



Enquête sur les relations entre agglomérations et entreprises  
**« Des pôles de compétitivité  
aux pôles d'attractivité »**

ACUF  
AMGVF  
MEDEF  
Ernst & Young

Septembre 2007

# Sommaire

- Introduction et synthèse 2
- Un bilan part des pôles 11
- État des relations agglomérations – entreprises 15
- Les conditions de succès pour les agglomérations 24
- Peut-on aller plus loin ? 37



## « 1 – Introduction et synthèse

*Cette étude n'est pas une évaluation des pôles, mais une observation de la relation entre agglomérations et entreprises, notamment sous l'éclairage de 3 années de pôles de compétitivité*

Pourquoi cette étude ?

## Une histoire entreprises-agglomérations qui évolue

- **L'histoire des relations entre agglomérations et entreprises** s'est longtemps traduite par une perception réciproque souvent tranchée et de nombreuses incompréhensions. Entre contribuables ignorants du territoire qui les entourent et fonctionnaires publics qui gèrent la ville avec un œil sur le thermomètre politique plutôt que sur les vrais besoins des entreprises, deux langages éloignés, l'un parlant « gestion publique », l'autre « rentabilité économique ».
- Observateurs d'une évolution récente, rapide et profonde de ces relations, **l'Association des Communautés Urbaines de France (ACUF), l'Association des Maires des Grandes Villes de France (AMGVF), le MEDEF et Ernst & Young** ont souhaité comprendre comment les pôles de compétitivité, mis en place en août 2004, ont éclairé cette relation, l'ont transformée et tracent de nouvelles perspectives.
- L'objectif est de conduire une étude qui nourrisse, explique, décrive **le dialogue entre grandes agglomérations / villes et les entreprises**, sur la base du formidable éclairage et accélérateur de partenariats que sont les pôles de compétitivité
- **Ce rapport est le fruit d'une enquête de perception au cœur des pôles**, mais aussi des perceptions, interactions, intérêts et projets de plus en plus croisés entre groupes, PME, agglomérations et grandes villes de France. Tout ceci sous l'analyse qualitative des consultants spécialisés de Ernst & Young, alors que se profilent pour 2008 les premières évaluations quantitatives du dispositif des pôles de compétitivité.
- **Les résultats doivent être présentés et débattus au cours de Forums Territoriaux**, réunissant élus, entrepreneurs, acteurs de la recherche et institutions, co-organisés par l'ACUF, l'AMGVF et le MEDEF à partir de septembre 2007.

# Une observation des relations entreprises-agglomérations à travers la loupe des pôles de compétitivité

- Expliquer et décrire le **dialogue** entre grandes agglomérations / villes et les entreprises, à l'aune de 3 années de mise en place et développement des pôles de compétitivité
- Décrire les **bonnes pratiques** de ce dialogue (partenariats, projets, résultats,...), avec des exemples concrets
- Nourrir la réflexion sur la **continuité et les suites du dispositif** « Pôles de compétitivité »

- *La relation entre collectivités et entreprises a-t-elle **avancé ou reculé** ?*
- *Les entreprises et les territoires se **comprennent-ils** ?*
- *Quelles sont les **attentes** des uns envers les autres ? Sont-elles **partagées** ?*
- *Quel est le **rôle des pôles** dans l'évolution de ces relations ? Cette contribution est-elle toujours possible ?*
- *Comment **travailler, fonctionner et partager** ensemble ? Les pôles sont-ils une **réponse** ? Quelles sont les **bonnes pratiques** ? Quels sont les **effets perçus** des pôles et des territoires ?*
- *Toutes les agglomérations sont-elles **logées à la même enseigne** pour tirer parti des pôles ?*
- *Quelles **suites donner** aux pôles ? Les pôles sont-ils la **panacée** ?*

# Une enquête auprès d'entrepreneurs, experts, pôles et acteurs publics



- 15 pôles ciblés concernant plus de 15 villes et agglomérations
- Plus de 30 acteurs, experts et observateurs interrogés :
  - Pôles de compétitivité (présidents, secrétaires généraux, chargés de mission)
  - Entreprises (PME-PMI et groupes)
  - Villes de plus de 100 000 habitants et agglomérations (DGS, DGA et directeurs de développement éco.)
- Des experts et référents nationaux (DIACT, MEDEF, AFII, ACUF, AMGVF, DGE...)
- Un enrichissement croisé au sein des équipes EY, lors de réunions internes
- Des réunions de synthèse entre les partenaires de l'étude, ACUF, AMGVF, MEDEF et Ernst & Young

Aérospace Valley  
AXELERA  
CAP DIGITAL  
ELOPSYS  
Lyonbiopôle  
MINALOGIC  
MOV'EO  
ORPHEME  
Route des lasers  
Solutions  
communicantes  
sécurisées  
System@tic  
UP TEX  
Véhicule du futur  
VIAMECA

...

Bordeaux  
Cergy Pontoise  
Clermont-Ferrand  
Grenoble  
Lille  
Limoges  
Lyon  
Marseille  
Montbéliard  
Mulhouse  
Nîmes  
Saint-Étienne  
Strasbourg  
Toulouse  
Versailles

...

