



RECUEIL DES BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE POUR LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

Réalisé par les sociétés CM International et ARCessor

**Pour la Direction générale des entreprises (DGE)
Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi**

Janvier 2008

Résumé

Dans un contexte dynamique de lancement des pôles de compétitivité, la vocation de ce recueil des bonnes pratiques de gouvernance est de favoriser l'échange de réflexions et de pratiques entre les pôles, en proposant des repères en termes de gouvernance.

Ce recueil des bonnes pratiques s'appuie sur l'étude d'un échantillon de dix pôles¹ représentatifs de la grande diversité des pôles, compte tenu de leurs différences de positionnement (business cluster et cluster technologique), de taille, de degré de maturité et de contexte local. Ce recueil a été élaboré de la façon suivante :

- En amont, des entretiens avec une dizaine d'acteurs de chaque pôle, représentatifs des différentes parties prenantes, ainsi qu'avec les partenaires des pôles et les DRIRE ;
- En aval, une étape de validation impliquant la DGE, les pôles ainsi que les DRIRE.

Ce recueil se compose de trois grandes parties :

1. Une introduction générale présentant plus précisément les objectifs de cette étude ainsi que la méthodologie adoptée ;
2. Une présentation des six axes de gouvernance des pôles (stratégie, stratégie R&D, processus projet, développement international, implication des PME et gestion des compétences) retenus dans le cadre de cette étude. Chaque axe de gouvernance est structuré autour d'étapes clés auxquelles sont associées les bonnes pratiques identifiées dans les dix pôles de l'échantillon ;
3. Des annexes contenant trois compléments :
 - Un tableau synoptique de l'ensemble des bonnes pratiques classées par axe de gouvernance et par pôle ;
 - Des fiches de synthèses pour chacune des bonnes pratiques précisant les conditions favorables au transfert dans un autre pôle (contexte, ressources et éventuels facteurs clés de succès) et identifiant un contact qualifié pour en savoir plus ;
 - Lorsqu'ils sont disponibles, les outils et processus appuyant la mise en œuvre de la bonne pratique.

¹ Axelera, Cap Digital, EMC2, Mer Bretagne, Microtechniques, Minalogic, Moveo, Systematic, Up-tex, Vitagora.

RESUME.....	3
PARTIE I INTRODUCTION ET METHODOLOGIE.....	8
CHAPITRE 1 : DES MODELES DE GOUVERNANCE ADAPTES AUX POLES DE COMPETITIVITE.....	9
CHAPITRE 2 : ENJEUX ET OBJECTIFS DU PRESENT RECUEIL DES BONNES PRATIQUES	14
CHAPITRE 3 : CHOIX METHODOLOGIQUE	15
CHAPITRE 4 : PLAN DU RECUEIL.....	17
PARTIE II : PRESENTATION DES BONNES PRATIQUES ET AXES DE GOUVERNANCE ASSOCIES.....	18
CHAPITRE 1 : STRATEGIE	19
Etape 1) Initialisation et positionnement	21
Etape 2) Formalisation de la stratégie	26
Etape 3) Mise en œuvre et communication de la stratégie	29
Etape 4) Evaluation en continu de la stratégie	32
CHAPITRE 2 : STRATEGIE R&D	36
Etape 1) Initier les actions de prospective et de veille.....	38
Etape 2) Positionnement en termes de ressources et compétences R&D	41
Etape 3) Programmer les orientations technologiques et leurs modalités de développement	45
Etape 4) Gérer le portefeuille de projets	48
Etape 5) Organiser la valorisation	50
CHAPITRE 3 : PROCESSUS PROJET	53
Etape 1) Émergence de pré-projets	55
Etape 2) Pré-labellisation et construction du dossier projet.....	58
Etape 3) Analyse et maturation des projets.....	61
Etape 4) Evaluation et labellisation d'un projet de R&D collaboratif	64
Etape 5) gestion de projet.....	68

CHAPITRE 4 : DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL.....	71
Etape 1) Définition des axes de développement.....	73
Etape 2) Programmation, mise en œuvre et suivi	76
CHAPITRE 5 : IMPLICATION DES PME.....	85
Etape 1) Cartographie des PME	87
Etape 2) Actions de sensibilisation à destination des PME-PMI.....	90
Etape 3) Accompagnement spécifique des PME-PMI	98
CHAPITRE 6 : GESTION DES COMPETENCES	105
Etape 1) Compétences de l'équipe et performance de l'organisation	107
Etape 2) La GRH appliquée aux projets collaboratifs	110
Etape 3) La gestion des compétences à l'échelle du territoire	113
ANNEXES : DETAILS DES BONNES PRATIQUES ET OUTILS ASSOCIES	119
CHAPITRE 1 : TABLEAUX SYNOPTIQUES.....	119
CHAPITRE 2 : FICHES DETAILLEES DES BONNES PRATIQUES	123
Pôle Axelera.....	123
Pôle Cap Digital	128
Pôle EMC2	134
Pôle Mer Bretagne	137
Pôle Microtechniques	144
Pôle Minalogic	148
Pôle Mov'éo	156
Pôle System@tic	164
Pôle Up Tex	172
Pôle Vitagora	174
CHAPITRE 3 : OUTILS ET DOCUMENTS SUPPORTS	182
Pôle Axelera.....	182
Pôle Cap Digital	186
Pôle EMC2	189

Pôle Mer Bretagne.....	191
Pôle Minalogic	201
Pôle Mov'éo	202
Pôle System@tic	214
Pôle Vitagora	215
CHAPITRE 4 : INDEX DES BONNES PRATIQUES	233
CONCLUSION	236

PARTIE I - INTRODUCTION ET MÉTHODOLOGIE

CHAPITRE 1 : DES MODELES DE GOUVERNANCE ADAPTES AUX POLES DE COMPETITIVITE

La mondialisation est marquée par une difficulté grandissante des entreprises françaises à résister à une diminution de leur compétitivité face aux productions à bas coûts des pays émergents. La politique des pôles de compétitivité a été lancée pour répondre au défi d'une relance de la croissance fondée sur le renforcement de leur politique de recherche et développement et d'innovation. Face à ce constat, le rapport Blanc, tout en soulignant les raisons de la tendance persistante d'un niveau de croissance en France plus faible que dans des pays comparables, préconisait une nouvelle forme d'organisation susceptible de doper le processus d'innovation : le « cluster ».

La politique des pôles de compétitivité a été décidée lors du comité interministériel d'aménagement et de développement des territoires (CIADT) du 13 décembre 2003. Le CIADT du 14 septembre 2004 en a défini la méthode et les enjeux, conduisant à la rédaction du cahier des charges d'un appel à projets lancé début décembre 2004. Une première vague de labellisations le 12 juillet 2005 a retenu 67 pôles de compétitivité dont six pôles mondiaux et dix qui ont vocation à le devenir ; une deuxième vague le 6 mars 2006 et une troisième le 5 juillet 2007 ont porté le nombre à ce jour à 71.

Sur la base de quelques grands principes préconisés par la circulaire du premier ministre du 2 août 2005, chaque pôle s'est construit dans les mois suivant sa labellisation, en définissant ses propres règles de gouvernance et ses propres modalités de fonctionnement, c'est-à-dire la manière dont l'ensemble des partenaires publics et privés locaux définissent en commun et mettent en œuvre la stratégie de développement technologique et économique du pôle.

La qualité de la gouvernance constitue un facteur primordial du développement et de la réussite à long terme d'un pôle, car elle facilite la définition des enjeux stratégiques et la mise en œuvre de la feuille de route et des moyens pour les atteindre. Le concept de gouvernance implique un jeu à somme positive, un mélange de coopération et de compétition entre les acteurs.

Dans un environnement complexe, les capacités des pôles à créer et à produire leurs processus, leur organisation, la valorisation de leurs actions sont nécessairement réparties entre de multiples acteurs. Aussi l'adaptation à leur environnement et à ses mutations nécessitent d'agir ensemble. Or, la gouvernance d'un pôle ne va pas de soi puisqu'elle implique une nouvelle manière de travailler, différente selon la nature du pôle et le contexte dont il est issu et dans lequel il évolue.

De nombreuses questions peuvent émerger lors de la constitution d'un pôle de compétitivité :

- Comment réussir à faire converger les objectifs d'acteurs différents tels que les chercheurs, les grands groupes, les PME/PMI, les collectivités locales pour qui les horizons de temps sont différents (de 3-6 mois à 10 ans) ?
- Comment favoriser l'effet de diffusion de connaissance des pôles de compétitivité tout en garantissant la confidentialité des informations échangées ?

- Comment gérer des projets communs avec des acteurs soumis à des règles juridiques et fiscales différentes ?
- Quel équilibre entre le formalisme dans la gestion de projet pour standardiser le mode d'échange et la souplesse pour associer tous les acteurs, et notamment les PME/PMI ?

Les pôles de compétitivité français peuvent bénéficier des retours d'expérience d'autres pays et des travaux académiques et méthodologiques qui en sont ressortis. Ce capital « connaissance » est indispensable, mais selon nous insuffisant pour être en mesure de formuler des recommandations pertinentes en matière de gouvernance et de gestion des projets au sein des pôles de compétitivité.

En effet, si un pôle constitue en lui-même une organisation complexe, une bonne gouvernance dépend d'autres facteurs qui rendent impossible la transposition d'un modèle unique.

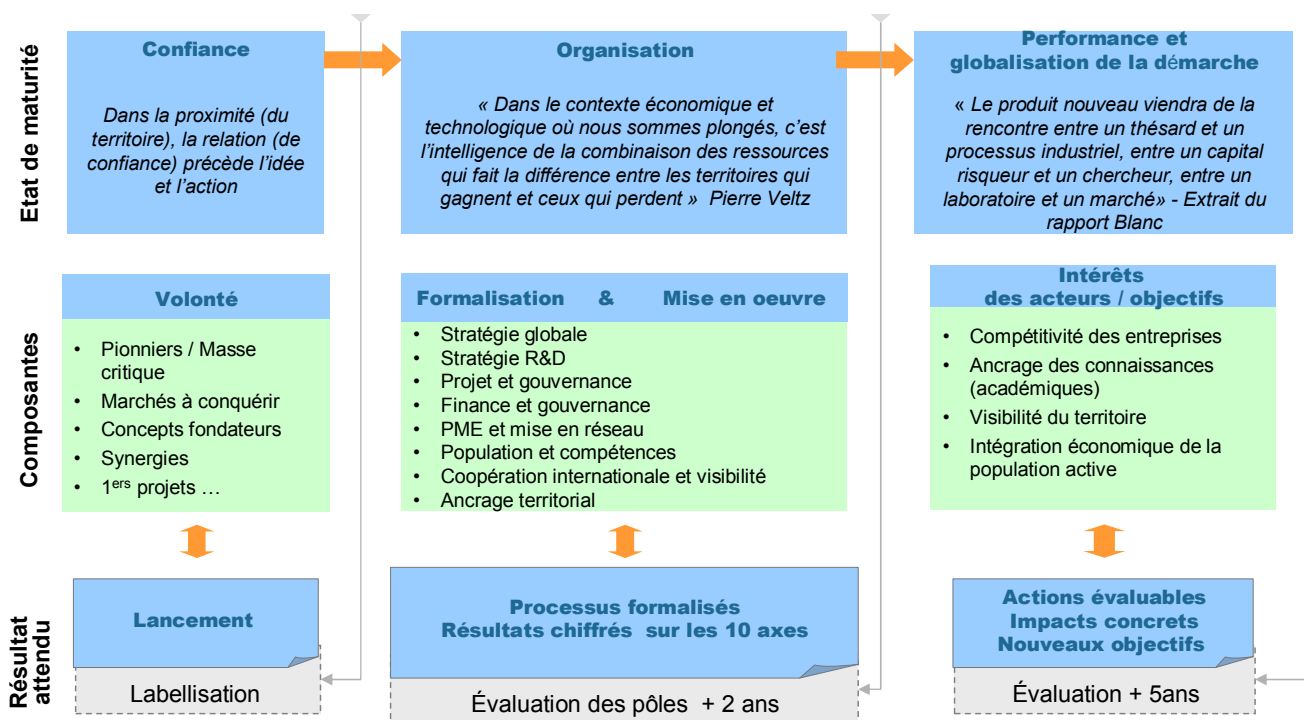
Pour être véritablement efficace, une bonne gouvernance doit prendre en considération un certain nombre d'éléments fondamentaux :

- **La spécificité du contexte français.** En effet, si l'on peut s'appuyer sur les expériences étrangères pour se faire une idée de ce qui fonctionne et des éléments qui participent à cette réussite, il faut garder à l'esprit qu'une transposition à l'identique est non seulement impossible, mais n'est pas non plus souhaitable. L'organisation de l'Etat, du système de formation dual (universités et grandes écoles), la culture cartésienne sont autant de spécificités qui influencent les modes de gouvernance des pôles. Ces spécificités doivent être prises en compte pour réussir le changement que représente l'innovation collaborative et réussir à impliquer durablement les différents acteurs. ce sujet.
- **L'étendue géographique des pôles.** Pôles regroupés autour d'un centre très localisé ou, au contraire, étendus à plusieurs régions. L'ancrage et le caractère structurant d'un pôle dans un espace régional ont également une influence sur sa gouvernance.
- **La forte dépendance vis-à-vis d'une entreprise « leader » ou équilibre entre les acteurs.** Par sa structure industrielle, un pôle doit réfléchir à sa capacité ou non d'agrèger des entreprises moyennes ou sa capacité à favoriser l'émergence de jeunes pousses ou d'essaimer.
- **Des domaines scientifiques très étendus ou spécialisés.** La focalisation sur une technologie ou au contraire sur un marché large, intégrateur de multiples technologies, induit des organisations différentes.
- **La taille importante des périmètres stratégiques** de niveau mondial rendant l'implication directe des PME-PMI plus difficile, ou au contraire, marchés de niches ou secteurs émergents, où les PME-PMI par leur flexibilité peuvent plus aisément prendre des leaderships et scénarii mixtes.

- **Le niveau de maturité** : un pôle est avant tout une dynamique de projets et non pas une organisation figée. Les pôles ont des niveaux de maturité différents. L'explicitation du véritable projet, de la raison d'être du pôle de compétitivité ainsi que son histoire expliquent souvent sa dynamique interne, son orientation générale et son degré de finalisation d'une stratégie, comme le caractère réellement anticipateur de ses prises de décision.

D'autres formes de coopération créées depuis les années 70 ont précédé et peuvent être comparées à la notion de pôle de compétitivité. Les chercheurs ont mobilisé différentes approches théoriques (l'économie industrielle, le réseau d'innovation, la géographie de l'innovation, l'apprentissage, etc.) pour analyser des regroupements aux contenus et objectifs différents : districts industriels, systèmes productifs locaux, technopôles ou « clusters ».

DYNAMIQUE DE DÉVELOPPEMENT DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ



Aussi seule l'observation du jeu des acteurs dans une phase d'émergence peut permettre d'adapter la gouvernance au niveau de maturité du « cluster » en évitant la transposition stérile d'un modèle pré-défini.

Au-delà de l'incitation initiale (ici l'appel à projets), il est donc opportun de laisser les acteurs inventer leur mode de fonctionnement avec pragmatisme. Toutefois, leur connaissance des bonnes pratiques peut les aider à s'adapter à leur environnement, en tenant compte de quelques points obligés, tels que l'ouverture aux nouveaux entrants, le processus de projet transparent et efficace, etc..

Enfin, si le contexte d'un pôle est un facteur clé de sa gouvernance, sa nature en constitue un autre.

Le projet est un terme omniprésent dans la construction des pôles de compétitivité. C'est par la réalisation de projets de recherche, de projets d'innovation, voire de projets territoriaux que la constitution de pôles de compétitivité devient elle-même un projet à part entière.

Ce sont des projets fondés sur des alliances qui combinent les caractéristiques du management hiérarchique conventionnel et celles des réseaux. Ces derniers sont en revanche déployés sur de très longues périodes pour accompagner la constitution des pôles sur la durée.

Les pôles ne répondent pas en cela à la notion classique de projet telle que définie dans le domaine du management. Le pôle demeure un projet à caractère économique, mais il évoque un effort d'intelligibilité et de construction de l'action fondée sur l'anticipation.

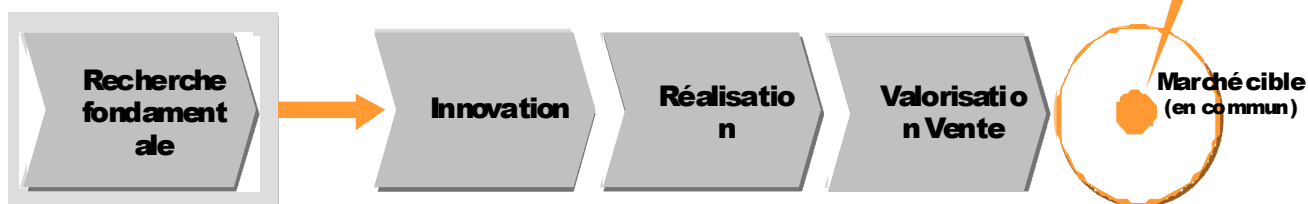
Certains pôles sont nés d'un regroupement géographique de chercheurs publics et privés autour d'une même compétence scientifique. Ils visent à atteindre une taille critique pour se placer au niveau mondial afin de soutenir l'innovation et d'attirer d'autres entreprises (ex : électronique, biotechnologie).

PÔLE TECHNOLOGIQUE ET PÔLE CRÉATIF 2 DÉMARCHES COMPLÉMENTAIRES

Modèle PUSH : cluster technologique (high educated cluster)

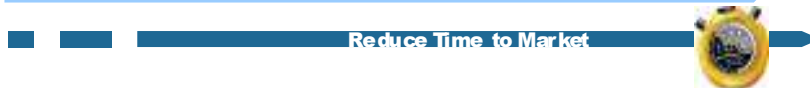


- Mode d'organisation : concentration de la recherche + société de valorisation
- Critère = taille critique de la Chaîne de la Recherche



Modèle PULL : cluster créatif (business cluster)

- Mode d'organisation : émulation et coopération « flexible » entre de multiples acteurs + société industrielle créative
- Critère = time to market



D'autres pôles, beaucoup plus nombreux, se sont constitués davantage autour d'une filière économique et d'une approche commune d'un marché. L'anticipation des besoins nouveaux de ce marché tire l'innovation. L'organisation des acteurs locaux se justifie par la recherche d'une grande réactivité. Les nouvelles technologies et autres innovations sont variées, ainsi les secteurs de l'automobile ou de l'aéronautique ont besoin de technologies très diverses.

Enfin, certains pôles font coexister ces deux « logiques » avec une cohérence de recherche durable impulsée par la recherche publique et parfois par plusieurs grappes d'entreprises ciblant un marché, une niche et s'organisant pour y répondre rapidement.

Pour l'ensemble de ces raisons, il n'existe pas de modèle figé de gouvernance transposable mais bien une méthodologie adaptable et toujours perfectible. Cependant, si chaque pôle est différent, l'ensemble des caractéristiques que nous avons mentionnées sont autant de problématiques et de solutions à y apporter.

Aussi, chaque pôle peut tirer des enseignements de l'expérience des autres pôles sur des problématiques communes.

CHAPITRE 2 : ENJEUX ET OBJECTIFS DU PRÉSENT RECUEIL DES BONNES PRATIQUES

L'enjeu de ce recueil est le partage de bonnes pratiques entre les pôles de compétitivité. Aussi, ce recueil doit-il leur permettre de s'approprier ce qui leur semble adapté, sans prétendre définir un modèle unique et parfait, mais en proposant des repères qui les aideront à construire une démarche de gouvernance efficace.

C'est pourquoi, nous avons choisi en lien avec la DGE, de travailler sur un échantillon de dix pôles afin d'avoir le plus large éventail. Cet échantillon se compose de pôles qui, par leur nature, leur taille, leur degré de maturité et le contexte dans lequel ils évoluent, rendent compte de cette diversité.

Ces modèles de gouvernance restent encore perfectibles, mais ils permettent, à travers leurs spécificités et sous le prisme de six thèmes essentiels de la gouvernance, d'identifier des bonnes pratiques.

De par la variété de leurs expériences, ils doivent permettre à l'ensemble des pôles de compétitivité français de trouver leur propre voie et de pouvoir appliquer un ensemble de recommandations que nous esquissons dans ce recueil.

Les principaux objectifs sont les suivants :

- Sensibiliser les équipes des pôles de compétitivité à la qualité d'une gouvernance partagée et à son impact sur la performance ;
- Donner des repères clairs sur les pratiques à adopter dans les différents champs de la gouvernance ;
- Proposer des méthodes et des outils simples à mettre en œuvre et qui permettent d'améliorer la gouvernance du pôle ;
- Faire partager les bonnes pratiques susceptibles d'être transférées d'un pôle à un autre, en les incitant à échanger.

CHAPITRE 3 : CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

La conception du recueil vise à :

- Identifier les bonnes pratiques et écueils à éviter en matière de gouvernance des pôles de compétitivité ;
- Réaliser un recueil de ces bonnes pratiques en matière de gouvernance des pôles de compétitivité qui soit adaptées à la diversité des contextes et qui répondent aux principales questions que se posent les membres des pôles.

Pour ce faire, nous avons retenu, à ce stade du développement des pôles de compétitivité, six thématiques clés de la gouvernance :

- La stratégie globale ;
- La stratégie recherche et développement ;
- Le processus projet ;
- Le développement international ;
- L'implication des PME ;
- La gestion des compétences et des ressources humaines.

L'élaboration du recueil s'est déroulée en trois étapes :

- **Phase 0** – Lancement de l'étude :
 - Elaboration d'une classification des pôles de compétitivité et des modèles de gouvernance selon les contextes ;
 - Sélection des dix pôles de compétitivité à étudier, en se fondant sur les résultats de la classification.
- **Phase 1** – Identification des bonnes pratiques auprès des pôles :
 - Entretiens approfondis avec les responsables et les partenaires des dix pôles sur les thématiques de gouvernance clés identifiées.
- **Phase 2** – Validation des bonnes pratiques :
 - Regroupement et organisation de ces bonnes pratiques autour de six thématiques clés de la gouvernance ;
 - Enrichissement par l'analyse documentaire des guides et outils de gestion identifiés.
- **Phase 3** – Rédaction du recueil.

Une cinquantaine de bonnes pratiques ont été recensées, inégalement réparties entre les six axes de gouvernance. Dans les dix pôles où les entretiens ont été menés, ces bonnes pratiques ont été définies et souvent mises en œuvre. Cependant, compte tenu de la jeunesse des pôles, les retours d'expériences et les évaluations sont très limités. Les

principes de base sont définis, mais ils ne sont pas encore souvent mise en œuvre. Aussi, à ce stade, les bonnes pratiques sont parfois plutôt des bonnes idées et ne constituent pas des modèles à proprement parler, mais plutôt des mises en pratique intéressantes.

Les bonnes pratiques ont été sélectionnées sur la base d'un faisceau d'indices. Parmi ces éléments formalisés permettant d'entrer dans une démarche qualité, on peut citer des résultats déjà atteints ou attendus, et une cohérence avec la politique poursuivie par les pôles de compétitivité.

Ce recueil décrit sous la forme de processus génériques, les axes de gouvernance retenus dans une optique de démarche qualité.

Si l'on souhaite promouvoir une démarche qualité dans l'organisation des pôles, plusieurs distinctions sont à faire :

- Le processus de projet de R&D, cœur de la dynamique des pôles, sur lesquels la gouvernance s'est naturellement concentrée depuis leur origine, est généralement mis en œuvre d'une manière satisfaisante ;

- Les autres processus présentés ici sont moins aboutis ;

- D'autres processus présentés ici sont moins aboutis :
 - La politique immobilière et foncière des pôles ;
 - Le financement privé de leur croissance ;
 - La capitalisation des connaissances de leurs acteurs.

CHAPITRE 4 : PLAN DU RECUEIL

La partie centrale du recueil est structurée autour de six grands chapitres qui correspondent aux six axes fondamentaux de la gouvernance :

- Chapitre 1 : Stratégie ;
- Chapitre 2 : Stratégie Recherche et Développement ;
- Chapitre 3 : Processus projet ;
- Chapitre 4 : Développement international ;
- Chapitre 5 : Implication des PME ;
- Chapitre 6 : Gestion des compétences et des ressources humaines.

