



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE

DÉLÉGATION INTERMINISTÉRIELLE À L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

Pôles de compétitivité et intelligence économique

[Recueil
de bonnes
pratiques]

Juin 2015

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements

Préface	1
I. ÉTAT DES LIEUX, PUBLIC ET FINALITÉ	3
I.1 État des lieux	3
I.2 Public	3
I.3 Finalité	4
II. DÉFINITIONS ET MÉTHODOLOGIE	4
II.1 Définitions	4
II.2 Méthodologie	5
III. BONNES PRATIQUES D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE	6
III.1 En matière de veille	6
III.2 En matière de sécurité économique	7
III.2.1 Accès au pôle de compétitivité	7
III.2.2 Gestion quotidienne du pôle	8
III.2.3 Circulation interne et externe de l'information du pôle	9
III.3 En matière d'influence	10
III.3.1 Influence européenne et internationale	10
III.3.2 Influence en matière de normalisation	11
ANNEXES	13
ANNEXE 1 - Questionnaire-type pour l'aide à l'instruction des demandes d'adhésion aux pôles de compétitivité	13
ANNEXE 2 - Exemples de bonnes pratiques d'intelligence économique des pôles de compétitivité	16
ANNEXE 3 - Liste des pôles de compétitivité auditionnés en juillet 2014	31
ANNEXE 4 - Membres du groupe de travail « intelligence économique et pôles de compétitivité »	32
ANNEXE 5 - Références bibliographiques	33



Remerciements

La Délégation interministérielle à l'intelligence économique (D2ie) remercie pour leur implication forte et constructive l'ensemble des membres du groupe de travail « pôles de compétitivité et intelligence économique » qui ont participé à l'élaboration de ce recueil de bonnes pratiques (cf. annexe 4).

La D2ie exprime également sa reconnaissance aux pôles de compétitivité auditionnés ou consultés (cf. annexe 3) pour la qualité de leurs témoignages et de leurs contributions à l'élaboration de ce recueil.

Préface

Les pôles de compétitivité sont au cœur des stratégies industrielles privées et publiques de la France. Cette exigence amène leurs membres et leurs partenaires à être toujours plus créatifs, tout en partageant leurs innovations en fonction de leurs intérêts et en protégeant les informations sensibles qu'ils détiennent. Au-delà de ce pragmatisme, de cette vigilance et de cette capacité d'adaptation nécessaires, les membres et les partenaires des pôles de compétitivité doivent également parvenir à mobiliser des financements de plus en plus diversifiés pour se développer et conserver leur capacité de décision. Il s'agit aussi pour eux d'anticiper des évolutions technologiques, juridiques et normatives et d'influer sur elles, afin de mieux les accompagner et d'acquérir ou de conserver «un coup d'avance» sur leurs concurrents. Enfin, les pôles de compétitivité, leurs membres et leurs partenaires ont tout intérêt à reproduire leur logique interne de réseaux d'acteurs diversifiés pour construire et multiplier des coopérations avec d'autres acteurs nationaux, européens ou internationaux, avec lesquels ils sont parfois en concurrence.

Ces défis liés à la veille/anticipation, à la sécurité économique et à l'influence ont un nom commun, celui de l'intelligence économique. Elle est un puissant outil de gouvernance et d'aide à la décision pour les pôles de compétitivité, de même que pour leurs membres et leurs partenaires.

Des guides de bonnes pratiques des pôles de compétitivité existaient jusqu'alors mais uniquement dans le domaine de la sécurité économique. Ce recueil de bonnes pratiques, demandé par les pôles, a pour ambition de couvrir l'ensemble des piliers de l'intelligence économique, y compris celui de la formation et de la sensibilisation qui y est abordé de façon transversale. Il a été élaboré en étroite concertation avec de nombreux pôles, l'Association française des pôles de compétitivité, l'Association des régions de France et l'ensemble des administrations concernées.

Puisse ce document être utile à tous les acteurs des pôles de compétitivité en les aidant à identifier des risques et des opportunités, à protéger leur patrimoine immatériel, à bâtir des coopérations équilibrées, à faire valoir et partager les spécificités de leurs produits et services, à remporter des marchés pour être les ambassadeurs du dynamisme économique français !



Claude Revel

Déléguee interministérielle à l'intelligence économique

I. État des lieux, public et finalité

I.1 État des lieux

La nécessité d'établir ce recueil est fondée sur un triple constat.

- ▶ **Une très forte hétérogénéité des pratiques d'intelligence économique des pôles**, alors que nombre d'entre eux souhaitent bénéficier des temps d'avance pris par certains, en particulier en matière de **veille et d'influence**. Les besoins de partage de bonnes pratiques semblent en revanche moindres dans le domaine de la **sécurité économique** où les enjeux sont mieux connus et les actions en place déjà nombreuses.
- ▶ **Un réel besoin de recourir aux outils de l'intelligence économique, compte tenu :**
 - de la sensibilité des informations traitées, des technologies mobilisées et des produits conçus et proposés. Les pôles de compétitivité représentent d'ailleurs l'une des cibles majeures des actions d'ingérence en France ;
 - du mode de travail spécifique aux pôles : un mode collaboratif impliquant des acteurs très divers (entreprises, laboratoires et organismes de recherche, publics et privés, français et étrangers) ;
 - de la nécessité de mieux accompagner les entreprises françaises à l'international. La maîtrise des enjeux liés à l'IE peut en effet faciliter leur insertion sur des marchés internationaux et/ou renforcer leur position.
- ▶ **Une demande des pôles de pouvoir bénéficier d'outils concrets**, opérationnels, rapidement mobilisables pour améliorer leur gouvernance et leurs comportements quotidiens en matière d'intelligence économique.

I.2 Public

Le public concerné est très diversifié mais ses intérêts convergent en faveur de la protection et du développement des technologies, produits et services élaborés dans les pôles :

- entreprises de toutes tailles (TPE, PME et ETI¹, filiales de grands groupes, grands groupes) ;
- partenaires académiques (laboratoires, organismes de recherche, universités, etc.) ;
- partenaires français ou étrangers : autres pôles de compétitivité, entreprises de toutes tailles, laboratoires et organismes de recherche, structures associatives, experts, *think tanks* ;
- financeurs des pôles de compétitivité : Union européenne, État (administrations centrales et services déconcentrés, agences et établissements publics), collectivités territoriales et leurs organismes rattachés, banques publiques et privées, etc. ;
- administrations de l'État, des collectivités territoriales, de leurs opérateurs et/ou services publics pour lesquels la maîtrise des enjeux relatifs à l'intelligence économique concourt à la réalisation des missions relevant de leur compétence.