## 1 – Premier baromètre des pôles : Entre « positif » et « réservé »

**Le bilan qualitatif des pôles apparaît mitigé aux nombreux acteurs et observateurs interrogés.**

Évaluant la réussite des pôles sur les trois axes majeurs de l'intention initiale des pôles de compétitivité (le développement des réseaux notamment au bénéfice des PME, la mise en place de projets de recherche et la visibilité internationale de nouveaux clusters à taille critique), les répondants sont :

- **Positifs sur les relations nouées ou renforcées entre tous les acteurs concernés de près ou de loin par la recherche.** C'est une des plus grandes réussites des pôles de compétitivité qui a des répercussions sur les relations entre les entreprises et les agglomérations. Les pôles ont réellement accéléré l'effet réseau et ont contribué à diffuser cette culture entrepreneuriale qui était réservée aux bons élèves.
- **Mitigés sur certains aspects des projets collaboratifs** et notamment la faible présence des PME dans certains pôles
- **Réservés quant à l'effet de la dispersion sur la visibilité internationale** et l'atteinte d'une taille critique européenne : au bout de 2 ans d'existence des pôles et malgré la maturité initiale de certains d'entre eux, la taille critique n'est pas encore au rendez-vous pour les 71 pôles. Néanmoins, des logiques inter-pôles se développent sur des sujets de discussion connexes.

**Toutefois, les acteurs du terrain ont, en très grande majorité, une appréciation positive** de cette démarche et vont même jusqu'à imaginer « un avenir qui s'éclaircit grâce, en partie, à l'énergie des pôles de compétitivité et leurs projets innovants. » Les pôles de compétitivité sont :

- Accélérateurs de connexions entre des mondes aujourd'hui relativement séparés (entreprises, universités, collectivités,...)
- Catalyseurs de projets structurants pour certains projets d'aménagement
- Vecteurs d'image

## 2 - Évaluation de la relation agglos / entreprises :

# Une faille qui persiste, mais s'est considérablement réduite

**La faille se réduit entre deux mondes qui ne connaissent pas encore suffisamment les codes, enjeux et modes opératoires réciproques :**

- **Les pôles ont permis une meilleure connaissance**, par les agglomérations, du contenu, du temps et des conditions de la R&D au sein des entreprises (mais également au sein des laboratoires académiques)
- Les pôles ont favorisé **l'ancrage, voire le maintien de certaines entreprises** sur les territoires
- **Une culture de projet** s'est développée... mais ne nous leurrions pas, les grands groupes ont moins d'ancrage, moins de besoins au regard des territoires, et par conséquent des agglomérations, que les PME
- **La visibilité internationale** de certaines filières a été augmentée considérablement par les moyens réunis au sein de la gouvernance de certaines pôles

**Pour autant, les deux parties s'interrogent sur le chemin qui reste à faire :**

- Le **retour sur investissement** n'est peut-être pas aussi rapide et important qu'il était imaginé par les agglomérations : « il nous faut un retour rapide sur l'emploi, la création d'entreprises, » « mais également de la valeur ajoutée économique dans les entreprises », alors que les entreprises ne voient un retour sur la R&D qu'à moyen voire long terme
- La **gestion du temps** n'est pas la même (des projets de R&D à moyen terme versus une volonté de créer de l'emploi immédiatement), ce qui crée des décalages entre les interventions et des risques de démobilisation.
- La **dispersion des moyens** ou les questions sur l'efficacité abondent, dans la plupart des pôles
- **Les attentes entre acteurs restent parfois contradictoires** rappelant qu'ils jouent dans des registres différents. Les entreprises attendent des collectivités le développement d'un environnement territorial favorable à leur implantation (immobilier, foncier, aménagement de zones d'activités, transport), alors que les territoires misent davantage sur leur attractivité et l'effet généré sur l'emploi.

### 3 – Orientations pour une meilleure gouvernance : Du pôle de compétitivité au pôle d'attractivité

**1 - La relation – essentielle, mais en construction – entre acteurs économiques et acteurs publics, ne pourra se développer que si la compétitivité des entreprises se développe.**

**Les enjeux initiaux des pôles de compétitivité persistent** (sous-taille critique, augmentation de projets collaboratifs technologiques, notamment impliquant les PME, accès à la visibilité internationale) et les pôles sont à mi-chemin Dans leur prochaine cartographie (nombre, répartition des investissements publics), les pôles doivent continuer à **jouer sur la diversité, en évitant la dispersion** :

- Resserrer le nombre des pôles, les contraindre aux enjeux initiaux, notamment l'implication des PME et la taille critique internationale
- Maintenir des systèmes de gouvernance simples où les entreprises, labos et académiques pilotent le cœur des pôles (les projets) et les acteurs publics élaborent un environnement favorisant la compétitivité
- Créer des connections avec d'autres pôles et clusters, en France et à l'international

**2 - La relation – essentielle, mais en construction – entre acteurs économiques et acteurs publics, ne pourra se développer que si l'attractivité des territoires se développe.**

**Dans cette perspective, les collectivités ne peuvent, ni ne savent tout faire. Les entreprises doivent et peuvent**

- Utiliser les pôles pour vendre l'attractivité du territoire, ceux-ci étant des supports puissants à la défense de projets locaux souvent malmenés par des centres de décision éloignés
- S'impliquer dans l'élaboration, voire la gestion des équipements du territoire (infrastructures, logement, labos,...) afin qu'ils soient conçus avec une logique de pertinence et de performance