Chaque chapitre décrit en détails un processus structurant pour la gouvernance. Ils sont tous organisés de la manière suivante :

Une présentation générale de l'axe de gouvernance, à travers:

- Une courte introduction présentant les enjeux de l'axe de gouvernance et les difficultés rencontrées par les pôles ;
- Un schéma général du processus présentant les étapes clés.

Une présentation étape par étape du processus comprenant :

- Le positionnement de l'étape dans le processus général ;
- La description de l'étape en quelques lignes ;
- Un tableau synthétique présentant les acteurs, les activités et la liste des bonnes pratiques associées à cette étape.

PARTIE II - PRÉSENTATION DES BONNES PRATIQUES ET AXES DE GOUVERNANCE ASSOCIÉS

CHAPITRE 1 : STRATÉGIE

La stratégie de chaque pôle est le socle de base du développement de ses activités. Elle doit prendre en considération à la fois les objectifs poursuivis par l'État et ses propres objectifs au regard des spécificités qui la caractérise. Elle intègre des éléments comme les principaux enjeux technologiques, les marchés ciblés par le pôle, son positionnement international, les acteurs associés et leur place sur la chaîne de valeur, etc. ...

Cette stratégie se traduit en particulier par la définition d'objectifs opérationnels et d'indicateurs de performance à moyen et long terme.

Sur ce sujet, les bonnes pratiques identifiées se regroupent autour de cinq étapes, qui structurent le processus d'élaboration et de suivi de la stratégie d'un pôle :

4. **L'initialisation et le positionnement**, pour mobiliser les acteurs et construire une vision commune, en cohérence avec les enjeux auxquels souhaite répondre le pôle ;
5. **La formalisation** pour définir un plan d'actions stratégique contenant les axes clés du développement et les dispositifs utilisés pour la mise en œuvre : pilotage, veille, évaluation, ... ;
6. **La mise en œuvre** de ces dispositifs et l'élaboration des livrables clés ;
7. **La communication**, qui porte essentiellement sur les orientations stratégiques et les résultats du pôle ;
8. **L'évaluation**, sur la base des indicateurs de performance établis lors de la phase initiale et de l'évolution du contexte concurrentiel, de façon à pouvoir l'adapter en continu.

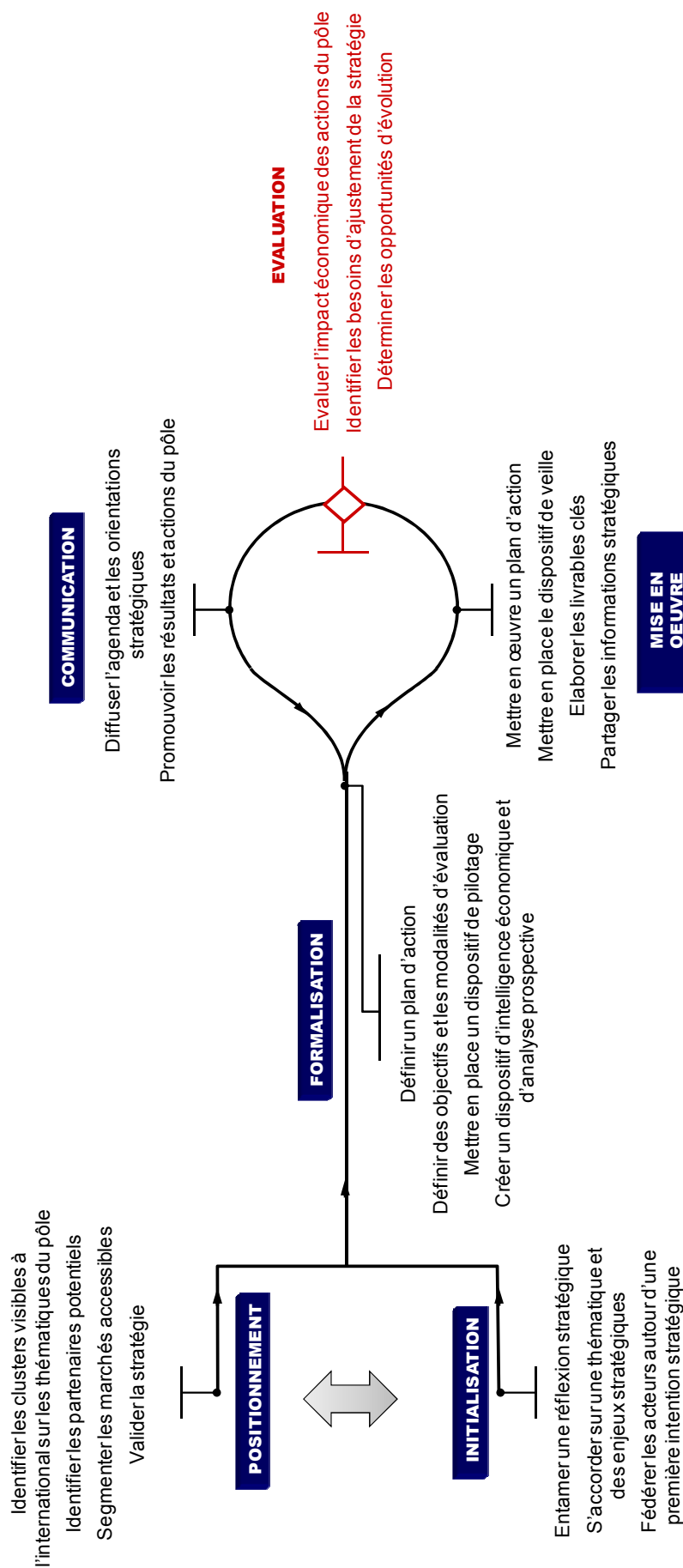
Compte tenu de la jeunesse des pôles, la stratégie actuelle reste très proche de celle définie lors de la rédaction du dossier de candidature. La plupart des pôles rencontrés a défini et mis en place les dispositifs de pilotage et de veille associée.

En revanche, certains éléments demandent à être consolidés :

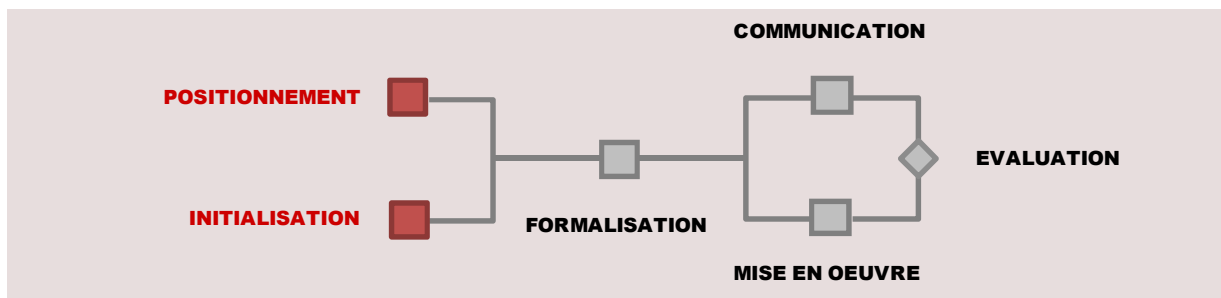
- La stratégie affichée des pôles reste souvent limitée à la stratégie R&D. Les autres axes de développement (international, RH, immobilier, commercial,...) se construisent progressivement et nécessiteront un rebouclage général pour être en capacité à afficher une stratégie globale ;
- La mise en œuvre d'une démarche d'évaluation en continue de la stratégie est encore rare au sein des pôles rencontrés. Pourtant, celle-ci semble essentielle pour être en capacité à évaluer la performance de chacun des pôles et par construction, la politique nationale en faveur des pôles de compétitivité.

13 bonnes pratiques ont été identifiées sur cet axe de la gouvernance.

LES ÉTAPES DE LA STRATÉGIE



Étape 1) Initialisation et positionnement



Description

Cette première étape vise un double objectif :

- Fédérer les acteurs et mobiliser les forces vives du pôle autour d'une vision commune ;
- Définir les axes de développement au regard du jeu concurrentiel, des enjeux technologiques associés et des forces en présence au sein du pôle.

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acteurs clés du pôle (pionniers et partenaires du pôle).
ACTIVITÉ(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'accorder sur une vision et des axes stratégiques ; ▪ Identifier les partenaires et concurrents potentiels sur la thématique du pôle.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Benchmark international.
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci-après)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisation en commissions thématiques (Microtechniques) ; 2. Benchmark international et objectifs stratégiques (Axelera) ; 3. Définition d'une stratégie partagée entre deux pôles de thématiques proches (Mer Bretagne et PACA) ; 4. Appui sur des études de marché pour préciser la stratégie (Up-TEX).

Description des bonnes pratiques associées

1. ORGANISATION EN COMMISSIONS THEMATIQUES – POLE MICROTECHNIQUES

Initialement, les commissions thématiques de Microtechniques ont été conçues comme des espaces de réflexion sur le développement du pôle. Elles ont eu un rôle structurant vis-à-vis du regroupement initial des acteurs et de la définition de la stratégie.

Intégrées dans le pôle, les commissions sont désormais engagées dans une démarche de réflexion collective au service de la communauté du pôle : elles sont des entités constituées à l'initiative du conseil d'administration du pôle qui désigne leurs présidents et valide leur organisation, et à qui elles doivent présenter un programme d'actions pour l'année à venir.

Les commissions sont des instances ouvertes aux membres de l'association du pôle mais peuvent également inviter des personnalités extérieures. Le Président est généralement un industriel membre du pôle, mais des coprésidences sont envisageables afin de représenter les diversités des composantes du pôle. Six commissions ont été créées dès 2006, dont les plus actives réagissent aux thèmes "Marchés et prospective des applications", "Dialogue social : cohésion et mutation du tissu" et "Valorisation et transfert : besoins et organisation".

Ces organes de réflexion sont essentiellement des instances contribuant, par l'échange des idées et le débat collectif, à la résolution de problèmes touchant la communauté des microtechniques. Leurs contributions peuvent prendre plusieurs formes :

- Proposition d'orientations ou de cadrage stratégique à soumettre au conseil d'administration du pôle ;
- Etablissement d'états de l'art, de comparaisons utiles, d'évaluations ;
- Réalisation de publications et diffusion de données ou d'informations utiles (notamment pour l'alimentation du site web du pôle) ;
- Réalisation d'études ou investigations pouvant être développées au sein même des Commissions et du Pôle ou pouvant être sous-traitées.

2. BENCHMARK INTERNATIONAL ET OBJECTIFS STRATEGIQUES - POLE AXELERA

La définition de la stratégie du pôle Axelera s'est appuyée sur les résultats d'une étude comparative (benchmark) de 25 clusters identifiés à l'international.

Cette étude a permis à Axelera à la fois de définir un positionnement unique sur la filière Chimie et Environnement, d'établir des objectifs stratégiques en terme de classement (2ème pôle européen et 4ème pôle mondial) et de programmer des chantiers d'actions en cohérence.

Une description plus complète de l'utilisation de ces résultats est disponible dans le présent guide dans le cadre de la stratégie internationale d'Axelera.

 **Complément : synthèse de l'étude disponible sur le site.**

3. DEFINITION D'UNE STRATEGIE PARTAGEE ENTRE DEUX POLES DE THEMATIQUES PROCHES - POLES MER BRETAGNE ET PACA

Les pôles Mer Bretagne et PACA ont décidé de construire de manière itérative une stratégie commune afin de confronter leur approche respective. Cette volonté de coopération répond à un triple objectif :

- Assurer une couverture totale du sujet ; les problématiques des deux pôles Mer étant complémentaires en termes de questions de recherche et de spécificités marchés ;
- Structurer le pôle autour d'acteurs incontournables et spécifiques à chaque région, susceptibles de jouer un rôle régulateur entre les deux régions ;
- Mobiliser les principaux acteurs sur la problématique Mer afin d'augmenter les chances de labellisation.

La confrontation des visions s'est notamment effectuée au cours des différentes phases de la structuration thématique du pôle : *identification de la segmentation des marchés, segmentation des activités déjà existantes / en transformation ou orientées service, identification des marchés à forte valeur ajoutée accompagnés d'une masse critique, identification des thématiques d'actualités porteuses de création d'emploi,...* et a abouti à la rédaction d'une stratégie commune.

Du point de vue opérationnel, la coopération entre les deux pôles est assurée par l'intermédiaire d'un comité de pilotage et de coordination interrégional dont le rôle est de mettre à jour la stratégie globale du pôle et de garantir sa mise en œuvre, ainsi que la cohérence des projets.


Les thématiques ne sont donc pas réparties entre les deux pôles et l'émergence des projets se fait au sein d'une structure commune ; le choix d'une région plutôt qu'une autre se faisant selon les spécificités des marchés visés.

4. L'APPUI SUR UNE ETUDE DE MARCHÉ POUR PRÉCISER LA STRATÉGIE - POLE UP TEX

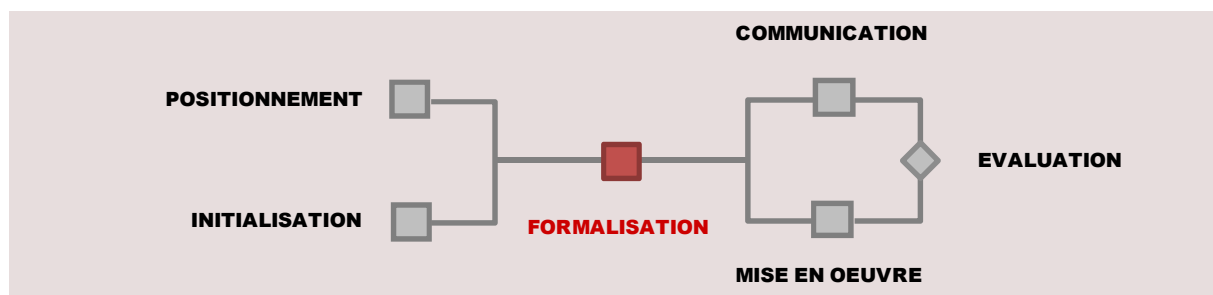
Afin de valider la pertinence de l'un de ces deux axes stratégiques - concernant la « Mass customization » dans le domaine textile -, le pôle Up-tex a fait appel à l'Institut Français de la Mode (IFM) pour réaliser une étude de marché.

Cette étude a permis d'évaluer le potentiel de marché associé à la customisation de masse dans le secteur du vêtement, en s'appuyant notamment sur une analyse de la demande (attractivité de ce type de produit pour les segments de populations ciblées).

Le résultat de l'étude - un chiffre d'affaires global estimé à plusieurs centaines de millions d'euros - a confirmé l'intérêt d'un chantier de recherche dans ce domaine et a appuyé la décision du pôle d'en faire un des deux axes structurants de sa stratégie.

 **Complément : n.d. (l'étude réalisée par l'IFM est confidentielle)**

Étape 2) Formalisation de la stratégie

*Description*

Cette étape consiste à formaliser les axes stratégiques de développement du pôle et à définir les outils et processus qui permettront de faire le lien entre la stratégie générale et le choix des orientations technologiques.

*Fiche de synthèse***ACTEUR(S)**

- Conseil d'administration du pôle.

ACTIVITÉ(S)

- Définir un plan d'actions pour chaque axe stratégique ;
- Mettre en place le dispositif de pilotage stratégique et opérationnel ;
- Définir un dispositif d'intelligence économique et d'analyse prospective ;
- Définir des objectifs et les indicateurs de résultats.

OUTIL(S)

- Agenda stratégique, projet stratégique.

**BONNE(S)
PRATIQUE(S)
(détaillées ci-après)**


1. **Les Dossiers d'orientations stratégiques (DOS)** (Mov'eo) ;
2. **Balises – Bulletin de veille économique et technologique** (Mer Bretagne) ;
3. **Formalisation de la vision stratégique** (System@tic).

1. LES DOSSIERS D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES (DOS) – POLE MOV'EO

Les dossiers d'orientation stratégique ou « DOS » présentent les grandes lignes de la stratégie R&D pour chacun des domaines d'activités stratégiques « DAS » du pôle. Ils sont publics et disponibles sur le site Internet du pôle.

A titre d'exemple, le dossier d'orientation stratégique du DAS « Énergie et Environnement », composé d'une dizaine de pages, rappelle les grands objectifs du DAS et décrit six orientations stratégiques définies pour y parvenir : réduire les émissions de gaz à effet de serre des moteurs à combustion interne, réduire les émissions de gaz à effet de serre des GMP en introduisant des motorisations électriques, réduire les émissions de gaz à effet de serre en optimisant auxiliaires et transmissions, aborder de façon globale et intégrée, les émissions de gaz à effet de serre et d'émissions polluantes, connaître et manager les sources et les impacts de la pollution et du bruit, gérer les ressources (énergétiques et matériaux). Pour chaque orientation, les types de technologies à développer sont en partie identifiés.

Ces orientations stratégiques ont été discutées dans le cadre du séminaire interne de fin août 2007 afin de vérifier leur adéquation avec les besoins de chaque type d'adhérent, et la valeur ajoutée du pôle sur le sujet et par rapport à la thématique et des marchés.

 **Complément : Synthèse des dossiers d'orientation stratégique (version 2007, la version suivante est en cours d'actualisation).**


2. BALISES – BULLETIN DE VEILLE ECONOMIQUE ET TECHNOLOGIQUE – POLE MER BRETAGNE

Le pôle a sollicité l'ARIST pour l'aider à mieux cerner ses besoins prioritaires en matière de veille et d'adopter l'organisation la mieux adaptée pour collecter et valoriser l'information. Cette étude a notamment débouché sur la création d'une cellule de veille transversale (inter-thématiques) animée par l'équipe d'ingénierie et d'animation du pôle et l'édition d'un bulletin de veille.

Le pôle a diffusé en octobre le cinquième numéro de BALISES, une publication mensuelle visant à diffuser des morceaux choisis de l'actualité économique et technologique en lien avec les activités du pôle. Initialement diffusé largement, ce bulletin de veille est dorénavant réservé aux adhérents du pôle. Chaque édition regroupe un ensemble de brèves et de références correspondantes qui s'inscrivent dans les principaux thèmes retenus par les commissions thématiques du pôle.

L'objectif de cet exercice de veille est de permettre aux lecteurs de la publication de suivre l'évolution de l'état de l'art de leur domaine et de la réglementation mais également d'obtenir des éléments d'analyse comparative et concurrentielle.

Cet outil est dorénavant partagé avec le pôle Mer PACA.

 **Complément : BALISES – Bulletin de veille économique et technologique.**

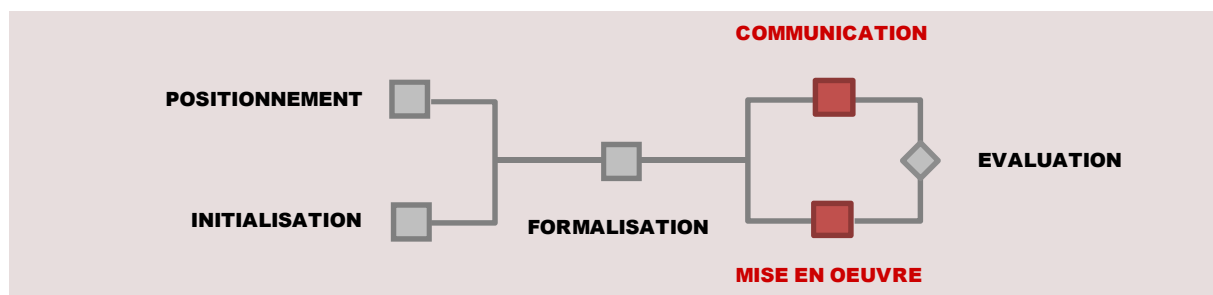
3. FORMALISATION DE LA VISION STRATEGIQUE – POLE SYSTEM@TIC

Le processus de définition de la stratégie du pôle est focalisé sur les 4 Groupes Thématiques (GT) autour duquel il est structuré. Leur rôle est de traduire la vision stratégique générale en axes prioritaires dans l'intérêt global et de chaque GT.

Ces 4 groupes permettent de faire la connexion entre la réflexion stratégique et la programmation des orientations et du budget d'une part et d'assurer la cohérence de la stratégie R&D par rapport à la stratégie générale par la sélection des projets d'autre part.

Une description plus complète de l'utilisation de ce processus est disponible dans le présent guide dans le cadre de la stratégie R&D.

Étape 3) Mise en œuvre et communication de la stratégie



Description

Cette étape consiste à rendre opérationnel les axes stratégiques définis lors de l'étape précédente : objectifs, résultats attendus et dispositifs associés.

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité de pilotage du pôle.
ACTIVITÉ(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place du dispositif de veille ; ▪ Élaboration des livrables clés ; ▪ Communication des orientations et des résultats du pôle.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bulletin / synthèse stratégique ; ▪ Newsletter du pôle ; ▪ Rapport d'activité.
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci-après)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comité de pilotage et de coordination interrégional (Mer Bretagne et PACA) ; 2. Domaines d'activités stratégiques (DAS) (Mov'eo) ; 3. Rapport d'activité (Minalogic).

*Description des bonnes pratiques associées***1. COMITE DE PILOTAGE ET DE COORDINATION INTERREGIONAL
- POLES MER BRETAGNE ET PACA**

La coordination des pôles Mer Bretagne et Provence Alpes Côte d'Azur, dont les problématiques sont complémentaires, est assurée par l'intermédiaire d'une structure de gouvernance commune. Les deux pôles ont souhaité couvrir l'ensemble de leurs sujets en se structurant autour des acteurs incontournables et spécifiques aux deux régions.

Les objectifs de ce comité sont de trois ordres :

1. Elaborer et mettre à jour la stratégie globale du pôle et garantir sa mise en œuvre et en particulier la cohérence des projets ;
2. Coordonner, rendre cohérent, arbitrer, consolider, communiquer et promouvoir le Pôle Mer dans le respect de subsidiarité vis-à-vis des comités de pilotage régionaux, notamment concernant l'agrément des projets dans chacune des deux régions ;
3. Consolider les évaluations des deux pôles faites selon les mêmes critères et proposer toutes mesures d'amélioration.

Le comité de pilotage et de coordination interrégional, composé de 8 membres désignés à parts égales dans chacun des 2 pôles régionaux, a été co-présidé par les présidents de chaque comité de pilotage régional, puis présidé une année sur deux par chacun des deux présidents.

Il a la charge de l'exécution des décisions stratégiques, prises à la majorité des $\frac{3}{4}$ et se réunit selon les besoins, un dizaine de fois par an.

2. DOMAINES D'ACTIVITES STRATEGIQUES (DAS) - POLE MOV'EO

Pour être en synergie avec les attentes de la société et du marché et avec les besoins des filières industrielles, le pôle de compétitivité Mov'eo est structuré en quatre domaines d'activités stratégiques (DAS) distincts : énergie et environnement, mécatronique, mobilité et service, sécurité routière.

Pour chacun des DAS, des orientations stratégiques spécifiques sont définies à partir desquels sont développés des projets de coopération. Par exemple, 6 nouveaux projets sont en cours de montage au sein du pôle Mécatronique et 3 sont déjà associés à 3 des 4 axes.

Le DAS mécatronique s'appuie ainsi sur le centre Mov'eo tronics qui dispose à la fois de moyens (bancs d'essais, équipements de laboratoires, moyens de calcul) et de compétences spécifiques pour l'électronique des transports terrestres.

 **Complément : Présentation des DAS sur le site Internet de Mov'eo.**

3. RAPPORT D'ACTIVITE 2006 – POLE MINALOGIC

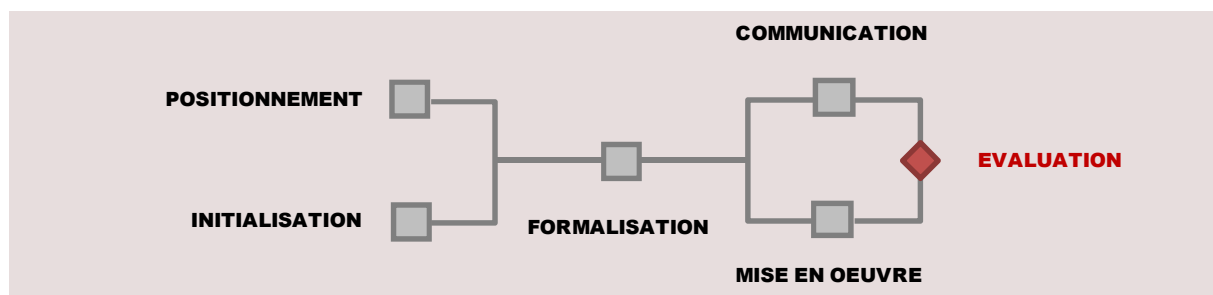
Minalogic a publié au printemps 2007 un rapport sur son activité de 2006. Support de communication externe, ce document permet à la fois de présenter le pôle, de promouvoir ses résultats et de diffuser ses orientations stratégiques futures.

