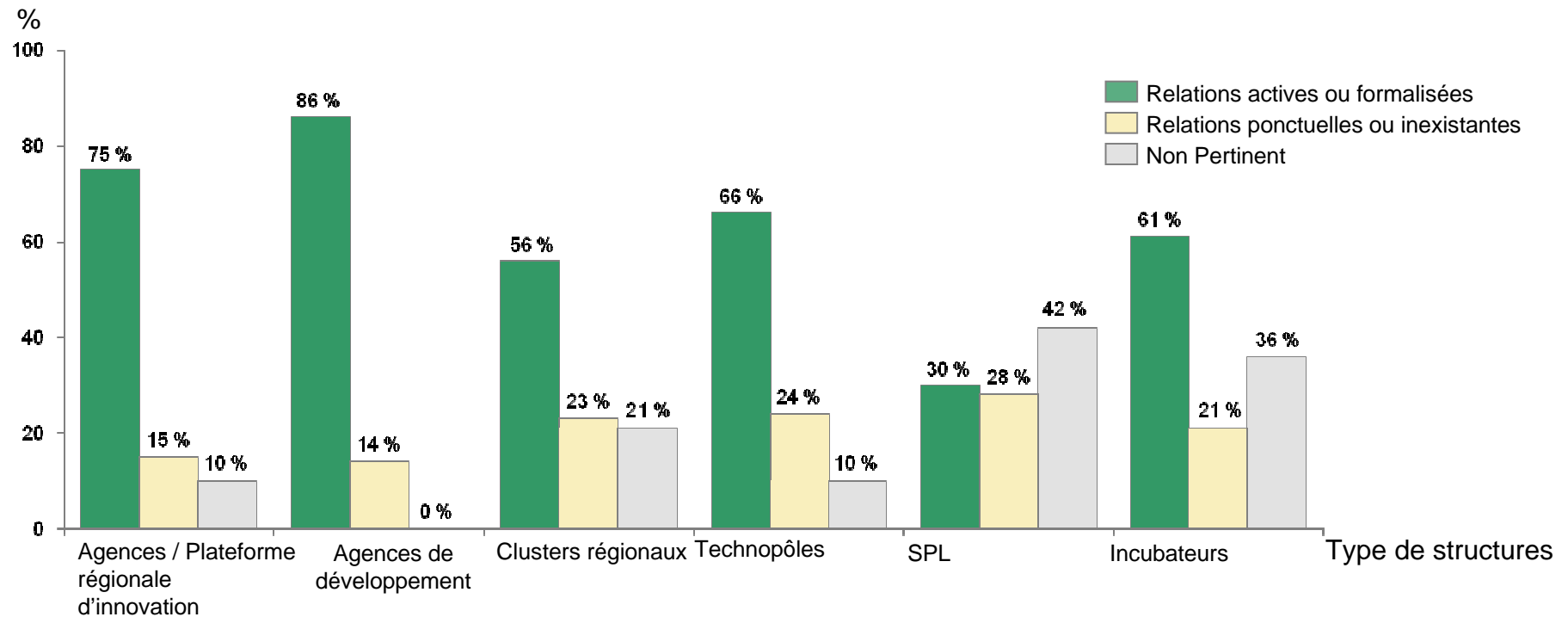


POINTS D'ATTENTION

- Un dispositif pôles / FUI* parfois surdimensionné pour les projets de R&D des PME
- Une implication encore très limitée des investisseurs privés pour le financement de la mise sur marché des projets de R&D des PME.
- Une absence de réflexion sur l'implication des pôles dans la croissance des PME innovantes, au-delà des projets R&D.

3

Des pôles qui doivent encore trouver leur place dans le système régional d'innovation en formalisant des partenariats sur des objectifs mesurables



ACQUIS

- Des pôles qui construisent des actions en partenariat avec les acteurs du développement économique et de l'innovation (agences de développement, agences d'innovation, centres techniques, technopôles) : sensibilisation et détection de PME, développement international des entreprises, cartographie des formations, communication, marketing territorial, etc.