**Parallèlement, les collectivités doivent et peuvent**

- Mettre en place une réelle « relation client » avec les comptes-clefs du territoire
- S'engager dans un marketing territorial « élargi » où les pôles bénéficient d'une attractivité globale, certes économique et technologique, mais également résidentielle, éducative, culturelle,...
- Renforcer la logique de performance et d'évaluation avec un effet de transparence, certes, mais aussi de crédibilité



## **1 - Un premier baromètre entre « positif » et « réservé »**

*Selon les 15 pôles observés et les 30 entreprises, acteurs et experts interrogés, le bilan qualitatif des pôles est entre positif et réservé, suivant les 3 axes d'évaluation proposés (construction de réseaux, développement de projets collaboratifs, visibilité internationale)*

# Un premier bilan encore mitigé : pas de réussite totale sur tous les tableaux

## 3 grands objectifs des pôles

## Premiers résultats

### Connexion & effet réseau



- 330 projets développés dans 71 pôles
- Réseaux d'excellence dans de nombreux territoires
- Meilleure connaissance réciproque des acteurs

### Projets collaboratifs (R&D)



- 72% des financements sur 16 pôles
- Des PME moins impliquées (15 à 30% des financements des projets)...
- ... alors que les grandes entreprises sont impliquées et tirent parti de tous les dispositifs

### Visibilité internationale



- Une masse critique encore insuffisante à l'échelle nationale ou au niveau européen....
- ... mais un développement sur du long terme

Source Entretiens auprès de 15 pôles et 30 experts, entreprises et acteurs institutionnels – juillet 2007

# Les pôles de compétitivité, aboutissement d'un formidable élan national, en rang dispersé...

- **71 pôles** de compétitivité labellisés
- **1,5 milliard d'euros** prévus pour 2006-2008
- **Quatre appels à projets**
- **332 projets** soutenus
- **9000 chercheurs** concernés
- **3 milliards d'euros** de dépenses de R&D
- **520 M€** de financements publics dont :
  - **346 M€** attribués par l'Etat
  - **183 M€** mobilisés par CT.

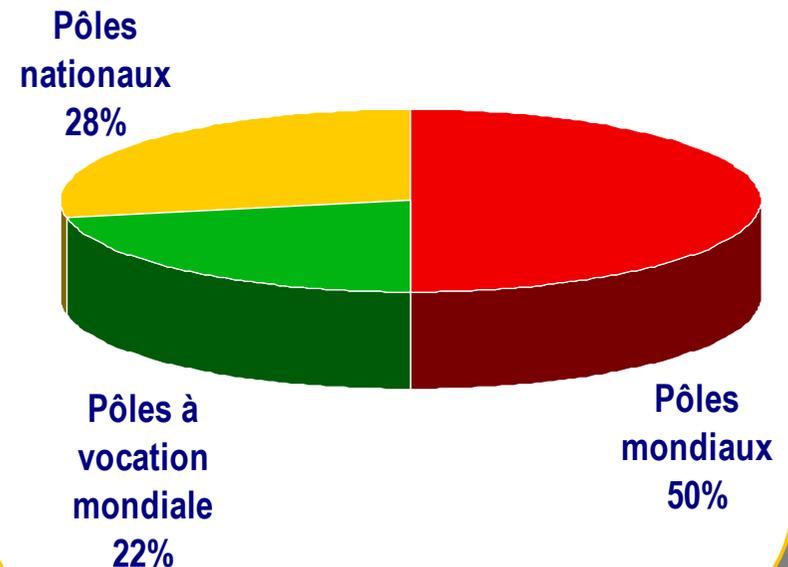


Source chiffres et carte : Diact, 2007

# Chassez le naturel, il revient au galop : 16 pôles mobilisent les $\frac{3}{4}$ des financements R&D

- **72% des financements concentrés** sur les 16 pôles mondiaux ou à vocation mondiale...
- **...50% rien que pour les 6 pôles mondiaux**
- De véritables **efforts de sélection** des projets de R&D...
- **... et une dynamique qui se maintient** contre toute attente
- Des pôles de compétitivité qui couvrent approximativement **80% des acteurs qui font de la R&D**

Ventilation des financements publics par type de pôle (2005-2007)