D'une vingtaine de pages, il est structuré autour de 4 grands thèmes :

- Introduction sur le positionnement de Minalogic, ses partenaires stratégiques et son environnement (trois interviews de partenaires viennent illustrer le propos) ;
- Structuration et gouvernance : l'ensemble des partenaires est identifié, les membres de l'équipe permanente sont présentés (photo et mini-CV) et l'organisation des deux clusters ou groupes de travail micro-nano technologies (MNT) et technologies du logiciel enfoui sur une puce (Embedded System on Chip - EmSoc) est explicitée ;
- Rapport d'activité 2006 : actions menées au niveau local et mondial, description synthétique des 30 projets labellisés (FCE ou OSEO) par Minalogic ;
- Perspectives 2007 ;
- Carte d'identité de Minalogic.

 **Complément : le rapport d'activité de Minalogic n'est pour l'instant pas disponible en ligne.**

Étape 4) Évaluation en continu de la stratégie

*Description*

Cette dernière étape est décisive pour l'amélioration en continue de la stratégie. Elle consiste à mesurer la performance du pôle sur la base d'indicateurs établis en amont. Elle doit également permettre d'analyser les opportunités d'évolution liées à l'environnement concurrentiel et aux partenaires du pôle.

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité de pilotage ; ▪ Conseil d'administration ; ▪ Évaluateur externe.
ACTIVITÉ(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation des résultats et impacts de la stratégie mis en œuvre ; ▪ Définition des opportunités d'évolution ; ▪ Définition d'actions correctrices le cas échéant.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outil d'auto-évaluation ; ▪ Revue stratégique.
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci-après)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Outil d'auto-évaluation de la performance et de l'impact du pôle (Axelera) ; 2. Formalisation d'un plan stratégique 2008-2011 (Cap Digital).

1. OUTIL D'AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE ET DE L'IMPACT DU POLE - POLE AXELERA


Le pôle utilise un outil d'auto-évaluation pour mesurer la performance de ses actions. Celui-ci se base sur le recueil et l'analyse d'indicateurs d'évaluation.

La valeur ajoutée de cet outil réside dans l'implication de sources externes au pôle (communauté urbaine et observatoire économique) et dans la collecte d'indicateurs complétant ceux issus de sources internes (coordinateurs de projets, adhérents du pôle).

Cette approche cherche à prendre en compte l'ensemble des objectifs du pôle : accroître le nombre de projets R&D partenariaux avec des objectifs environnementaux, créer de la valeur ajoutée pour les entreprises et pour le territoire, augmenter les échanges et collaborations entre différents types d'acteurs, renforcer les actions du pôle à l'international et mettre en œuvre des projets transversaux.

Un processus d'auto-évaluation annuel est mis en place avec un référent parmi l'équipe d'animation du pôle chargé de collecter et de renseigner les données du tableau de bord. Celui-ci est également chargé d'organiser une séance annuelle de partage et d'analyse des résultats dans le cadre d'un bureau élargi et de rédiger le rapport final d'évaluation.

Ce dernier est ensuite validé par le conseil d'administration du pôle et restitué en début d'année aux commissions des financeurs et scientifiques.

 **Complément : l'outil d'auto-évaluation d'Axelera est présenté en annexe.**

2. FORMALISATION D'UN PLAN STRATEGIQUE 2008-2011 - POLE CAP DIGITAL


Pour adapter sa stratégie aux défis des cinq prochaines années, le pôle Cap Digital formalise en 2007 un plan stratégique à horizon 2008 – 2011.

Ce plan stratégique s'appuie sur une analyse du positionnement de Cap Digital dans son environnement (périmètre du secteur adressé, évolution des marchés, place parmi les autres pôles internationaux), une analyse critique des résultats obtenus et une identification des pistes d'amélioration (à titre d'exemple, l'adaptation du périmètre du pôle davantage ciblé et intégrant de nouveaux types d'acteurs).

Il présente de façon détaillée les composantes de la stratégie du pôle à moyen terme :

- Les défis stratégiques technologiques, industriels ou autres à prendre en compte ;
- Les facteurs clés de succès pour répondre à ces défis (les compétences à mobiliser, les types de ressources utiles, les activités à mener) ;
- Un plan d'action résumant les grandes étapes à franchir au cours de ces 5 prochaines années ;
- Les visions du pôle Cap Digital à 5 ans.

Ce plan stratégique vise à mobiliser les acteurs du pôle autour d'une vision claire et partagée, déclinée en plans d'actions opérationnels.

 **Complément : le plan stratégique de Cap Digital est en cours de formalisation et sera disponible au début 2008.**

CHAPITRE 2 : STRATÉGIE R&D

Le processus « Stratégie R&D » décline les activités R&D intégrées dans la stratégie générale du pôle. Il est un des socles de la gouvernance d'un pôle de compétitivité et s'apparente à un processus de gestion stratégique de la Recherche, du Développement et de l'Innovation.

L'enjeu principal de ce processus réside dans la définition et le suivi des orientations technologiques, qui doivent servir de cadre pour la détection, la sélection et l'évaluation des projets de R&D collaboratifs, en lien avec la stratégie générale du pôle.

La valeur ajoutée apportée par le pôle réside dans sa capacité à croiser les enjeux technologiques de l'ensemble des acteurs du pôle et à identifier des axes technologiques transversaux à plusieurs acteurs et plusieurs thématiques, cherchant ainsi à répondre aux enjeux de compétitivité de chacun des marchés concernés par le pôle.

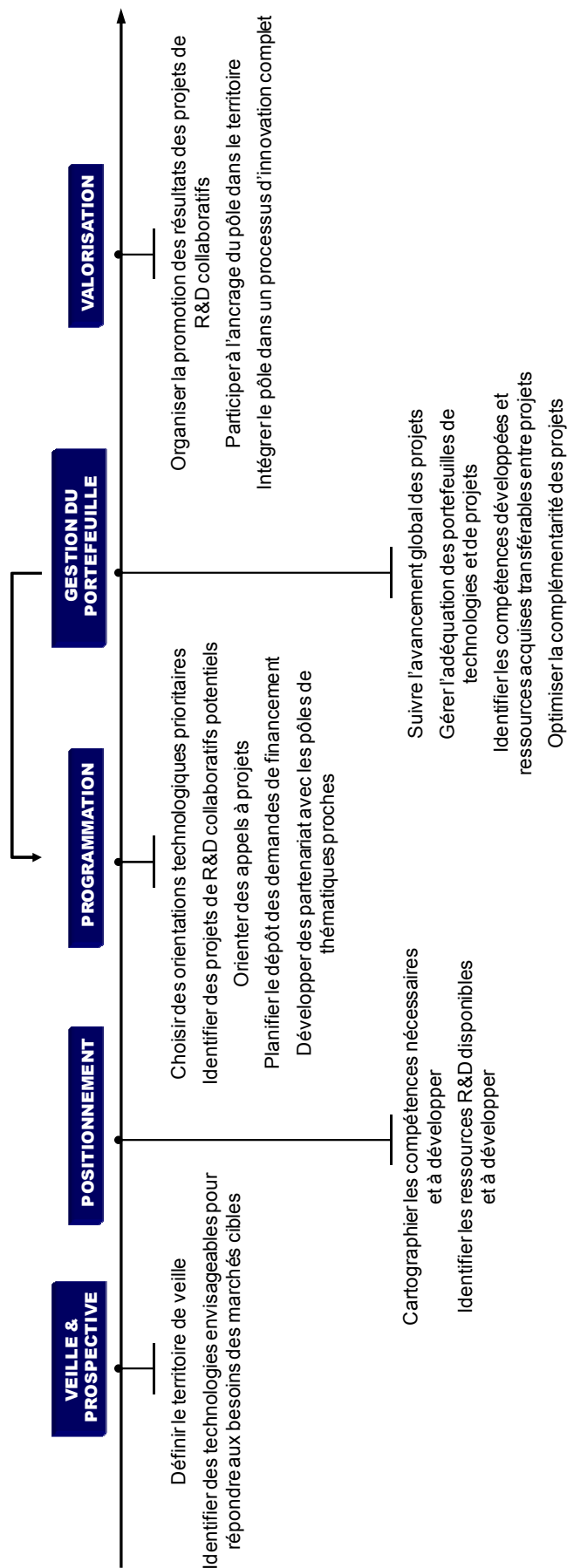
Ce processus se structure en trois principales phases :

1. **La définition du périmètre** technologique du pôle au regard de la concurrence, des besoins des marchés et de l'analyse de son positionnement en termes de ressources et de compétences R&D disponibles ou accessibles ;
2. **La programmation** des orientations technologiques et des partenariats et leur évolution au regard des besoins exprimés par la gestion du portefeuille projets du pôle ;
3. **La gestion du portefeuille** de projets et de leur suivi post-labellisation.

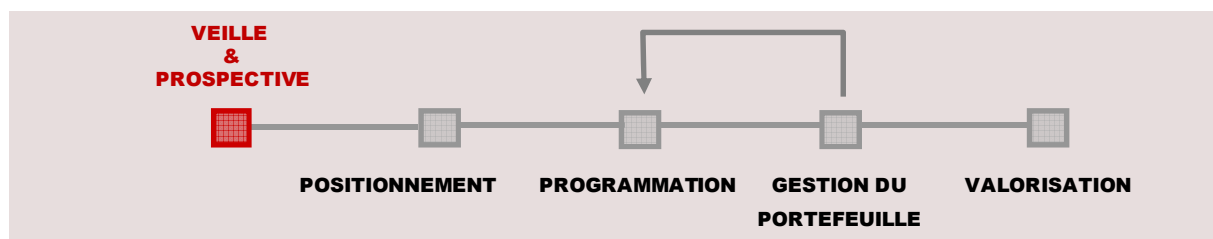
De part l'émergence et le développement de projets R&D collaboratifs, ce processus participe à l'attractivité générale du pôle, en attirant de nouvelles compétences technologiques sur son territoire.

12 bonnes pratiques ont été identifiées sur cet axe de la gouvernance.

LES ÉTAPES DE LA STRATÉGIE R&D



Étape 1) Initier les actions de prospective et de veille

*Description*

Cette première étape vise à identifier les éléments de contexte qui serviront de base au développement de la vision technologique du pôle : définir le périmètre technologique du pôle en cohérence avec sa stratégie générale et avec l'ensemble des acteurs internationaux positionnés sur ces thématiques.

Il s'agit également d'instaurer un processus continu de veille permettant d'anticiper les évolutions technologiques à moyen terme (sur une échelle de 5 à 10 ans).

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comité d'orientation stratégique / technologique / thématique ; ▪ Experts scientifiques et technologiques.
ACTIVITÉ(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser des ateliers de réflexion prospective à un horizon de 5-10 ans pour dégager des concepts clés ou moteurs permettant l'émergence de sauts technologiques sur les marchés cibles du pôle ; ▪ Veiller les « clusters », centres de recherche nationaux et internationaux positionnés sur des technologies et des marchés proches ; ▪ Collecter l'information issue de la recherche à travers un processus continu de veille technologique ; ▪ Diffuser les résultats de veille à l'ensemble des membres du pôle.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ateliers de réflexion prospective ; ▪ Réseau d'experts ; ▪ Support de diffusion des résultats de veille.
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci- après)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comité de prospective et d'orientation stratégique (Mer Bretagne et PACA) ; 2. Nano Digest / Extract de publications scientifiques (Minalogic).

Description des bonnes pratiques associées


1. COMITE DE PROSPECTIVE ET D'ORIENTATION STRATEGIQUE - POLES MER BRETAGNE ET PACA

Un comité de prospective et d'orientation stratégique a été constitué pour orienter la stratégie du pôle sur ses différentes thématiques. Il est composé de personnalités qualifiées appartenant au pôle (experts venant des entreprises, des centres de recherche ou de formation, membres d'honneur,...), à l'État, aux collectivités territoriales et établissements publics. Sa composition est établie par le bureau et validée par le conseil d'administration.

Le programme de ses travaux, ouvert à l'international, est fixé sur une base annuelle par le conseil d'administration et vise à alimenter la définition de la stratégie globale des deux pôles par le comité interrégional. Le comité a accès à tous les documents non confidentiels du pôle. Il peut proposer l'acquisition ou la réalisation d'études d'environnement ou sectorielles. Il peut inviter des experts extérieurs à participer à ses travaux en fonction de l'ordre du jour. Les membres de l'équipe d'ingénierie et d'animation peuvent participer aux travaux.

Le comité se réunit au moins deux fois par an à l'initiative de son président ou du conseil d'administration. Lors de sa première séance de travail en juin 2007, il a produit une synthèse des deux sujets abordés :

- Évolution des marchés liés à l'économie maritime : quelles conséquences pour le positionnement du pôle ?
- Stratégie et modalités de coopération en France et en Europe : comment concilier cluster régional et ouverture aux autres acteurs français et européens ?

 **Complément : compte-rendu des séances à partir de juin 2007 (diffusion réservée aux membres du pôle).**

2. NANODIGEST / EXTRACT DE PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES - POLE MINALOGIC

Afin de diffuser l'actualité de scientifiques des micro et nanotechnologies, le pôle Minalogic propose à ses membres l'accès à prix réduit au Nano Digest, édité par l'Observatoire des Micro et Nanotechnologies (OMT, cet observatoire regroupe environ 220 chercheurs issus du CEA, du CNRS, de l'INRIA, et d'autres centres de recherche).


Le Nano Digest rassemble les informations clés provenant des documents de synthèse du mois en cours sur les 7 thématiques de l'Observatoire : Instrumentalisation pour la biologie, Matériaux et composants pour l'optique, Micro sources d'énergie, Électronique moléculaire, Nano composants, Nano construction et Électronique organique.

Pour chacune de ces thématiques, un cahier est édité : il contient à la fois des analyses d'experts sur une série de technologies, une revue des publications scientifiques sur un thème (par exemple : « Turbine moyenne échelle, paliers à gaz et micro combustion : les grandes tendances de 2006 ») et des dossiers portant par exemple sur un projet spécifique mené par un laboratoire en France ou à l'étranger.

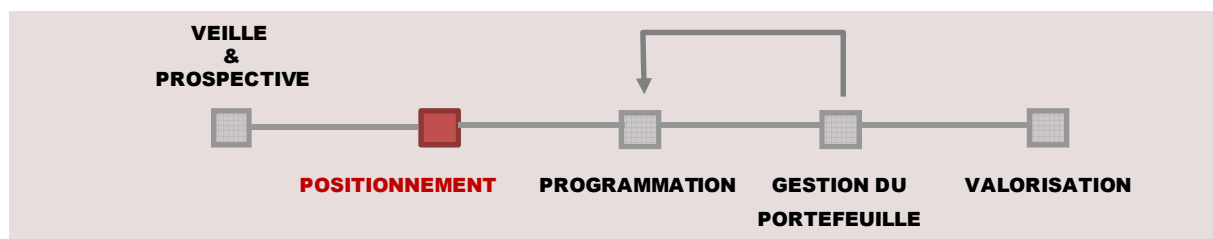
L'offre du pôle est la suivante : Minalogic paye un abonnement global de 25 k€ par an à l'Observatoire et propose un abonnement restreint à 3 thématiques pour 300 € par an aux PME adhérentes. Ceci permet aux PME d'accéder à un concentré de l'actualité scientifique de leur domaine, à un coût raisonnable.

L'OMNT couvre pour l'instant les thématiques du cluster Micro-Nano –Technologies. En revanche, les thématiques relatives au cluster EmSoC pourront l'être dans le cadre d'un d'Observatoire du logiciel embarqué (OPALE, encore à l'état de projet).

En complément, au moment du lancement d'un projet, un pré-diagnostic de propriété industrielle gratuit (financé à 50/50 par l'INPI et par Minalogic) est proposé aux adhérents du pôle. Dans le cadre d'une collaboration plus large, une convention prévoit en outre un diagnostic, de la formation et de l'assistance juridique et administrative aux porteurs de projets.

 **Complément : Revue Nano Digest (s'adresser à l'Observatoire des Micro et Nanotechnologies).**

Étape 2) Positionnement en termes de ressources et compétences R&D



Description

L'objectif de cette étape est de mesurer l'écart entre les orientations technologiques actuelles du pôle et celles visées à moyen terme, afin d'identifier les compétences et ressources R&D à développer ou à acquérir.

L'enjeu de cette étape réside donc dans l'identification des ressources, en termes de moyens R&D, de connaissances, de compétences et savoir-faire, actuellement disponibles sur le territoire du pôle et de ceux qu'il sera nécessaire de maîtriser (entretenir, développer ou acquérir) pour garantir la continuité et la performance du développement technologique du pôle.

Compte tenu du rôle structurant du pôle pour le développement économique du territoire, cette étape doit également faire le lien avec l'offre de formations technologiques présente sur le territoire, en identifiant les évolutions et/ou compléments nécessaires à moyen terme.

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chargé de Mission du pôle affecté à une thématique R&D ; ▪ Représentant(s) Formation et Recherche membres du pôle ; ▪ Directeur R&D et Directeur RH des entreprises.
ACTIVITÉ(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification des ressources affectées à la R&D ; ▪ Identification des compétences R&D des membres du pôle ; ▪ Identification des besoins cibles cruciaux.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartographie des compétences des laboratoires, des compétences R&D des PME et de l'offre de formation.
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci-après)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cartographie des laboratoires (Cap Digital) ; 2. Cartographie des acteurs du tissu Haut-Normand pouvant jouer un rôle dans les DAS (Mov'eo) ; 3. Cartographie des compétences et de l'offre de formation (System@tic).


Description des bonnes pratiques associées

1. CARTOGRAPHIE DES LABORATOIRES - POLE CAP DIGITAL

Le pôle Cap Digital a construit une cartographie des laboratoires de recherche franciliens couvrant les domaines du pôle.

Cette cartographie facilite l'identification des compétences de recherche à mobiliser dans le cadre des projets de R&D collaboratif.

Cette base de données est structurée par établissements, par laboratoires, par organismes de formations. Elle inclut les thèses référencées dans les domaines du pôle.

 **Complément : extrait de la cartographie des laboratoires de Cap Digital.**

2. CARTOGRAPHIE DES ACTEURS DU TISSU HAUT-NORMAND POUVANT JOUER UN ROLE DANS LES DAS - POLE MOV'EO

La réalisation de cette cartographie répond à la volonté du Comité de Site de mettre le territoire au service des projets de R&D. Pour cela les membres haut-normands ont souhaité se doter d'un outil leur permettant d'identifier et de caractériser les acteurs du tissu pouvant jouer un rôle dans les différents Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) du pôle.

L'objectif est de caractériser et de mailler tous les acteurs du territoire haut-normand (entreprises, laboratoires de recherche y compris ceux à tutelle universitaire ou école) pouvant être intéressés par une collaboration avec le pôle et contribuer au développement de ce dernier.

3. CARTOGRAPHIE DES COMPETENCES ET DE L'OFFRE DE FORMATION - POLE SYSTEM@TIC

Suite à l'identification d'un besoin sur une compétence clé pour le développement de projets collaboratifs, le pôle a réalisé la première phase d'un exercice de Gestion prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC). Elle a abouti à 4 résultats :

1. Une cartographie des compétences liées aux besoins identifiés ;
2. L'identification de l'origine des sous-familles de compétences ;
3. Une enquête auprès d'entreprises éventuellement intéressées afin d'aboutir à des prévisions d'emplois ;
4. Une analyse de l'offre de formation en Ile de France et de son adéquation avec les besoins actuels.

Cette démarche a permis la rédaction d'une synthèse qui servira de base à l'établissement d'un plan d'action pour la prochaine phase de l'exercice.

Une description plus complète de cette pratique d'identification des besoins et compétences est faite dans le présent guide dans le cadre du processus stratégie R&D.

 **Complément : cartographie des compétences System@tic disponible en annexe.**

4. IDENTIFICATION DES BESOINS POUR L'ANIMATION DES ORIENTATIONS DU POLE - POLE MER BRETAGNE

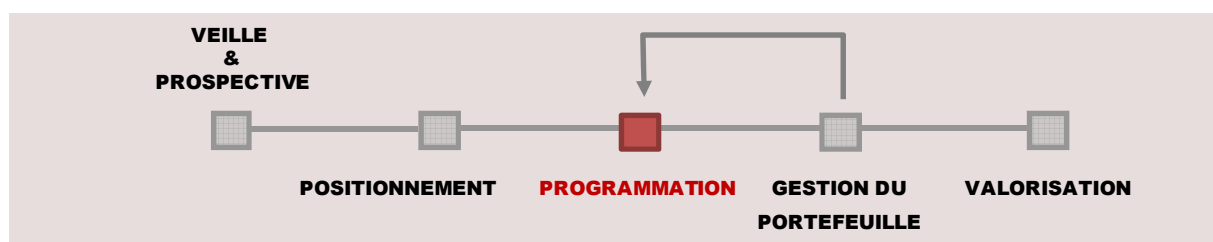
A la création du pôle, 5 thèmes ont été retenus et ont donné lieu à la création de Commissions Thématiques. Celles-ci sont des organes de réflexion et de proposition ouverts aux membres souhaitant confronter et mettre en commun leurs compétences sur chacune des orientations du pôle. Des spécialistes ou experts extérieurs ont la possibilité de participer aux débats.

Leur rôle est notamment d'agir en amont et en aval du processus projet pour créer un environnement favorable au développement de projets collaboratifs, à travers :

- L'analyse des besoins du marché en termes de veille technologique et intelligence économique ;
- Le recensement des besoins des entreprises en matière de recherche et des potentiels des laboratoires ;
- L'identification des besoins des membres en termes de services, d'infrastructure, de formations spécifiques.

Animées par les membres de l'équipe d'ingénierie et d'animation, les réunions des commissions sont également l'occasion pour les entreprises, laboratoires, et centres de recherche d'échanger sur les potentiels que chacun souhaite développer ou traduire en projet et d'amorcer le développement de projet et la recherche de partenaires.

Étape 3) Programmer les orientations technologiques et leurs modalités de développement



Description

L'objectif principal de cette étape est de sélectionner les orientations technologiques prioritaires du pôle et d'identifier les projets de R&D collaboratifs susceptibles de s'y insérer. Il s'agit également d'élaborer un plan d'actions à court-moyen terme afin de combler l'écart entre les orientations technologiques actuelles et cibles du pôle.

La valeur ajoutée du pôle sur cette étape est déterminée par sa capacité à mobiliser et à être force de proposition quant aux développements technologiques envisagés : par l'orientation d'un appel à projet en interne, par le développement ou l'intégration de structures associées ou par l'établissement de partenariats avec un industriel ou une structure similaire au pôle, sur le territoire ou à l'étranger.

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membres des groupes thématiques et leurs comités de pilotage ; ▪ Comité d'orientation stratégique.
ACTIVITÉ(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déterminer les orientations technologiques du pôle ▪ Établir une feuille de route pluriannuelle ; ▪ Développer des partenariats pour acquérir des compétences ; ▪ Identifier les projets potentiels à travers des appels à projets ; ▪ Structurer l'évolution des orientations technologiques.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Document de synthèse des orientations stratégiques.
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci-après)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formalisation de la vision stratégique (System@tic); 2. Procédure d'appel à projets (Vitagora).

*Description des bonnes pratiques associées***1. FORMALISATION DE LA VISION STRATEGIQUE – POLE SYSTEM@TIC**

System@tic a formalisé un document de référence sur la stratégie globale du pôle, qui est actualisé chaque année lors d'un séminaire de deux jours regroupant les membres du bureau exécutif. L'actualisation se fait en s'appuyant sur des ateliers animés par le secrétariat permanent du pôle et des consultants. Cette vision stratégique globale est ensuite déclinée au sein de chacun des 4 Groupes Thématiques (GT) du pôle avec un double objectif :

- Définir les priorités de chaque GT pour leur intérêt et dans l'intérêt global ;
- Favoriser la transversalité entre les GT en requérant l'accord de l'ensemble des GT pour le développement de chaque GT.

La mission de chaque GT, sous la supervision de son vice-président, est alors de construire sur un modèle similaire une feuille de route commune aux industriels présents dans le groupe. Ces feuilles de route se présentent sous la forme d'agendas stratégiques de recherche détaillant, entre autres, les axes de recherche, le potentiel économique de chaque axe, la façon d'animer leur réalisation,...


