



Présentation d'une étude fonctionnelle de diverses formes d'Intelligences Territoriales mises en oeuvre par les pôles de compétitivité

Stéphane Gorla, Audrey Knauf

► To cite this version:

Stéphane Gorla, Audrey Knauf. Présentation d'une étude fonctionnelle de diverses formes d'Intelligences Territoriales mises en oeuvre par les pôles de compétitivité : Vers l'identification de nouvelles prestations. University of Liege. International Conference on Regional Competitiveness clusters and economic development, Mar 2009, Liège, Belgique. HEC Management School, 1, pp.1-20, 2009. <halshs-00365769>

HAL Id: halshs-00365769

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00365769>

Submitted on 4 Mar 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Présentation d'une étude fonctionnelle de diverses formes d'Intelligences Territoriales
mises en oeuvre par les pôles de compétitivité
*Vers l'identification de nouvelles prestations***

Stéphane GORIA, Audrey KNAUF
Université Nancy 2, Laboratoire LORIA, Equipe de recherche SITE
SITE - LORIA- Campus Scientifique - BP 239 - F-54506 Vandœuvre-lès-Nancy
goria@loria.fr et knauf@loria.fr

Résumé

La politique des pôles de compétitivité s'inscrit dans un cadre européen plus général de soutien à la compétitivité. Ce sont par nature des dispositifs de mise en réseau de compétences et de connaissances régionales dans une optique de compétitivité internationale. Dans ce papier, nous présentons une étude des prestations d'Intelligence Territoriale (IT) proposées par les pôles situés sur les territoires wallons et français. Dans ce cadre, nous rappelons brièvement l'histoire des pôles ainsi que leurs évaluations. Puis, nous mettons l'accent sur le protocole de notre propre investigation et les différentes prestations d'IT destinées aux adhérents des pôles. Parmi ces prestations, nous citons à titre d'exemple : la veille et le benchmarking, la prospective, l'animation de groupes de créativité ou encore la mise à disposition d'une plateforme d'échange d'informations. Cette étude démontre que les pôles de compétitivité mettent désormais en œuvre une politique d'Intelligence Economique (IE). Elle nous permet d'identifier une possible corrélation entre le nombre de projets labellisés par un pôle (à partir de 25 projets) et le nombre de prestations d'IT que le pôle met en œuvre. Enfin, les pôles mondiaux ou à vocation mondiale proposent plus de prestations d'aide à la réalisation de business plan ou d'aide à la recherche de financements, que leurs homologues nationaux qui ont un intérêt plus marqué pour la démarche qualité.

Abstract

The cluster of competitiveness policy is a part of European sustain to competitiveness. They are structures for networking regional knowledge and competences towards international competitiveness goal. In this paper, we present a study of Territorial Intelligence (IT) services proposed by French or Walloon clusters. At first, we briefly recall the history of clusters of competitiveness and of their evaluations. This is followed by our investigation approach and an highlight of various IT services intended by the clusters for their members. Among these services, we cite for example: watch and benchmarking, prospective, creativity group animation, or putting in place of data exchange platform. This study shows that clusters of competitiveness are now implementing an Economic Intelligence (IE) policy. This allows to identify a possible correlation between the number of project labelled by a cluster and the number of IT services proposed by it. Finally, we observe that clusters of competitiveness developed for world market propose more services to help to business plan elaboration or financing research than national counterparts who are more concerned with quality management.

Mots-clés : Pôle de compétitivité, intelligence territoriale, dispositif d'intelligence économique, intelligence économique, innovation, gestion des connaissances

Introduction

Les pôles de compétitivité sont par nature des dispositifs de mise en réseau de compétences et de connaissances dont l'objectif est, entre autre, de rapprocher la recherche des entreprises pour faire émerger des produits et processus qui pourront être développés et commercialisés et conduire ainsi à un rayonnement international. Ce type de structuration permet à de petites entreprises de percer sur le marché et, à des travaux de recherche d'être concrétisés et appliqués directement sur le secteur industriel. Nous considérons cette forme d'organisation et par la même de démarche, comme un type de dispositif d'intelligence économique au profit d'un territoire (rassemblant entreprises, laboratoires et universités).

Précédemment dans le cadre de nos recherches (Knauf, 2007), (Knauf et Gorla, 2008), nous avons étudié plusieurs types de dispositifs d'Intelligence Territoriale (DIT) présents sur le territoire français. Ainsi, nous avons supposé que l'IT était avant tout fondée sur la mise en œuvre d'actions du type Intelligence Economique (IE) et Gestion de Connaissances (GC) à destination d'organisations et d'entreprises appartenant à une même zone géographique (Gorla, 2007). Sur la base d'une étude mettant en parallèle les champs d'actions de cabinets de consultants en IE et en GC vis-à-vis de dispositifs français d'IT (Gorla, 2008), nous avons identifié une quinzaine de prestations qui pouvaient être proposées à des adhérents d'un dispositif d'IT. Parmi celles-ci, les prestations d'assistance à l'innovation prenaient place.

Dans ce travail nous présentons une étude spécifique aux pôles de compétitivité belges et français. Celle-ci vise à mettre en évidence les prestations d'IT proposées par l'ensemble de ces pôles. Pour ce faire, notre démarche se compose de trois étapes. D'abord, nous représentons le contexte de ce travail à partir d'un bref historique des pôles de compétitivité et des quelques études sur leur fonctionnement qui ont déjà été réalisées. Deuxièmement, nous présentons le protocole de notre étude, y incluant le détail des fonctions, moyens et services particulièrement visés par notre questionnement. Troisièmement, nous abordons les résultats de l'étude sur la base d'une liste de questions pour lesquelles nous cherchions quelques réponses avant l'enquête.

1. Contexte du travail

Dans le contexte actuel de mondialisation et de concurrence accrue, la présence de compétences et de savoir-faire spécifiques s'impose comme un vecteur essentiel, tant pour attirer les investisseurs que pour développer les capacités internes du territoire. Ce facteur définit des niveaux d'attractivité économique très inégaux en fonction des contextes locaux. Un certain nombre de régions revendique une ambition de niveau international, grâce à une présence dense de ressources et d'entreprises à haute technologie ou très spécialisées. Du point de vue de la compétitivité, celle-ci renvoie aux nouvelles exigences qualitatives auxquelles doivent satisfaire les entreprises en termes d'organisation, de formation et de recherche. La compétitivité de l'industrie reposerait en majeure partie sur des « investissements immatériels » dans le domaine des ressources humaines, de la qualité des produits ou encore de la mise en valeur de l'expérience scientifique et technologique. Dans ce cadre, la capacité à collecter et à exploiter l'information apparaît également comme un des facteurs discriminants de la compétitivité. En outre, la compétitivité d'une économie nationale est fonction du développement de son industrie, et ceci compte tenu des échanges internationaux dus aux produits industriels et de l'importance des gains de productivité. Cependant, depuis le milieu des années 1980, ces paramètres semblent ne plus pouvoir à eux seuls suffire à expliquer la supériorité économique d'un pays sur un autre. Pour leur adaptation, les entreprises bénéficieraient de moyens et d'avantages conférés par les gouvernements. Si la gestion interne de la compétitivité est une affaire propre aux entreprises, l'engagement de la collectivité apparaît comme un moteur puissant et indispensable à ses formes extérieures. C'est à partir de ce constat, que le gouvernement a souhaité nécessaire de lancer un appel à projet pour le développement de pôles de compétitivité.

1.1. Qu'est ce qu'un pôle ?

Le 14 septembre 2004, le Comité interministériel de l'aménagement et du développement du territoire (CIADT) caractérise un pôle comme la combinaison, sur un même territoire, de

- trois ingrédients (entreprises, centres de formation, unités de recherche) engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs à caractère innovant et disposant d'une masse critique nécessaire à une visibilité internationale ;
- trois facteurs décisifs (partenariat, projets de R&D, visibilité internationale).

Aussi, les principaux objectifs des pôles de compétitivité « sont de renforcer la compétitivité du territoire national, dynamiser le développement économique, créer ou maintenir des emplois industriels et attirer les investissements et compétences au niveau européen et mondial » (Leroy, 2005)¹.

Deux grands types de pôles ont été définis :

- 1- les pôles à dominante *technologique* (importance des activités de recherche et la force des interactions entre centres de recherche et d'entreprises travaillant autour du développement d'un domaine technologique) ;
- 2- les pôles à dominante *industrielle* (concentration d'entreprises ayant des activités de R&D plus appliquées et plus proches du marché immédiat)

Les quatre critères posés sont la mise en évidence :

- des retombées en terme de *création de valeur*, d'activité économique ou d'emploi (cette création de valeur est appréciée de manière générale et peut ne concerner que des membres du pôle : touchant localement toute une filière, l'impact est jugé suffisant) ;
- d'un *contenu technologique innovant* ;
- du *développement de nouveaux produits ou services* pouvant être mis sur le marché à moyen terme (commercialisation possible : c'est la recherche appliquée, et non la recherche fondamentale, qui est financée ; elle doit déboucher sur des ventes, des brevets, etc.) ;
- de la *cohérence des projets* avec la stratégie du pôle et des entreprises concernées.