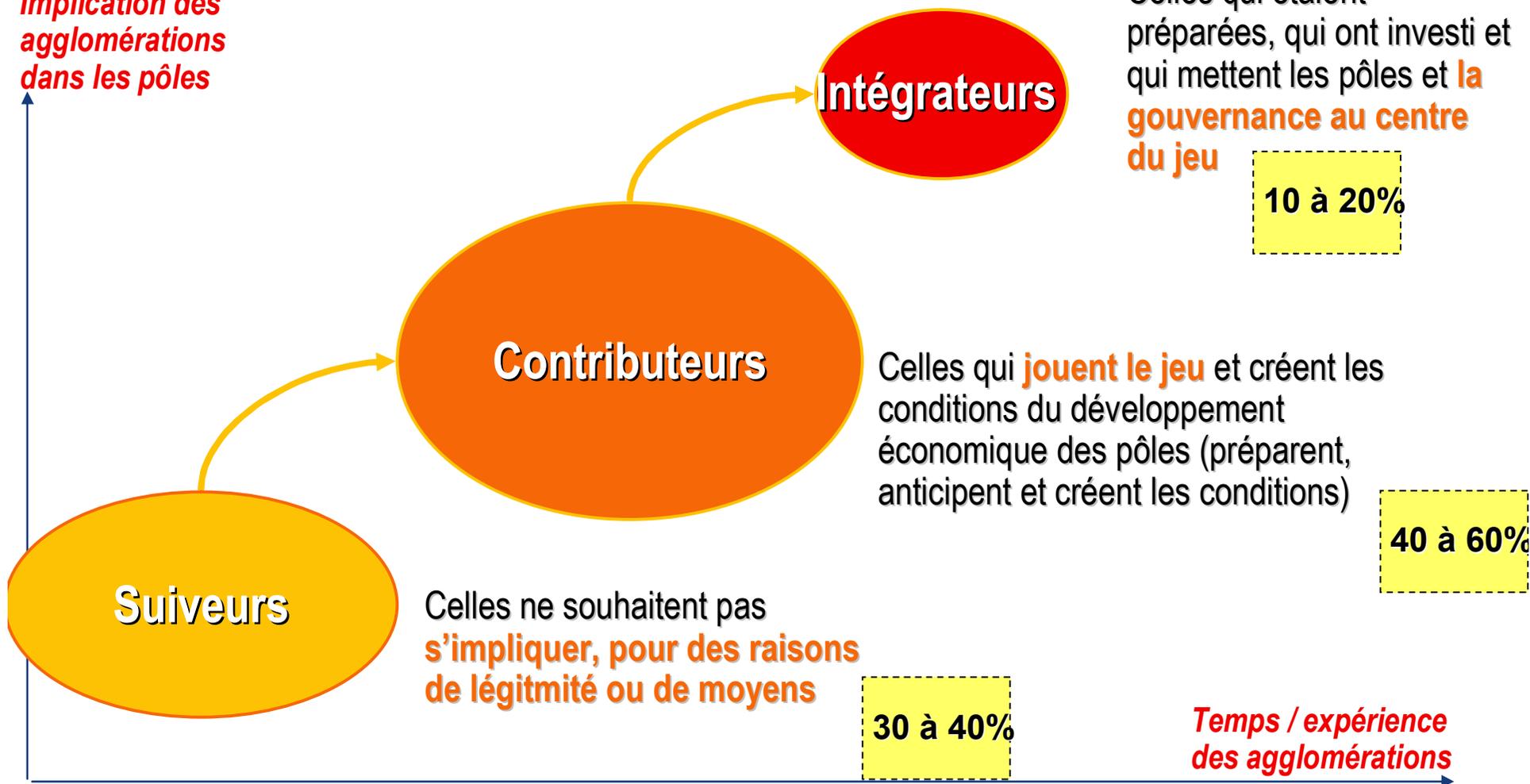
Source : Diact, 2007

# 3 types de pôles selon l'implication des entreprises

Type	Enjeux	Exemples
1 Pôles fortement concentrés et à forte intensité capitalistique	Problématique d'intégration des PME au quotidien dans les projets	Aerospace Valley (Toulouse) Urban Truck & Bus et Axelera (Rhône-Alpes)
2 Pôles à intensité capitalistique élevée mais laissant place dans les filières aux PME	Problématique d'insertion des PME dans une organisation et fonctionnement d'un pôle	Véhicule du futur (Alsace / Franche Comté) I-TRANS (Nord Pas de Calais) Cap Digital (Ile de France)
3 Pôles constitués d'un tissu industriel fragmenté, sans véritable leader reconnu ou émergent	Problématique de pilotage et de cohérence de fonctionnement et d'offre	Up-Tex (Nord Pas de Calais) Plastipolis (Rhône-Alpes)

# ... et 3 niveaux d'implication pour les agglomérations

Implication des agglomérations dans les pôles



# TOP 5 des réussites **des pôles de compétitivité**

1. Le **réseau** d'entreprises
2. Les facilités de **collaboration** recherche publique / industrie
3. Le développement d'une **culture commune** entre acteurs publics / privés
4. Le développement d'une **vraie stratégie** de marketing territorial hiérarchisée favorisant notamment l'ancrage, voire le maintien de certaines entreprises sur les territoires
5. L'effet « boule de neige » sur la **structuration** d'autres filières / activités innovantes

# TOP 5 des déceptions des pôles de compétitivité

- 1. Le retour sur investissement** n'est peut-être pas aussi rapide et important qu'il était imaginé par les agglomérations : « il nous faut un retour rapide sur l'emploi, la création d'entreprises » « mais également de la valeur ajoutée économique dans les entreprises », alors que les entreprises ne voient un retour sur la R&D qu'à moyen voire long terme
- 2. La gestion du temps** n'est pas la même (des projets de R&D à moyen terme versus une volonté de créer de l'emploi immédiatement), ce qui crée des décalages entre les interventions et des risques de démobilisation.
- 3. La dispersion des moyens** ou les questions sur l'efficacité abondent, dans la plupart des pôles
- 4. Une focale trop étroite et concentrée** sur les filières concernées, au détriment d'autres secteurs d'activités dans les territoires
- 5. Les attentes entre acteurs restent parfois contradictoires** (cf illustration suivante) rappelant qu'ils jouent dans des registres différents. Les entreprises attendent des collectivités le développement d'un environnement territorial favorable à leur implantation (immobilier, foncier, aménagement de zones d'activités, transport), alors que les territoires misent davantage sur leur attractivité et l'effet généré sur l'emploi.