Elles permettent de sélectionner les meilleurs fournisseurs de technologies, à intégrer dans le développement des orientations du pôle. Elles constituent ainsi un outil déterminant pour la nature des projets soutenus mais ne sont pas restrictives et ne limitent pas le périmètre du pôle.

2. PROCEDURE D'APPEL A PROJETS - POLE VITAGORA

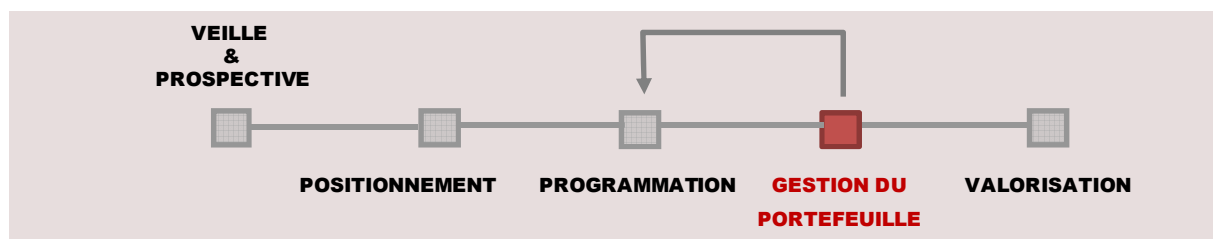
Le pôle a mis en œuvre un véritable fonctionnement par appel à projets avec pour objectif d'inciter les PME au montage de projets collaboratifs en leur montrant que leurs besoins s'inscrivent dans les orientations thématiques du pôle. L'appel à projets constitue également un outil de développement du portefeuille de projets en cohérence avec les orientations scientifiques et technologiques prioritaires du pôle et porté par une équipe consacrée à la gestion de projets et à l'animation du pôle.

Le pôle a mis en place un comité scientifique ayant notamment pour objet d'être force de proposition vis-à-vis des thématiques abordées notamment au sein des appels à projets. Ce comité scientifique est constitué des responsables des organismes de recherche (INRA, IFR Santé, IFR Qualité des aliments, CESC, Université de Bourgogne, Direction de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur de la Région...).

A ce jour le pôle a lancé 5 appels à projets depuis 2006. A chaque lancement est associé un rétro planning des projets permettant à leurs porteurs d'identifier les principales dates limites quant au développement, à la labellisation et à l'orientation des projets vers les différentes offres de financement.

 **Complément : exemple d'appel à projets et calendrier prévisionnel associé.**

Étape 4) Gérer le portefeuille de projets

*Description*

L'objectif de cette étape est de suivre l'avancement des projets dans une optique de développement du portefeuille de projets en cohérence avec les orientations technologiques choisies. Il s'agit d'optimiser le développement du portefeuille par la complémentarité entre projets en identifiant connaissances, compétences, ressources et technologies transférables. Ceci passe par l'identification des apports croisés potentiels entre projets et entre thématiques.

L'enjeu principal réside dans la gestion de l'adéquation du portefeuille des technologies et du portefeuille de projets. Il s'agit, en fonction de l'avancement des projets et de leurs résultats intermédiaires, d'aboutir à un ensemble de recommandations pour le pilotage de la stratégie R&D. Celles-ci peuvent, en complémentarité avec l'exercice continu de veille, aboutir à une évolution des orientations technologiques et au lancement d'appels à projets ou d'actions prospectives. Un enjeu complémentaire est d'organiser une veille interne et la communication entre les porteurs de projet et l'équipe d'animation du pôle.

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groupes thématiques ; ▪ Membres du Comité de Pilotage / Bureau.
ACTIVITÉ(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présenter les projets lors de réunions plénières des groupes thématiques ; ▪ Organiser des points réguliers sur l'avancement des projets ; ▪ Analyser les informations issues de la veille.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableau de bord de suivi ; ▪ Revue de projet ; ▪ Fiche d'évaluation a posteriori.
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci- après)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Challenge régulier de la stratégie R&D au regard de la stratégie générale (System@tic).

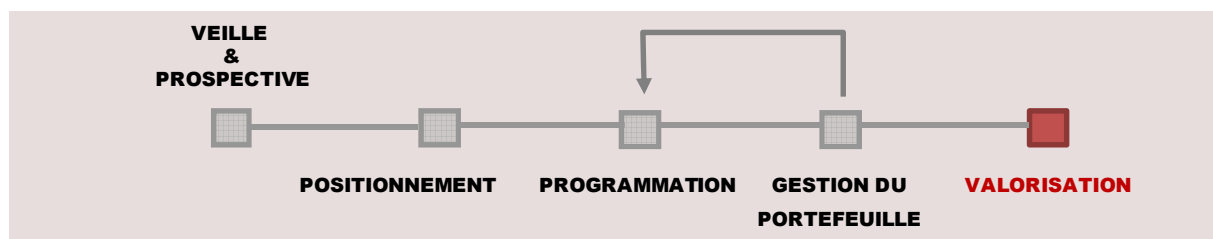
Description des bonnes pratiques associées

1. UNE STRATEGIE R&D REGULIEREMENT ADAPTEE AU REGARD DE LA STRATEGIE GENERALE – POLE SYSTEM@TIC

Le pôle a constitué 4 groupes de travail thématiques comprenant entre 60 et 100 membres et animés par un comité de pilotage d'une dizaine de personnes, qui se réunit régulièrement. Ce groupe de travail se retrouve deux à trois fois par an pour échanger et construire les orientations technologiques sur leurs thématiques.

Le lien entre la R&D et la stratégie générale se fait à deux niveaux : lors du bureau exécutif, le président de chaque groupe thématique vient présenter sa stratégie R&D et les projets en cours. Une grille de suivi des axes de développement est remplie. Lors d'une convention annuelle, l'ensemble des membres des groupes de travail sont réunis et présentent la vision et les axes de développement de chacun des groupes thématiques.

Étape 5) Organiser la valorisation

*Description*

L'objectif principal de cette étape est d'accroître la visibilité internationale du pôle et sa notoriété comme pôle d'excellence et de compétences. Il s'agit d'organiser la promotion des résultats des projets de R&D collaboratifs et d'impliquer les acteurs dans les réseaux internationaux de connaissances. Un second objectif est de contribuer à l'ancrage du pôle dans le territoire à travers la valorisation des projets, le transfert de technologie et l'essaimage d'entreprises.

L'enjeu de cette étape réside dans la capacité du pôle à favoriser la valorisation des projets, en s'appuyant sur les acteurs régionaux du soutien à l'innovation et au transfert de technologie.

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chargé de communication ; ▪ Équipe d'animation ; ▪ Acteurs régionaux intervenant dans le champ de l'innovation (agence régionale de développement et d'innovation, incubateurs et pépinières, RDT, cellules de valorisation, OSEO,...)
ACTIVITÉ(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser de la promotion des résultats des projets collaboratifs ; ▪ Accompagner l'essaimage, la création d'entreprises et la valorisation industrielle ; ▪ Accompagner la maturation en termes d'incubation, de transfert de technologies et de valorisation des travaux de recherche.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Newsletter du pôle.
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci- après)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Unification des structures de transfert (Microtechniques) ; 2. Rencontres Investisseurs – PME (System@tic) ; 3. Formation action « Maîtriser les leviers du financement » (Cap Digital).

1. UNIFICATION DES STRUCTURES DE TRANSFERT - POLE MICROTECHNIQUES

Le pôle Microtechniques, par l'intermédiaire de sa commission « Valorisation et transfert : besoins et organisation » a participé à la réflexion et au projet d'unification des structures de transferts de technologie de la région Franche-Comté.

L'institut Pierre Vernier, mis en place au début de l'année 2007 dans le cadre du contrat de plan État-région, fédère les trois principaux établissements d'enseignement supérieur de la région (l'Université de Franche-Comté, l'Université de Technologie de Belfort-Montbéliard et l'École Nationale Supérieure de Mécanique et des Microtechniques de Besançon) ainsi que les trois grands centres de transfert technologique (le Centre de transfert des micro et nanotechnologies, l'Institut de productique et le pôle régional de conception et d'innovation).

Le pôle contribue au pilotage des actions par l'intermédiaire de sa participation à une gouvernance partagée de l'Institut.

2. RENCONTRES INVESTISSEURS - PME - POLE SYSTEM@TIC

Dans le cadre d'événements annuels, le pôle cherche à favoriser les interactions entre PME membres et investisseurs potentiels. Des conventions d'affaires sont ainsi organisées en parallèle du déroulement du forum du pôle avec pour objectif de favoriser les rencontres entre PME et capitaux risqueurs notamment, mais également avec un ensemble d'investisseurs tels que des banques, des responsables d'achat de grands groupes (afin d'identifier leurs attentes en termes de regroupement de PME, de logistique,...) et autres.

Dans le cadre de la réunion plénière annuelle des groupes thématiques du pôle, des capitaux risqueurs sont également invités à rencontrer les nouveaux membres, ce qui permet également à l'ensemble des participants de développer leur réseau. Le pôle profite également de cette occasion pour demander aux capitaux risqueurs des éléments de leur vision de nature à enrichir les informations du pôle et requiert un droit de suivi si un engagement est conclu avec une entreprise identifiée dans le cadre du pôle.

3. FORMATION ACTION « MAITRISER LES LEVIERS DU FINANCEMENT » – POLE CAP DIGITAL

Afin d'accroître la capacité des porteurs de projet et des PME à lever des fonds, Cap Digital a organisé une formation action sur l'accès au financement privé.

Cette formation était organisée sous forme d'un atelier suivi sur 3 demi-journées, payant, limité à 10 personnes. Elle était animée par des consultants externes.

Elle proposait un accompagnement ciblé selon le stade de développement de l'entreprise (amorçage ou premier et second tour de table) autour de 3 thématiques :

- Business plan ;
- L'investisseur et la valorisation ;
- Les grandes étapes de l'investissement.

Les 7 entrepreneurs qui ont participé à la première session ont fait des retours positifs et la formule est reconduite.

Dans la même optique, Cap Digital a le projet de créer un club d'investisseurs intéressés par les marchés du pôle.

CHAPITRE 3 : PROCESSUS PROJET

Le processus projet regroupe l'ensemble des étapes nécessaires au lancement d'un projet de R&D collaboratif. Le processus projet comporte trois principaux objectifs :

1. Apporter un cadre cohérent et transparent pour l'**identification et la sélection des meilleurs projets**, en lien avec les orientations stratégiques et technologiques du pôle et dans un délai réduit. La sélection des projets doit s'effectuer de façon homogène sur l'ensemble des projets et sur la base de critères pertinents au regard des objectifs du pôle, afin de permettre d'évaluer le plus en amont possible la qualité et les leviers de valorisation de chaque projet ;
2. Assurer le **renouvellement du portefeuille** de projets du pôle en animant des communautés d'acteurs ;
3. Réaliser une **ingénierie financière** des projets sélectionnés en optimisant les sources de financement.

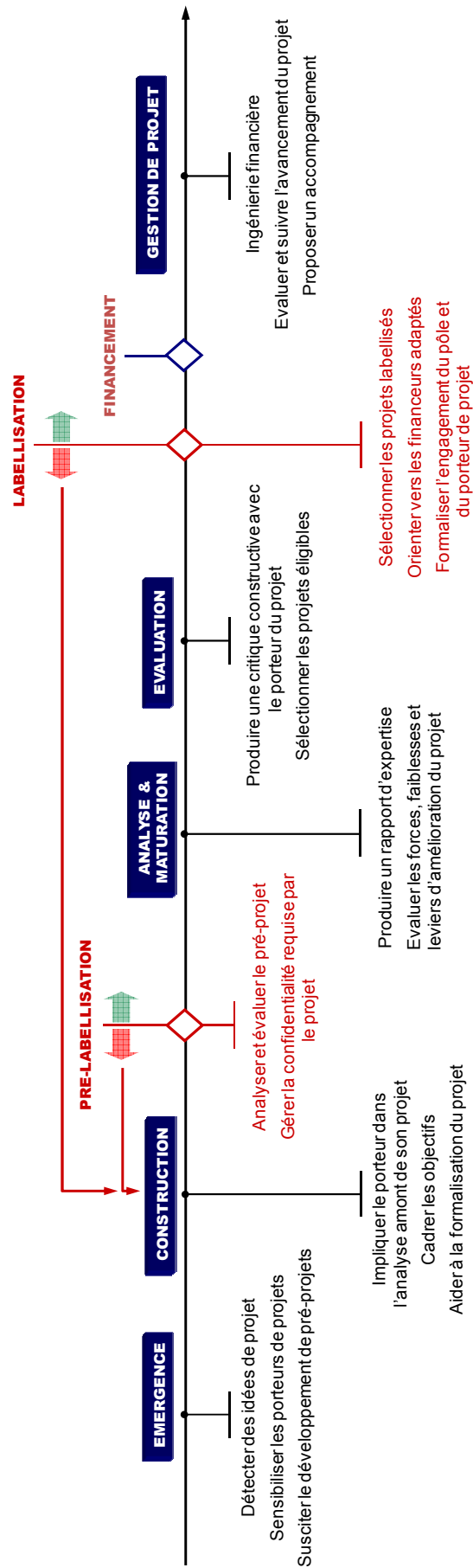
La structure centrale de ce processus coïncide avec la procédure de labellisation par laquelle le pôle valide son soutien aux projets lors des demandes de financements. Les deux extrémités du processus (émergence et gestion de projet) débordent du cadre strict du processus de labellisation, mais elles conditionnent son bon fonctionnement à terme et le pôle doit y contribuer.

L'efficacité du processus repose sur un équilibre entre une formalisation des procédures garantissant la fiabilité de l'évaluation et une forte réactivité des équipes, permettant d'accélérer le flux de projets. La bonne gestion de l'information au sein du pôle représente un enjeu critique, en particulier dans une phase de construction de la confiance entre les acteurs. La gestion de la confidentialité doit être particulièrement étudiée.

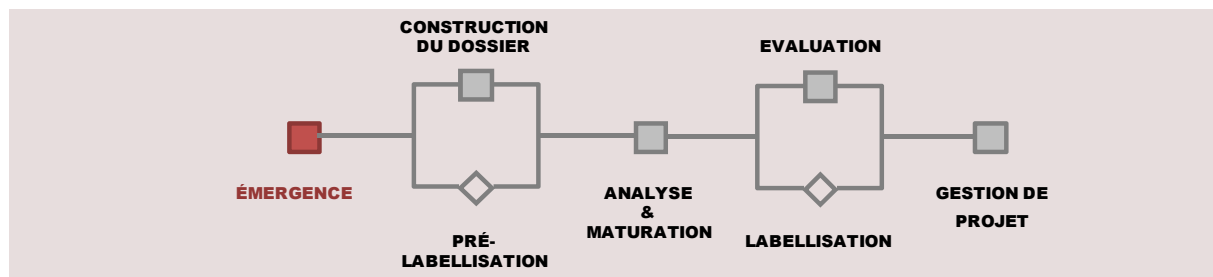
Ce processus projet est celui sur lequel les pôles ont développé le plus d'outils et de bonnes pratiques, notamment concernant l'émergence et l'évaluation des projets. En revanche, les étapes de maturation et de gestion du portefeuille de projets pourraient être davantage développées.

14 bonnes pratiques ont été identifiées sur cet axe de la gouvernance.

LES ETAPES DU PROCESSUS PROJET



Étape 1) Émergence de pré-projets



Description

Le pôle doit favoriser l'émergence de pré-projets pour sélectionner les meilleurs projets de R&D collaboratifs. L'objectif principal est de stimuler le développement de pré-projets s'inscrivant dans le cadre des orientations stratégiques et technologiques du pôle et susceptibles de faire évoluer et d'enrichir ces dernières.

L'enjeu principal de cette étape est d'inciter à la formalisation d'un pré-projet, par des méthodes de créativité, d'échanges et d'orientation. Cette étape doit aussi permettre d'enclencher le processus de traitement des demandes de labellisation.

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chargés de Communication et de Missions ; ▪ Membres volontaires du pôle ; ▪ Porteurs de pré-projet.
ACTIVITÉ(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lancement d'appels à projets ; ▪ Organisation d'ateliers thématiques et de séances de Brainstorming ; ▪ Mise en place de groupes de travail pour le co-pilotage du développement des projets.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appel à projet.
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci-après)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les ateliers de partage et d'exploration (Up Tex) ; 2. Le rapport flash (Minalogic) ; 3. Encadrer l'émergence des projets (Axelera).

*Description des bonnes pratiques associées***1. LES ATELIERS DE PARTAGE ET D'EXPLORATION – POLE UP TEX**

En partenariat avec Club-Tex et l'Institut Français de la Mode (IFM), le pôle Up Tex propose à ses membres des « ateliers de partage et d'exploration » d'une demi-journée sur des thématiques technologiques, marchés, ou liées au management de la création.

La dizaine d'ateliers animés entre mars et juin 2007 a rassemblé environ 550 participants issus de 128 entreprises différentes.

Parmi les thèmes proposés : quels textiles pour les composites de demain ?, les produits de décoration innovants pour la maison, les réponses textiles aux défis de l'automobile, les perspectives de l'impression numérique dans l'habillement, les textiles dans les dispositifs médicaux à haute valeur ajoutée...

Chaque atelier est structuré autour d'une série de présentations d'intervenants issus du monde académique, d'entreprises, ou d'autres acteurs de l'innovation (pôle de compétitivité, centre de transfert de technologie,...), qui alternent avec des sessions d'échanges et de débats avec les participants. L'objectif est à la fois de sensibiliser les entreprises aux enjeux technologiques et du marché de leur secteur ainsi que de les inciter à monter des projets.

A titre d'exemple, la journée technologique sur les textiles composites a été l'occasion de faire découvrir de nouvelles techniques visant à proposer des structures textiles 3D, ainsi que les besoins précis exprimés par des donneurs d'ordres de l'aéronautique (Airbus).

A l'issue de l'atelier, un groupe de travail associant des utilisateurs et des industriels des textiles nordistes et lyonnais a été constitué par Up Tex et devrait déboucher sur un projet financé par le Fonds de Compétitivité des Entreprises (FCE) à la fin de l'année 2007. Des rapprochements ont été amorcés avec d'autres pôles de compétitivité positionnés sur cette thématique (EMC2).

Ces ateliers sont financés en partie par la Direction Générale des Entreprises et s'intègrent dans le cadre du programme « Développer l'Entreprise par la Création, l'Innovation et le Design » (DECID).

 **Complément : les ateliers sont décrits en détails sur le site internet d'Up Tex.**

2. LE RAPPORT FLASH – POLE MINALOGIC

Depuis sa création, Minalogic favorise l'émergence de nouveaux projets à travers des rendez vous réguliers (2 à 3 fois par an sur une journée) où les idées de projets sont présentées très en amont à la communauté Minalogic. Ces journées sont également l'occasion pour chaque nouvel adhérent de présenter au pôle sa société ou l'organisme de recherche qu'il représente (activité, domaines de compétences, attentes vis-à-vis du pôle et de ses membres, éventuelles idées de projets, ...).

Un « Rapport Flash » sert de support à cette présentation du porteur de projet et est structuré autour de 4 questions permettant de caractériser les idées de projet : Pourquoi ? Quoi ? Quand ? Comment ?

Cette courte présentation (15 minutes) est suivie d'un échange avec l'assemblée qui permet de préciser le projet et d'identifier des partenaires potentiels.


 **Complément : grille du rapport flash.**

3. ENCADRER L'EMERGENCE DES PROJETS – POLE AXELERA

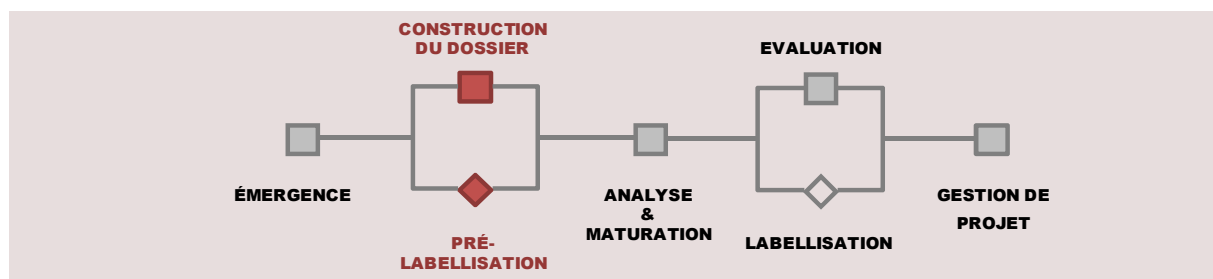
Afin d'accompagner l'émergence de projets autour des deux thématiques stratégiques du pôle (la chimie et l'environnement), le pôle a recours en parallèle à une procédure d'appel à projets et à l'organisation de réunions thématiques.

Les réunions thématiques du pôle regroupent acteurs académiques (chercheurs et enseignants), industriels et financiers autour d'un thème potentiellement valorisable (par exemple, le traitement de l'eau). Leur objectif est d'organiser une séance de réflexion commune afin de confronter les idées initiales de chacun des participants et de fédérer des partenaires autour d'un pré-projet.

Cet exercice doit permettre d'identifier les besoins relatifs au développement du projet (en termes de compétences et de ressources) afin de caractériser 2 ou 3 axes structurants du projet. Sur cette base, un chef de projet volontaire est nommé afin d'assurer la construction du dossier projet.

 **Complément : matrice compétences / besoins (sous réserve de transmission et d'accord de diffusion par le pôle).**

Étape 2) Pré-labellisation et construction du dossier projet

*Description*

Cette étape vise une description approfondie des objectifs du projet et des retombées attendues. Le dossier doit évaluer le phasage du projet, proposer un budget prévisionnel précisant les sources de financement envisagées et les partenariats, moyens ou outils à mettre en œuvre.

Il s'agit d'optimiser le temps que le porteur de projet consacrerà à la construction du dossier de demande de financement tout en assurant la qualité du dossier.

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porteur de projet ; ▪ Chargé de Mission sur la thématique du projet ; ▪ Groupe de travail associant les partenaires adaptés.
ACTIVITÉ(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des objectifs, retombées attendues, forces et faiblesses du projet ; ▪ Organisation de réunions de travail pour le montage du projet ; ▪ Rédaction du dossier de demande de labellisation.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiche de synthèse et présentation du projet ; ▪ Analyse stratégique du projet (SWOT) à remplir par le porteur.
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci-après)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dossier de présentation des projets (Vitagora, Axelera) ; 2. Structuration et labellisation coordonnées des projets (Mer Bretagne et PACA).

1. DOSSIER DE PRESENTATION DE PROJET – POLE VITAGORA


Les axes génériques d'une fiche de présentation d'un projet de R&D collaboratif sont partagés par de nombreux pôles et concernent la description du projet, l'adéquation avec les critères de sélection du pôle ainsi que les retombées attendues, les partenariats envisagés et une estimation du budget nécessaire.

L'originalité de la fiche utilisée par Vitagora réside dans sa structuration et dans la flexibilité qu'elle autorise vis-à-vis du temps à y consacrer.

Un plan type compose le cœur de la fiche de présentation du projet et suggère au porteur d'aborder sur un format libre sa rédaction suivant les axes suivants :

1. Description de la problématique générale et des objectifs poursuivis ;
2. Présentation du projet de l'état de l'art et des barrières technologiques ainsi que de la méthodologie et des outils envisagés ;
3. Valorisation du projet par l'estimation des retombées directes et indirectes attendues ;
4. Éléments de phasage (définition des étapes clés de contrôle, de leurs objectifs et durée) et management (livrables, partenaires et coût de chaque étape) ;
5. Récapitulatif du budget et des sources de financements envisagées ;
6. Récapitulatif des partenariats envisagés (rôle, coût par partenaire, valeur ajoutée de la coopération).

La valeur ajoutée de ce dossier réside dans sa structure qui impose à son rédacteur un exercice de synthèse en introduction et une analyse stratégique des forces, faiblesses, opportunités et menaces en conclusion.

 **Complément : dossier de présentation de projet.**

2. STRUCTURATION ET LABELLISATION COORDONNEES DES PROJETS – POLES MER BRETAGNE ET PACA

Outre l'élaboration d'une stratégie globale et partagée, la coopération entre les pôles Mer Bretagne et PACA s'effectue également par la structuration commune des projets collaboratifs et leur agrément dans chacune des deux régions. Ainsi, tous les projets identifiés dans le cadre des commissions thématiques des pôles sont examinés dans le cadre d'une structure de gouvernance commune : le Comité de Pilotage et de Coordination Interrégional (CPCI).