1 - Respectivement, Très petites entreprises, Petites et moyennes entreprises et Entreprises de taille intermédiaire.

I.3 Finalité

Ce recueil de bonnes pratiques vise à faire connaître les outils d'intelligence économique disponibles pour l'élaboration des stratégies de chaque pôle de compétitivité. Il ne constitue ni un guide prescriptif, ni une instruction.

Pour les entreprises, les enjeux d'IE dépendent fortement du secteur dans lequel elles évoluent, de l'importance de l'innovation pour leur compétitivité et de la réalité des menaces d'ingérence. Il convient donc que chaque pôle de compétitivité ait une réflexion sur la réalité des menaces (sécurité économique) et la caractérisation des opportunités à saisir (veille, influence) pour adapter ses actions en conséquence.

II. Définitions et principes méthodologiques

II.1 Définitions

L'intelligence économique comporte quatre piliers :

1. **la veille et l'anticipation ;**
2. **la sécurité économique ;**
3. **l'influence ;**
4. **la sensibilisation et la formation.**

Veille et anticipation : la veille est le premier pilier indispensable d'une démarche d'intelligence économique. Elle concerne les différentes thématiques auxquelles une entité est confrontée dans son activité : veille concurrentielle, technologique, marchés, normative, juridique, sociologique, géopolitique, etc. Elle a pour enjeu l'anticipation d'évolutions et la prise de décision éclairée par les organes de gouvernance. La veille consiste à collecter, trier, traiter, analyser, valider mettre en forme et diffuser des informations collectées à partir de nombreuses sources humaines ou numériques. Elle gagne à être menée de la manière la plus professionnelle possible, en mutualisant des moyens entre entreprises ou entre pôles, si nécessaire. Si l'outil numérique occupe une place essentielle du processus de veille, l'apport humain reste primordial, en particulier pour les capacités d'un veilleur à analyser et détecter des signaux faibles. Les dispositifs de veille présentent toutefois des risques inhérents à tout circuit informationnel. Il conviendra donc de les identifier et de les maîtriser : défaillance dans l'attribution du sens et de l'analyse de l'information ou dans la détection de signaux faibles, failles des réseaux humains ou numériques de collecte ou de diffusion de l'information, etc.

Sécurité économique : ce deuxième pilier de l'intelligence économique permet d'identifier et d'évaluer les risques et les menaces qui pèsent sur son activité, puis de mettre en place des mesures adaptées. La sécurité économique doit être entendue au sens humain (sécurité du personnel, des compétences, etc.), matériel (sécurité des locaux, des systèmes d'information, etc.) et immatériel (sécurité du capital financier, de l'image, des innovations et de la propriété intellectuelle, de l'information, du droit des contrats, etc.).



Influence : ce troisième pilier permet « d'agir pour ne pas subir » et suppose de pouvoir élaborer des stratégies d'action destinées à convaincre les décideurs grâce à l'exploitation d'informations appropriées. Dans le cadre de la mondialisation, il constitue un passage obligé pour les acteurs classiques (entreprises, organismes professionnels, États) et nouveaux (organisations non gouvernementales - ONG, associations issues de la société civile, etc.). L'influence vise à façonner son environnement et à amener celui que l'on veut influencer à changer son point de vue, à modifier ses fondamentaux dans le sens que l'on a préalablement décidé. Elle suppose une bonne connaissance de l'environnement et des acteurs que l'on souhaite influencer. Elle ne peut donc s'envisager qu'après une phase de veille active.

Sensibilisation et formation : ce quatrième pilier de l'IE soutient les trois précédents dont il est complémentaire.

II.2 Méthodologie

Ce recueil de bonnes pratiques d'intelligence économique pour les pôles de compétitivité a été élaboré en association avec l'ensemble des partenaires concernés² et complété par des auditions de pôles de compétitivité (cf. annexe 3) choisis en fonction de leur degré de représentativité géographique, technologique et socio-économique.

Les bonnes pratiques, recueillies lors des auditions et complétées par des informations rassemblées au cas par cas, ont été regroupées dans trois rubriques correspondant aux trois principaux piliers de l'intelligence économique que sont la veille, la sécurité économique et l'influence ; le pilier de la sensibilisation/formation est pour sa part abordé, en tant que de besoin, dans chacun des trois autres piliers.

Il appartient aux pôles de compétitivité de s'organiser comme ils le souhaitent et de la façon la plus adaptée en matière d'IE : suivi des sujets d'intelligence économique par leur directeur général ou identification de correspondants spécifiques (mise en place de Correspondants IE, d'un réseau de veilleurs, voire de Correspondants sécurité économique, à temps plein ou partiel, etc.). Dans tous les cas, il paraît indispensable d'adopter une démarche managériale permettant des échanges réguliers entre les responsables de l'intelligence économique et toutes les personnes en prise directe avec les questions d'innovation ou les sujets présentant un enjeu commercial et industriel. Les bonnes pratiques d'IE ne pourront avoir en effet un sens et un impact pleinement positifs pour la structure concernée que si elles sont conjointement conçues et vécues par et pour ceux auxquels elles sont prioritairement destinées.

2 - Les pôles de compétitivité et l'Association française des pôles de compétitivité, l'Association des régions de France, des ministères et leurs services déconcentrés (économie, recherche, écologie, défense, intérieur), le Commissariat général à l'égalité des territoires et le Syndicat français de l'intelligence économique.

III. Bonnes pratiques d'intelligence économique

De manière générale, un préalable nécessaire en matière d'intelligence économique consiste à désigner au sein de l'équipe du pôle un Responsable IE chargé de piloter l'ensemble de ces questions.

III.1 En matière de veille

► Un pôle peut-il bénéficier des dispositifs de veille d'autres partenaires ?

Une veille optimale implique une approche partenariale, en particulier avec d'autres pôles, systèmes productifs locaux ou *clusters* français, avec l'INPI, les SATT, les ARIST³, les organismes consulaires, certains ordres professionnels (experts-comptables, avocats, notaires), des centres techniques industriels⁴, des partenaires académiques et des régions. Les Conseils régionaux et notamment leurs agences régionales de développement, mais aussi les Chambres de commerce et d'industrie (CCI), les services et agences concernés de l'État (Business France, ambassades et services économiques à l'étranger, etc.) peuvent également aider les pôles de compétitivité et leurs membres à mener et à structurer des actions de veille sur les marchés européens et internationaux. Ces services de veille peuvent être orientés - selon des modalités à préciser au cas par cas localement - en fonction notamment des besoins des pôles. Parfois très complets⁵ ou parfois très ciblés⁶, ces services peuvent permettre aux pôles de compétitivité de concentrer leurs efforts sur d'autres piliers de l'intelligence économique, tout en bénéficiant de l'apport d'une veille externalisée professionnelle et pérenne. Enfin, pour être pleinement efficace, **la veille doit être reliée à des actions opérationnelles**, par exemple l'identification de nouveaux usages ou de nouveaux acteurs d'un domaine donné. Elle peut également contribuer à identifier les priorités en matière d'actions d'influence.