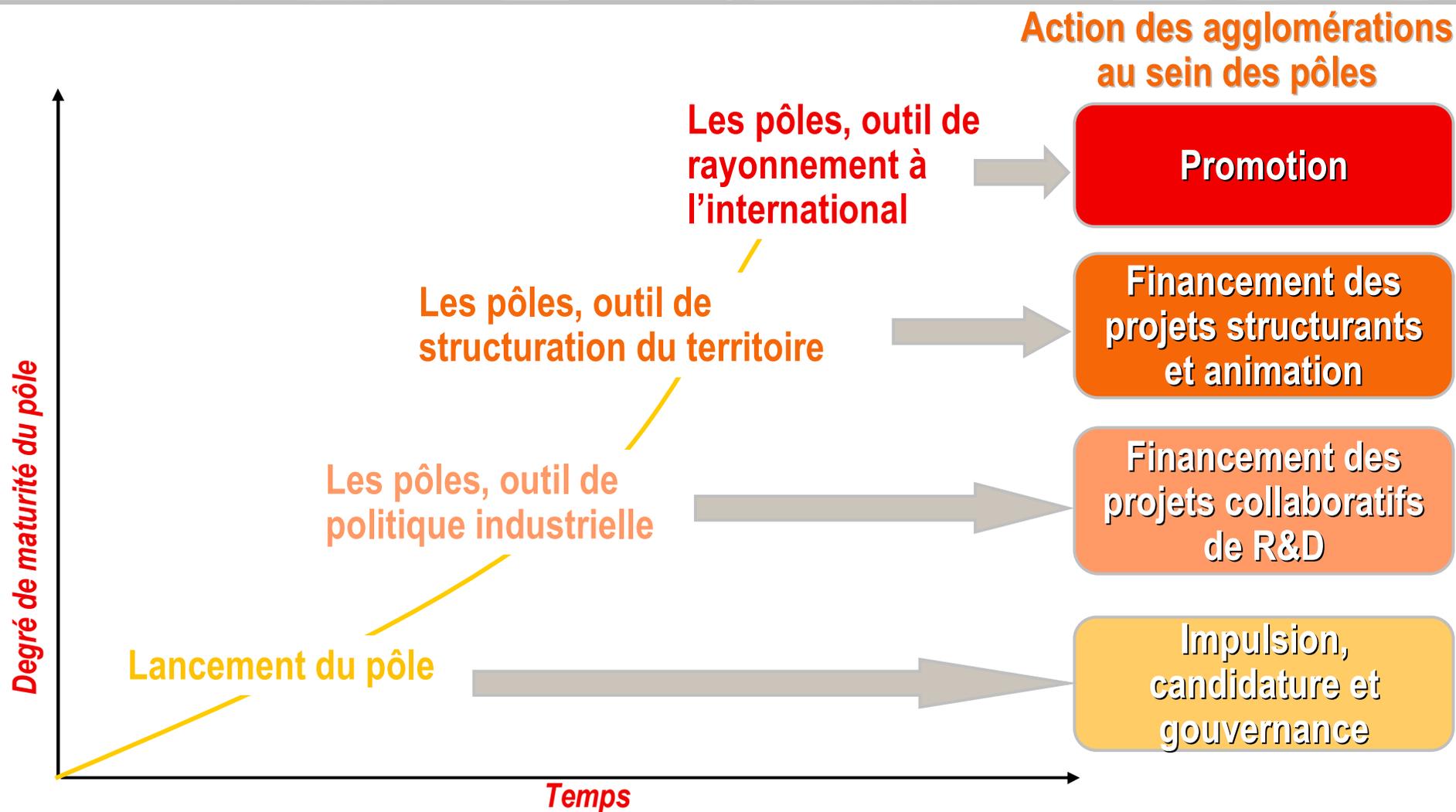
## ***2 – Les prémices d'une relation plus organisée et rationnelle***

***Une faille qui se réduit entre deux mondes qui ne connaissent pas encore suffisamment les cultures, enjeux et modes opératoires des autres***

# La relation entreprises – agglomération a été valorisée et s'est souvent enrichie depuis la création des pôles

- Les pôles ont permis **une meilleure connaissance ...dans les deux sens**
  - par les agglomérations, du contenu, du temps et des conditions de la R&D au sein des entreprises (mais également au sein des laboratoires académiques)
  - ...mais également par les entreprises de la valeur ajoutée des collectivités, leur rôle dans la production d'un cadre de vie pour les salariés, leur capacité à co-financer certains équipements technologiques, ... et leur professionnalisation
- Les pôles ont donné intérêt aux entreprises de **passer d'une relation institutionnelle à une culture de projets territoriaux** (équipements scientifiques et technologiques, parcs d'activité, dispositifs de formation)
- Les pôles ont particulièrement accompagné un enjeu de plus en plus complexe et menacé : l'ancrage et **la défense des projets locaux d'une entreprise dont les centres de décision sont éloignés**
- **La visibilité internationale** de certaines filières a été augmentée considérablement par les moyens réunis au sein de la gouvernance de certaines pôles et la stratégie de marque de certains pôles