Un référent projet est chargé de présenter le projet en réunion plénière de l'Equipe d'Ingénierie et d'Animation (EIA) d'un pôle. A l'issue de cette présentation, une fiche de synthèse intermédiaire est rédigée avec l'aide éventuel d'experts externes. Celle-ci formalise un ensemble a minima de données destinées à être échangées entre les deux pôles dans le cadre du CPCI.

Après une première validation par le CPCI, une analyse approfondie du projet est effectuée en concertation par les EIA des deux pôles et doit notamment permettre de déterminer si des informations complémentaires sont nécessaires à la poursuite du processus de labellisation et s'il y a un risque de redondance avec les projets présentés par l'autre pôle Mer.

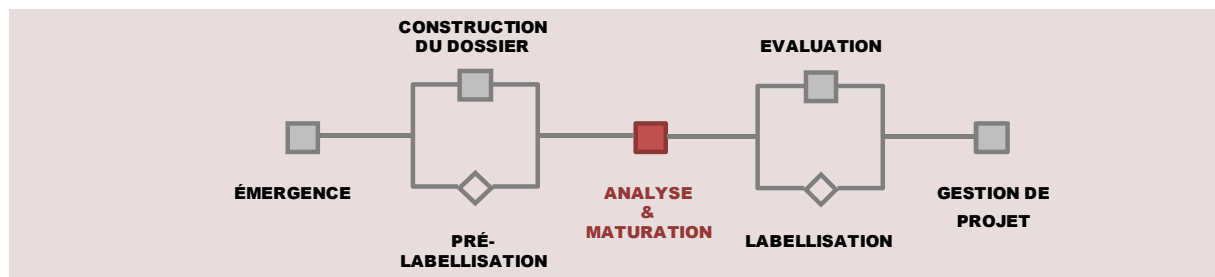
Dans ce dernier cas, l'instruction par les deux EIA doit permettre :

- Soit d'élaborer deux dossiers complémentaires ;
- Soit de créer un unique projet (avec deux sous projets identifiés) résultant de la fusion des projets concurrents ;
- Soit d'abandonner un des projets sur des critères d'antériorité ou de pertinence ;
- Les projets ainsi modifiés font alors l'objet de nouvelles fiches de synthèse, à nouveau examinées par le CPCI.

La rédaction du dossier est assurée par la(es) EIA(s) concernée(s) et la labellisation prononcée par le(s) Comité(s) de Pilotage du(es) pôle(s) concerné(s). Si la première étape de la labellisation avait pour but de partager l'information, l'instruction des dossiers est confidentielle au sein d'un pôle et celui-ci a la responsabilité de la maîtrise d'œuvre sans obligation de communication.

 **Complément : procédure de labellisation, fiche intermédiaire de synthèse ([Télécharger la fiche](#)) et récapitulatif des phases, étapes et répartition des tâches.**

Étape 3) Analyse et maturation des projets



Description

Cette étape a pour objectif de produire une analyse complète de la pertinence du projet par rapport aux orientations technologiques affichées par le pôle. Elle permet également d’identifier le plus en amont possible les freins et barrières susceptibles de compromettre le développement du projet.

Il s’agit d’expertiser le projet en s’appuyant sur l’équipe du Pôle et/ou des experts (internes ou externes) et des référents technologiques.

L’enjeu de cette étape réside dans l’exhaustivité et la qualité de l’analyse, qui doit nourrir la maturation et le développement du projet par l’équipe du pôle. Cette analyse sert de base à l’étape d’évaluation précédant la labellisation.

La maturation du projet s’inscrit dans une logique d’amélioration des projets dès leur émergence jusqu’à la labellisation. Elle se traduit ici par l’identification des ressources et compétences utiles pour valoriser le projet, en s’appuyant sur l’équipe du pôle et son réseau.

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porteur de projet ; ▪ Membres du groupement thématique concerné ; ▪ Experts et référents technologiques.
ACTIVITÉ(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nomination d’experts ou de référents technologiques ; ▪ Présentation des projets en réunion du groupement thématique ; ▪ Mise en relation avec les partenaires du réseau ; ▪ Production du rapport d’analyse.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procédure de nomination des experts et référents ; ▪ Rapport d’analyse ; ▪ Charte de confidentialité.
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci-après)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapport d’expertise (Mov’eo) ; 2. Projet transversal – Ingénierie financière et valorisation de projets (Axelera) ; 3. Un processus de labellisation adapté au financeur cible (Cap Digital).

*Description des bonnes pratiques associées***1. RAPPORT D'EXPERTISE – POLE MOV'EO**

Des experts (externes ou internes au pôle) sont mobilisés dans le cadre de l'analyse effectuée par les Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) pour la décision d'éligibilité des projets.

Ces interventions aboutissent à la remise d'un rapport d'expertise dont la diffusion est limitée aux membres du comité opérationnel, aux pilotes des DAS et experts concernés. Ce rapport formalise un avis d'expert complémentaire aux analyses effectuées en interne sur l'intérêt du projet.

Le rapport d'expertise permet de formaliser des recommandations quant à la nécessité de limiter ou non les objectifs du projet, d'envisager des rapprochements avec d'autres partenaires ou projets, ainsi que d'avoir recours à des expertises complémentaires.

 **Complément : Rapport d'expertise.**

2. PROJET TRANSVERSAL – INGENIERIE FINANCIERE ET VALORISATION DE PROJETS - POLE AXELERA

Dans le but de soutenir ses axes de développement stratégiques, le pôle a défini 5 projets transversaux et les a associés aux différentes phases de son agenda stratégique.

Le projet « Ingénierie financière et valorisation de projet » a pour objectif d'apporter un service aux partenaires du pôle, et notamment aux PME-PMI, pour le montage de projets de R&D collaboratifs.

Ceci se traduit par une assistance à maîtrise d'ouvrage et une aide à la construction des dossiers de financement suivant une méthodologie développée par le pôle :

1. Nomination d'un chef de projet et sélection d'une assistance à maîtrise d'ouvrage ;
2. Réunion de lancement avec les partenaires du réseau pour identifier les besoins industriels et recenser les compétences académiques ;
3. Sélection des thèmes fédérateurs et réunions thématiques sous accord de confidentialité ;
4. Sélection des projets et labellisation par le bureau d'Axelera en fonction des critères du pôle (partenariat, innovation technologique, quantification de l'impact environnemental et économique) ;
5. Rédaction du projet et montage final, ingénierie financière ;
6. Dépôt du dossier au Fonds Unique Interministériel (FUI) et négociation avec les organes et collectivités financeurs.

3. UN PROCESSUS DE LABELLISATION ADAPTE AU FINANCEUR CIBLE – POLE CAP DIGITAL

Cap Digital vise à sélectionner les projets en fonction des financeurs potentiels et multiplier les chances d'être soutenus par des fonds publics et des investisseurs privés.

Pour les projets avec un financeur identifié (FCE, ANR ou OSEO), le traitement du dossier est adapté en fonction du calendrier et du processus de sélection du financeur.

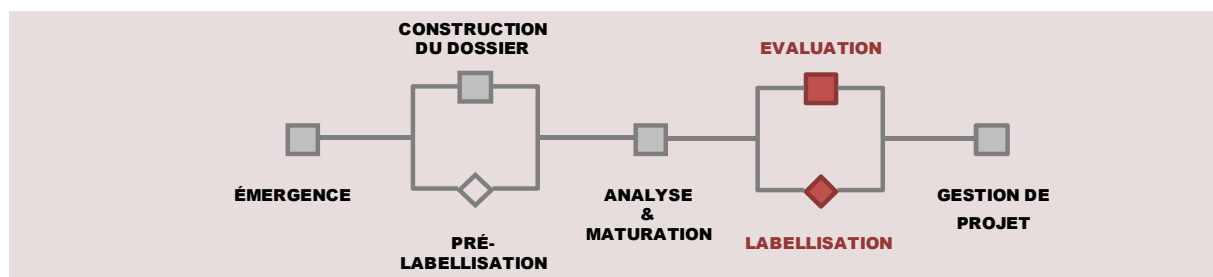
Le pôle demande au porteur de projet de soumettre sa proposition dans le format imposé par le financeur ciblé.

Des composantes du processus sont spécifiques :

- Pour les projets FCE, les projets sont identifiés très en amont, l'expertise est faite en deux temps avec présentation au conseil d'administration et au bureau exécutif ;
- Pour les projets ANR : une pré-labelisation est faite qui est confirmée après la réponse de l'ANR, l'expertise technique et scientifique n'est pas aussi approfondie compte tenu de l'analyse menée ensuite par l'ANR ;
- Pour les projets mono-partenaire OSEO : un processus plus léger est adopté et le pôle part de l'expertise OSEO transmise par le porteur.

 **Complément : processus de pré-labelisation FCE et ANR.**

Étape 4) Évaluation et labellisation d'un projet de R&D collaboratif

*Description*

Cette étape vise à labelliser les projets du pôle à travers un processus de sélection, permettant d'identifier les forces et faiblesses du projet et d'aboutir à sa caractérisation, dans un cadre commun à l'ensemble des projets.

L'évaluation puis la sélection contribuent à la maturation des projets, en formulant des axes d'amélioration en cas de refus de labellisation.

Elles permettent également d'orienter les dossiers de demande de financement vers les sources les plus adaptées à la nature du projet.

La procédure de labellisation doit préserver la confidentialité des projets et être suffisamment réactive. L'enjeu de compétitivité inhérent aux pôles implique de mettre la labellisation au service du projet et non l'inverse. Cet aspect peut être facilité par un processus de lancement de projets en continu, déconnecté du calendrier des principaux financeurs.

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none">▪ Porteur de projet ;▪ Comité Opérationnel / Bureau ;▪ Experts internes ou externes au pôle.
ACTIVITÉ(S)	<ul style="list-style-type: none">▪ Présentation du projet par le porteur ;▪ Interaction critique entre le porteur et le Comité d'évaluation ;▪ Formulation des recommandations et de la décision de labellisation ;▪ Synthèse des rapports d'évaluation, d'expertise et de l'audition du porteur de projet ;▪ Proposition d'acceptation / rejet de la demande par le CO/BE ;▪ Vote du CA/D et rédaction de la notification de labellisation / rejet ;▪ Mise à jour du portefeuille projets ;▪ Transmission du dossier projet aux instances de financement.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none">▪ Trame de présentation formatée ;▪ Grille d'évaluation permettant une notation discriminante sur un ensemble exhaustif d'indicateurs.
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci- après)	<ol style="list-style-type: none">1. Grille d'évaluation des projets (Mov'eo) ;2. Gestion de la confidentialité des projets (Mov'eo).

*Description des bonnes pratiques associées***1. GRILLE D’EVALUATION DES PROJETS – POLE MOV’EO**

En s’inspirant de l’expérience de membres industriels du pôle sur l’approche qualité, l’équipe d’animation du pôle a conçu et mis en place une procédure complète de labellisation de projets. La décision de labellisation est déterminée suite à une évaluation complète du projet.

Le rapport d’évaluation rédigé par le comité de labellisation (qui comprend des membres du comité opérationnel et des experts) - qui sert de support à la décision de labellisation - se base sur :

- L’historique du projet (notamment le nombre de présentations à la labellisation déjà effectué) ;
- Une note du projet ;
- Un avis d’experts sur la suite à donner à la demande de labellisation ;
- Une évaluation qualitative des risques associés au projet.

La note est attribuée au projet sur la base d’une grille d’évaluation, qui permet de quantifier l’adéquation du projet à un certain nombre de critères choisis par le pôle, en lien avec ses objectifs stratégiques.

L’intérêt de cette grille tient à l’exhaustivité des critères étudiés, par exemple :

- Pertinence par rapport à la stratégie et aux objectifs du pôle, impact économique (impact sur le CA, qualité du business plan, valeur pour le client final, création ou maintien d’emplois) ;
- Impact et durabilité de l’avantage concurrentiel ;
- Caractère innovant des résultats attendus ;
- Valeur sociétale et exigence réglementaire ;
- Cohérence du programme de travail ;
- Qualité du consortium des partenaires et du management ;
- Qualité du dossier déposé.

A chaque critère doit être attribué un nombre de points reflétant la valeur du projet.

La valeur finale du projet est obtenue par une pondération de l’ensemble des notes sur chaque critère suivant son degré de pertinence vis-à-vis de la source de financement envisagée. Typiquement, l’impact et la durabilité de l’avantage concurrentiel est considéré comme moins important pour une demande de financement ANR que de financement FUI.

2. GESTION DE LA CONFIDENTIALITE DES PROJETS – POLE MOV'EO


En fonction du niveau de confidentialité du projet demandé par le porteur dès la présentation de son projet, une procédure adaptée peut être envisagée. Son objectif est de restreindre la diffusion des informations sensibles à un nombre limité et choisi de personnes impliquées dans son évaluation et de les engager à en respecter la confidentialité.

Cette procédure de gestion prévoit trois niveaux de confidentialité suivant lesquels :

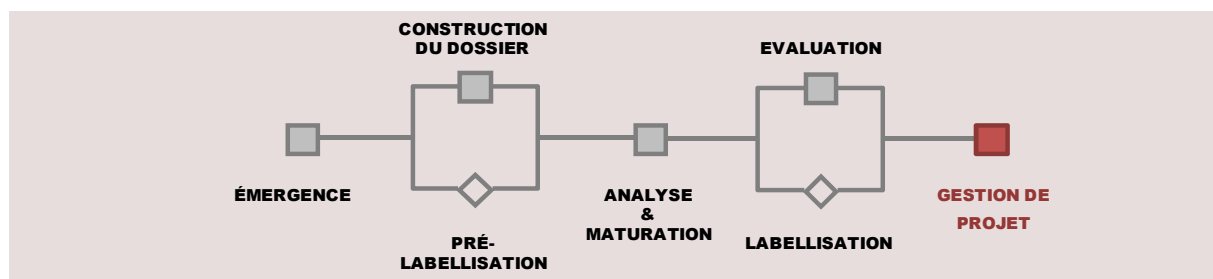
- Les informations sont rendues accessibles au public ;
- Elles sont considérées confidentielles pendant l'instruction du projet mais rendues ensuite publiques ;
- Elles sont limitées aux membres du comité opérationnel, aux pilotes des Domaines d'Activité Stratégique et experts concernés.

De manière générale, le pôle a mis en œuvre une charte de déontologie visant à établir des lignes de bonne conduite devant être respectées par l'ensemble des acteurs impliqués.

La charte prévoit également une possibilité pour le porteur de projet de signaler des personnes ou entités auxquelles il ne souhaite pas transmettre son dossier projets dans un but de gestion des conflits d'intérêt.

 **Complément : Charte de déontologie.**

Étape 5) Gestion de projet

*Description*

Cette étape consiste tout d'abord à suivre l'état d'avancement des projets une fois labellisés, afin d'accompagner leur développement, en identifiant des partenaires ou des financements complémentaires.

Il s'agit également d'évaluer la qualité des projets une fois développés et de mettre en perspective les résultats concrets du projet avec le potentiel, qui avait été identifié à partir du dossier avant la labellisation. La prise en compte de cette analyse est décisive pour améliorer la qualité du processus de maturation et de sélection des projets.

Cette étape est donc en réalité transversale à l'ensemble du « processus projets » puisqu'elle influence en réaction le mode de détection, de maturation, et de sélection des projets.

La jeunesse des pôles ne leur a pas encore permis de mettre en place une réelle gestion du portefeuille de projets R&D. À l'avenir, cette dimension devra être renforcée pour garantir l'efficacité du processus projet sur le long terme.

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membres du pôle ; ▪ Porteurs de projet ; ▪ Autres acteurs de l'innovation.
ACTIVITÉ(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivi de l'avancement des projets ; ▪ Évaluation a posteriori des projets labellisés ; ▪ Gestion du portefeuille de projet.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue de projet ; ▪ Grille d'évaluation de la valeur ajoutée.
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci- après)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tableau de bord de Gestion de projets (Vitagora) ; 2. Rapport flash du projet (Vitagora).

Description des bonnes pratiques associées

1. TABLEAU DE BORD DE GESTION DE PROJETS – POLE VITAGORA

Un tableau de bord est un outil classique de rapport (reporting) qui permet de suivre l'évolution et de gérer le portefeuille de projets. La valeur ajoutée de l'outil présenté ici est liée à la structuration des activités du pôle en matrice (plates-formes de compétences / filières industrielles / régions géographiques).

Un reporting mensuel (mis en place suite à une première évaluation indépendante de son dispositif, commandée par le pôle) effectue la synthèse des informations liées à l'état d'avancement des projets, leur financement, la création de valeur et leur répartition en fonction des filières, plates-formes et localisation géographique.

Un premier volet du tableau de bord présente les projets à un instant donné suivant leur état d'avancement et l'origine des porteurs, et détaille l'évolution (instantanée et cumulée) du nombre de projets en cours de montage, labellisés et financés.

Un second volet mesure la création de valeur (investissements, emplois issus des projets, chiffre d'affaires) pour les projets labellisés portés par des acteurs économiques.

Enfin, un dernier volet fournit la répartition des projets labellisés ou mis en œuvre par nature (industriel ou de recherche), par filière et plate-forme, par région géographique.

2. RAPPORT FLASH DU PROJET – POLE VITAGORA

Le rapport flash est une fiche de synthèse de l'état d'avancement du projet rédigée par le porteur du projet. Son objectif est de permettre un suivi de l'utilisation des financements et des résultats obtenus par rapport aux objectifs et aux principales étapes du projet définies initialement.

Ce rapport permet au pôle d'adapter son accompagnement au regard des besoins identifiés et des premières difficultés rencontrées.

 **Complément : rapport flash du projet.**

CHAPITRE 4 : DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

La mise en œuvre de la stratégie au plan international permet de renforcer la dynamique de développement du pôle, par la connaissance des pôles étrangers, l'échange de bonnes pratiques et surtout l'élaboration de partenariats stratégiques, comprenant des objectifs variés : projets collaboratifs internationaux, intégration dans les programmes de recherche européens, échanges commerciaux entre partenaires industriels, recherche de compétences complémentaires,...

Un des principaux enjeux de ce processus réside dans la capacité du pôle à faire bénéficier les PME de l'ensemble des actions mises en œuvre.

Ce développement international comprend plusieurs activités, qui se structurent autour de trois axes prioritaires :

1. Enclencher une dynamique pour le **développement des marchés internationaux** intéressant les entreprises du pôle ;
2. Renforcer la **visibilité du pôle à l'international**, dans une logique de marketing territorial, pour attirer des compétences et participer à l'attractivité générale du territoire ;
3. Mettre en place des **coopérations internationales** avec d'autres clusters, au service des projets de recherche et d'innovation.

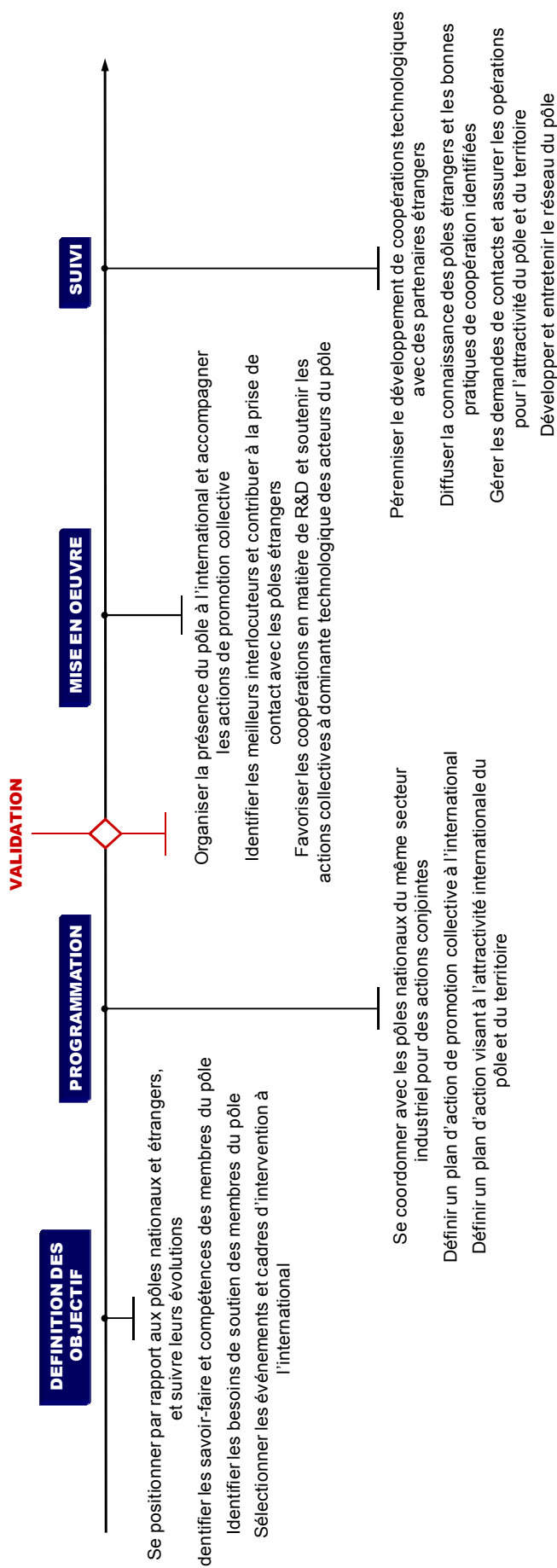
Pour ce faire, les actions internationales du pôle doivent se coordonner avec les dispositifs publics d'accompagnement :

- Actions collectives d'identification de partenaires par la Direction Générale des Entreprises (DGE) avec le soutien des missions économiques et des conseillers scientifiques ;
- Bourses et programmes du Ministère des Affaires Etrangères (MAE) ;
- Programmes et clusters EUREKA ;
- Encouragement à aller vers le Programme cadre de recherche et de développement technologique (PCRDT),... ;
- Actions collectives pour l'accompagnement à l'international des PME-PMI réalisées par plusieurs acteurs régionaux ;
- Actions en faveur de la promotion du territoire et de la recherche d'investissements étrangers, ...

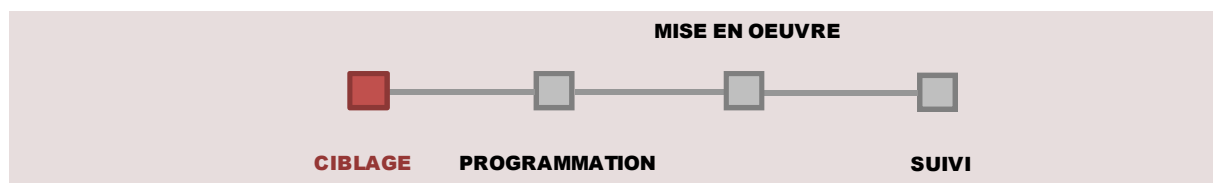
Si certains pôles ont désigné un responsable pour leurs relations internationales et ont défini un programme d'actions, d'autres n'ont pas encore eu l'opportunité d'élaborer une véritable stratégie de développement, qui leur permettra de dépasser les simples « voyages d'études et d'échanges », dont la valeur ajoutée pour le pôle reste à démontrer.

8 bonnes pratiques ont été identifiées sur cet axe de la gouvernance.

LES ÉTAPES DU DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL



Étape 1) Définition des axes de développement



Description

L'objectif principal de cette étape est d'aboutir à une définition des objectifs à atteindre en fonction des besoins exprimés par les membres du pôle, mais également en tenant compte des compétences et savoir-faire de ses membres et de l'environnement concurrentiel international.

L'enjeu de cette étape réside aussi dans l'identification des besoins, parfois non formulés, des PME afin de leur apporter une vraie valeur ajoutée.

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chargé de Mission International de l'équipe pôle ; ▪ Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII) et Ubifrance ; ▪ Missions économiques et financières du MINEFE, Agence de coopération technique internationale des ministères chargés de l'économie et du budget (ADETEF) ; ▪ Services Scientifiques (CAST) et Services de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) des Ambassades, Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique (ADIT) et Ministère des Affaires Étrangères (MAE) ; ▪ Autres acteurs locaux et régionaux en charge de programmes sur le développement international.
ACTIVITE(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiller et diffuser la connaissance des thématiques technologiques, des marchés cibles et de l'évolution de la situation concurrentielle à l'international ; ▪ Identifier les besoins et les contraintes des membres du pôle en matière de développement international ▪ Identifier des partenaires potentiels.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartographie des compétences à promouvoir à l'International ; ▪ Cartographie des pôles de compétitivités dans 17 pays de la Direction Générale du Trésor et de la Politique Économique (DGTPE).
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci-après)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Benchmark international et objectifs stratégiques (Axelera) ; 2. Cartographie des compétences (EMC2).