Il appartient à chaque pôle de déterminer les moyens humains, financiers ainsi que le temps à consacrer à cette veille, dans le cadre de processus qui lui sont propres et qui intègrent les spécificités des écosystèmes locaux.

► Quelles solutions techniques de veille semblent les plus performantes ?

En la matière, il n'existe pas de solution unique et idéale. La démarche s'avère en l'occurrence plus importante que l'outil utilisé. Le meilleur outil correspond à celui qui est plébiscité par les utilisateurs, en cohérence avec les spécificités du pôle de compétitivité. **Certains pôles proposent des services de veille mutualisée**, gratuits ou payants, conçus en recourant à des logiciels disponibles sur le marché, ou sur la base d'outils développés ou déclinés en interne. Ils comportent des lettres de veille accessibles en ligne, des listes de faits marquants relatifs à des marchés jugés stratégiques, des rapports, des agendas des activités et l'actualité du pôle, ainsi que des flux de

3 - Respectivement, Institut national de la propriété industrielle, Sociétés d'accélération du transfert de technologies et Agence régionale d'information stratégique et technologique.

4 - C'est par exemple le cas du Centre technique des industries mécaniques (CETIM) avec « Mouv'PME » - Méthodes et outils de veille pour PME.

5 - Comme en Aquitaine ou en région Centre (ingénierie de veille à projets en cours de mise en place par la DIRECCTE), en Savoie (veille de la Chambre des métiers et de l'Observatoire stratégique de la sous-traitance).

6 - L'agence régionale de développement économique « Alsace international » réalise ainsi pour les entreprises membres du réseau Accès aux marchés publics internationaux et européens (AMPIE), déclinaison locale du réseau national de la commande publique, une veille ciblée sur les projets financés par les institutions financières internationales (Commission européenne, Banque européenne d'investissement, Banque mondiale, banques régionales de développement, fonds des Nations unies), ainsi que sur les appels d'offres internationaux, nationaux et européens.

veille. **Un bon moyen de diffuser ces informations aux membres des pôles peut prendre la forme d'abonnements payants à des flux RSS**, directement consultables et actualisés en temps réel sur les supports numériques et de communication des entreprises et des membres des pôles abonnés à ce service (cf. annexe 2).

L'analyse d'enquêtes de satisfaction menées régulièrement auprès des utilisateurs de ces services est à même de les améliorer ainsi que l'association étroite d'un échantillon de ces utilisateurs à l'actualisation des requêtes automatiques mises en place pour les thèmes de veille, ou à la conception même de l'architecture du site de veille. Il s'agit ainsi d'impliquer au maximum les membres des pôles, en particulier les porteurs de projets, dès la conception du dispositif de veille et sur la durée. Ce processus permet la réorientation et l'actualisation régulière du dispositif de veille afin d'affiner progressivement le suivi des sujets choisis et d'en ajouter d'autres, en tant que de besoin. Cette stratégie sur la durée laisse aussi la possibilité de mener des veilles au cas par cas sur des thématiques données.

► Quelles cibles de veille paraissent les plus adaptées ?

Pour les pôles de compétitivité, la veille technologique (publications scientifiques, brevets, programmes de recherche européen, etc.) **est indispensable. Mais il est également fondamental d'effectuer une veille juridique générale** (réglementaire et législative, normative), **commerciale** (appels d'offres, marchés publics, statistiques sur des marchés-cibles, etc.), **concurrentielle et institutionnelle** (réseaux sociaux, blogs, sites d'ONG, de *think tanks*, etc.).

Cette veille doit être en permanence adaptée pour tenir compte des signaux faibles et réagir aux évolutions sociétales en identifiant par exemple, non seulement les ruptures technologiques, mais aussi les ruptures d'usage propres à occasionner des vulnérabilités et des opportunités à évaluer et à définir. Elle doit aussi s'appuyer sur une définition des menaces spécifiques pesant sur le pôle de compétitivité, compte tenu de son domaine d'activité, et des opportunités qui peuvent s'offrir à lui.

Outre les actions de veille menées par la structure de gouvernance des pôles en lien avec des besoins et menaces préalablement identifiés par ses soins (cf. partie III.2, ci-dessous), les adhérents des pôles ont intérêt à développer une veille plus ciblée, correspondant à leurs besoins spécifiques. Dans tous les cas, il est vivement recommandé que les **divers types de veille soient organisés et mis en œuvre en articulant bien les besoins des personnes chargées de l'innovation et des responsables de l'intelligence économique**. Des échanges réguliers entre eux sont en effet indispensables pour permettre une bonne orientation de la veille et son adaptation en temps réel aux problématiques du pôle et de ses membres. De plus, il est essentiel que la veille soit au moins partiellement partagée entre les membres du pôle. Ce partage d'informations permet de garantir une cohérence minimale des démarches d'innovation et de pénétration de marchés. Il aide aussi à éviter des pertes d'informations relevant de sources ouvertes mais susceptibles de créer de la valeur une fois agrégées entre elles et analysées.

III.2 En matière de sécurité économique

III.2.1 Accès au pôle de compétitivité

► Comment gérer au mieux l'arrivée de nouveaux membres dans le pôle de compétitivité ?

Pour créer un maximum de valeur, les pôles de compétitivité ont tout intérêt à continuer à s'ouvrir sur leur environnement extérieur, proche ou lointain, ainsi qu'à développer des partenariats avec diverses entités, françaises ou étrangères. S'ils doivent toujours rester attentifs à la conservation de leur cohérence technologique, scientifique et industrielle ainsi qu'au respect de leurs valeurs internes, ils doivent aussi être très vigilants face à toute hypothèse ou tentative de déstabilisation ou d'ingérence.