Le triptyque « industrie formation recherche » est naturellement indispensable pour qu'un pôle de compétitivité puisse fonctionner. Or, même dans des lieux avec une très ancienne culture industrielle, l'intermédiation reste indispensable. Trois types de proximité peuvent être repérés :

- une proximité spatiale et géographique ;
- une proximité « organisationnelle » portant sur des complémentarités potentielles de savoir-faire : la proximité spatiale et la détention d'actifs complémentaires ne sont pas suffisantes pour que la combinaison se fasse ; celle-ci peut s'opérer à l'occasion d'un problème que se poserait une entreprise nécessitant la recherche de compétences complémentaires ou d'un projet de développement ;
- une proximité intermédiée : il est essentiel qu'un certain nombre d'acteurs assurent cette fonction d'intermédiation, d'identification des compétences disponibles ; la dimension temporelle est importante dans ces processus, elle est synonyme de mémoire de situations de coordination antérieure et de confiance.

La fonction d'intermédiation recouvre deux composantes principales :

- L'identification puis le signalement des compétences complémentaires, ce qui ne va pas de soi ; un territoire peut comporter un très grand nombre d'acteurs, aux compétences très diversifiées, dont ils n'ont pas nécessairement conscience.
- La mise en réseau : la connexion n'est pas automatique entre les différents acteurs s'ils ne se connaissent pas, donc si la confiance n'existe pas (Colletis, 2005).

¹ Fabrice Leroy est chargé de mission, membre du groupe de travail « pôles de compétitivité », Direction des entreprises, MINEFI.

1.2. La création des pôles de compétitivité : l'appel à projet

En 2004, la DATAR a préconisé huit types d'actions au gouvernement, afin de mettre en place une nouvelle politique industrielle, basée sur « la superposition territoriale du potentiel scientifique et technologique et des agglomérations d'entreprises industrielles » en liaison avec les régions : l'identification et la mise en valeur des pôles de compétitivité existants ou potentiels en vue d'une meilleure visibilité ; une incitation aux réseaux d'entreprises pour une mutualisation des moyens ; une gestion coordonnée des ressources humaines au sein des réseaux ; une liaison plus étroite entre entreprise / recherche / formation pour mieux innover ; la création d'entreprises innovantes au sein des pôles de compétitivité ; le développement d'infrastructures de communication pour favoriser les relations des pôles de compétitivité avec l'extérieur ; la promotion d'une politique de réseau au niveau européen et l'incitation au partenariat avec les régions (Bouabdallah, 2006). C'est en cela que le gouvernement français a décidé de labelliser et de soutenir 71 pôles de compétitivité sur 105 candidatures, dont 7 pôles mondiaux et 10 à vocation mondiale. L'appel à projet a été lancé fin 2004 et la labellisation, le 12 juillet 2005. Il faut cependant rappeler qu'au départ, l'Etat français avait prévu la création d'une quinzaine de pôles de compétitivité. Finalement, il y en a eu 66 puis 71 pour un budget global de 1,5 milliard d'euros, soit un montant très modeste par pôle.

Les pôles labellisés concernent des domaines technologiques en émergence comme les nanotechnologies, les biotechnologies ou la microélectronique, mais aussi des industries plus matures. Les pouvoirs publics ont consacré 750 millions d'euros répartis sur trois ans, de 2006 à 2008 à des aides, principalement à la R&D industrielle, cœur de la politique des pôles de compétitivité. Ces appuis concernent tous les partenaires des pôles, quelles que soient leur taille ou leur origine et permettent ainsi que des acteurs étrangers s'associent à ces projets. Cette synergie s'applique aussi au secteur public, car les pôles de compétitivité ont vocation à concentrer les efforts de l'Etat, des agences nationales (A.N.R, A.I.I., OSEO ANVAR) et des collectivités locales.

Pour l'examen des projets de pôles, quatre aspects ont été particulièrement importants :

- *La stratégie de développement économique* du pôle doit l'ancrer sur un tissu économique local dynamique, performant face à la concurrence internationale. La cohérence du pôle et de sa stratégie avec l'ensemble plus vaste que constitue le plan de développement économique du territoire, constitue un facteur essentiel.
- Le pôle doit représenter une *visibilité internationale* suffisante, sur les plans industriels et/ou technologiques. Les projets présentés doivent pouvoir se placer, à terme, dans les premiers rangs mondiaux de leur activité.
- Le *partenariat* et le *mode de gouvernance* mis en œuvre sont des aspects essentiels. La qualité et l'efficacité des partenariats de R&D établis entre les acteurs (industriels, chercheurs, enseignants) sont des critères majeurs de labellisation d'un pôle.
- Les projets à labelliser doivent être *créateurs de synergies en matière de recherche et développement*, et apporter ainsi des richesses nouvelles à forte valeur ajoutée. En effet, l'objectif final est bien d'améliorer la compétitivité de l'offre française sur les marchés internationaux, et donc aussi l'emploi très qualifié.

Dès le début des années 90, la Région wallonne s'est inscrite dans cette démarche des réseaux d'entreprises en reconnaissant des clusters d'entreprises wallons. En 2005, afin de renforcer la compétitivité régionale dans des secteurs pour lesquels elle dispose déjà d'un potentiel, la Région Wallonne a décidé de développer des pôles de compétitivité. Le Gouvernement Wallon a retenu 5 domaines prioritaires correspondant à une activité en plein développement dans le monde et dans laquelle la Wallonie dispose d'entreprises et de centres de recherche performants.

1.3. La politique des pôles, pour une visibilité européenne

La politique des pôles de compétitivité s'inscrit dans un cadre européen plus général de soutien à la compétitivité, dont les objectifs ont été définis par le Conseil européen extraordinaire de Lisbonne, les 23 et 24 mars 2000. À Göteborg, les 15 et 16 juin 2001, le Conseil européen a adopté une stratégie de développement durable et fourni des orientations de politique économique pour se faire. Le Conseil européen de Barcelone, en 2002, fixe l'objectif suivant pour l'Union européenne : parvenir en 2010 à une dépense totale de recherche équivalente à 3 % du PIB. L'augmentation de cet effort doit être financée pour deux tiers par les entreprises et pour un tiers par le secteur public. Dans un cadre européen renouvelé par l'élargissement, l'innovation est d'autant plus efficace qu'elle repose sur des regroupements de ses acteurs, dans des entités visibles au plan mondial.

La politique des pôles doit donc s'inscrire dans une perspective internationale, européenne tout d'abord, et s'ouvrir vers des partenariats équilibrés, comme Eurêka et le programme cadre de la recherche et du développement technologique européen (PCRDT). Se positionnant comme un complément européen des pôles, le programme Eurêka vise à renforcer la compétitivité européenne en soutenant des projets innovants « portés » par des industriels. Initiatives industrielles à long terme, les clusters Eurêka tendent à développer les technologies génériques les plus essentielles pour la compétitivité européenne (TIC, énergie, biotechnologies).

Le PCRDT est le principal instrument utilisé par l'UE pour financer la recherche en Europe et pour créer un espace de recherche commun. Son budget global s'élève à 17,5 milliards d'euros, et représente 3,4 % du budget total de l'UE en 2002.

Des réalisations significatives ont été accomplies au niveau européen. On peut citer :

- le cluster transnational *Biovalley*, dans le domaine « Vie et Santé », regroupant la région trinationale du Rhin supérieur (Allemagne, France, Suisse), initié en 1996 ;
- le partenariat « *OpTec Berlin-Brandebourg – Opticsvalley Île-de-France* », signé en 2002 dans l'objectif de créer une plateforme d'échange interrégionale ;
- le réseau européen *European regions knowledge based innovation network* (ERIK), pour développer « la gestion du réseau et l'échange de bonnes pratiques entre les régions européennes », passé depuis sa création de 13 à 24 régions partenaires ;
- Interreg III, initiative dotée de 4,9 G€ entre 2000 et 2006 pour favoriser les créations transnationales et interrégionales.

L'on notera enfin, dans le sillage de ces politiques, la création en droit européen du groupement européen d'intérêt économique et de la société européenne, dont l'objectif est de favoriser les partenariats entre entreprises des Etats membres. En France aussi, les régions sont mises en avant à travers cette politique des pôles.