*Description des bonnes pratiques associées***1. BENCHMARK INTERNATIONAL ET OBJECTIFS STRATEGIQUES
- POLE AXELERA**

Pour mieux cibler son positionnement à l'échelle internationale, le pôle Axelera a réalisé une étude comparative (benchmark) de 25 clusters dans le monde. Cette étude visait à identifier les différentes typologies de cluster, leurs orientations sur les aspects environnementaux, leur modes de financement et de gouvernance.

Cette étude a permis à Axelera à la fois de définir un positionnement unique pour le pôle sur la filière Chimie et Environnement, d'établir des objectifs en terme de classement (2ème pôle européen et 4ème pôle mondial) et de programmer des chantiers d'actions en cohérence.

Le développement international du pôle Axelera s'inscrit ainsi dans un calendrier en trois phases :

1. 2007-2008 - Fédération et consolidation :
 - Recensement et hiérarchisation des projets des adhérents à mutualiser en fonction de la thématique technologique et du pays ;
 - Montage de projets dans le cadre du 7ème Plan cadre recherche et développement technologique (PCRD) ;
 - Intégration des réseaux européens European Chemical Regions Network (ECRN) et European Environmental Regions Network (EERN) ;
 - Accompagnement des PME à l'international et à l'export, en s'appuyant notamment sur UBI France, Entreprise Rhône Alpes International (ERAI), la chambre régionale de commerce et d'industrie (CRCI).
2. 2009-2010 - Renforcement et attractivité :
 - Coordination des échanges entre chercheurs et étudiants ;
 - Lobbying commun ;
 - Stratégie de communication internationale.
3. A partir de 2012 – Rupture :
 - Axelera, vitrine mondiale de la chimie du futur.

Ce travail a également permis de prioriser l'approche d'ensemble des pôles cibles en deux zones : Europe à l'horizon 2007 et Asie / USA à l'horizon 2008. Ainsi, à l'occasion du salon Pollutec Horizons, le pôle a signé une convention de partenariat avec le cluster britannique de dimension européenne NEPIC (North-East Process Industry Cluster) qui rassemble des acteurs du génie des procédés – un des principaux axes thématiques du pôle Axelera.

 **Complément : synthèse de l'étude disponible sur le site ([Télécharger la synthèse](#))**

2. CARTOGRAPHIE DES COMPETENCES - POLE EMC2

Grâce aux travaux menés au sein du réseau d'entreprises Neopolia, le pôle EMC2 dispose d'une cartographie des compétences des PME du secteur aéronautique, qui peut être utilisée dans le cadre de la promotion des compétences du pôle et de la prospection commerciale à l'international.

Cette cartographie permet à une délégation d'entreprises de présenter l'ensemble des compétences disponibles via le pôle et ainsi de prospector et proposer des projets associant les compétences d'autres entreprises du pôle.

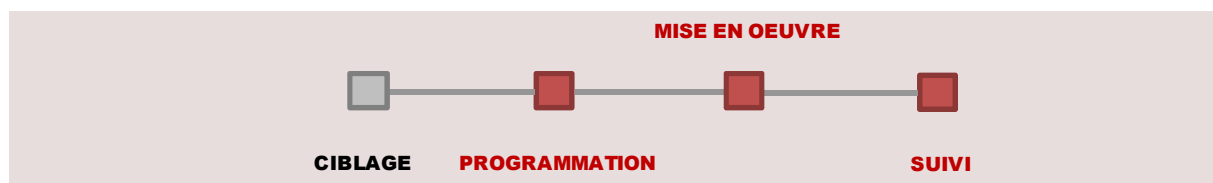
Cette cartographie se présente sous forme d'une matrice à triple entrée répertoriant :

- Une trentaine de PME aéronautique ;
- Les types de travaux menés (par exemple : ingénierie, études de conception, études d'industrialisation, conception fabrication, intégration, contrôle tridimensionnel, essais mise en service, maintenance, ...) ;
- Les métiers maîtrisés : automatisme, chaudronnerie tôlerie, échafaudage, ...

Un commentaire associé à chaque entreprise permet d'en identifier le cœur de métier.

 **Complément : matrice des compétences entreprises.**

Étape 2) Programmation, mise en œuvre et suivi

*Description*

Le positionnement des pôles sur la scène internationale est un enjeu majeur de leur développement. Cette étape ne peut cependant être envisagée que lorsque le pôle a satisfait aux besoins primaires de son développement. Afin de pallier à la jeunesse des actions menées par ces derniers et donc au manque de bonnes pratiques en termes de mise en œuvre et suivi (c'est-à-dire d'évaluation des actions et de rebouclage avec la stratégie générale), nous avons choisi de regrouper les dernières étapes du processus générique.

Programmation et mise en œuvre des actions de développement

L'objectif principal de cette étape est de définir un plan d'actions pour le développement du pôle à l'international, en coordination avec les acteurs du territoire et les pôles nationaux du même secteur industriel. Ce dernier point permet en effet de renforcer la visibilité de l'ensemble de la politique industrielle française du secteur concerné.

Ce plan d'action comprend à la fois :

- Des **actions de promotion du pôle** dans différents événements internationaux sur ses projets et leurs résultats, ses membres, de leurs savoir-faire dans les domaines technologiques, commerciaux ou transverses aux activités du pôle ;
- Des actions locales visant à **renforcer l'attractivité du pôle** et du territoire par l'accueil de délégations étrangères et l'organisation d'événements (salon, congrès,...) à portée internationale ;
- Des actions **d'accompagnement à l'export** ou de **développement de partenariats** technologiques entre acteurs du pôle et partenaires étrangers (le positionnement du pôle et la coordination avec les autres partenaires actifs sur ce sujet dépendront des contextes locaux).

L'enjeu de cette étape réside donc dans le choix d'actions prioritaires, qui servent le mieux la stratégie du pôle et bénéficient au plus grand nombre de membres du pôle. L'ensemble de ces actions doit permettre d'identifier les meilleurs interlocuteurs au sein de pôles étrangers et d'organiser les premiers contacts.

Suivi et animation du réseau international

L'objectif principal de cette étape est d'assurer le suivi des actions de promotion collective et d'en valoriser les retombées. Il s'agit d'une part de pérenniser le développement de coopérations et partenariats technologiques formalisés avec des partenaires étrangers, et d'autre part de gérer les demandes de contacts de la part de pôles étrangers.

L'enjeu de cette étape est de préparer et soutenir à long terme le développement d'actions à dominante technologique, les coopérations en matière de R&D, le montage de projets et la participation aux réseaux d'excellence européens.

L'ensemble de ces actions doit permettre de diffuser la connaissance des pôles étrangers et les bonnes pratiques de coopérations identifiées (en termes de stratégie de partenariats et de protection de la propriété intellectuelle) au sein des membres du pôle, mais également à d'autres pôles nationaux.

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable des relations internationales du pôle et chargé de mission ; ▪ Représentants de l'équipe d'animation du pôle et chargé de communication ; ▪ Direction Générale des Entreprises (DGE), Ministère Délégué au Commerce Extérieur, Agence Française pour l'Investissement International (AFII) et Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement (DGCID) ; ▪ Autres acteurs locaux et régionaux en charge de programmes sur le développement international.
ACTIVITE(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se coordonner avec les pôles du même secteur industriel ; ▪ Définir un plan marketing à l'international ; ▪ Identifier les meilleurs interlocuteurs et contribuer à la prise de contact avec les pôles étrangers ; ▪ Identifier les cadres d'intervention pour les actions de promotion du pôle (salons, congrès internationaux, rencontres d'affaires,...) ; ▪ Organiser la présence du pôle et de ses membres aux différents événements internationaux sélectionnés ; ▪ Négocier les modalités de coopération en matière de R&D et de mise en place de partenariats technologiques ; ▪ Diffuser la connaissance des pôles étrangers et les bonnes pratiques de coopération identifiées ; ▪ Assurer les opérations de promotion de l'attractivité du pôle et du territoire.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan marketing ; ▪ Cartographie des compétences et savoir-faire ; ▪ État d'avancement des projets collaboratifs ; ▪ Accord de partenariats et de protection de la propriété intellectuelle ; ▪ Base de données de contacts.
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci- après)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regroupement communautaire au sein d'EICOSE (System@tic) ; 2. Implication dans le consortium européen ARTEMIS (Minalogic) ; 3. Coordination des actions à l'international et mutualisation de l'image (Mer Bretagne et PACA) ; 4. Ciblage des événements internationaux (Cap Digital) ; 5. Rencontres Européennes Goût – Nutrition - Santé (Vitagora) ; 6. Participation à des événements internationaux (Minalogic).

1. REGROUPEMENT COMMUNAUTAIRE AU SEIN D'EICOSE - POLE SYSTEM@TIC

Le projet de développement de l'European Institute for Complex & Safety Critical Embedded Systems Engineering (EICOSE) formalise le cadre d'un partenariat européen impliquant les pôles de compétitivité mondiaux System@tic Paris-Région et Aerospace Valley, ainsi que le cluster allemand SafeTrans.

Ce partenariat repose sur la plate-forme technologique européenne spécialisée dans le domaine des systèmes embarqués Advanced Research and Technology for Embedded Intelligence and Systems (ARTEMIS), dont le pôle Minalogic est également membre associé.

La participation du pôle System@tic se fait par l'intermédiaire du Groupe Thématique Automobile/Transports, qui partage une partie de l'agenda stratégique de R&D de la plate-forme technologique avec les autres pôles impliqués. L'objectif est de coordonner les différentes initiatives de recherche et les compétences clés pour l'innovation afin d'acquérir le statut de centre d'excellence d'ARTEMIS.

2. IMPLICATION DANS LE CONSORTIUM EUROPEEN ARTEMIS – POLE MINALOGIC

Depuis octobre 2007, Minalogic est membre associé d'Artemis, consortium européen dédié aux systèmes embarqués, qui définit les axes stratégiques de recherche et finance des projets de développement dans ce domaine.

Cette implication renforce la visibilité internationale du pôle et conforte son positionnement de pôle de compétitivité dans le domaine des micro-nanotechnologies et du logiciel sur puce.

Elle favorise également l'implication des partenaires du pôle à l'international à travers :

- Le filtrage de l'agenda stratégique de la plateforme pour les partenaires du pôle : Minalogic diffuse de façon ciblée à ses adhérents le contenu de l'agenda stratégique d'ARTEMIS, ce qui leur permet de suivre les avancées technologiques à l'échelle internationale et de faire remonter des projets en cohérence avec les besoins identifiés ;
- L'implication dans des projets européens : Minalogic a engagé une démarche sur les aspects middleware embarqués avec les industriels et centres de recherche du pôle. Ce projet a été présenté au consortium européen Artemis et a suscité un vif intérêt d'industriels étrangers impliqués dans Artemis. Ceci a pour but de fédérer une approche européenne dans ce domaine.

3. COORDINATION DES ACTIONS A L'INTERNATIONAL ET MUTUALISATION DE L'IMAGE - POLES MER BRETAGNE ET PACA

Le développement international des deux pôles Mer (Bretagne et PACA) est coordonné afin d'éviter toute redondance et d'améliorer la visibilité des actions. Cette coordination passe d'abord par une communication commune aux deux pôles. Ainsi, un logo unique a été réalisé et l'accord des deux pôles est requis pour la diffusion de messages à destination de la presse. Dans le cadre de la participation à des manifestations, les déplacements peuvent être organisés ensemble ou par un représentant de l'un des pôles.

Cette coordination passe également par un partage de l'information et une gouvernance commune dont l'objectif est de faire travailler ensemble des représentants locaux des deux pôles : le Comité de Pilotage et de Coordination Inter régional (CPCI).

Différentes actions de développement à l'international sont ainsi menées par le biais de cette structure :

- Participation à une mission européenne et contribution au Livre Vert pour une politique marine intégrée ;
- Mise en relation avec les acteurs du cluster anglais South East England Development Agency (SEEDA) et montage d'un projet dans le cadre d'un PCRD ;
- Obtention en commun de plusieurs financements d'actions à l'international auprès de la Direction Générale des Entreprises (avec deux volets équilibrés sur les deux pôles), ...

Du point de vue commercial, et notamment pour les actions de d'export lointain, les deux pôles coordonnent également leurs rayons d'action respectifs (ainsi, le pôle Mer Bretagne se focalise en priorité sur la région nord de l'Europe).

4. CIBLAGE DES EVENEMENTS INTERNATIONAUX – POLE CAP DIGITAL

La stratégie de Cap Digital consiste à développer la notoriété de sa marque en se positionnant dans l'évènement mondial de chacun de ses domaines : Siggraph aux USA pour les nouvelles technologies de l'image, CG Leipzig pour les jeux video et le BETT à Londres pour les technologies numériques appliquées à l'éducation.

La participation à ces évènements est organisée très en amont en s'appuyant sur des opérateurs externes au pôle, afin d'optimiser les résultats des évènements pour les participants.

Les entreprises ayant choisi de participer au salon Siggraph de 2007 ont pu bénéficier des éléments suivants :

- Un stand mutualisé de 18 mètres carrés ;
- Un référencement dans le guide du Siggraphet sur le site web ;
- Un accès à l'ensemble des conférences ;
- 20 pass VIP pour les 2 soirées de dégustation de grands crus, organisées pour les pôles ;
- L'organisation de rendez-vous d'affaires.

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP) était l'opérateur de l'opération, soutenue financièrement par UbiFrance et associant d'autres partenaires comme l'Agence Régionale de Développement (ARD), PRIME, PARIS ACM SIGGRAPH. Cap Digital est soutenu financièrement par la DGE pour cette action de développement international.

Le tarif demandé à chaque entreprise était de 1500 €.

5. RENCONTRES EUROPEENNES GOUT – NUTRITION – SANTE - POLE VITAGORA

Le pôle Vitagora a organisé en juin 2007, en collaboration avec Oséo Bourgogne et l'Agence Régionale d'Information Stratégique et Technologique de Bourgogne (ARIST) une première édition des Rencontres Européennes « Goût—Nutrition—Santé ».

L'objectif principal de ces rencontres a été d'accroître la visibilité du pôle et de son positionnement stratégique « Goût—Nutrition—Santé » en regroupant sur son territoire plus de 230 personnes représentant 140 entreprises, laboratoires R&D et centres techniques venant de France et de 8 pays européens.

Ces rencontres ont permis de favoriser le développement de nouvelles relations technologiques, commerciales ou industrielles autour de différents ateliers :

- Des tables rondes réunissant des représentants de la recherche publique et privée ainsi que de l'industrie (goût et préférences alimentaires, micronutriments et biodisponibilité ou nouveaux procédés et conditionnements pour préserver les valeurs sensorielles et nutritionnelles des aliments). Celles-ci ont permis de développer la participation de chercheurs sur des sujets en phase avec les attentes des professionnels et ont chacune réuni plus de 200 participants ;
- Plus de 300 rendez-vous d'affaire sur deux jours ;
- Des espaces d'expositions dans lesquels une trentaine de participants ont pu afficher leurs compétences scientifiques et techniques dans la mise en œuvre de projets innovants et qui ont également permis au pôle d'informer sur ses compétences et son réseau d'appui à l'ingénierie de projets technologiques innovants ;
- Des présentations libres d'une durée de 10 minutes qui permettent aux intervenants de valoriser leurs savoir-faire et compétences ou de présenter une recherche de partenariats ou un projet de R&D.

En termes de communication, un voyage de presse réunissant 12 journalistes avait été organisé un mois avant la manifestation. Le pôle a par la suite accueilli une demi-douzaine de journalistes permettant à ce jour d'avoir des retombées dans les organes de presse.

En supplément de ces manifestations, le pôle a également développé une stratégie en terme d'actions à l'international constituées de délégations d'acteurs industriels, de la recherche et de la formation dans le but d'identifier des partenariats scientifiques, industriels et commerciaux. Ces missions font l'objet de missions retour de la part des pays étrangers visités.

6. PARTICIPATION A DES EVENEMENTS INTERNATIONAUX – POLE MINALOGIC

Le développement international de Minalogic s'appuie sur plusieurs outils complémentaires : l'implication dans les plates-formes européennes, l'accueil de délégations étrangères (une vingtaine en 2006), un site web accessible en anglais (68% des visites en provenance de l'étranger en 2006), et la participation à des événements et salons internationaux.

Afin d'optimiser le retour sur investissement, ces salons sont préparés très en amont en s'appuyant sur les partenaires compétents : UbiFrance, l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII), l'Agence d'Etudes et de Promotion de l'Isère (AEPI), Jemi et Minatec.

La participation à Semicon West – premier salon international sur les semi-conducteurs – à San Francisco en juillet 2007 a ainsi été l'occasion d'organiser 3 journées de convention d'affaires, structurées de la manière suivante :

- Le matin : des présentations d'entreprises (une vingtaine de grands groupes et PME françaises partenaires du pôle, sur 3 jours) regroupées par thématiques (Mainstream Micro-nano, Clean Tech, Back end & MEMS) ;
- Entre 12 et 14h : des déjeuners réseaux ;
- L'après-midi : des rendez-vous d'affaires bilatéraux.

Le tour de promotion de Minalogic à la Silicon Valley en 2006 avait été fait dans le même esprit : l'équipe du pôle avait rencontré 18 sociétés, 8 visites d'entreprises américaines avait été organisées en retour et 4 implantations (R&D ou autre) ont été réalisées à Grenoble.

 **Complément : Plaquette « Discover Innovation in France » préparée pour le salon Semicon West de juillet 2007 ([disponible sur le site du pôle](#)).**

CHAPITRE 5 : IMPLICATION DES PME

L'intégration des PME-PMI dans l'ensemble des actions menées par le pôle (projets R&D, développement international,...) est un des facteurs clés de succès du développement du pôle et un indicateur de performance important. Cependant, cette implication ne va pas de soi et le pôle doit agir à différents niveaux pour favoriser son implication dans les projets et actions.

On peut citer par exemple :

- Le regroupement en grappes des PME-PMI sur le territoire, autour des institutions de recherche et d'enseignement supérieur et des grandes sociétés technologiques d'un secteur ;
- L'implication des PME-PMI dans l'évolution des orientations technologiques et de la stratégie du pôle ;
- La construction d'une offre de service pour un accompagnement personnalisé au développement de projets de R&D collaboratifs, ainsi qu'à leur valorisation et à l'exploitation des synergies avec les acteurs de l'innovation ;
- L'accompagnement de rencontres et d'échanges d'expériences entre entreprises du pôle ;
- ...

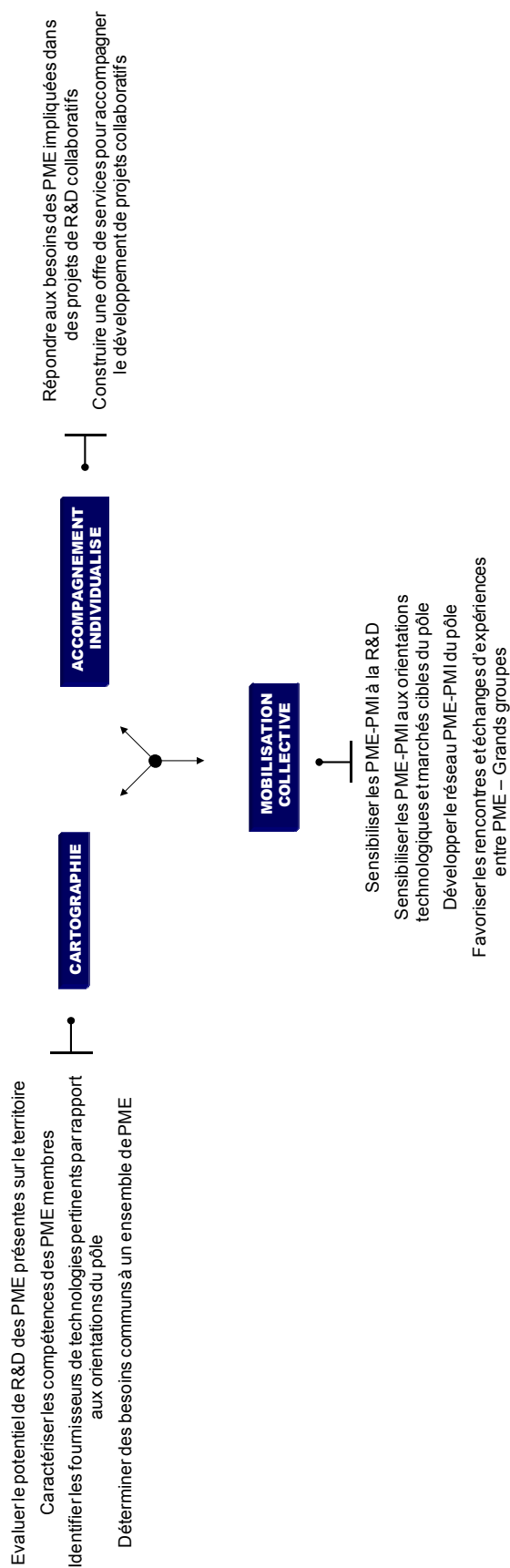
Les actions menées par les pôles à destination spécifique des PME se répartissent en trois principales catégories :

- Des cartographies des PME-PMI associées au pôle ;
- Des actions de sensibilisation et mobilisation des PME-PMI dans un cadre collectif ;
- Une offre de service pour un accompagnement personnalisé des PME-PMI.

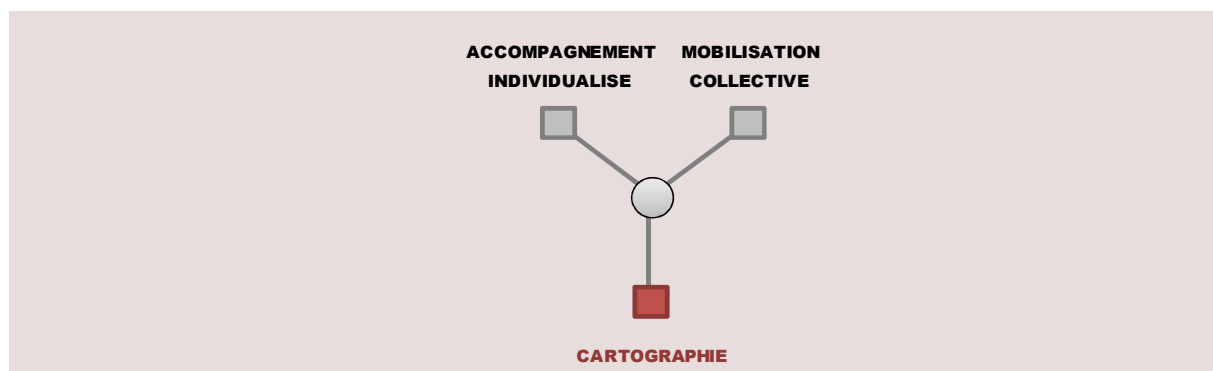
Sur ce sujet, le pôle doit développer des coopérations étroites avec les acteurs locaux et régionaux en charge du développement économique et de l'innovation, qui mettent en œuvre de nombreuses actions en faveur des PME : DRIRE, Agences de développement, Chambres consulaires, Oseo, RDT,...

18 bonnes pratiques ont été identifiées sur cet axe de la gouvernance.

LES ETAPES DE L'IMPLICATION DES PME



Étape 1) Cartographie des PME-PMI



Description

L'objectif principal de cette étape est de connaître les PME-PMI présentes sur le territoire et membres du pôle : compétences R&D, positionnement sur la chaîne de valeur associée aux marchés cibles, besoin en accompagnement, partenariats actifs,...

Cette cartographie des ressources et des besoins permet au Pôle de développer des actions de soutien spécifiques pour une meilleure intégration des PME-PMI aux activités du Pôle.

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chargé de Mission au sein de l'équipe d'animation Représentants de l'équipe d'animation du pôle et chargé de communication ; ▪ Réseaux d'entreprises (Chambres consulaires, fédérations professionnelles,...) ; ▪ Autres acteurs publics actifs dans la diffusion technologique auprès des PME : OSEO, RDT, Centres techniques, CRITT.
ACTIVITÉ(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier les ressources allouées à la R&D au sein des PME ; ▪ Caractériser leurs compétences technologiques ; ▪ Clarifier leur positionnement sur la chaîne de valeur des marchés cibles ; ▪ Identifier des PME susceptibles d'être porteurs de projets.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartographie des acteurs, ressources et compétences.
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci-après)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cartographie des acteurs susceptibles de collaborer avec le pôle (Mov'eo) ; 2. Cartographie des compétences et mise en perspective de l'offre de formation (System@tic); 3. Cartographie des compétences (EMC2).