# 4 rôles pour 4 enjeux



# Les pôles ont permis une **meilleure connaissance réciproque** entre entreprises et agglomérations

## Connaissance / relations

- « Il y a une **plus forte intimité** entre acteurs publics et privés. On se connaît mieux »
- « Les acteurs publics **comprennent mieux nos préoccupations** au quotidien, sur le montage d'un projet R&D et le fonctionnement plus « concret » d'une entreprise innovante »
- « Nous avons une relation forte avec les services de développement économique. » « Ils se mettent à **penser comme des industriels** »
- « les pôles nous permettent aussi de **mieux connaître notre tissu** d'entreprises »
- Mais il existe encore des **confusions** au sein des pôles :
  - « Les agglomérations sortent de leur champ de compétence sur la R&D, d'ailleurs le paysage administratif français et la répartition des rôles sont toujours impénétrables »

Source Entretiens auprès de 15 pôles et 30 experts, entreprises et acteurs institutionnels – juillet 2007

# ... et une appropriation des enjeux et problématiques technologiques

Culture / transfert  
d'expérience

- « Maintenant, et grâce aux pôles de compétitivité, on **travaille ensemble** sur les projets technologiques »...
- ... « alors qu'avant, les collectivités n'entendaient pas parler de façon très précise des **questions technologiques** »
- « D'ailleurs, les **méthodes du monde de l'industrie** se sont imposées dans les collectivités »
- « On assiste donc à un **transfert / partage de la culture technologique** avec des agglomérations qui recrutent en leur sein des experts sectoriels a minima sur les thèmes des pôles de compétitivité »
- « Inversement, les entreprises appréhendent mieux les attentes des agglomérations sur les **retombées économiques et sociales** »

Source Entretiens auprès de 15 pôles et 30 experts, entreprises et acteurs institutionnels – juillet 2007

# D'autres bénéfices se profilent pour les territoires...et les entreprises

## Ancrage et stratégie

- Un **meilleur ancrage territorial des entreprises** à l'heure où les centres de décision sont souvent loin.
  - *Ceci est surtout vrai pour les PME, mais plus difficilement applicable pour de grands groupes*
- Des entreprises qui se sentent co-responsables de l'espace et **s'impliquent plus dans la gestion du territoire**
- Un filtre pour la **priorisation de leurs relations** avec les entreprises
- Une meilleure **anticipation des besoins** en infrastructures et en emplois des entreprises du territoire

## Visibilité et image

- Une **visibilité accrue du territoire** et le fléchage des compétences pour les entreprises exogènes

Source Entretiens auprès de 15 pôles et 30 experts, entreprises et acteurs institutionnels – juillet 2007

# Les ingrédients d'une bonne gouvernance

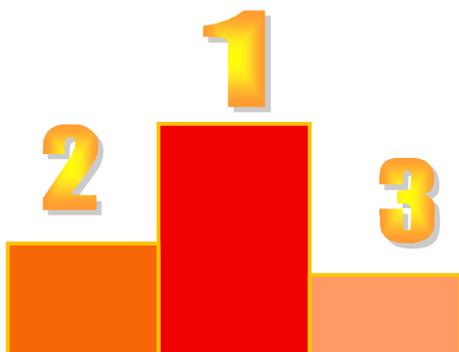
- **Une conduite équilibrée des 3 enjeux des pôles**
  - L'élaboration et la réussite de projets collaboratifs, enjeu principal
  - Les connexions entre entreprises (groupes et PME), monde académique et scientifique, acteurs publics
  - La visibilité internationale
- **Un leader** généralement industriel, souvent charismatique et toujours engagé (visible, disponible, organisé)
- **Une collectivité et des élus qui s'engagent**, mais ne se positionnent ni comme pilote, ni comme seul bénéficiaire des réussites
- **Un management de projet «public-privé» moderne**, avec des compétences publiques professionnalisées et une obligation d'évaluation

## Limites, réserves et questions pour l'avenir

- **Les attentes entre acteurs restent parfois contradictoires (Cf illustration page suivante)** rappelant que chacun joue dans des registres différents. Les entreprises attendent des collectivités le développement d'un environnement territorial favorable à leur implantation (immobilier, foncier, aménagement de zones d'activités, transport), alors que les territoires misent davantage sur leur attractivité et l'effet généré sur l'emploi.
- **Le retour sur investissement** n'est peut-être pas aussi rapide et important qu'il était imaginé par les agglomérations : « il nous faut un retour rapide sur l'emploi, la création d'entreprises, » « mais également de la valeur ajoutée économique dans les entreprises », alors que les entreprises ne voient un retour sur la R&D qu'à moyen voire long terme
- **La gestion du temps** n'est pas la même (des projets de R&D à moyen terme versus une volonté de créer de l'emploi immédiatement), ce qui crée des décalages entre les interventions et des risques de démobilitation.
- **La dispersion des moyens** ou les questions sur l'efficacité abondent, dans la plupart des pôles

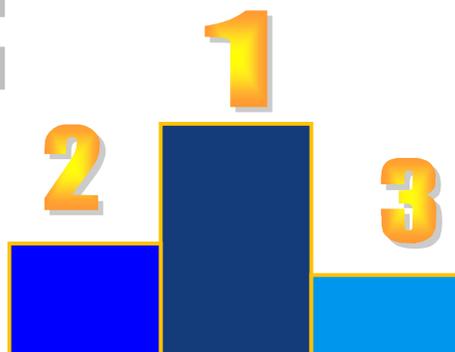
# Des attentes respectives parfois divergentes qui mettent en avant des registres différents