1.4. L'apport de l'intelligence économique aux pôles

L'Etat français entend aider les entreprises à appréhender les technologies essentielles à développer et à maîtriser à travers un document de référence sur les 40 « technologies-clés », élaboré en 2006, à la suite de deux études préalables, en 1995 et en 2000. On notera que, dans cette nouvelle génération, la clé d'entrée n'est plus seulement technologique, mais que les aspects organisationnels et économiques sont aussi traités.

Pour appréhender ces questions complexes, beaucoup de PMI ont besoin d'un accompagnement méthodologique. Là encore, les petites entreprises doivent s'inscrire dans un cadre coopératif pour pouvoir disposer, à travers des plateformes partagées, d'outils de veille adaptés à leur activité. C'est là une dimension importante des pôles de compétitivité qui doivent entre autres, permettre d'identifier et de

diffuser les bonnes pratiques en IE.

Les pôles sont la résultante d'un couplage industrie-recherche sur une échelle territoriale. Cette nouvelle articulation met en lumière l'apport de l'IE en région. Rappelons que l'IE en région est perçue comme une véritable politique de développement territorial permettant d'analyser le marché d'un territoire et de détecter les menaces et opportunités qui en découlent. Elle est par ailleurs l'élaboration de stratégies de réseaux d'acteurs dans l'objectif de créer, d'orienter et de motiver les liens tissés entre des acteurs au service d'un projet commun. Ainsi l'ambition des pôles de compétitivité est clairement stratégique dans la mesure où ils promeuvent une IE en région. La labellisation des 71 projets répartis dans toutes les régions peut être perçue comme une volonté politique de la France de fortifier chaque territoire à partir de réseaux d'acteurs mobilisés autour d'objectifs de compétitivité et d'attractivité communs. En effet, les pôles de compétitivité sont centrés sur la notion principale de réseaux : réseau interentreprise (PME, grand groupe), réseaux entre le secteur privé (entreprises) et public (les collectivités locales, la recherche) et réseaux entre les entreprises, les centres de recherche et les organismes de formation. L'objectif étant la collaboration de l'ensemble des partenaires autour de projets de coopération technologique en vue d'une meilleure compétitivité.

La démarche même des pôles est porteuse d'ambitions semblables, des mêmes cultures que l'intelligence économique. Innover, mutualiser, surveiller, anticiper, « réseauter » sont quelques uns de ces points communs. La lettre Vigie de mars 2007 (Aufort, 2007) consacre à ce propos un dossier sur l'IE dans les pôles : « D'après les premiers témoignages recueillis, il semble que nombre de pôles n'ait encore aucune véritable démarche d'intelligence économique. Tous y songent. Un stagiaire s'y est parfois risqué. Mais peu de véritables moyens humains et financiers pour le développement de cette fonction stratégique. Parmi les raisons invoquées, il y a bien sûr le lent démarrage des pôles, mais aussi cette difficulté pour les entreprises à mutualiser des fonctions stratégiques. La coopération que souhaitent développer les pôles pour rendre plus compétitifs nos territoires se heurte encore à une réaction plutôt frileuse des PME. Ne parlons pas alors des grands groupes, parfois moteurs de ces pôles qui disposent de leur propre service d'IE et ne voient dès lors pas l'intérêt d'en faire profiter le réseau. Pourtant, quelques initiatives voient le jour ». J. Lintignat (2007), directeur de KPMG, précise dans le numéro RIE de février 2007 que « près d'un acteur sur deux considère que la veille concurrentielle est insuffisante dans son pôle. C'est le manque de ressources humaines dédiées et le manque de méthodes qui freinent l'accès aux techniques de veille concurrentielle. Les coûts sont perçus comme importants et les outils méconnus [...] peu d'actions mutualisées existent à ce jour ».

Suite à ces démarches, le gouvernement propose d'allouer deux millions d'euros annuels pour faciliter le développement d'un système de veille et d'IE adapté aux principaux enjeux économiques, technologiques, commerciaux à la disposition de l'ensemble des pôles de compétitivité, permettant de constituer en leur sein des outils spécifiques d'information.

1.5. L'évaluation des pôles

KPMG² a livré en décembre 2006, un court premier bilan sur les pôles de compétitivité en France, fondé sur une série d'entretiens avec leurs acteurs, qui pointe du doigt plusieurs « défauts de jeunesse » et suggère de se concentrer sur les bonnes pratiques pour progresser rapidement. Le cabinet de conseil et d'audit établit six constats majeurs :

- la stratégie internationale et la veille concurrentielle sont insuffisamment maîtrisées ;
- les partenariats interentreprises ou avec la recherche sont bien intégrés, la formation ne l'est pas

² Cabinet, spécialiste en audit & conseil en management.

encore et les écoles de commerce semblent absentes dans les pôles ;

- la réussite se mesurera sur le chiffre d'affaire et le développement de nouveaux marchés, notamment à l'international -en revanche, les acteurs ne considèrent pas l'emploi, ni l'impact sur les territoires, comme des objectifs prioritaires des pôles ;
- après un an de fonctionnement, les entreprises se sentent insuffisamment impliquées dans les pôles, assez éloignées des acteurs académiques et jugent les résultats économiques « très peu significatifs » ;
- les entreprises sont réticentes à coopérer dans le domaine de l'innovation, alors que les effets de la coopération constituent « l'un des atouts clés d'un pôle » ;
- les points à améliorer : appropriation de la stratégie, rapidité d'instruction des aides, relation entre acteurs et meilleure communication vers l'international.

Plusieurs facteurs clés de succès des pôles ont été déterminés : les coopérations industrie/recherche/formation, la mise en marché des projets, la réactivité, la taille critique, la qualité de gouvernance, l'ingénierie financière et la propriété intellectuelle et enfin, le marketing. De même que des indicateurs de réussites ont été définis selon quatre axes : la réalisation de projets à forte valeur économique, la réelle fédération des acteurs, le taux d'emploi et la performance économique.

Les participants restent néanmoins optimistes sur la portée du concept et 50 % des 158 entreprises, institutions et acteurs de la recherche interrogés considèrent que les pôles devraient leur permettre d'avoir une meilleure visibilité internationale.

Une seconde évaluation a été conduite entre novembre 2007 et juin 2008 par les cabinets Boston Consulting Group et CM International. Cette évaluation a couvert à la fois le dispositif national et une évaluation détaillée de chacun des 71 pôles. Elle s'est appuyée sur une démarche large d'entretiens et de collecte d'informations avec l'ensemble des pôles de compétitivité, ainsi qu'avec les acteurs du dispositif (Etat, collectivités, entreprises, institutions de recherche, universités et grandes écoles...) et des experts français et internationaux des politiques publiques d'appui à l'innovation et à la compétitivité. Les principales conclusions de l'étude formulées par les évaluateurs sont :

« L'évaluation individuelle des pôles reflète la dynamique suivante :

- **39 pôles ont atteint les objectifs** de la politique des pôles de compétitivité ;
- 19 pôles les ont partiellement atteints, ils doivent travailler à l'amélioration de certaines dimensions de leur action ;
- 13 pôles pourraient tirer parti d'une reconfiguration en profondeur.

Au niveau national, le rapport fait état de cinq priorités d'action qui se dégagent :

1. Consolider et inscrire dans la durée la dynamique positive de coopération autour de l'innovation engagée depuis 2005 grâce aux pôles de compétitivité ;
2. Responsabiliser plus fortement les acteurs des pôles de compétitivité en évoluant vers une logique de contractualisation et de contrôle a posteriori, dans un environnement local simplifié (Etat et collectivités territoriales) ;
3. Réaffirmer l'engagement de l'Etat français autour des pôles de compétitivité et en développer la dimension de pilotage stratégique du dispositif ;
4. Maintenir les financements de projets collaboratifs de R&D et poursuivre l'optimisation des circuits de financement des projets en renforçant leur cohérence globale ;
5. Intégrer plus fortement la politique des pôles de compétitivité dans l'ensemble des politiques de recherche et d'appui à l'innovation.

Dans un même ordre d'idées, le Gouvernement wallon a mis en place une procédure de suivi et d'évaluation qui permet d'évaluer chaque année les résultats des pôles de compétitivité. Tous les deux ans,

une évaluation sera en outre réalisée par un organisme extérieur.

1.6. Lancement de la deuxième phase de soutien aux pôles français : 2009-2011

Suite à l'évaluation de la 1ère phase de la politique des pôles, le Président de la République française a indiqué en juin 2008 que le soutien aux pôles sera reconduit pour une 2ème période de 3 ans (2009 – 2011), *l'enveloppe budgétaire s'élèverait à nouveau à 1,5 Md€.*

Le 24 septembre 2008, le Premier ministre a annoncé les nouvelles orientations de la politique des pôles et les grandes lignes de cette 2ème phase cette politique, appelée « *pôles 2.0* ».