Description des bonnes pratiques associées

1. CARTOGRAPHIE DES ACTEURS DU TISSU HAUT-NORMAND POUVANT JOUER UN ROLE DANS LES DAS - POLE MOV'EO

Le pôle Mov'eo a mené un exercice de cartographie des acteurs présents sur son territoire susceptibles d'être intéressés par une collaboration avec le pôle et de contribuer au développement de ses orientations technologiques par l'intermédiaire des Domaines d'Activités Stratégiques (DAS).

Cette pratique, dans le sens où elle s'intéresse aux PME en tant que catégorie d'entreprises, constitue un moyen de cibler le potentiel de R&D de ces dernières.

Une description plus complète de l'utilisation de ce positionnement en termes de ressources et de compétences est faite dans le présent guide dans le cadre du processus stratégie R&D.

2. CARTOGRAPHIE DES COMPETENCES ET MISE EN PERSPECTIVE DE L'OFFRE DE FORMATION - POLE SYSTEM@TIC

Le pôle System@tic a achevé la première phase d'un exercice de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) visant à cartographier les besoins autour d'une compétence clé pour le développement de projets de R&D collaboratif.

Cette pratique, dans la mesure où les entreprises du pôle sont majoritairement des PME et ne disposent pas des mêmes moyens que les grands groupes pour recruter des profils sur lesquels existe une forte demande, constitue une action en faveur des PME.

Une description plus complète de l'utilisation de ce positionnement en termes de ressources et de compétences est faite dans le présent guide dans le cadre du processus stratégie R&D.

 **Complément : cartographie des compétences System@tic disponible en annexe.**

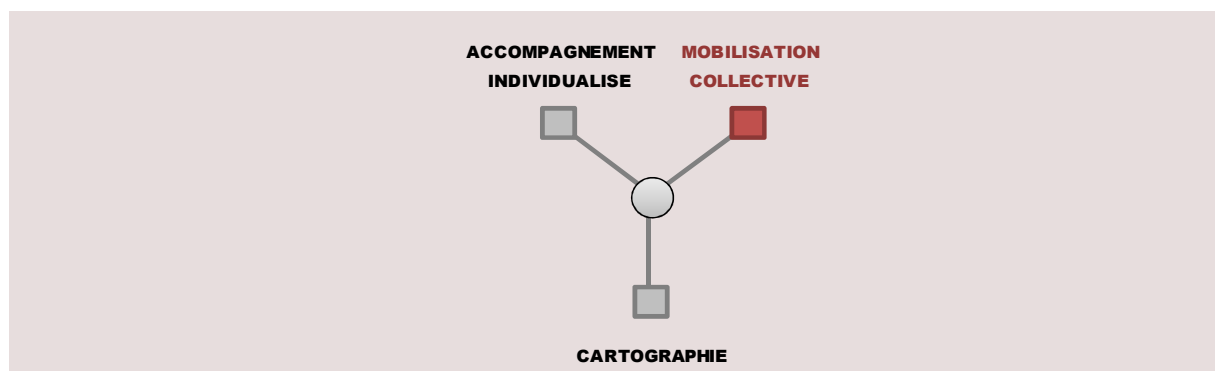
3. CARTOGRAPHIE DES COMPETENCES - POLE EMC2

Grâce aux travaux menés au sein du pôle Neopolia, le pôle EMC2 dispose d'une cartographie des compétences des PME du secteur aéronautique. Celle-ci peut être utilisée dans l'organisation d'actions collectives à caractère commercial ou de promotion des compétences des PME du pôle.

Une description plus complète de cette cartographie est faite dans le présent guide dans le cadre du développement international.

 **Complément : matrice des compétences entreprises.**

Étape 2) Actions de sensibilisation à destination des PME-PMI



Description

L'objectif de cette étape est de stimuler l'implication des PME-PMI sur l'ensemble des activités du Pôle. Cette implication passe par l'animation d'actions de sensibilisation, mais aussi de mobilisation collective des PME-PMI autour des enjeux technologiques et des marchés du pôle.

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe d'animation du pôle (responsable promotion – communication, responsable PME,...) ; ▪ Réseau des PME-PMI membres du pôle ; ▪ Acteurs locaux et régionaux en charge du soutien aux PME.
ACTIVITÉ(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diffuser les informations de veille et communiquer sur les nouveaux membres ; ▪ Développer et publier un annuaire des PME ; ▪ Organiser des rencontres entre PME et avec les grands comptes ; ▪ Organiser des réunions d'échanges d'expériences ; ▪ Organiser des ateliers de sensibilisation, formation, technologiques ; ▪ Impliquer les PME-PMI dans le développement thématique du pôle ; ▪ Impliquer des représentants de PME-PMI à différents niveaux de la gouvernance.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Newsletter / Site internet ; ▪ Annuaire des PME-PMI ; ▪ Ateliers thématiques.
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci-après)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Commission Bio-médicale – aider les PME à sortir d'une logique de sous-traitance (Microtechniques) ; 2. Les rencontres de Mov'eo : effet de réseau et prise de contact (Mov'eo) ; 3. Les relations PME (Mer Bretagne) ; 4. Sélection des « technoprovider » et intégration à un Groupe Thématique (System@tic); 5. Mode d'emploi du pôle - Spécial PME (System@tic); 6. Implication des PME dans la gouvernance par l'intermédiaire de réseaux (EMC2) ; 7. Les ateliers projets (Up Tex) ; 8. Une organisation pour favoriser l'implication des PME (Vitagora) ; 9. Rencontres Investisseurs – PME (System@tic).

Description des bonnes pratiques associées

1. COMMISSION BIOMEDICALE – AIDER LES PME A SORTIR D'UNE LOGIQUE DE SOUS-TRAITANCE - POLE MICROTECHNIQUES

Initialement conçue comme un organe de réflexion sur les « Marchés et la prospective des applications » au sein du pôle, la commission a évolué vers le Biomédical lorsque cette thématique a été définie comme axe stratégique du pôle.

Le rôle de cette commission est de proposer des pistes de développement pour accompagner la diversification des PME du secteur des microtechniques vers les marchés associés aux dispositifs biomédicaux. Ces marchés permettent un meilleur positionnement sur la chaîne de valeur, les microtechniques étant utilisées comme produit final et non plus comme simple composant.

Cette commission propose plusieurs pistes de réflexion :

- Favoriser la création de start-up au sein des labos de recherche et le recours au financement par capital risque ;
- Impliquer des grands groupes – dont la stratégie est de racheter des start-up mono-produit – afin de transférer de la propriété intellectuelle sur le marché ;
- Développer la connaissance du marché biomédical afin d'en favoriser la pénétration par l'embauche de spécialistes du marketing et de la vente par réseau de distribution.

L'objectif à court terme de cette commission est de former une cellule afin de mettre en œuvre les résultats de ces réflexions dans le cadre d'actions collectives.

2. LES RENCONTRES DE MOV'EO - POLE MOV'EO

Par leur proximité avec l'ensemble des acteurs du territoire, les comités régionaux du pôle représentent de relais privilégiés vis-à-vis des PME / PMI, notamment dans la détection de leurs besoins de R&D et de projets structurants.

Le comité du régional de Haute-Normandie du pôle a mis en place un rendez-vous périodique « Les rencontres de Mov'eo » afin de développer les échanges entre ses membres. Deux rencontres réunissant chaque fois une vingtaine de personnes se sont déroulées en mars et mai 2007 et ont vocation à se répéter tous les deux mois afin de :

- Permettre aux membres des comités de site de se rencontrer de manière informelle entre eux ;
- Permettre aux adhérents potentiels d'avoir un premier contact avec le pôle et de connaître ses activités ;
- Présenter un intervenant qui puisse répondre aux préoccupations des PME / PMI.

Ces deux rencontres ont notamment permis la participation de Normandie Capital Investissement et d'OSEO en tant qu'intervenant. Une initiative similaire sera mise en place sous la forme de tables rondes dans le comité régional de Basse-Normandie.

3. LES RELATIONS PME - POLE MER BRETAGNE

Les relations avec les PME ont pour but d'assurer la promotion du Pôle Mer auprès des PME bretonnes, d'identifier les PME pouvant être concernées par les thèmes du Pôle Mer et de les faire adhérer au pôle.

Des rencontres dédiées aux PME du pôle ont été organisées dès 2006 à la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Brest, puis en collaboration avec les technopôles de Lannion et Rennes, avec le collège des PME du CA du pôle. Ces premières réunions avaient pour objectif de mobiliser les PME au sein du pôle et d'échanger ouvertement sur des thèmes tels que :

- La place des PME face aux grands groupes ;
- Les bénéfices d'une participation au pôle ;
- L'intégration dans un projet de R&D collaboratif.

Une prospection systématique de toutes les CCI de Bretagne a été mise en place et a démarré en 2006 dans le but de définir une stratégie de promotion du Pôle Mer Bretagne auprès des PME bretonnes. Un cadre spécialisé dans le soutien aux PME est ainsi détaché à mi-temps par la CCI de Brest au nom de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie (CRCI).

4. SELECTION DE FOURNISSEURS DE TECHNOLOGIE ET INTEGRATION A UN GROUPE THEMATIQUE - POLE SYSTEM@TIC

Un exercice de prospection vis-à-vis des PME a été effectué dans le but de sélectionner celles s'inscrivant dans les orientations du pôle et susceptibles de participer au développement de la vision stratégique et de projets coopératifs au sein d'un Groupe Thématique (GT).

Le pôle a mené une étude afin de caractériser l'intensité technologique des PME-PMI franciliennes et leur capacité à développer des activités de R&D en lien avec le pôle. Des indicateurs comme l'utilisation des bourses CIFRE, les financements Oseo, ou encore l'utilisation du crédit impôt-recherche ou du Fonds Unique Interministériel, ont permis de cibler un groupe d'entreprises intéressant pour le développement des orientations du pôle.

L'intégration de ces PME passe par plusieurs étapes :

- Une présentation en comité de pilotage du Groupe Thématique visé, permettant ainsi de compléter la base de données des PME-PMI du pôle
- L'élaboration d'une « Manifestation d'Intérêt », qui justifie l'intérêt de la PME-PMI à intégrer le pôle et l'adéquation de ses activités avec la thématique. Cette « Manifestation d'Intérêt » est validée par l'ensemble des Groupes Thématiques. Ceux-ci doivent expliciter l'accord ou le refus de la demande d'intégration et la cohérence avec leur propre vision stratégique.

L'intégration officielle dans le pôle se fait après une seconde présentation au comité directeur et donne accès aux outils du pôle, ainsi qu'à une présentation de l'activité de l'entreprise plus longue devant les membres du bureau exécutif. Le pôle indique un taux de sélection de l'ordre de 50 %.

 **Complément : dossier et procédure de Manifestation d'Intérêt pour intégrer un Groupe Thématique ([Télécharger le dossier de Manifestation d'intérêt](#)).**


5. MODE D'EMPLOI DU POLE – SPECIAL PME - POLE SYSTEM@TIC

Le pôle a mis à disposition des PME un guide qui doit permettre à ces dernières de mieux s'appuyer sur le pôle, son secrétariat permanent et son réseau. Il présente la structure générale de la gouvernance du pôle et les Groupes Thématiques (GT), tout en détaillant les principaux objectifs et les membres.

Ce mode d'emploi est conçu de manière opérationnelle puisqu'il détaille l'ensemble des actions spécifiquement destinées aux PME, les projets de chaque GT mais également l'ensemble des outils, supports et événements à la disposition des PME par thème abordé.

Chaque planche du guide permet d'identifier les responsables des différents comités de pilotage, les actions du pôle et de préciser les coordonnées des personnes à contacter.

Une dernière planche résume l'ensemble des outils et supports en terme de communication / promotion mis à disposition par le pôle sous la forme d'un tableau synoptique par thème (Pôle, GT, Projet ou PME).

 **Complément : Mode d'emploi du pôle – spécial PME ([Téléchargez le mode d'emploi](#)).**

6. IMPLICATION DES PME DANS LA GOUVERNANCE PAR L'INTERMEDIAIRE DE RESEAUX – POLE EMC2

Les PME sont impliquées dans les organes de gouvernance via des réseaux ou clusters industriels déjà constitués (par exemple, Néopolia, l'UIMM, Plasti-Ouest, Paris 85,...) ce qui permet de démultiplier le nombre de PME intégrées dans le pôle.

Ces réseaux constituent des relais efficaces de l'action du pôle en faveur des PME dans le sens où ils sont représentatifs de leurs membres et de leurs besoins. Ils ont déjà une bonne connaissance des besoins spécifiques de leurs membres avant même leur intégration dans le pôle et possèdent une expérience dans la définition et le pilotage d'actions collectives (commercial, gestion des compétences, aide à l'export (cf. bonne pratique de cartographie des compétences des PME définie par Neopolia pour soutenir des actions commerciales ciblées à l'export).

Leur implication dans la gouvernance du pôle est notamment assurée par l'existence d'un collègue « Institutions régionales » dans le conseil d'administration qui comprend 3 membres. Un de ces représentants possède également un poste au sein du bureau du pôle.

7. LES ATELIERS DE PARTAGE ET D'EXPLORATION – POLE UP TEX

Le pôle Up Tex a institué, en partenariat avec Club-TEX et l'Institut Français de la Mode (IFM), des ateliers de partage et d'exploration à destination de ses membres sous forme de sessions d'échanges sur les enjeux technologiques et les marchés du secteur.

Ces demi-journées sur des thématiques technologiques, marchés, ou liées au management de la création, constituent des actions de sensibilisation principalement à destination des PME.

Une description plus complète de ces ateliers est faite dans le présent guide dans le cadre du processus projets.

 **Complément : les ateliers sont décrits en détails sur le site internet d'Up Tex.**

8. UNE ORGANISATION POUR FAVORISER L'IMPLICATION DES PME – POLE VITAGORA

Le pôle Bourgogne – Franche-Comté a réuni quelques grosses entreprises motivées par un positionnement thématique transverse (goût, nutrition et santé) a priori éloigné des préoccupations des PME.

Afin de mobiliser ces dernières, le pôle s'est organisé de manière matricielle autour de sept filières produit avec leur programme d'innovation. Les projets de R&D collaboratifs viennent structurer la chaîne de valeur de chaque filière. La mobilisation des PME dans le développement des projets s'effectue par l'intermédiaire de plateformes de compétences transverses aux filières qui abordent des aspects technologiques proches des besoins liés aux marchés des PME.

Le pôle s'appuie sur les compétences scientifiques de centres de transfert tels que les CRITT et les instituts techniques, par exemple, comme premier relais de sensibilisation des PME aux enjeux de la R&D. Cet aspect est éventuellement approfondi au cours d'un entretien qui permet à la PME de prendre conscience des évolutions des consommateurs et de l'offre du pôle en termes de développement de projets collaboratifs.

L'organisation du pôle en filières a permis de réunir, de fédérer les industriels autour de thématiques communes, mais cette organisation a pu présenter certains freins au développement de projets transversaux. Aujourd'hui, l'heure est au décloisonnement des filières afin de développer des projets transversaux impliquant plusieurs acteurs des différentes filières et plates-formes de compétences du pôle.

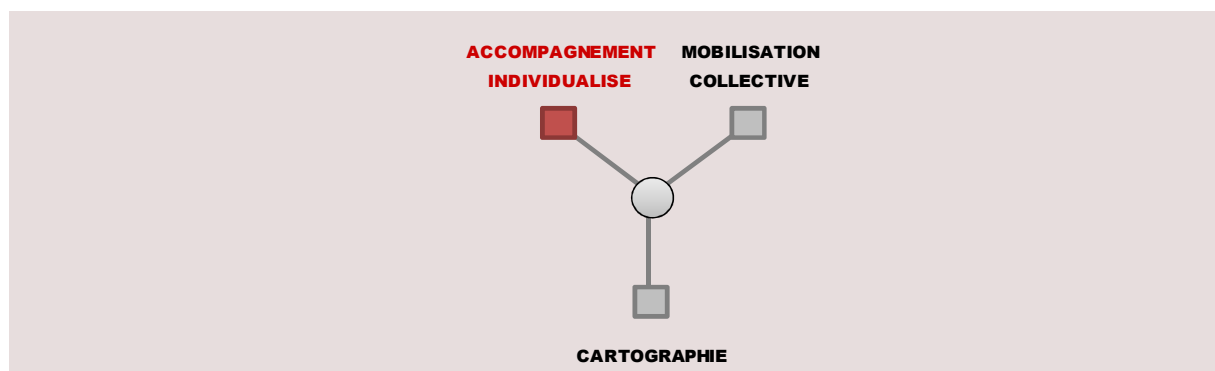
 **Complément : matrice filière / plateformes de compétences ([Télécharger la matrice](#)).**

9. RENCONTRES INVESTISSEURS - PME - POLE SYSTEM@TIC

Le pôle cherche à développer les rencontres entre PME et investisseurs potentiels afin de diversifier les sources de financements accessibles aux entreprises membres et favoriser le développement de projets collaboratifs. Cette pratique permet également de bénéficier du retour de la vision d'investisseurs potentiels sur les PME du pôle.

Une description plus complète de ces rencontres est faite dans le présent guide dans le cadre de la stratégie R&D et de l'organisation de la valorisation.

Étape 3) Accompagnement spécifique des PME-PMI

*Description*

L'objectif de cette étape est de développer une offre d'accompagnement personnalisée à destination des PME-PMI afin de mettre à leur disposition l'expertise du pôle. Cette offre de service doit favoriser leur intégration et leur implication directe dans le développement des projets, notamment par une aide au montage des projets et un rôle de relais et d'orientations par rapport aux financeurs.

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none">▪ Equipe d'animation du pôle (et notamment le responsable du programme PME) ;▪ Porteurs de projets.
ACTIVITÉ(S)	<ul style="list-style-type: none">▪ Accompagner l'intégration des nouveaux membres ;▪ Identifier des besoins communs à un ensemble de PME-PMI vis-à-vis des autres acteurs du pôle et des orientations technologiques ;▪ Evaluer l'implication des PME-PMI dans le développement des projets collaboratifs ;▪ Mettre en œuvre des actions d'accompagnement individuelles.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none">▪ Tableau de bord de suivi des PME associées au pôle.
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci-après)	<ol style="list-style-type: none">1. Des actions à destination des PME (System@tic) ;2. Parrainage TPE ou PME / Grands groupes (Axelera) ;3. Projet transversal – Ingénierie financière et valorisation de projet (Axelera) ;4. Appel d'Offres PME et accompagnement personnalisé (System@tic) ;5. Formation action « Maîtriser les leviers du financement » (Cap Digital) ;6. Un responsable relations PME (Minalogic).

*Description des bonnes pratiques associées***1. DES ACTIONS A DESTINATION DES PME - POLE SYSTEM@TIC**

A côté d'un vice-président à la valorisation et aux relations PME, un membre du secrétariat permanent est affecté à temps plein au développement du programme PME du pôle. Possédant des compétences techniques, d'animation et un passé de créateur d'entreprise, son rôle est de mettre à disposition des PME un ensemble d'outils, de supports et d'événements :

- Un annuaire des PME-PMI membres du pôle permet de diffuser une description de leurs activités, des personnes à contacter et de leur appartenance aux groupements thématiques ;
- Des réunions du Club des PME, dont la deuxième édition s'est tenue en mai et a mobilisé une trentaine de PME toutes thématiques confondues, permettent d'effectuer un point d'information, de partager les expériences sur des aspects opérationnels et techniques, mais également de participer au développement des thématiques du pôle (international, commercial,...) ;
- Le pôle constitue un relais vers des événements comme l'organisation de rencontres avec des investisseurs, d'un salon des technologies dans le cadre du Forum du pôle ou la participation aux ateliers de l'innovation organisés par l'Association Nationale de la Recherche Technique (ANRT) ;
- Le pôle a mis en place un appel à projet annuel spécifique aux PME dans le cadre du Fonds de Compétitivité des Entreprises (FCE). Les projets concernés doivent être portés par un consortium sous la direction d'une PME, et bénéficient d'un accompagnement spécifique du secrétariat permanent.

 **Complément : annuaire des PME / PMI ([Téléchargez l'annuaire](#)).**

2. PARRAINAGE PME-PMI / GRANDS GROUPES - POLE AXELERA

Le pôle Axelera a développé une pratique de parrainage à destination des PME-PMI de la filière Chimie-Environnement. L'objectif est de faire bénéficier ces dernières de l'expertise des grands groupes membres du pôle en termes de management par un accompagnement sur leurs projets d'entreprise et un transfert de bonnes pratiques.

Le rôle du parrain est de faire bénéficier la PME d'un effet « miroir » sur sa stratégie et d'identifier, partager les forces / faiblesses de l'entreprise, du manager et de son environnement dans le but d'améliorer leur organisation. La PME-PMI filleule peut également bénéficier du réseau de contacts de son parrain et profiter d'une meilleure connaissance du pôle.

L'accompagnement sous forme de parrainage démarre après une première rencontre au cours de laquelle chacun définit ses attentes vis-à-vis de l'exercice et où sont analysés les forces / faiblesses et les besoins du filleul. Par la suite, des rencontres sont planifiées mensuellement afin de suivre la mise en œuvre d'un plan d'action.

3. PROJET TRANSVERSAL – INGENIERIE FINANCIERE ET VALORISATION DE PROJETS - POLE AXELERA

Le projet « Ingénierie financière et valorisation de projet » du pôle Axelera a pour objectif d'apporter un service d'accompagnement aux PME-PMI. Cette offre de service a pour objectif d'aider ces dernières à surmonter les difficultés liées au développement de projets collaboratifs.

Une description plus complète en est faite dans le cadre de l'étape de maturation du processus projet du présent guide.

4. APPEL D’OFFRE PME ET ACCOMPAGNEMENT SPECIALISE – POLE SYSTEM@TIC

Afin de favoriser l’implication des PME dans le développement de projets de R&D collaboratifs, le pôle a mis en place un appel à projets spécifiquement dédié aux PME membres.

Cette démarche annuelle s’inscrit dans le calendrier de l’appel à projets du Fonds Unique Interministériel (FUI) et vise à faire émerger des projets dont le financement pourrait, notamment, être assuré par l’OSEO ANVAR. Un des critères de sélection des projets est d’être porté par un consortium dont le patron est une PME. Le pôle propose ensuite un accompagnement personnalisé dans la construction du projet par le biais de son secrétariat permanent.

5. « FORMATION - ACTION » : MAITRISER LES LEVIERS DU FINANCEMENT – POLE CAP DIGITAL

La diversification des sources de financements et l’accès, notamment des PME, à des fonds privés est un moyen pour le pôle de favoriser leur implication dans le développement de projets collaboratifs. Afin de favoriser les initiatives dans ce sens, le pôle Cap Digital a organisé une formation action sur l’accès au financement privé.


Une description plus complète de cette formation est faite dans le présent guide dans le cadre de la stratégie R&D et de l’étape d’organisation de la valorisation.

6. UN RESPONSABLE RELATIONS PME – POLE MINALOGIC

Le pôle Minalogic s'est doté en octobre 2007 d'un responsable relations PME. L'équipe d'animation était composée jusque-là du délégué général, des directeurs des deux clusters (Micro-Nano et EmSoc), d'une chargée de communication et d'une assistante administrative.

La nouvelle responsable Relations PME a pour mission d'accompagner les PME au long de leurs projets (en particulier sur l'identification des besoins, la mobilisation des compétences, l'identification des sources de financement pertinentes). Elle est également l'interlocutrice privilégiée des collectivités territoriales.

La création de ce nouveau poste vise à mieux contribuer aux missions transversales du pôle (en particulier, à l'égard des PME) et à renforcer les relations avec les financeurs partenaires.

 **Complément : communiqué de presse disponible sur le site Internet de Minalogic**
- http://www.minalogic.com/CP_Minalogic-nomination-IM-10-2007.pdf

CHAPITRE 6 : GESTION DES COMPETENCES

Une gestion des ressources humaines adaptée est l'une des conditions de succès des pôles de compétitivité : le facteur humain est en effet décisif pour animer le réseau d'acteurs partenaires du pôle et les amener à travailler ensemble. Mais la gestion des ressources humaines au sein d'un pôle de compétitivité n'est pas simple : les populations en présence ont des statuts et des cultures très différents (chercheurs, entrepreneurs, salariés), la plupart des personnes associées au pôle ne sont ni dirigées ni rémunérées par le pôle, l'organisation du travail sur des projets de R&D collaboratif est spécifique. L'ensemble des pratiques de ressources humaines qui seraient adaptées à la configuration des pôles sont encore à inventer.