Plusieurs outils peuvent les aider à concilier ces différentes exigences :

- *le questionnaire-type pour l'aide à l'instruction des demandes d'adhésion aux pôles* (cf. annexe 1) ;
- *un formulaire ou une lettre de candidature des structures souhaitant adhérer aux pôles*. Ce document, à demander systématiquement, permet de formuler précisément le projet et les intentions de la structure demandeuse (quel que soit son statut : entreprise, laboratoire ou organisme de recherche, etc.), ses caractéristiques, sa stratégie, l'activité de production et/ou de recherche qu'elle exerce déjà, ou prévoit d'exercer sur le territoire du pôle, la cohérence de sa candidature avec le projet et les valeurs du pôle de compétitivité ;
- *un comité ad hoc chargé d'analyser chaque candidature* et de veiller au respect des valeurs et spécificités du pôle de compétitivité comme par exemple, des critères de localisation et de qualité de la Recherche et développement (R&D), d'industrialisation prioritaire sur le territoire national, etc. Ce comité émet ensuite un avis, motivé ou non, sur la base duquel le pôle accepte ou refuse l'adhésion de la structure candidate ;
- *une consultation*, le cas échéant, des correspondants IE de la préfecture de région sur cette candidature ;
- *le parrainage et la cooptation d'un nouveau membre du pôle de compétitivité par un binôme* associant, par exemple, un acteur expérimenté du pôle (TPE, PME, ETI, filiale de grand groupe, grand groupe lui-même, partenaires académiques, etc.), présent de longue date en son sein, ainsi qu'un de ses financeurs (représentant d'une banque, d'une collectivité territoriale ou de l'État). Ce double parrainage est indispensable pour prévenir toute tentation de repli ou tout risque de « consanguinité » du pôle. Il doit permettre de suivre et d'aider le nouvel arrivant dans ses premiers pas au sein du pôle, et de mieux partager avec lui les valeurs du pôle.

► Que faire en cas de changement capitalistique affectant un membre d'un pôle ?

Pour éviter toute captation d'informations dans le cadre de projets collaboratifs et toute fuite de savoir-faire vers des pays étrangers, il est vivement recommandé aux membres d'un pôle de compétitivité de s'engager à signaler le plus en amont possible auprès de la structure de gouvernance de leur pôle toute évolution de leur structure capitalistique ou de celle d'un de leurs partenaires au sein du pôle. **L'obligation de signalement par les membres du pôle de compétitivité de ce type de modifications peut par exemple figurer dans la charte de fonctionnement interne ou dans tout autre document similaire qui devrait être signé par l'ensemble des adhérents actuels et futurs du pôle.**

Lorsque la structure de gouvernance du pôle de compétitivité est informée d'évolutions affectant la structure capitalistique et la stratégie d'un membre du pôle, elle peut saisir les services concernés de l'État pour leur faire part de ces nouveaux éléments et recueillir leurs avis et préconisations.

.....

III.2.2 Gestion quotidienne du pôle

La structure de gouvernance et les membres du pôle identifient conjointement :

- *les menaces communes les affectant ainsi que les menaces qui leur sont spécifiques*. Elles peuvent porter sur leur environnement concurrentiel français, européen ou international, sur leur environnement normatif, sur des contraintes juridiques, etc. ;
- *les failles de sécurité de leur organisation et modes de fonctionnement internes, de leurs systèmes d'information et de leurs locaux*. Les membres du pôle cherchent à y remédier en procédant à des audits réguliers de sécurité économique, en formant leur personnel à cette problématique en lien avec les services concernés de l'État et les structures privées compétentes. **Ils se dotent, le cas échéant, d'une charte de sécurité économique et avec l'aide des pouvoirs publics, du régime de protection des Zones à régime restrictif (ZRR), pierre angulaire du dispositif de protection du potentiel scientifique et technique de la nation (PPST)⁷ ;**

7 - Les textes afférents sont le décret n° 2011-1425 du 2 novembre 2011, l'arrêté du Premier ministre du 3 juillet 2012 relatif à la PPST, publié le 5 juillet 2012 et la circulaire interministérielle du 7 novembre 2012, publiée le 10 janvier 2013.

- **leurs besoins en matière de sécurité économique (outils nécessaires⁸, etc.) et les partenaires mobilisables pour y répondre** : État, cabinets privés, etc. ;
- **les projets et personnes susceptibles de faire l'objet d'actions d'ingérence et de déstabilisation** ;
- **les actions de sensibilisation à la sécurité économique à mener au sein du pôle, en liaison avec les services concernés.**

Ces différents points concourent à la bonne application des engagements pris par les pôles de compétitivité dans le cadre de l'article 9 de leurs contrats de performance.

► Comment gérer au mieux ces actions de sensibilisation ?

Une bonne pratique, identifiée dans plusieurs pôles de compétitivité, consiste à **faire coïncider ces moments de sensibilisation à l'intelligence économique avec des salons professionnels ou des manifestations majeures d'un pôle pour susciter une participation significative** d'entreprises, de laboratoires et d'organismes de recherche de ce pôle.

Par ailleurs, des programmes de formation à l'intelligence économique et plus spécifiquement à la sécurité économique des projets collaboratifs, peuvent être généralisés auprès des porteurs de projets des pôles de compétitivité, par exemple sous la forme de **cours en ligne, facilement accessibles, peu onéreux et de courte durée**.

Cette sensibilisation peut être complétée par des lettres d'informations, publiées régulièrement et évoquant des témoignages précis et concrets, rappelant des chiffres-clés et présentant des bonnes pratiques.

.....

III.2.3 Circulation interne et externe de l'information du pôle

D'une manière générale, la circulation de l'information au sein du pôle doit intégrer, autant que possible, les pratiques et comportements conseillés dans les fiches de sécurité économique (cf. <http://www.intelligence-economique.gouv.fr/methodes-et-outils/la-securite-economique-au-quotidien>). Ces conseils peuvent être rappelés dans des documents internes au pôle de compétitivité (règlement intérieur, chartes de bonnes pratiques pour la sécurité, la confidentialité, l'informatique, etc.) ou à l'un de ses membres (règlement intérieur, chartes, contrats de travail adaptés aux spécificités du pôle, lettres de mission, etc.).

► Comment gérer au mieux des plateformes sécurisées de gestion des informations ?

Afin de sécuriser au mieux les informations relatives aux projets collaboratifs des pôles, nombre d'entre eux se sont dotés de plateformes de gestion des informations⁹, parfois mutualisées. Pour répondre aux attentes des membres des pôles, elles doivent être peu onéreuses, les plus simples d'utilisation possible et permettre un accès rapide aux informations souhaitées. **Dans un souci d'économie et de mutualisation des outils performants d'ores et déjà existants, il est recommandé aux pôles qui ne disposent pas d'une telle plateforme de s'en doter en la partageant avec un ou plusieurs autres pôles** œuvrant sur le même secteur ou un secteur connexe et/ou un ou plusieurs pôles d'une même région ou d'autres régions.