La 4ème journée nationale des pôles de compétitivité qui s'est tenue à Bercy le 1er octobre 2008, a permis de détailler les différents dispositifs de mise en œuvre de cette nouvelle politique qui s'articule autour de trois axes :

- renforcer l'animation et le pilotage stratégique des pôles, notamment avec la création des « contrats de performance » ;
- mettre en place de nouvelles modalités de financements, notamment pour les **plateformes d'innovation** ;
- développer l'écosystème de croissance et d'innovation de chaque pôle, encourager notamment le recours aux financements privés.

2. Enquête sur les fonctions d'Intelligence Territoriale (IT) mises en œuvre par les pôles

2.1. Le contexte et le protocole d'enquête

Nous venons de le voir ci-dessus, en 2007, les pôles de compétitivité français ne semblent pas disposer de démarche d'IE. Depuis ce rapport, les pôles n'ont cessé d'évoluer. Pour la Belgique et la France, ils sont au nombre de 76 pôles. Vis-à-vis des éléments collectés lors nos précédentes enquêtes, ((Goria et Knauf, 2007), (Knauf, 2008) et (Goria, 2008)) nous nous sommes posé un certain nombre de questions sur la politique d'Intelligence Territoriale (IT) menée par chacun des pôles. Par cette terminologie, nous entendons un ensemble de prestations d'IE, d'Innovation ou de prestations connexes (comme la Gestion des Connaissances (GC)) que peuvent mettre en œuvre les pôles. Concernant les points que nous avons souhaité éclaircir, nous les avons traduit sous la forme de quelques interrogations :

- Les pôles ont-ils maintenant une politique d'IE ?
- Quels sont les moyens ou fonctions d'IT préférés en cette phase de développement des pôles ?
- Quels sont leurs choix en matière de gestion de ces actions ?
- Les sites web sont-ils suffisants comme sources d'information concernant les prestations d'IT des pôles ?
- Y a-t-il une influence du nombre d'entreprises adhérentes, de grandes entreprises adhérentes, de projets labellisés, du secteur d'activité du pôle, de son positionnement géographique sur les prestations qu'un pôle propose ?

2.2. Protocole de l'étude

Pour répondre à ces différentes interrogations, nous avons procédé en quatre étapes. Tout d'abord, entre 2007 et 2008 nous nous sommes interrogés sur les prestations d'IE proposées par différents types de dispositifs d'IT dont quelques pôles de compétitivité. Puis nous avons étudié les prestations proposées par les principaux cabinets de consultants d'IE et de GC présents sur le marché français. Ces recherches et

collectes d'informations ont été réalisées en surfant sur le Web ou via des entretiens téléphoniques. Suite à ces premiers travaux, nous avons dressé une première liste de fonctions pouvant être proposées par des pôles de compétitivité dans un cadre surtout d'IE. Deuxièmement, en octobre 2008, nous avons parcouru attentivement les sites Web des 76 pôles de compétitivité. L'objectif était de recenser l'information qu'ils fournissent par ce média à propos des fonctions d'IT qu'ils développent. Ce faisant, nous avons étendu notre étude aux prestations d'IT, incluant ainsi non seulement les fonctions, mais aussi certains moyens particuliers, tels que l'animation de groupes de travail ou la mise en place de plateformes collaboratives. Un guide des prestations d'IE, de GC et d'Innovation proposées par les pôles a ainsi été élaboré. Troisièmement, à partir des éléments collectés, un questionnaire a été envoyé par mail aux différents pôles. Les mails envoyés proposent des questions sur le nombre d'entreprises adhérentes au pôle, le nombre de projets labellisés et présentent une liste de vingt fonctions ou moyens d'IT pouvant être proposés par un pôle. Cette liste permet notamment, de nous éclairer sur l'externalisation des actions proposées. Mi-décembre, nous avons effectué un deuxième envoi de mails pour obtenir quelques réponses de plus. Nous disposons depuis mi-janvier de douze questionnaires remplis. Enfin, nous avons traité et analysé l'ensemble des informations collectées.

2.3. La liste des prestations

Outre les questions sur le nombre d'entreprises adhérentes au pôle et le nombre de projets labellisés, le questionnaire propose vingt prestations d'IT possibles. Celles-ci furent d'abord pensées à partir d'au moins une démarche territoriale :

- Prospective territoriale (Goux-Baudiment, 2000), (Delamarre, 2002) ;
- Intelligence économique territoriale (Bouabdallah et Tholoniati, 2006), (Moine, 2008) ;
- Intelligence collective territoriale (Garcia Victoria, 2003), (Bourret, 2008) ;
- Gestion territoriale des connaissances (Prax, 2000), (Cappelin, 2003) ;
- Innovation territoriale (Coppin, 2002), (Moulaert et Sekia, 2003)
- Qualité territoriale (Pecqueur, 2000), (Hirczak et Mollard 2005) ;
- Marketing territorial (Proulx et Tremblay, 2006), (Hattem, 2007).

Puis, nous avons extrait de ces démarches une liste des prestations :

1. Prospective ;

Intelligence Economique

2. Veille et benchmarking ;
3. Influence et lobbying ;

Sécurité informationnelle

4. Audit de sûreté, sécurité informationnelle ;
5. Propriété intellectuelle : Sensibilisation ou aide à sa gestion³ ;
6. Gestion et communication de crise ;

Intelligence Collective

7. Aide à l'animation de réseaux - Aide à la création de clusters d'entreprises ;
8. Aide à l'animation de groupes de travail et de communautés de pratiques ;

Gestion des connaissances

9. Cartographie de secteurs, de territoires, de systèmes, de compétences, d'organisation ;

³ Nous entendons par gestion de la propriété intellectuelle notamment des actions d'accompagnements au dépôt d'un brevet ou d'une marque, à la mise en place d'une veille sur d'éventuels contrefacteurs, etc.

- 10. Mise à disposition d'outils ou méthodologies d'aide à l'explicitation au recueil et à la capitalisation de connaissances (par exemple : MKSM, KADS, REX, ...);
- 11. Mise à disposition d'une plateforme collaborative pour l'échange de documents;
- 12. Mise à disposition d'un système de stockage et gestion des flux et des stocks d'informations et de connaissances;
- 13. Proposition d'outils de e-learning;

Innovation

- 14. Transfert de technologies et de compétences;
- 15. Animation de groupes de créativité;
- 16. Formations ou propositions d'emplois de méthodes élaborées de Créativité, d'Inventivité (par exemple : TRIZ, Six chapeaux pour penser, Syntectics, ...);
- 17. Accompagnement à l'élaboration de Business Plan et aide à l'obtention de financements;
- 18. Aide au Prototypage / au test;

Qualité

- 19. Accompagnement vers l'obtention d'un label Qualité ou à une démarche qualité;

20. Marketing, Etudes de marché et promotion.

N.B : Dans cette liste, les éléments numérotés sont les prestations listées. Les éléments soulignés sont les démarches ou sous-démarches déjà « reconnues » par des auteurs s'intéressant au même domaine. Lorsqu'il y avait plusieurs choix possibles, nous avons pris comme référent la démarche ou sous-démarche la plus restrictive.

Au final sur l'ensemble des 76 pôles de compétitivité, nous avons obtenu des informations pour 49 d'entre eux dont 3 wallons. Ces informations portent sur les prestations associées à l'IE et à l'Innovation, sur le nombre d'entreprises adhérentes et le nombre de projets labellisés. Pour 35 pôles, nous connaissons le nombre de grandes entreprises adhérentes. Enfin, pour un panel plus restreint de 12 pôles qui ont répondu au questionnaire envoyé par mail, nous disposons de réponses sur l'externalisation ou non des prestations proposées.

3. Résultats de l'étude

3.1. *Les pôles ont-ils désormais une politique d'IE ?*

A partir du panel de 49 pôles, nous pouvons répondre par l'affirmative à cette question. En effet, la prestation qui arrive largement en tête est celle de **veille et benchmarking** (43 pôles la proposent sur 49). De plus, les prestations de **sensibilisation et de gestion à la propriété intellectuelle** (22 occurrences), **d'animation de réseaux d'entreprises** (22 occurrences) ou encore **d'influence et lobbying** (12 occurrences) font également parti des prestations les plus proposées. Par contre les prestations d'aide à l'audit de sécurité informationnelle et d'aide à la gestion et à la communication de crise sont très peu proposées (voir figure 1).