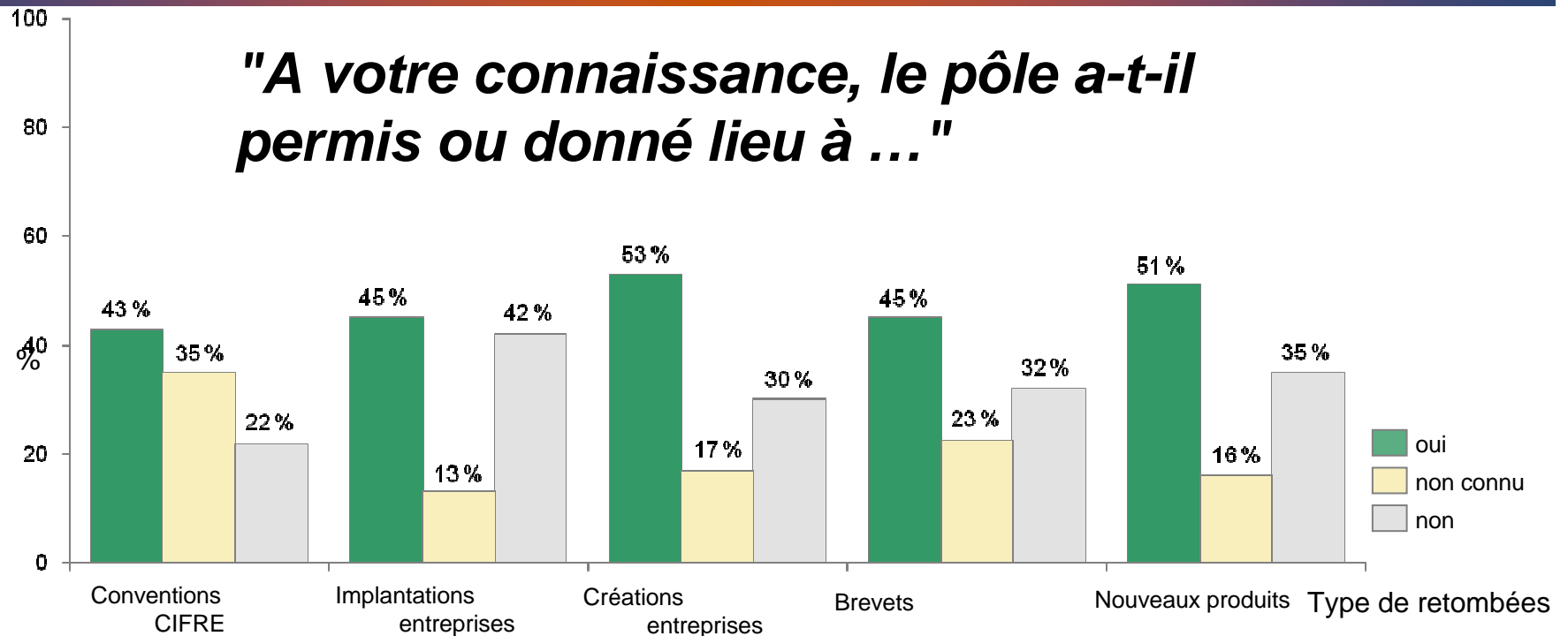
POINTS D'ATTENTION

- Des relations souvent non formalisées
- Une attention à porter pour éviter les doublons avec les agences de développement, notamment à l'international
- Des initiatives régionales autour des filières et clusters parfois complémentaires à la logique des pôles de compétitivité, mais qui gagneraient à être mieux coordonnées avec eux.

4

Des pôles, qui doivent s'outiller pour mesurer la performance de leurs actions

"A votre connaissance, le pôle a-t-il permis ou donné lieu à ..."



Les pôles affichent 244 projets structurants. Les investissements associés à ces projets varient entre 1,5 milliards d'euros (données collectées par la DIACT sur la base d'opérations pour la plupart inscrites au CPER) et 4,6 milliards d'euros (chiffre annoncé par les pôles).

© Copyright CMI