► Comment sécuriser les informations partagées avec des partenaires ?

L'insertion de clauses de confidentialité dans les conventions de partenariat des pôles de compétitivité et la signature de chartes de confidentialité, y compris pour les financeurs publics des pôles, constituent une bonne manière de se protéger contre toute fuite d'informations. Ces engagements de confidentialité, toujours signés en amont, peuvent concerner des financeurs publics et privés, des entreprises, des laboratoires de recherche, des experts, des prestataires informatiques, des cabinets de conseil et d'avocats, des experts-comptables, des prestataires de veille, des membres d'un comité de labellisation, etc. Dans certains pôles de compétitivité, cette bonne pratique donne lieu à un suivi régulier par leur structure de gouvernance des engagements pris par et avec leurs différents membres et partenaires.

8 - À cet égard, la D2ie met à disposition deux logiciels d'autodiagnostic de sécurité économique, DIESE et DIESE-LAB, accessibles à l'adresse www.intelligence-economique.gouv.fr.

9 - Aux termes de l'article 9 de leurs contrats de performance, les pôles de compétitivité se sont effectivement engagés à « utiliser des outils d'échanges d'information sécurisés pour échanger et héberger des informations sur les projets collaboratifs de R&D ».

III.3 En matière d'influence

III.3.1 Influence européenne et internationale

Une fois établie une cartographie des acteurs et des enjeux d'intelligence économique, les actions d'influence permettent aux pôles de compétitivité :

- d'informer les rédacteurs de textes ou concepteurs de mesures des conséquences des choix envisagés ou retenus ;
- de faire connaître et prévaloir un point de vue sur un sujet donné en mobilisant les réseaux pertinents ;
- de diffuser des informations ciblées auprès de décideurs ;
- d'être informés par des relais de confiance de l'actualité de sujets concernant les membres du pôle de compétitivité (représentation permanente de la France à Bruxelles ou à Genève, ambassades de France et services économiques à l'étranger, fédérations professionnelles, syndicats professionnels, députés français au Parlement européen, etc.) ;
- de diffuser les valeurs d'un pôle, des innovations collaboratives entre clients et fournisseurs ;
- ou encore d'attirer des chercheurs ou des entrepreneurs étrangers sur le territoire d'un pôle de compétitivité.

► Quelles structures mobiliser pour mener des actions d'influence ?

L'entretien et le développement de contacts avec les structures identifiées comme stratégiques par les pôles sont essentiels. Ils peuvent être organisés et réalisés **par la structure de gouvernance du pôle de compétitivité, par certains de ses membres ou par des cabinets spécialisés. Les grandes entreprises ou les grands groupes membres du pôle peuvent également porter les intérêts des partenaires académiques et des entreprises membres du pôle.**

Les membres des pôles peuvent également s'appuyer sur :

- **l'Association française des pôles de compétitivité (AFPC)**, leur propre réseau (par exemple des experts bi-nationaux recrutés pour pénétrer un marché cible), les structures de gouvernance d'autres pôles (pour des actions transversales ou relatives à des secteurs connexes), ou encore des structures parapubliques (conseillers du commerce extérieur de la France, notamment) ;
- **les pouvoirs publics français** à travers l'État (ambassadeurs régionaux, Business France, correspondants régionaux à l'intelligence économique, etc.), les collectivités territoriales (élus locaux, agences régionales de développement des conseils régionaux, membres du Conseil économique, social et environnemental régional, etc.), leurs représentants à l'étranger, ainsi que des parlementaires français et européens.

Les stratégies d'influence les plus efficaces sont généralement nationales, portées par l'État, en lien avec des régions et des structures privées (fédérations et syndicats professionnels comme Business Europe, Enterprise Europe Network, grands groupes, AFPC et/ou alliances d'opportunité dans certains secteurs).

► Comment préparer et engager des actions d'influence ?

Pour la structure de gouvernance d'un pôle ou pour le membre d'un pôle, il s'agit en pratique, de **s'organiser et d'affiner sa stratégie en recensant les actions et les normes régulant et impactant son activité** ; il convient également **d'évaluer son degré de sensibilité à celles-ci en termes d'emploi, de maintien et de développement d'un savoir faire spécifique ou de pérennité d'activité**. À ce titre, **une démarche de veille représente un préalable indispensable pour en définir le cadre et identifier des modalités d'action**.

Le **document-clé de position** (*position paper*) reprenant ces éléments, sur la base d'une veille normative active, ne doit être adressé qu'à des interlocuteurs sûrs, utiles, identifiés préalablement par un travail de cartographie des acteurs concernés et des réseaux mobilisables, et qui s'engagent à préserver sa confidentialité. Ce document doit comporter des éléments-clés : problématique impactant l'entreprise (description, modalités, preuves et conséquences), proposition de solutions alternatives, appuis institutionnels.

Ces interlocuteurs doivent être approchés en fonction d'une démarche tactique préalablement définie et précisant en particulier les points suivants :

- **entretien** bilatéral et/ou avec une fédération professionnelle, d'autres entreprises, d'autres pôles de compétitivité, des élus, des responsables syndicaux, des fonctionnaires français (par exemple s'il s'agit d'un rendez-vous à la Commission européenne), etc. ;
- **types d'arguments** à développer en fonction des interlocuteurs ;
- **fréquence des contacts** à prendre avec ces interlocuteurs et de la diffusion d'informations vers eux.

S'il choisit de s'engager dans une démarche collective plutôt qu'individuelle, le membre du pôle de compétitivité doit toujours prendre garde à ce que ses intérêts propres soient bien pris en compte par les animateurs de la démarche collective.

.....

III.3.2 Influence en matière de normalisation

Les normes occupent une place croissante dans l'environnement réglementaire, régissent de plus en plus le fonctionnement et le développement des marchés et impactent la concurrence. L'influence dans les enceintes de normalisation se révèle essentielle pour accompagner le déploiement d'une offre sur le marché, pour anticiper les évolutions des normes afin d'adapter l'offre mais aussi pour faire prévaloir des spécifications techniques ou des modes d'organisation innovants qui permettent d'acquérir ou de conserver un avantage compétitif. Élaborée majoritairement par des instances européennes et internationales, **la normalisation peut aider les membres des pôles à obtenir, au prix d'un investissement financier modique mais souvent significatif en temps, le « coup d'avance » qu'ils cherchent à avoir sur leurs concurrents et à ne pas subir des normes élaborées par des tiers**. La vérification de ces différents standards et la participation à leur élaboration sont en conséquence primordiales pour ouvrir des marchés, éviter qu'ils ne se ferment et maintenir des positions. L'influence par les normes est donc un outil essentiel, en complément d'une veille réglementaire et législative.