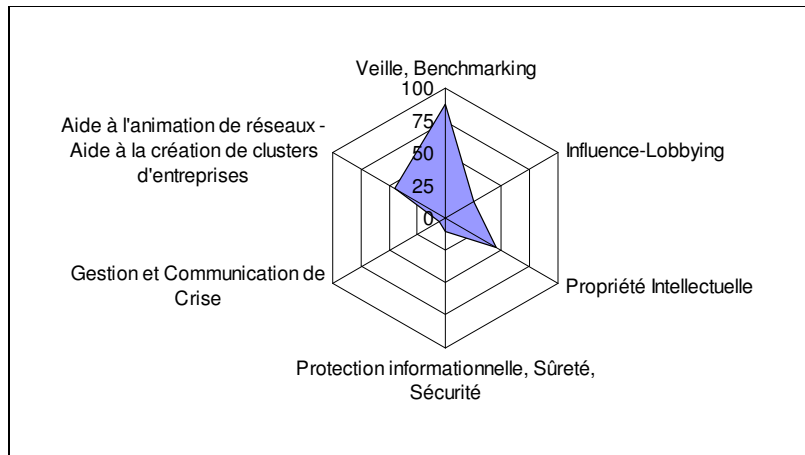


Figure 1. Prestations d'IE proposées par les pôles en pourcentage (sur un panel de 49 pôles)

3.2. Les pôles ont-ils d'autres politiques de prestations que celle de l'IE ?

De même que pour l'IE, nous avons recherché si les pôles poursuivaient une autre politique de prestations. Ainsi, seule *l'animation de groupes de travail* (28 occurrences) semble être suffisamment soutenue pour nous laisser penser qu'une politique d'intelligence collective est favorisée (figure 2).

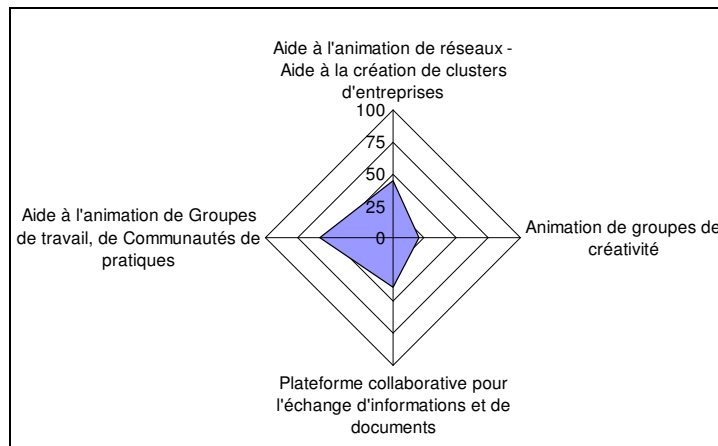


Figure 2. Prestations d'Intelligence Collective proposées par les pôles en pourcentage (sur un panel de 49 pôles)

3.3. Quelles sont les prestations préférées en cette phase de développement des pôles ?

12 prestations sont proposées au moins 9 fois. Elles représentent chacune au moins 18% d'emplois sur le panel des 49 pôles. Parmi ces dernières, arrive largement en tête la prestation de *veille-benchmarking* dont nous avons déjà parlé, suivie de quatre autres qui sont proposées plus d'une vingtaine de fois : *animation de groupes de travail*, *accompagnement à l'élaboration de business plan ou de recherche de financement*, *sensibilisation et gestion de la propriété intellectuelle* et *l'animation de réseaux d'entreprises* (figure 3).

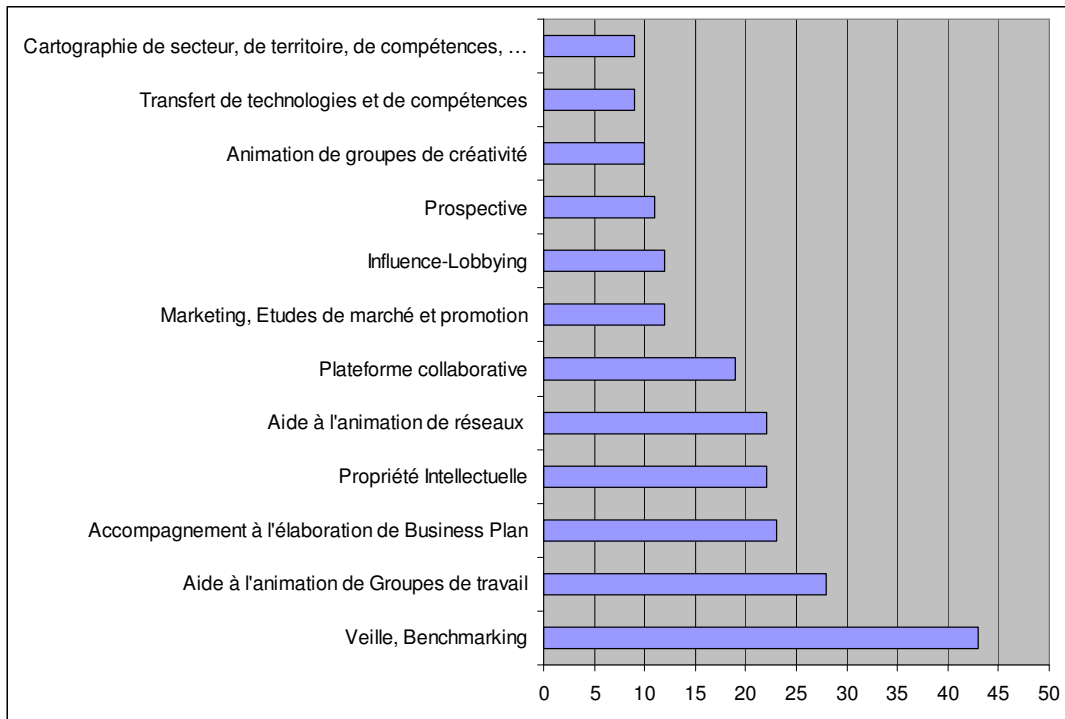


Figure 3. Prestations les plus proposées par les pôles en nombre d'occurrences

3.4. Quels sont les choix des pôles en matière de gestion des différentes prestations ?

Sur la base du panel de pôles ayant répondu au questionnaire, nous disposons d'une estimation des choix réalisés. En effet, même si nous ne disposons que de 12 retours, certains éléments se distinguent nettement. *L'animation de réseaux* est présente 12 fois et n'est jamais externalisée. De même *l'animation de groupes de travail* est réalisée 10 fois sur 11 en interne et *l'influence-lobbying* est assurée 7 fois sur 8 par le pôle lui-même (figure 4).

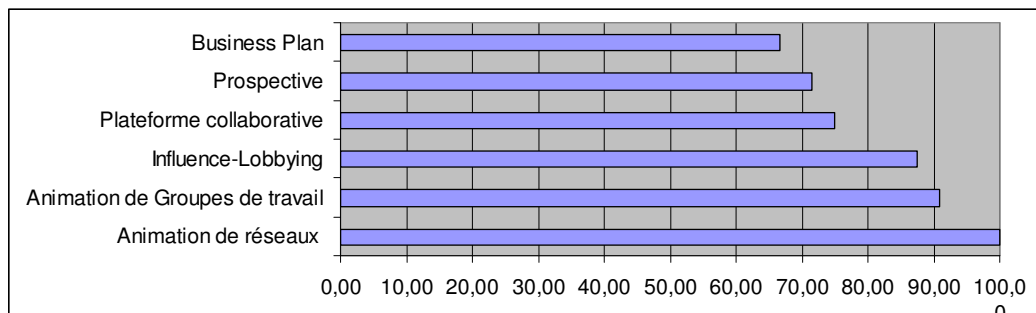


Figure 4. Prestations non sous-traitées les plus proposées par les pôles (en pourcentage d'emplois)
Inversement, seules deux prestations sont surtout externalisées. Il s'agit de la sensibilisation à la propriété intellectuelle ou aide à sa gestion (5 fois sur 8) et la prestation de marketing, études de marché et autres activités promotionnelles (5 fois sur 6).

3.5. Quelles sont les prestations qui sont réalisées et, sur lesquelles les pôles communiquent-ils peu ?

Toujours à partir des réponses à notre questionnaire, en le comparant à notre collecte d'informations issues des sites web des pôles de compétitivité, nous pouvons estimer certains choix de communication.

Par chance, chacun des 12 pôles ayant répondu au questionnaire disposait déjà d'informations sur son site web. Ainsi, nous avons pu noter les différences entre les informations obtenues à partir des sites web et les réponses au questionnaire. Par exemple, aucun pôle n'a nié dans le questionnaire une prestation que nous avons identifiée via son site. Le tableau ci-dessous présente ainsi le pourcentage de changements pour les différentes prestations entre le panel d'informations uniquement collectées via les sites web et le panel d'informations enrichi des réponses au questionnaire. Nous dressons un constat sur les quelques observations que nous avons pu faire sur ce panel réduit. Il ne s'agit pas d'estimation de tendances. Au mieux nous tentons quelques commentaires à partir des informations collectées. Ainsi, l'utilisation de **plateformes collaboratives** a évolué de 14,29% par rapport à nos premières informations. Ceci représente 7 pôles interrogés qui proposent cette prestation, mais n'en parlent pas sur leur site web. Nous pouvons donc vérifier que les fonctions **animation de réseaux-d'aide à la création de clusters** (12 ajouts après le questionnaire) et d'**influence-lobbying** (10 ajouts après le questionnaire) ne sont pas des prestations sur lesquelles les pôles communiquent beaucoup. Peut être possèdent-elles une connotation trop négative pour en faire un argument de motivation pour l'adhésion à un pôle. Par contre, les prestations d'**animation de groupes de travail** (10 ajouts) et d'accompagnement à **l'élaboration de business plan et d'aide à la recherche de financements** (8 ajouts) font aussi l'objet d'une faible communication, ce qui est plus surprenant a priori.