Les pôles tentent de définir de nouveaux modèles de gestion des ressources humaines, à travers des initiatives originales qui correspondent à la politique d'un pôle, mais qui restent encore isolées.

On peut citer, par exemple :

- La formation de l'équipe d'animation aux métiers de l'innovation et de l'accompagnement de projets ;
- Le choix de recruter uniquement des profils déjà très intégrés dans le réseau industriel, capables de faire bénéficier au pôle de leur carnet d'adresse et de leur expertise R&D ;
- Des réflexions menées pour définir des modèles de rétribution adaptés au travail en mode projet ;
- La conception d'organisations internes matricielles associant responsabilités thématiques (sur un champ de R&D) et transversales (implication des PME, procédures internes,...) ;
- Un diagnostic des besoins en terme de formation sur le territoire et la contribution à la création de nouvelles formations diplômantes ;
- ...

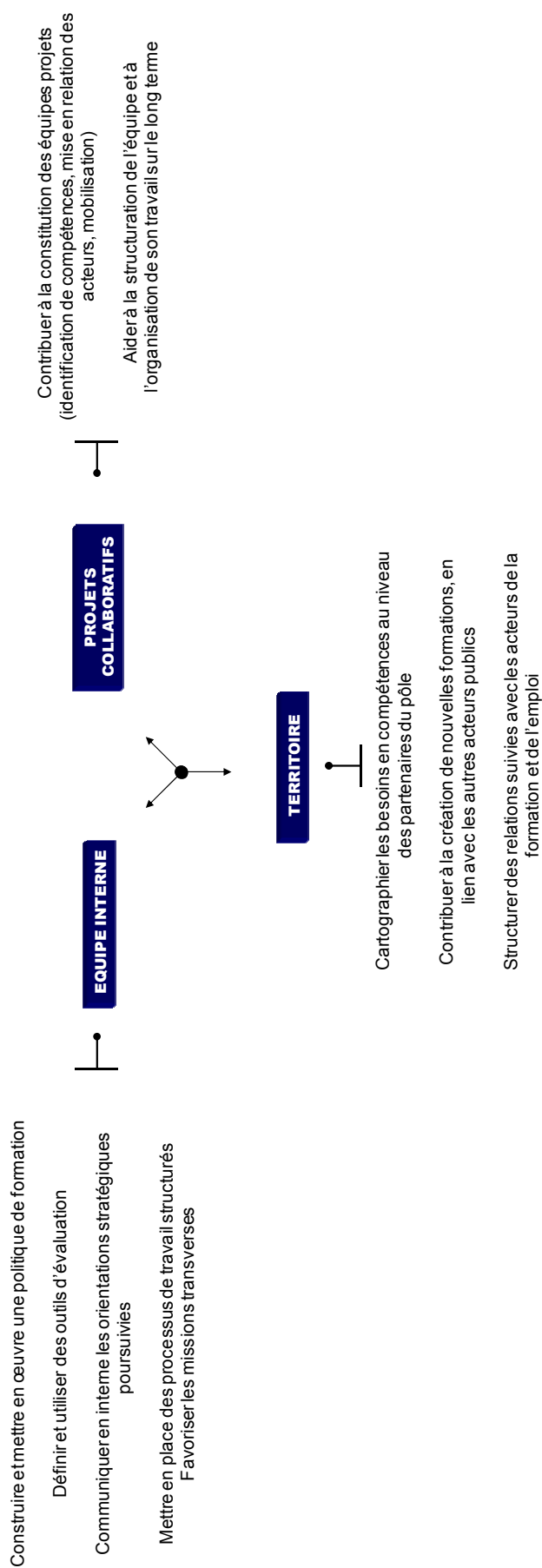
Les actions entreprises par les pôles en matière de gestion des compétences correspondent à trois niveaux d'intervention :

- Le niveau de l'organisation interne du pôle, de son équipe d'animation et des autres organes de gouvernance ;
- Le niveau du projet collaboratif, de l'équipe constituée pour le temps du projet ;
- Le niveau externe du territoire et du secteur d'activités sur lesquels le pôle est positionné.

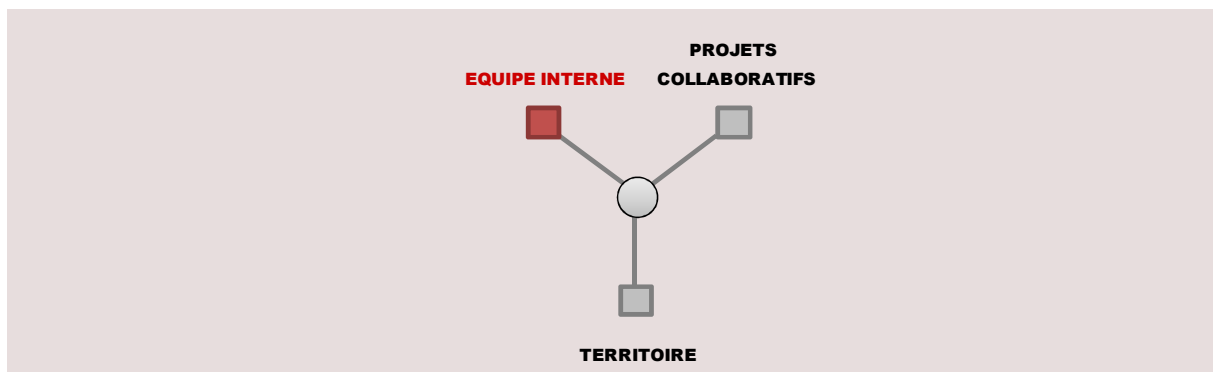
La gestion des ressources humaines est un champ qui a été abordé souvent tardivement par les pôles. Certains principes ont guidé la structuration de l'organisation initiale mais, la plupart du temps, les pôles n'ont pas de stratégie précise en matière de RH et ne disposent pas des outils nécessaires pour la mettre en œuvre. Les bonnes pratiques décrites ci-après sont très souvent au stade de la première expérimentation.

9 bonnes pratiques ont été identifiées sur cet axe de la gouvernance.

LES ETAPES DE LA GESTION DES COMPETENCES



Étape 1) Compétences de l'équipe et performance de l'organisation



Description

La gestion des ressources humaines au niveau de l'équipe s'appuie sur trois leviers :

- Gestion des compétences : recrutement des profils adaptés, politique de formation et d'évaluation de l'équipe, dispositif de capitalisation ;
- Motivation de l'équipe : conditions de travail proposées, capacité du management à faire partager son projet stratégique à long terme ;
- Organisation du travail : processus et outils de travail communs qui permettent d'améliorer la performance de l'équipe.

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe d'animation du pôle ; ▪ Délégué général du pôle ; ▪ Conseil d'administration.
ACTIVITÉ(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construire et mettre en œuvre une politique de formation ; ▪ Définir et utiliser des outils d'évaluation ; ▪ Communiquer en interne les orientations stratégiques poursuivies ; ▪ Définir et mettre en place des processus de travail structurés sur l'ensemble des champs d'activité du pôle (processus projet et missions transverses) ; ▪ Favoriser les missions transverses.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profil de poste ; ▪ Plan de formation ; ▪ Base de capitalisation ; ▪ Support de communication interne ; ▪ Processus formalisés pour la détection, la sélection, l'accompagnement des projets.
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci- après)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le groupe des sherpas (Minalogic) ; 2. Profil de l'équipe de direction opérationnelle (Vitagora).

Description des bonnes pratiques associées

1. LE GROUPE DES SHERPAS - POLE MINALOGIC

2.

Le « groupe des sherpas », qui s'apparente à un comité technique informel, est une composante clé de la gouvernance du pôle Minalogic.

Ce groupe fonctionne comme un miroir du conseil d'administration de Minalogic : chaque membre du CA est représenté par un sherpa issu de la même organisation (CEA, ST, Schneider, INPG, Agence d'Etude et de Promotion de l'Isère ou Conseil Général). Le groupe siège avant chaque CA et permet de les préparer de façon efficace en amont.

Les missions des sherpas sont de trois ordres :

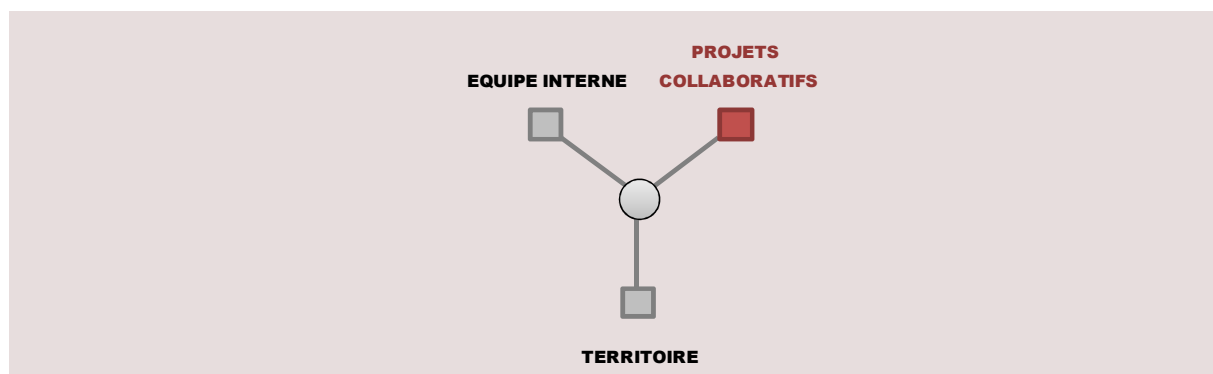
- Diffuser des informations aux administrateurs avant les CA et les AG (productions de la cellule d'animation à valider, documents projetés en séance) afin d'anticiper leurs réactions ;
- Faire remonter vers la cellule d'animation de l'information stratégique, obtenue des partenaires du pôle mais non diffusée (ex : réactions des élus suite à la présentation des activités du pôle qui pourraient influencer le financement du pôle, évolution de la stratégie d'un partenaire industriel suite au rachat / vente d'une activité,...) ;
- Contribuer, à travers des échanges réguliers avec l'équipe d'animation et le CA, au développement de la stratégie, de la communication et de certaines productions du pôle.

Le groupe des sherpas a pour rôle de faciliter la diffusion de l'information et doit permettre d'accélérer le fonctionnement du pôle en anticipant les blocages potentiels. Il a notamment joué un rôle important au moment du démarrage du pôle. Son caractère informel – qui fait sa force – a aussi des limites, les sherpas n'étant pas officiellement « mandatés » pour jouer ce rôle.

Identifiant de nouveaux acteurs et de nouveaux projets. Celles-ci possèdent un profil orienté « qualité » et « R&D » garantissant une bonne compréhension des démarches par processus et du montage de projets. Cette équipe s'adosse à des partenaires industriels, responsables de filières, des partenaires scientifiques responsables des plates-formes de compétences, et des partenaires techniques tels que des acteurs du développement économique en Bourgogne et Franche-Comté.

Ces recrutements s'inscrivent dans une volonté affichée par le pôle de faire naître une génération de profils académiques qui, moyennant une formation au management de l'innovation collaborative, serait susceptible de remplir la fonction d'assistants chefs de projets.

Étape 2) La GRH appliquée aux projets collaboratifs

*Description*

La gestion des ressources humaines appliquée aux projets de R&D collaboratifs est évidemment un enjeu pour le pôle, puisque l'accompagnement de ces projets constitue son cœur de métier.

L'équipe d'animation du pôle peut jouer un rôle clé dans la constitution de l'équipe, dans sa mobilisation sur le long terme – à travers la mise en place de contrat partagé ou d'intéressement sur projet, et dans le suivi post-labellisation, en aidant l'équipe à trouver un nouveau mode d'organisation qui lui permette de mener le projet à son terme.

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe d'animation du pôle ; ▪ Equipe associée à chaque projet de R&D collaboratif ▪ Partenaires du pôle collaborant aux projets.
ACTIVITÉ(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuer à la constitution des équipes projets (identification de compétences, mise en relation des acteurs, mobilisation) ; ▪ Aider à la structuration de l'équipe sur le long terme (en proposant un intéressement au projet, un contrat mutualisé,...) ; ▪ Faciliter l'organisation du travail de l'équipe projet.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modèle d'intéressement au projet ; ▪ Contrat mutualisé.
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci- après)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comités régionaux et projets territoriaux structurants (Mov'eo) ; 2. Définition d'outils RH pour les projets collaboratifs (Minalogic).

1. COMITES REGIONAUX ET PROJETS TERRITORIAUX STRUCTURANTS - POLE MOV'EO

Les Comités régionaux sont des structures opérationnelles visant à faire émerger une vision partagée et à conduire des projets territoriaux coopératifs sur le site concerné. La transversalité et la cohérence entre les différents sites et la coordination des projets territoriaux est assurée par l'organe décisionnel qu'est le Comité Territorial.

L'organisation matricielle du pôle suivant une dimension territoriale et une dimension thématique permet le développement de projets structurants, répartis de façon représentative sur le territoire, venant soutenir le développement de projets de R&D collaboratifs.

Le pôle est tri-régional et les commissions des financeurs ont lieu alternativement dans chacune des régions afin de ne privilégier aucun territoire. Chaque région est dotée d'un chargé de mission territorial dont le but est de faire le lien entre le pôle et le territoire afin de faire adhérer des PME, de mener des actions de soutien au tissu, de suivre les projets d'équipements structurants, ...

Ainsi le pôle Mov'eo, par l'intermédiaire du Comité Territorial, soutient le développement de projets avec un souci d'identification des compétences et des ressources disponibles sur le territoire, pour conseiller et inciter les porteurs de projets candidats à la labellisation de se rapprocher de l'organisation pertinente. Différents projets sont en cours d'élaboration:

- Cartographie des acteurs (entreprises, laboratoire ou école) du tissu économique régional de Haute et Basse-Normandie ;
- Développement d'un centre amont de ressources et de compétences mécatroniques (Mov'eoTronics) ayant notamment pour objectif de regrouper des compétences, créer des synergies et développer une filière de formation associée.

2. DEFINITION D'OUTILS RESSOURCES HUMAINES POUR LES PROJETS COLLABORATIFS – POLE MINALOGIC

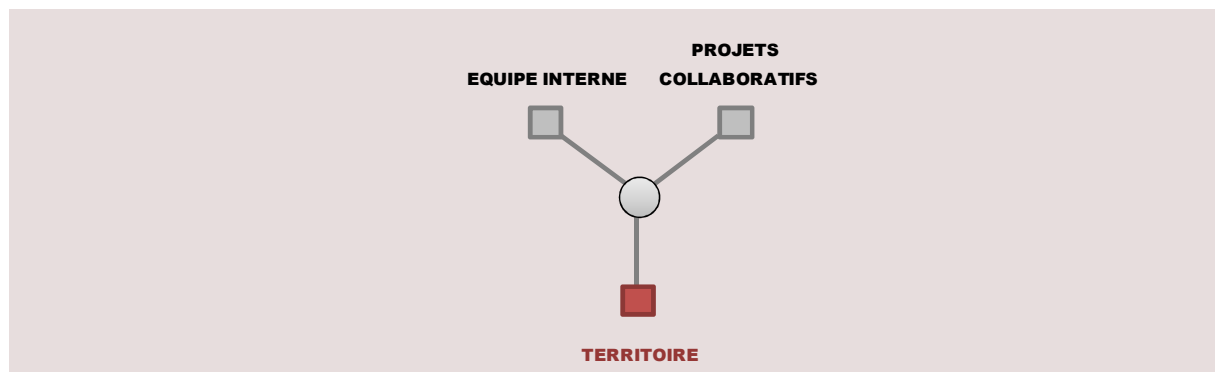
Le pôle a organisé, en collaboration avec une équipe d'enseignants-chercheurs, des ateliers de réflexion portant sur les enjeux des ressources humaines dans les pôles de compétitivité. A la suite de ces ateliers, un chantier de Ressources Humaines a été lancé au sein du pôle sur les pratiques de gestion RH transposées au développement de projets collaboratifs.

En mars 2007, quatre représentants d'entreprises partenaires du pôle ont proposé de créer un « comité ressources humaines » afin d'identifier, tester et observer les pratiques de Ressources Humaines. L'option finalement validée par le conseil d'administration du pôle en avril 2007 a été de mener une expérimentation grandeur nature sur quelques projets collaboratifs. Ces projets, associant grands groupes et PME-PMI, ont permis de tester des dispositifs innovants tels que des formations mutualisées ou des modèles de rétribution.

Les groupes de travail constitués devraient livrer fin 2007 des outils de Gestion de Ressources Humaines collective ainsi qu'une démarche d'implantation, qui sera testée courant 2008 sur trois projets labellisés volontaires.

Source : C. Defélix, R. Colle et M.T. Rapiou, 2007, « Les pôles de compétitivité : un creuset pour l'innovation sociale ? », Congrès AGRH, Fribourg, 19-21 septembre 2007 « Outils, modes et modèles », [Télécharger la communication](#)

Étape 3) La gestion des compétences à l'échelle du territoire



Description

A travers sa prospective R&D, le pôle a une bonne vision des besoins en compétences qui apparaîtront à moyen et long terme sur son secteur. S'il en informe suffisamment en amont les acteurs de la formation et de l'emploi, il peut permettre d'anticiper ces besoins à travers des politiques de développement des compétences ciblées. Certains pôles participent, en concertation avec d'autres acteurs, à la définition et à la mise en œuvre de ces politiques.

Fiche de synthèse

ACTEUR(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe d'animation du pôle ; ▪ Conseil d'administration ; ▪ Acteurs publics positionnés sur l'emploi et la formation (Conseil Régional, Direction Régionale du travail et de la Formation Professionnelle, Observatoire de l'Emploi, Agence Nationale pour l'Emploi) ; ▪ Fédérations professionnelles (chambres consulaires, syndicats,...) du secteur du pôle ; ▪ Etablissements d'enseignement supérieur.
ACTIVITÉ(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartographier les besoins en compétences au niveau des partenaires du pôle ; ▪ Contribuer à la création de nouvelles formations, en lien avec les autres acteurs publics ; ▪ Structurer des relations suivies avec les acteurs de la formation et de l'emploi.
OUTIL(S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartographie des besoins en compétences ; ▪ Cahier des charges pour la conception de nouvelles formations.
BONNE(S) PRATIQUE(S) (détaillées ci- après)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intégration des besoins de formation (EMC2) ; 2. Structuration d'une politique d'insertion et de retour à l'emploi (Microtechniques) ; 3. Cartographie des compétences et de l'offre de formation (System@tic) ; 4. Le programme de formation « Digital Pathway Program » (Cap Digital).

Description des bonnes pratiques associées

1. INTEGRATION DES BESOINS DE FORMATION - POLE EMC2

La gestion des achats requiert des compétences pour les grands groupes membres du pôle. Suite à un état des lieux mené par le pôle sur la fonction achat et à l'identification de besoins, le pôle a participé à un projet de développement d'une formation au sein d'une école de management locale. Cette formation a pris la forme d'un 3^{ème} cycle (Mastère Spécialisé) à Audiencia-Nantes permettant l'acquisition de compétences complémentaires en management global des achats et de la « supply chain ».

Cette formation permet également de valoriser l'expertise méthodologique dans le domaine de l'entreprise étendue développées par l'intermédiaire d'initiatives territoriales intégrées au pôle (Cap Compétences,...).

Le rapprochement avec l'école a été effectué par l'intermédiaire de la CCI et a notamment permis au pôle de participer à la conception d'une partie des cours et d'apparaître comme soutien de la formation.

2. STRUCTURATION D'UNE POLITIQUE D'INSERTION ET DE RETOUR A L'EMPLOI - POLE MICROTECHNIQUES

Le pôle Microtechnique a mené, dans le cadre de sa commission thématique « Dialogue social : cohésion et mutation du tissu », une réflexion sur les ressources humaines et leurs implications sociales.

Composée de 5 syndicats de salariés, de 3 syndicats d'employeurs, de l'IUMM et du président du Conseil Economique et Social Régional, cette commission a achevé la rédaction d'une charte visant à :

- Répondre aux besoins des entreprises ;
- Améliorer l'emploi prévisionnel des jeunes ;
- Améliorer l'employabilité et la compétence des salariés ;
- Promouvoir le dialogue social.

Dans le cadre de sa mission, deux projets concrets en cours ont été évoqués :

1. Améliorer l'employabilité et la compétence des salariés :

Avec l'aide méthodologique de la FACT (Franche-Comté Amélioration des Conditions de Travail), la commission a réalisé une cartographie des entreprises relevant du secteur microtechnique, environ 350 entreprises ont été répertoriées, 60 font partie du pôle. Un questionnaire a été envoyé à toutes les entreprises afin de connaître leurs besoins ; environ 20% ont répondu. Les réponses obtenues montrent que l'inquiétude majeure est le manque d'apprentis et la difficulté à mobiliser les jeunes.

Dans l'optique de créer avec l'aide de la FACT, un outil de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences appelé « Performance de l'entreprise et reconnaissance des salariés », la commission tente de convaincre cinq ou six entreprises de se porter volontaires afin d'étudier les besoins en compétences.

2. Améliorer l'emploi prévisionnel des jeunes :

A l'initiative du Conseil Economique et Social plus de 200 personnes se sont réunies lors des « rencontres de la jeunesse en Franche-Comté » à Besançon. Les principaux acteurs du secteur ont élaboré un calendrier pour le développement d'un plan d'actions en trois étapes :

- L'acquisition de connaissances suffisantes et les plus larges possibles sur les métiers ;
- La construction d'un projet professionnel ;
- La prise de décision pour le conduire.

Ils ont constaté qu'il était nécessaire d'offrir aux jeunes un accompagnement individuel par étapes visant à concilier aspiration personnelle et propositions d'orientation, assorti d'un suivi régulier pendant tout le processus d'élaboration du projet.

3. CARTOGRAPHIE DES COMPETENCES ET DE L'OFFRE DE FORMATION - POLE SYSTEM@TIC

La démarche entamée par le pôle s'inscrit dans la première phase d'un exercice de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences. Elle fait suite à l'identification d'un besoin sur une compétence clé pour le développement de projets de R&D collaboratifs, susceptible d'affecter les entreprises du pôle et plus particulièrement les PME.

Elle a abouti au résultat suivant :

1. Une cartographie des compétences liées aux besoins identifiés, structurée autour d'un corpus de 80 mot-clés et validée par une trentaine d'entreprises ;
2. L'identification de l'origine des sous-familles de compétences (formation initiale, formation continue, apprentissage,...) validée par une trentaine d'entreprises ;
3. Une enquête auprès d'entreprises éventuellement intéressées afin d'aboutir à des prévisions d'emplois ;
4. Une analyse de l'offre de formation en Ile de France et de son adéquation avec les besoins actuels.

Pour y parvenir, le pôle a suscité la mise en place d'un comité de pilotage, dirigé par le directeur d'une école d'ingénieur membre du pôle et composé de représentants des principales structures de formation du territoire et du secrétariat permanent du pôle.

Ce comité a piloté des groupes de travail qui ont mobilisé une vingtaine de représentants de PME et grands groupes (dont des directeurs des ressources humaines). Cette démarche a permis la rédaction d'une synthèse qui servira de base à l'établissement d'un plan d'action pour la prochaine phase de l'exercice.

 **Complément : cartographie des compétences System@tic disponible en annexe.**

4. LE PROGRAMME DE FORMATION « DIGITAL PATHWAY PROGRAM » - POLE CAP DIGITAL

Cap Digital a contribué à la création d'un programme d'insertion et de formation aux métiers de la création numérique, dans le cadre d'un partenariat entre Paris et San Francisco.

Ce programme est conduit par l'association Réseau 2000 et est soutenu par la ville de Paris.

L'objectif du programme est de favoriser l'accès à l'emploi par l'acquisition de compétences ouvrant aux métiers de la création de contenus numériques.

En 2007, le programme a bénéficié à deux types de populations habitant Paris : 8 jeunes de moins de 26 ans chercheurs d'emploi et 7 personnes de plus de 26 ans sans emploi, bénéficiaires du RMI.

Il se compose de stages en entreprises, de travaux réalisés en équipe (à titre d'exemple le clip de Sinclair, présenté à San Fransisco, développement du site <http://lavillette.des-gens.net>) et de sessions de formations à différents métiers du numérique.