► Quels lieux et quels acteurs en matière de normalisation ?

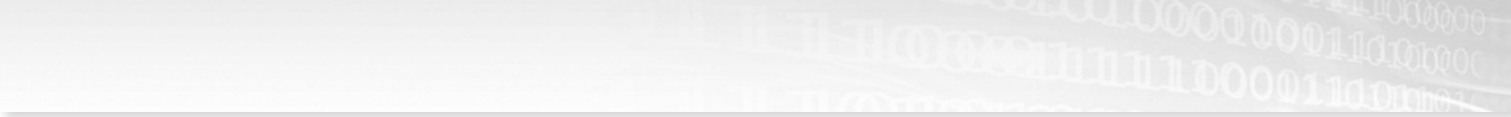
Cet investissement peut être mutualisé, via la structure de gouvernance du pôle, un Référent influence placé auprès de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE)¹⁰, une chambre de commerce et d'industrie, une fédération professionnelle, voire un grand groupe pour permettre aux pôles ainsi qu'à leurs membres d'en bénéficier. Il implique, en tout état de cause, en particulier pour les filières ou *clusters* émergents, de s'intéresser :

- aux règles professionnelles (UTE, DTU, CSTB¹¹, etc.) ;
- aux lois et règlements nationaux ;
- aux travaux de l'Association française de normalisation (AFNOR) et des bureaux sectoriels de normalisation ;
- aux travaux menés au sein des organismes européens de normalisation (CEN, CENELEC, ETSI¹²) ainsi qu'aux directives et règlements européens ;

10 - Le poste de Référent influence, actuellement expérimenté en Alsace, pourrait être prochainement généralisé aux autres régions.

11 - Respectivement, Union technique de l'électricité, Document technique unifié, Centre scientifique et technique du bâtiment.

12 - Respectivement, Comité européen de normalisation, Comité européen de normalisation en électronique et en électrotechnique, European Telecommunications Standards Institute.

- 
- aux travaux menés au plan international par l'ISO, l'IEC, l'UIT et d'autres organismes internationaux (ISI, IATA¹³, etc.) ;
 - ainsi qu'aux travaux de forums privés (W3C, IETF¹⁴, etc.), de plus en plus nombreux, où s'élaborent des standards de fait, discutés ensuite dans les enceintes de normalisation officielles.

Les pouvoirs publics (D2ie, Direction générale des entreprises, Délégué interministériel aux normes, DIRECCTE et DIECCTE, notamment en leur sein les Chargés de mission régionaux à l'intelligence économique, les collectivités territoriales, etc.), AFNOR ainsi que des structures comme l'Association pour la connaissance et l'application des normes (ACANOR) peuvent aider les pôles de compétitivité et leurs membres à s'orienter dans ce cadre institutionnel complexe en les conseillant sur la stratégie normative à adopter et à mettre en œuvre.

Des actions d'influence peuvent être menées conjointement par plusieurs pôles, voire par des pôles français et des *clusters* étrangers, lorsque leurs intérêts convergent.

13 - Respectivement, Organisation internationale de la normalisation, International Electrotechnical Commission, Union internationale des télécommunications, International statistical institute, Association internationale du transport aérien.

14 - Respectivement, World Wide Web Consortium, Internet Engineering Task Force.

Annexes

Annexe 1 - Questionnaire-type pour l'aide à l'instruction des demandes d'adhésion aux pôles de compétitivité

« Un pôle de compétitivité se définit comme la combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organise autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché (...)»¹⁵. Son objectif final est d'améliorer la compétitivité de l'offre française sur les marchés internationaux de taille importante ou à fort potentiel.

Chaque candidature à l'adhésion à un pôle de compétitivité demande de fait à être analysée par la structure de gouvernance du pôle à l'aune des caractéristiques constitutives de l'identité du pôle.

Le questionnaire ci-après est purement **indicatif** et doit tenir compte des spécificités des entreprises, en particulier en termes de taille. Beaucoup des questions posées ne concernent que des ETI ou des grands groupes.

Il convient, lors de la phase d'étude des candidatures d'entreprises souhaitant adhérer à un pôle, de veiller à ne pas les décourager par une approche trop intrusive et de leur donner des assurances sur le respect d'un strict impératif de **confidentialité** des informations collectées à cette occasion.

Activités de recherche et d'innovation

L'appartenance à un pôle de compétitivité suppose, depuis l'origine de cette politique, une taille critique en matière de recherche et développement (R&D).

Il importe que l'entreprise candidate soit à même de mener des projets de R&D collaboratifs dans le cadre du pôle et, pour ce faire, dispose d'un centre conduisant de véritables activités de R&D en France, de préférence sur le territoire du pôle.

Ces programmes de R&D demandent à être évalués sur le fondement de l'intérêt pour l'industrie française et l'écosystème du pôle.

15 - In Appel à projets « pôles de compétitivité », 2005.

Questions qui pourraient être posées aux candidats :

- ▶ Quelle est votre activité de R&D en France ?
- ▶ Quel est votre niveau d'investissements en R&D en France ?
- ▶ Disposez-vous d'une équipe R&D en France ? Sur le territoire du pôle ?
- ▶ Combien de docteurs et chercheurs comprend-elle ?
- ▶ Sur quels thèmes travaille-t-elle ?
- ▶ Est-ce que vos thèmes de R&D apportent un saut technologique dans les cinq prochaines années ? Et si oui, lesquels ?
- ▶ Est-ce qu'ils ont pour objet de rattraper un retard technologique par rapport à votre concurrence ?
- ▶ Que pouvez-vous apporter au pôle de compétitivité et à ses membres ?
- ▶ Avez-vous déjà déposé des brevets ou d'autres titres de propriété intellectuelle en France ? Avez-vous déjà procédé à des actes de protection de votre propriété industrielle en France¹⁶ ?
- ▶ Avez-vous mis en place une stratégie de protection du secret des affaires ?
- ▶ Quelle est votre stratégie de développement en France et en Europe ?
- ▶ Combien d'emplois comptez-vous créer en France avec vos projets de recherche français ou européens ? Sur un an ? Sur cinq ans ?
- ▶ En quoi l'appui d'un pôle de compétitivité apportera-t-il un plus à votre équipe ?
- ▶ Envisagez-vous de nouer ou d'approfondir des partenariats avec des centres de recherche ou des laboratoires à l'étranger ? Si oui, sur quels thèmes de recherche et avec quels pays ?
- ▶ Certaines de ces activités de recherche présentent-elles des applications duales ou militaires ?