Nous constatons de même, que non seulement la prestation de veille est la plus proposée, mais qu'en plus, il s'agit de celle sur laquelle les pôles communiquent le plus. Seuls 4 pôles sur les 12 la pratiquent, mais ne l'avaient pas signalé sur leur site web (voir tableau 1).

PRESTATIONS	Différence en %
Aide à l'animation de réseaux	24,49
Influence-Lobbying	20,41
Animation de Groupes de travail	20,41
Accompagnement à l'élaboration de Business Plan	
Aide à l'obtention de financements	16,33
Prospective	14,29
Plateforme collaborative	14,29
Propriété Intellectuelle	12,24
Marketing, Etudes de marché et promotion	10,20
Cartographie de connaissances	10,20
Animation de groupes de créativité	10,20
Veille, Benchmarking	8,16
Transfert de technologies et de compétences	8,16
Qualité	6,12
Protection informationnelle, Audit de Sécurité	6,12
Gestion et Communication de Crise	6,12
Système de stockage et gestion des flux, des stocks d'informations et de connaissances	4,08
Aide au Prototypage / au test	4,08

Tableau 1. Différence mesurée entre les réponses au questionnaire et les informations collectées via les sites web.

Enfin, nous avons analysé notre panel de 49 pôles pour y rechercher quelques tendances qui pouvaient être identifiées ou des regroupements entre pôles qui pouvaient être effectués.

4. Le panel des 49 pôles

Pour commencer, nous donnons quelques chiffres d'ordre général.

Pour un panel de 49 pôles :

- Les 49 pôles comprennent en moyenne 110.77 *entreprises adhérentes* avec un écart type de 90.11, un maximum de 429 et un minimum de 20 entreprises ;
- Le nombre de *projets labellisés* en moyenne est de 40.71 avec un écart type de 35.79, un maximum de 150 et un minimum de 5 ;
- En termes de *prestations*, la moyenne se situe à 5.42, l'écart type est de 3.27 avec un maximum de 13 et un minimum de 1.

Concernant un lien quelconque qui pouvait être établi entre la taille d'un pôle en termes d'entreprises adhérentes / de grandes entreprises adhérentes ou de projets labellisés par un pôle / le nombre de prestations d'IT proposées, nous avons constaté qu' :

- Il n'y a pas de lien évident entre le nombre de prestations d'IT proposées et le nombre d'entreprises adhérentes, ni le nombre de grandes entreprises adhérentes ;
- Il n'y a aucun lien apparent entre le nombre de projets labellisés et le nombre d'entreprises adhérentes ;
- Une corrélation semble exister entre le nombre de prestations proposées par un pôle et le nombre de projets qu'il a labellisé (figure 5).

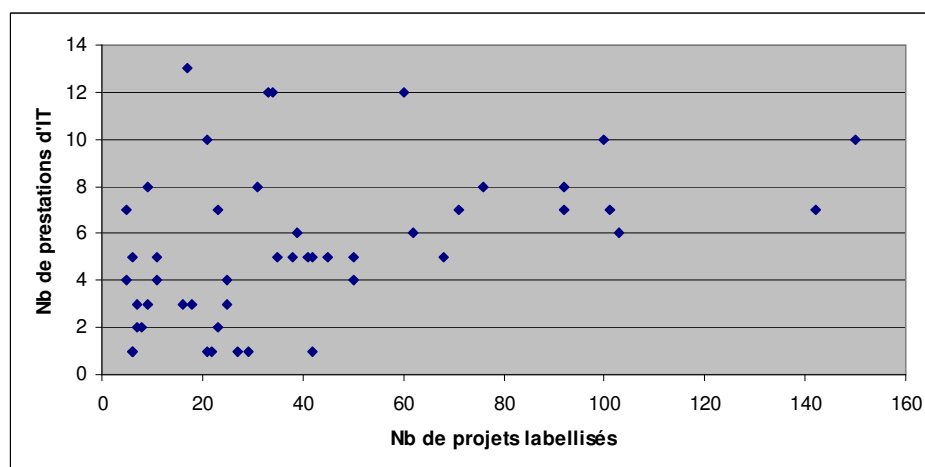


Figure 5. Relation entre le nombre de projets labellisés et le nombre de prestations d'IT proposées.

De plus, il semble qu'à partir d'environ 25 projets, le nombre de prestations augmente en proportion (pour un panel de 29 cas). Cet effet ne semble pas s'estomper au-delà de 100 projets (figure 6). Il est d'ailleurs possible que plus un pôle labellise et plus la demande de prestations liées à ses projets augmente. Il semble aussi que le nombre de prestations qu'un pôle propose tend doucement vers un seuil situé aux alentours de 12 prestations. Ce seuil serait atteint pour environ 240 projets labellisés, si l'on en croit la courbe de tendance de la figure 6. Ainsi, sur 20 prestations d'IT proposées, la stratégie des pôles consisterait à choisir de 1 à 12 prestations parmi notre liste initiale de 20.

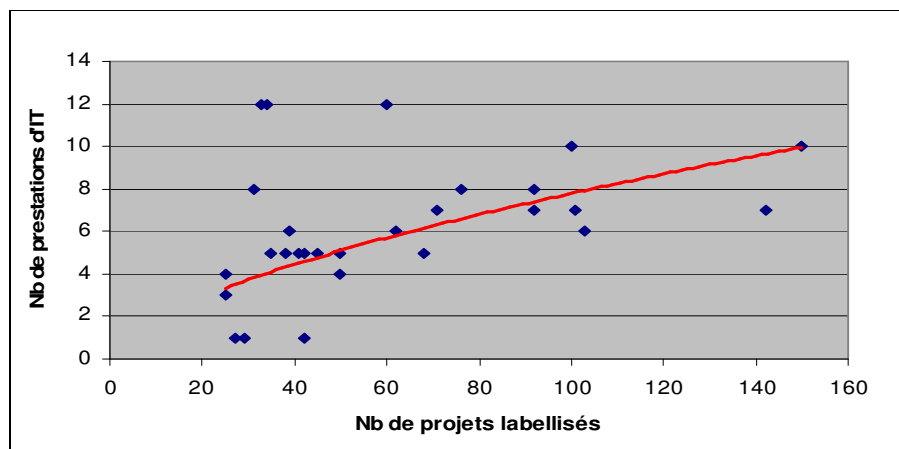


Figure 6. Courbe de tendance représentant la corrélation supposée entre le nombre de prestations d'IT proposées par un pôle et le nombre de projets qu'il a labellisé.

4.1. Les vocations des pôles

Les pôles français sont classés en trois catégories : mondiaux, à vocation mondiale et nationaux. Sur cette base nous avons étudié la différence qu'il pouvait exister entre pôles mondiaux (incluant ceux à vocation mondiale) d'une part et les pôles nationaux d'autre part.

Pôles	Mondiaux ou à vocation mondiale	Nationaux	Variation
Fonctions employées en %			
Aide à la réalisation de Business Plan – à la recherche de financements	76,92	30,30	46,62
Marketing, Etudes de marché et promotion	46,15	12,12	34,03
Animation de Groupes de travail	76,92	45,45	31,47
Plateforme collaborative	46,15	30,30	15,85
Cartographie	30,77	15,15	15,62
Aide à l'animation de réseaux - de clusters	53,85	39,39	14,45
Propriété Intellectuelle	53,85	42,42	11,42
Veille, Benchmarking	92,31	81,82	10,49
Prospective	30,77	21,21	9,56
GED, Stockage et gestion des flux d'informations	15,38	6,06	9,32
Formation, Sensibilisation, e-learning	7,69	0,00	7,69
Méthodes d'inventivité	7,69	0,00	7,69
Protection informationnelle, Sûreté, Sécurité	15,38	9,09	6,29
Transfert de technologies et de compétences	23,08	18,18	4,90
Animation de groupes de créativité	23,08	18,18	4,90
Gestion et Communication de Crise	7,69	6,06	1,63
Aide au Prototypage / au test	15,38	15,15	0,23
Influence-Lobbying	23,08	24,24	-1,17
Capitalisation: Transformation, Recueil, Formalisation de connaissances	0,00	3,03	-3,03
Qualité - Analyse de la valeur	0,00	9,09	-9,09

Tableau 2. Spécificités des prestations d'IT proposées par les pôles selon leur vocation.