Attentes des **entreprises** au regard des **pôles**



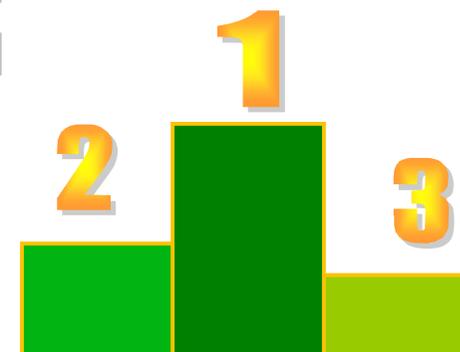
1. Le réseau
2. Le soutien de la croissance
3. La R&D

Attentes des **entreprises** au regard des **agglo.**



1. L'immobilier / le foncier
2. Les aménagements de zones / opérations complexes
3. Les transports

Attentes des **agglo.** au regard des **entreprises**



1. La taxe professionnelle
2. L'emploi
3. Le rayonnement / la notoriété



## ***3 – Du pôle de compétitivité au « pôle d’attractivité »***

**Que faire ? Quel avenir ? Quelles évolutions?**

# Un bilan « qualitatif » positif... dont on n'a pas encore les retombées précises

## Résultats des pôles

Accélérateur de connexions

Catalyseur de projets

Vecteur d'image

Structurant pour l'offre territoriale

MAIS

Retour sur investissement

Gestion du temps

Dispersion des moyens

Focale « filière » trop étroite et concentrée

Attentes contradictoires



# Les pôles doivent être pérennisés, mais recentrés sur les enjeux de la compétitivité

- La relation – essentielle, mais en construction – entre acteurs économiques et acteurs publics, ne pourra se développer que si **la compétitivité des entreprises se développe**.
- Les enjeux initiaux des pôles de compétitivité persistent (sous-taille critique, augmentation de projets collaboratifs technologiques, notamment impliquant les PME, accès à la visibilité internationale) et les pôles sont à mi-chemin
- Les 30 acteurs interrogés, auxquels se joignent le Medef, l'ACUF et l'AMGVF, font **un bilan critique, orienté vers positif**, d'un programme ambitieux qui a eu des effets remarquables dans les agglomérations qui ont fait le choix du volontarisme.
- Dans leur prochaine cartographie (nombre, répartition des investissements publics), les pôles doivent continuer à **jouer sur la diversité, en évitant la dispersion** :
  - Resserrer le nombre des pôles, les contraindre aux enjeux initiaux, notamment l'implication des PME et la taille critique internationale
  - Maintenir des systèmes de gouvernance simples où les entreprises, labos et académiques pilotent le cœur des pôles (les projets) et les acteurs publics élaborent un environnement favorisant la compétitivité
  - Créer des connections avec d'autres pôles et clusters, en France et à l'international

*« Un réseau n'est jamais naturel. Si les pôles s'arrêtent, l'effet peut retomber »*

*« Développer les projets collaboratifs avec des partenaires extérieurs, internationaux »*

# Au-delà des pôles de compétitivité, la naissance de véritables pôles d'attractivité

- La relation – essentielle, mais en construction – entre acteurs économiques et acteurs publics, ne pourra se développer que si **l'attractivité des territoires** se développe.
- Dans cette perspective, les collectivités ne peuvent, ni ne savent tout faire. Les entreprises doivent et peuvent
  - Utiliser les pôles pour vendre l'attractivité du territoire, ceux-ci étant des supports puissants à la défense de projets locaux souvent malmenés par des centres de décision éloignés
  - S'impliquer dans l'élaboration, voire la gestion des équipements du territoire (infrastructures, logement, labos,...) afin qu'ils soient conçus avec une logique de pertinence et de performance
- Parallèlement, les collectivités doivent et peuvent
  - Mettre en place une réelle « relation client » avec les comptes-clefs du territoire
  - S'engager dans un marketing territorial « élargi » où les pôles bénéficient d'une attractivité globale, certes économique et technologique, mais également résidentielle, éducative, culturelle,...
  - Renforcer la logique de performance et d'évaluation avec un effet de transparence, certes, mais aussi de crédibilité auprès des acteurs économiques

« Les pôles doivent s'appuyer sur une attractivité résidentielle, culturelle, éducative »

« Les entreprises appréhendent mieux les attentes des agglomérations sur les retombées économiques et sociales »

# Vos contacts

- **Ernst & Young**  
129 rue Servient  
69326 Lyon cedex 03  
Tel : 04 78 17 57 37  
Fax : 04 78 63 16 00  
[www.ey.com/fr](http://www.ey.com/fr)
- **Marc Lhermitte**  
Associé  
[marc.lhermitte@fr.ey.com](mailto:marc.lhermitte@fr.ey.com)
- **Franck Zaeh**  
Directeur de mission senior  
[franck.zaeh@fr.ey.com](mailto:franck.zaeh@fr.ey.com)
- **Stéphanie Stec**  
Consultante senior  
[stephanie.stec@fr.ey.com](mailto:stephanie.stec@fr.ey.com)