Capacité d'industrialisation et sites de production

La politique des pôles de compétitivité a pour objectif d'améliorer la compétitivité de l'offre française sur les marchés internationaux. L'industrialisation des résultats de la R&D est donc une étape clé de la dynamique des pôles de compétitivité depuis leur création. Désormais, les pôles promeuvent de surcroît le développement d'une « usine à produits d'avenir ». Il importe donc que les résultats des travaux de R&D puissent être industrialisés. Pour ce faire, la présence de sites de production en France, voire au sein de l'écosystème du pôle, est un avantage.

Questions qui pourraient être posées aux candidats :

- ▶ Quel(s) type(s) d'emplois de production avez-vous en France et combien ?
Dans quelle mesure et sur quelle période comptez-vous, le cas échéant, les développer ?
- ▶ Prévoyez-vous de recourir majoritairement à de la main d'œuvre locale ?
- ▶ Ces emplois sont-ils industriels ? Si oui, s'agit-il de fabrication de produits allant de la matière première au produit final ou seulement de la transformation de produits ? Si tel est le cas, quelle est la transformation ? Et quelle valeur ajoutée apportent-ils ? Quelle est « l'ancienneté » de ces produits ?
- ▶ Ces emplois sont-ils majoritairement qualifiés ? Quel est leur niveau de qualification ?
- ▶ Quel(s) lien(s) existe(nt) entre vos sites de R&D et vos sites de production ?

16 - En matière de protection de la propriété intellectuelle, notamment dans le cadre d'accords de consortium, vous pouvez vous référer utilement au *Guide de la propriété intellectuelle dans les pôles de compétitivité*, disponible à l'adresse internet <http://www.dgcis.gouv.fr/propriete-intellectuelle>.

Impact sur l'écosystème du pôle

Il importe que le nouveau membre s'intègre dans l'écosystème du pôle en apportant de la valeur aux autres membres par ses collaborations sans conduire à des « fuites » d'activités ou de valeur. Par ailleurs, un membre étranger peut, le cas échéant, apporter des débouchés à l'étranger pour les PME du pôle.

Questions qui pourraient être posées aux candidats :

- ▀ Quels sont vos avantages comparatifs par rapport à vos concurrents ? Qui sont-ils ? Quels sont leurs faiblesses et leurs atouts par rapport à vous ?
- ▀ Vous situez-vous sur la même catégorie de produits ?
- ▀ Combien de temps pensez-vous installer votre centre de R&D sur le territoire du pôle ? Pouvez-vous vous engager à ne pas délocaliser votre R&D pour les cinq prochaines années ?
- ▀ Avez-vous déjà participé à des programmes collaboratifs (Eurêka, 7^e Programme-cadre de recherche et de développement technologique - PCRD, Horizon 2020, Fonds unique interministériel - FUI) ? Si oui, lesquels et envisagez-vous de continuer dans cette voie (8^e PCRD, etc.) ?
- ▀ Dans le cadre de projets collaboratifs, les conditions de partage de propriété intellectuelle sont clés : êtes-vous d'accord pour vous engager par écrit à un traitement équitable de la propriété intellectuelle avec les PME membres du pôle ? Comment vous assurerez-vous que la R&D développée dans le cadre des projets du pôle sera exploitée dans l'écosystème du pôle ?
- ▀ Quelle est votre politique en faveur des PME installées en France pour faciliter les collaborations ?
- ▀ Quelle est votre stratégie (politique d'achats, qualité, etc.) envers vos sous-traitants ? Prévoyez-vous de recourir majoritairement à la sous-traitance locale ou à de l'*outsourcing* ?
- ▀ Quelles garanties donnez-vous que leur technologie ne sera pas « pillée » ?
- ▀ Qu'en est-il au sein de votre structure ? Dans vos échanges avec vos partenaires ?
- ▀ Quelle est votre politique en faveur des PME à l'international ? Quel accompagnement à l'international seriez-vous prêt à offrir aux PME installées en France chez lesquelles vous vous fourniriez dans le cadre de vos travaux dans le pôle ?
- ▀ Quelle politique d'achat innovant seriez-vous prêt à mettre en place ?
- ▀ Quelle est votre politique en matière de normes ? Seriez-vous prêt à accompagner les PME du pôle dans ce domaine ?

Développement durable

Les pôles de compétitivité promeuvent une démarche de développement durable et le respect de critères de responsabilité sociale et environnementale (RSE). A ce titre, il importe que leurs membres adhèrent à une démarche similaire.

Questions qui pourraient être posées aux candidats :

- ▀ Quelle est votre stratégie de développement durable en France ?
- ▀ Quelles actions de développement durable et social menez-vous en France (outils collectifs, risques psycho-sociaux, travail des handicapés, insertion, etc.) ?
- ▀ En raison de la visibilité de la politique des pôles de compétitivité, nous aimerions également connaître vos stratégies en la matière à l'échelle de votre groupe. Quelle est votre stratégie en matière sociale et en termes de ressources humaines (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, recours à l'apprentissage, formation professionnelle continue, validation des acquis de l'expérience, actions de développement du personnel, etc.) ?
- ▀ Votre groupe ou votre société adhère-t-il/elle par exemple au Pacte mondial de l'ONU *Global Compact* ? Ou s'est-il/elle engagé(e) publiquement à respecter des normes ou standards de fait en matière de RSE ?

Annexe 2 - Exemples de bonnes pratiques d'intelligence économique des pôles de compétitivité

Synthèse des auditions de neuf pôles de compétitivité les 3 et 4 juillet 2014

1. Veille

La majorité des pôles de compétitivité auditionnés a mis en place un dispositif de veille technologique et de marché. Seulement 22 % des pôles s'attachent à surveiller les aspects réglementaires (lors d'appels d'offres notamment), les brevets (de manière défensive pour intervenir en cas de copie mais aussi de manière offensive pour exploiter en France une invention étrangère non déposée sur notre territoire) et les risques réputationnels dont ils pourraient faire l'objet (campagne de dénigrement sur internet, par exemple).

Types de veille	Neuf pôles de compétitivité auditionnés							
Technologique	X	Uniquement pour l'administration du pôle	X	X	X	X	X	X
Marché (appel d'offres, concurrence)	X	Uniquement pour l'administration du pôle	X	X		X	X	
Brevet	X						X	
Réglementaire			X					X
Défensive (risques réputationnels)			X		X			

Les moyens utilisés sont variés : veille collective effectuée par les adhérents et redistribuée, partenariat avec des SATT, des prestataires extérieurs, l'Agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT), des CCI, des régions, des universités, etc. **Dans 66 % des pôles, cette veille est gratuite pour les adhérents** (ou incluse dans le prix de l'adhésion). Les demandes très ciblées se font souvent pour un coût supplémentaire. **Deux pôles emploient des veilleurs à temps plein.** Des tentatives de mutualisation de la veille entre différents pôles ont été mises en œuvre mais n'ont pu aboutir, faute de thématique en commun.