Nous avons ainsi disposé d'un panel d'informations portant sur 46 pôles français dont 13 mondiaux ou à vocation mondiale et 36 nationaux. Il ressort après analyse, que les prestations les plus courantes pour les pôles mondiaux ou à vocation mondiale sont celles de *veille-benchmarking*, *d'accompagnement à la réalisation de business plan-aide à la recherche de financements* et *l'animation de groupes de travail*. Cependant, la prestation *veille-benchmarking* est très présente aussi chez les pôles nationaux, contrairement aux deux autres. La prestation de *marketing* est plutôt choisie par les pôles mondiaux. Inversement, les pôles nationaux se distinguent essentiellement des autres par leurs prestations d'aide à l'obtention d'un *label qualité ou d'accompagnement à une démarche qualité* (tableau 2).

Dans le tableau 2, la colonne variation représente pour chacune des prestations d'IT l'écart positif ou négatif (en pourcentage) par rapport à la moyenne de l'ensemble des pôles, les pôles mondiaux d'une part, et les pôles nationaux d'autre part. A partir des données de ce tableau, nous pouvons donc dire que la distinction entre pôles mondiaux ou à vocation mondiale et les pôles nationaux, en matières de prestations est surtout fonction des services suivants : *aide à la réalisation de business plan-à la recherche de financements*, *assistance au marketing*, *études de marché* et à la promotion et, *animation de groupes de travail*.

4.2. Les secteurs d'activité des pôles

Une étude de l'Ambassade de France en Allemagne comparant la politique des pôles de compétitivité français aux clusters d'entreprises allemands (Ambassade de France en Allemagne, 2008) avait déjà proposé une répartition des pôles de compétitivité en 16 domaines d'activités. Afin d'étudier si la politique de prestations des pôles en matière d'IT est influencée par son secteur d'activité, nous avons emprunté le classement de cette première étude. Cependant, pour permettre une estimation de tendances, nous avons regroupé 16 domaines d'activités en 5 grandes catégories nommées arbitrairement A, B, C, D et E. Le regroupement entre domaines d'activités dans une catégorie a été réalisé en fonction des proximités évidentes entre certains domaines et en fonction du nombre de pôles pouvant la constituer. Le tableau 3 présente ainsi 5 catégories de pôles de taille à peu près équivalente (variant entre 8 et 11) et regroupant des pôles de secteurs d'activité relativement proches.

Dans ce tableau, les prestations présentées sont les plus importantes par rapport à la moyenne d'implication pour l'ensemble des pôles pour lesquels nous disposons d'informations. Pour figurer dans ce tableau, une variation positive ou négative vis-à-vis de la moyenne doit être de l'ordre d'au moins 11%. Nous faisons figurer en gras les prestations dont la variation est supérieure de plus de 19% à la moyenne.

Concernant les tendances qui se dégagent de ce tableau, nous pouvons simplement opposer quelques catégories en fonction de leurs variations majeures en termes de prestations. Ainsi, par exemple, les pôles des domaines de la chimie-plasturgie, énergie propulsion, textiles et matériaux semblent avoir des choix opposés à ceux des filières⁴ aéronautiques, biotechnologies, mécanique-microtechnique. En effet, pour la première, *l'influence* est une prestation importante, tandis que pour l'autre, elle est bien moins présente. De même, les catégories B et C semblent bien s'opposer en matière de préférences de prestations. Pour les pôles des secteurs procédés industriels et gestion des risques, image et multimédia, industries financières et équipement du foyer, la *cartographie de connaissances* et la *prospectivité* sont deux prestations importantes. Du côté des pôles technologies marines, automobile-ferroviaire, électronique et logistique, c'est le phénomène inverse. La *veille*, les *plateformes collaboratives* et les *groupes de créativité* sont bien développés, alors que la prospectivité est beaucoup moins proposée. Pour finir, la catégorie D regroupant les pôles des domaines agriculture-agroalimentaire, santé-nutrition, semble être plus proche de la moyenne. La seule différence notable dans cette catégorie de pôles, concerne un léger accent mis sur les *démarches qualité*. Il semble juste s'opposer légèrement aux choix de la catégorie C sur les aspects d'aide

⁴ Nous rappelons que le choix des domaines d'activité des pôles n'est pas de notre fait. Nous avons emprunté cette classification à (Ambassade de France en Allemagne, 2008).

à l'élaboration de *business plan* ou à la recherche de *financements*, ainsi que pour les prestations d'aide au *prototypage et au test* de solutions nouvelles.

Grandes variations de prestations par rapport à la moyenne	Domaines d'activité	Variation négative	Variation positive
Catégorie A (10 pôles)	<i>Biotechnologies</i>	Influence Groupes de travail Aide au prototypage	Plateforme collaborative
	<i>Aéronautique</i>		
	<i>Mécanique Microtechnique</i>		
Catégorie B (8 pôles)	<i>Procédés industriels et Gestion des risques</i>	Veille Plateforme collaborative Groupes de créativité	Prospective Protection informationnelle Cartographie Marketing
	<i>Image et Multimédia</i>		
	<i>Industrie financière</i>		
	<i>Équipement du foyer</i>		
Catégorie C (11 pôles)	<i>Automobile Ferroviaire</i>	Prospective	Veille Plateforme collaborative Groupes de créativité Business Plan Aide au prototypage
	<i>Logistique</i>		
	<i>Électronique</i>		
	<i>Technologies marines</i>		
Catégorie D (9 pôles)	<i>Agriculture Agroalimentaire</i>	Cartographie Business Plan Aide au prototypage	Qualité
	<i>Santé Nutrition</i>		
Catégorie E (11 pôles)	<i>Chimie Plasturgie</i>	Veille Marketing	Influence
	<i>Énergie Propulsion</i>		
	<i>Textile Matériaux</i>		

Tableau 3. Variations de prestations des pôles selon leurs domaines d'activité.

Nous pouvons aussi globalement noter que cinq prestations principales marquent la différence entre les catégories, ce sont : *cartographie de connaissances, animation de groupes de créativité, influence et lobbying, marketing et promotion* et, *plateforme collaborative*. A celles-ci peuvent s'ajouter sept autres prestations secondaires : *prospective, protection informationnelle, veille et benchmarking, accompagnement à l'élaboration de business plan et à la recherche de financements, aide au prototypage et au test, accompagnement vers un label ou une démarche qualité* et, *animation de groupes de travail*.

4.3. Les secteurs géographiques de pôles

Suite à l'observation de distinctions entre secteurs d'activité et entre les vocations des pôles au niveau des prestations d'IT, nous nous sommes aussi interrogés sur d'éventuelles différences entre les pôles qui seraient liées à leur positionnement géographique. Pour ce faire, nous avons distingué trois zones géographiques nous permettant de répartir sans trop d'ambiguïtés, les différents pôles. Cette distinction est assez géométrique, car nous avons simplement découpé l'hexagone dans le sens de la largeur. Dans le sens de la hauteur, il était bien plus difficile pour nous de distinguer si des pôles devaient être associés à la zone Centre, Nord ou Sud. Donc, sur un effectif de 46 pôles français renseignés, nous les avons répartis en fonction des zones Ouest, Centre et Est de la métropole française. Il ressort de cette répartition, sept

prestations qui permettraient de distinguer les pôles selon leur zone géographique (tableau 4).

Variation en % en fonction de la zone géographique	Ouest	Centre	Est
Sensibilisation et aide à la gestion de la Propriété Intellectuelle	-9,29	-12,32	14,35
Animation de Groupes de travail, de Communautés de pratiques	-13,24	-12,03	11,30
Cartographie de secteur, de territoire, de compétences, d'organisation	-1,38	13,77	-9,57
Mise à disposition d'un système de stockage et gestion des flux et des stocks d'informations et de connaissances	-10,87	2,46	4,13
Animation de groupes de créativité	-12,65	4,93	3,26
Aide au Prototypage / au test	21,15	-1,88	-10,22
Marketing, Etudes de marché et promotion	-3,56	11,59	-6,74

Tableau 4. Différences de prestations des pôles selon leur position géographique.

Ainsi les pôles de l'Est de la France se spécialiseraient plutôt dans les prestations d'*animation de groupes de travail* et de *sensibilisation à la propriété intellectuelle*. Les pôles de la zone Centre se spécialiseraient dans la *cartographie de connaissances* et les prestations de type *marketing*. Enfin, les pôles situés coté Ouest auraient une préférence marquée pour l'*aide au prototypage et au test*.