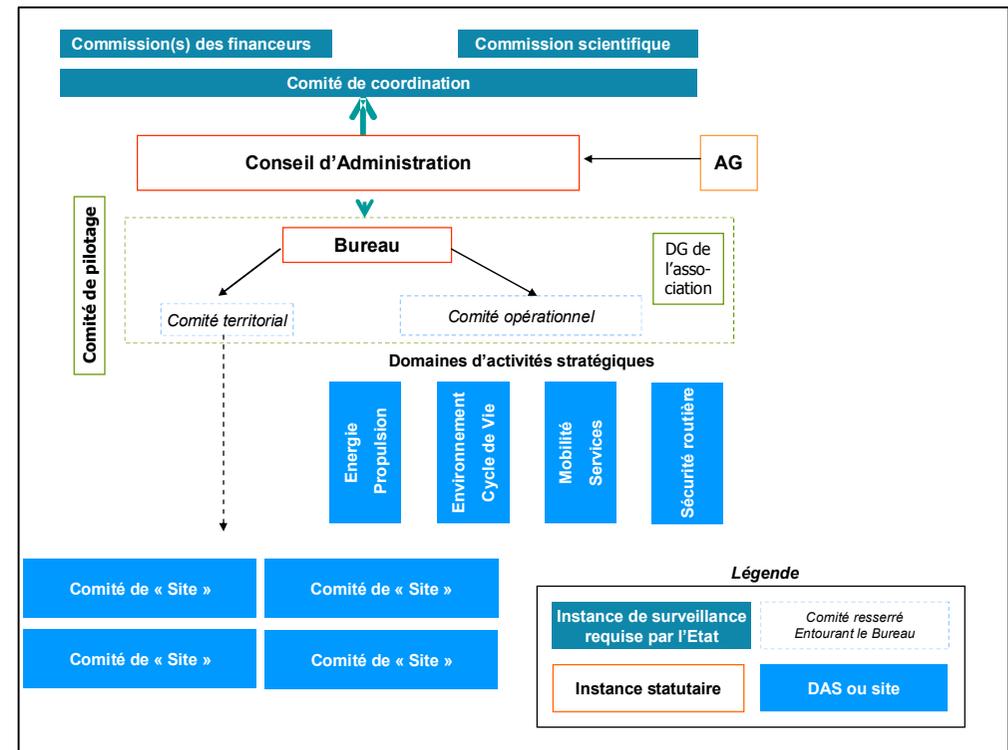


## *Annexes et illustrations*

# Pas de modèle unique de gouvernance.

Illustration

- Pas un modèle, mais **des modèles** de gouvernance.
- Des **comités de coordination**, lieux d'échanges entre les différentes parties pour définir / adapter la stratégie et l'évolution du pôle
- Certains pôles de compétitivité ont développé des **comités de site**, lieux d'échanges territoriaux intégrés à la gouvernance



Un exemple de gouvernance, Mov'eo

# La plateforme collaborative, un outil au service de la gouvernance qui se généralise

Illustration

- Un mode d'organisation collaboratif qui se généralise et représente une véritable mutation des échanges entreprises / Agglomérations
- 1. Gestion administrative du Pôle («vie du pôle»)
- 2. Gestion des projets de R&D (montage et gestion opérationnelle)
- 3. Partage d'informations et gestion de projet Inter-Pôles (transversalité)
- 4. Environnement sécurisé d'un bout à l'autre de la chaîne numérique



# Agglomération de Toulouse : en première ligne pour la maîtrise d'ouvrage du Cancéropole

Illustration

- Une **forte implication** de Communauté d'Agglomération du Grand Toulouse :
  - Maîtrise d'ouvrage du Cancéropole
  - Financement de l'équipement (près de 40% des financements publics)

## Chiffres-clés

- **Campus de 220 hectares**
- **Programme immobilier de 300.000 m<sup>2</sup>**
- **1 milliard d'euros d'investissement prévisionnel dont 49 M€ de financements publics (19 M€ investis par l'agglomération de Toulouse)**



Source : Cancéropôles Toulouse Campus, 2007

# Le Grand Lyon, une agglomération qui avait bâti les fondations

Illustration

## Avant les pôles

- Une politique de **comptes-clés**
- Des **relations historiques** avec PME et grands groupes
- Un développement économique organisé par **filières d'excellence** et des chargés de mission dédiés
- Une excellente connaissance du **tissu d'entreprises**

## Au démarrage des pôles

- **Grand Lyon était prêt** à l'arrivée des pôles
- **A impulsé, a été à l'initiative** d'un grand nombre de dossiers en vue d'une labellisation « pôle de compétitivité »
- **A financé** l'intervention de cabinets conseil pour la rédaction du dossier et l'animation / mise en réseau
- « L'implication du Grand Lyon est un **facteur-clé de succès** d'Axelera »

# Quand l'expérience des pôles de compétitivité se diffuse localement sur le territoire

Illustration

- **Succès des 3 pôles** de compétitivité labellisés sur la CA Mulhouse Sud Alsace



- **A induit la création de pôles d'excellence**, sur le même modèle (réseau et coopération industrie/recherche), mais à échelle locale.

*Impact des pôles sur la politique de développement économique de cette agglomération*



**Pôle environnement**  
*(en cours de structuration)*

# Face à la critique de la dispersion, l'exemple des projets inter-pôles de System@tic

Illustration

Coopérations inter-pôles :  
des conventions