Conclusion et limites de cette étude

Suite à cette enquête sur les fonctions et moyens d'Intelligence Economique (IE), d'Innovation ou d'autres démarches qui leur sont connexes, nos observations nous ont permis de déduire un certain nombre de faits.

Dans environ deux cas sur trois (49 pôles sur 76), les sites web des pôles permettent d'obtenir des informations sur leurs prestations d'IT. 80% des informations obtenues via notre questionnaire étaient redondantes par rapport aux informations collectées sur les sites web. Le recueil d'informations sur les prestations d'IT via les sites web est donc une solution pratique et relativement pertinente.

Les pôles de compétitivité ont mis en œuvre une politique de prestations d'IE à destination de leurs entreprises adhérentes. La veille est la prestation la plus proposée. L'influence-lobbying et l'animation de réseaux ne sont pas négligés pour autant, même si les pôles communiquent moins sur celles-ci via leur site Web. Concernant l'IE, seul le volet sécurité informationnelle est moins présent ou réduit à la propriété intellectuelle.

La majorité des prestations d'IT proposées par les pôles est surtout gérée en interne. Les seules exceptions notables sont les prestations liées à la propriété intellectuelle (sensibilisation à l'intérêt de sa gestion et accompagnement à sa gestion) et celles liées au marketing et à la promotion du pôle, de ses membres et de ses productions.

Il semble exister une corrélation entre le nombre de projets labellisés par un pôle (une fois que ce nombre dépasse les 25) et le nombre de prestations d'IT que le pôle met en œuvre.

Certaines distinctions en termes de vocation, de domaines d'activités ou de localisation peuvent être établies pour spécifier les pôles en matière de prestations d'IT. Les pôles mondiaux ou à vocation mondiale proposent plus de prestations d'aide à la réalisation de business plan ou d'aide à la recherche de financements. Ils proposent plus d'activités d'animation de groupes de travail. Les prestations de marketing et de promotions sont aussi souvent proposées. Les pôles des domaines d'activité de l'énergie propulsion, de la chimie plasturgie, et textiles et matériaux favorisent plutôt les actions de lobbying et d'influence. Les pôles qui se situent dans la zone Ouest de l'hexagone proposent plus souvent que leurs homologues de l'Est, des prestations d'aide au prototypage et au test de nouveaux produits.

Bien sûr, cette étude possède plusieurs limites. Tous les pôles ne se sont pas développés à la même vitesse. Ils sont encore jeunes. Leur choix de prestations d'IT peut encore beaucoup évoluer. Le nombre de

projets labellisés par les pôles est encore trop variable (de 5 à 150). Le nombre de réponses à notre questionnaire est relativement faible pour en tirer de véritables enseignements. Il semble d'ailleurs que les difficultés que nous avons rencontrées pour obtenir des réponses par ce biais soient en partie liées aux sensibilisations à la sécurité informationnelle et économique⁵ que les pôles de compétitivité reçoivent. Les entreprises comme les pôles doivent être sensibilisés à la sécurité informationnelle, mais lorsque nous envoyons un questionnaire peu de temps après une telle action de sensibilisation, le pôle préfère ne pas nous donner d'information.

Les regroupements réalisés en termes de vocation, de secteurs d'activité ou de zone géographique peuvent facilement être remis en question. Il s'agissait surtout pour nous, de tester ce genre d'investigation. Nous pouvons désormais envisager d'autres études des pôles, en fonction de modèles de découpages géographiques relatifs à des facteurs historiques, culturels, industriels ou encore militaires. De plus, la Belgique poursuit le développement de ses pôles de compétitivité en lançant de nouveaux appels à projet⁶. Nous espérons, d'ici un an, envisager une étude du même ordre sur un panel plus important de pôles et de projets labellisés.

Bibliographie

- Ambassade de France en Allemagne. 2008 La politique des clusters en France et en Allemagne : Pôles de compétitivité, Kompetenznetze allemands et clusters bavarois – Coopération franco-allemande entre clusters d'innovation. <http://www.wissenschaft-frankreich.de>
- Aufort, S. 2007 L'intelligence économique dans les pôles, paru VigIE, mars 2007, p. 8-10.
- Bouabdallah K. et Tholoniati A. 2006. Pôle de compétitivité et Intelligence économique territoriale : contours et enjeux d'une nouvelle politique industrielle territoriale *Actes du 8ème Forum Européen IES 2006 Intelligence économique, Veille et Innovation (Nice)*, p. 8-10
- Bourret C. 2008. Eléments pour une approche de l'Intelligence Territoriale comme système de synergie de projets locaux pour développer une identité collective. *Projectics*, De Boeac Université, n°2008/1, p. 79-92
- Cappelin R. 2003. Territorial knowledge management: towards a metrics of cognitive dimension of agglomeration economies. *International Journal of Technology Management*, n°26 (2/3/4), p. 303-325
- Colletis, G. 2005. Entreprises et territoires : proximités et développement local, paru dans : *Entreprises, réseaux et territoires*, le 22 mars 2005
- Coppin O. 2002. Le milieu innovateur: une approche par le système », *Innovations*, Vol. 2, N°16, p. 29-50
- Delamarre A. 2002. *La prospective territoriale*. La Documentation Française
- Hatem F. 2007. *Le Marketing Territorial: Principes méthodes et pratiques*. EMS (Management et Société)
- Garcia Victoria L. 2003. Le projet MED DIVIDE (MEDITERRANEAN VIRTUAL MUSEUM^o porté par PONG ARENOTECH pour un musée virtuel de la Méditerranée. *Actes de ICHIM 03 – Panel : International Virtual Cultural Heritage / Table ronde internationale sur le patrimoine culturel virtuel*
- Goria, S. 2008. *Intelligence Management and territory notion for an investigation of Territorial Intelligence conception, The sixth annual International Conference of Territorial Intelligence, CAENTI – Besançon*.
- Goria S. 2007. *L'expression de problème et la médiation informationnelle : le cas posé par l'intelligence territoriale*. Editions VDM Verlag Dr. Müller.
- Goria S. and Knauf A. 2007 *Composite picture to help to study and to define a Regional Economic Intelligence Device, The fifth annual International Conference of Territorial Intelligence, CAENTI –HUELVA*, p. 148- 164.
- Goux-Baudiment F. 2000. *Donner du futur aux territoires : Guide de prospective territoriale à l'usage des acteurs locaux*. Lavoisier.
- Hirczak M. et Mollard A. 2005. Différenciation par la qualité et le territoire *versus* coordination sectorielle :

⁵ http://www.e-alsace.net/documents/fck/file/documents_pdf/Guide_IE12-09-2007%5B1%5D.pdf

⁶ http://www.polesdecompetitivite.eu/home/fr_menuvert/appels-a-projets/index.html

- conflit ou compromis ? L'exemple de la Bresse. *Ruralia (Revue de l'Association des ruralistes français)*, 16/17
- Knauf A. et Gorla S. 2008. Spécification des métiers et compétences impliqués dans le dispositif d'intelligence économique : identification d'un métier émergent pour le pilotage et l'animation des actions dédiées à l'intelligence économique en région. Ludovic François, *Intelligence territoriale - L'intelligence économique appliquée au territoire*, Lavoisier, p 71-86.
- Knauf A. 2007. Caractérisation des rôles du coordinateur-animateur, émergence d'un acteur nécessaire à la mise en pratique d'un dispositif régional d'intelligence économique, thèse de doctorat en SIC, Université Nancy2, octobre 2007, 420 p.
- KPMG.. 2006 Les pôles de compétitivité français : Prometteurs mais des défauts de jeunesse à corriger, 2006.
- Leroy, F. 2005 Pôles de compétitivité : de l'appel à projets à la labellisation. *Entreprises, réseaux et territoires*, le 22 mars 2005
- Lintignat, J. 2007 Pôles de compétitivité : quel bilan ? Paru dans *Regards sur l'intelligence économique*, n°18, janv/fév. 2007
- Moine H. 2008. Vers une intelligence économique territoriale de l'aire d'influence du port de Marseille-Fos. *Benchmark European des pratiques en Intelligence Economique*, Sous la direction de Pierre Larrat, L'Harmattan, p. 387-401
- Moulaert F. et Sekia F. 2003. Territorial Innovation Models: A Critical Survey", *Regional Studies*, Vol. 37, N° 3, p. 289-302
- Pecqueur B. 2000. Qualité et développement territorial. L'hypothèse du panier de biens. *Actes du Symposium sur le développement régional*, INRA-DADP. Montpellier
- Prax J.Y. 2000. *Le Guide du Knowledge Management : Concepts et pratiques du management de la connaissance*, Dunod, Paris
- Proulx M.U. et Tremblay D. 2006. Marketing Territorial et positionnement mondial. *Géographie, économie, société*, V 8, 2006/2, p. 239-256