Souvent, les pôles disent manquer de moyens humains et financiers ainsi que de temps pour effectuer des veilles autres que technologiques. En ce qui concerne les veilles marchés en Europe, les régions semblent avoir un rôle à jouer. Pour la veille brevets, des partenariats avec les SATT et l'INPI sont à envisager. Les questions concernant la réglementation sont, dans certaines régions, remontées vers les DIRECCTE.

2. Sécurité économique

a) Plateforme sécurisée

Les pôles de compétitivité constituent des lieux privilégiés et sensibles de circulation de l'information. Beaucoup d'entre eux ont mis en place des plateformes collaboratives sécurisées. Certains ont choisi de travailler sur des plateformes utilisées par des grands groupes, d'autres ont décidé de créer la leur en partenariat avec le Comité régional d'intelligence économique territoriale (CRIET) dont ils dépendent géographiquement ou avec l'ADIT.

Trois pôles seulement connaissent la plateforme nationale collaborative des projets de R&D des pôles (ex-Orée). Son modèle économique basé sur le paiement par projet est jugé peu pertinent et excessif. Une tarification forfaitaire serait souhaitable. Elle est par ailleurs techniquement difficile à utiliser en raison des pare-feux de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM) et du centre national de la recherche scientifique (CNRS), notamment.



L'utilisation de ces plateformes est variable selon les professions. Les entreprises du secteur des Technologies de l'information et de la communication (TIC) tendent à l'utiliser systématiquement et les laboratoires de recherche également. La difficulté pour les pôles est de trouver le bon équilibre entre protection des données et facilité d'emploi. Plusieurs plateformes ont été ainsi abandonnées, faute d'utilisateurs.

De nombreux pôles sont demandeurs d'une plateforme mutualisée. Certains ont pour projet de mettre en commun leurs systèmes d'information avec des IRT.

b) Sensibilisation

Tous les pôles ont mis en place des sessions annuelles de sensibilisation de leur personnel et de leurs adhérents. Elles sont effectuées par la Direction zonale de la sécurité intérieure (DZSI), la DIRECCTE de leur ressort géographique ou des intervenants Euclès¹⁷. Certains pôles procèdent en outre à des sensibilisations ponctuelles avant de grands événements (salon, etc.) et à l'entrée d'un nouvel adhérent.

c) Audit de sécurité

Des audits de sécurité ont été effectués dans la majorité des pôles soit par la Direction générale de la sécurité intérieure (DGSI), soit par un CRIET, soit par un grand groupe. Deux pôles ont mené à bien une action collective et fait réaliser un audit par un cabinet spécialisé. **Certains pôles se plaignent du manque de recommandations opérationnelles postérieures aux diagnostics**, tandis que d'autres ont élaboré avec leurs évaluateurs des feuilles de route très précises sur cinq ans. Ces disparités s'expliquent par l'hétérogénéité des intervenants mobilisés par les pôles (secteur privé ou public) mais pas toujours. **D'une région à l'autre, les structures publiques auxquelles les pôles font appel peuvent établir un diagnostic de sécurité mais plus rarement proposer des recommandations.**

d) Adhésion

En ce qui concerne les acteurs étrangers, les pôles n'acceptent en leur sein que des entreprises implantées en France. Certains pôles consultent la DGSI systématiquement mais la plupart se disent capable de déceler un candidat « malveillant ». **Deux des pôles interrogés pratiquent un système de parrainage.** L'entreprise candidate doit être parrainée par un grand groupe ou un élu ainsi que par l'animateur de l'un des Domaines d'activités stratégiques (DAS). Dans les autres pôles, les candidats doivent rédiger une lettre de candidature et respecter des engagements pour être éligibles. Le bureau est généralement souverain et n'a pas besoin de motiver sa décision en cas de refus. Lors de l'adhésion de nouveaux candidats, les pôles veillent à ce que ces nouveaux membres respectent les critères de R&D et d'industrialisation en France. **Au final, seul un cas de refus sur des critères d'intelligence économique aura été signalé pendant ces auditions.** Le projet de questionnaire-type pour aider à la décision du choix d'un candidat (cf. annexe 2) est dans la plupart des cas jugé utile, bien que les pôles aient déjà des documents similaires.

Cette variété dans la méthode d'adhésion se retrouve pour **la gouvernance de l'IE dans les pôles : ce sujet est parfois traité par le directeur général du pôle ou, ce qui semble préférable, par un ou plusieurs chargé(s) de mission** (IE, veille, sécurité économique, etc.).

e) Accords de confidentialité

Tous les pôles interrogés ont mis en place avec leurs partenaires extérieurs des accords de confidentialité rédigés avec l'aide de la DGSI ou d'avocats. **Seul les financeurs publics posent problème puisque de nombreuses données confidentielles transitent par ces financeurs selon des modalités qui ne sont pas toujours forcément sécurisées.**

Lors de leurs auditions, certains pôles ont souligné que les financeurs publics étaient les seuls à ne pas signer d'engagements de confidentialité. Deux pôles ont choisi de limiter au strict minimum les informations communiquées aux collectivités locales en ne diffusant que les noms des porteurs de projets et la thématique.

17 - Ces conférenciers sont formés et labellisés par l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ) et la D2ie pour délivrer un message général, uniformisé et cohérent sur la sécurité économique et promouvoir les outils existants ou à venir dans ce domaine auprès des entreprises.

Certains pôles permettent qu'en cas de conflit d'intérêt, lors de la soumission d'un projet, les candidats aient la possibilité de demander à un expert de sortir de la salle. Tous les membres du comité de labellisation sont soumis à un engagement de confidentialité et peuvent récuser un partenaire pour un projet donné.

f) Propriété intellectuelle

La moitié des pôles a passé des accords de consortium avec une autre structure comme l'INPI, France Brevets ou la DIRECCTE, ce qui permet d'éviter des contentieux. Pour l'autre moitié, la propriété intellectuelle est gérée au cas par cas en essayant toujours de préserver les intérêts de l'acteur le plus petit. Dans un des pôles ayant signé un accord de consortium avec la DIRECCTE, le coût des brevets est couvert par le projet et 50 % des frais sont pris en charge par l'État.

g) Aide au financement

Deux pôles ont mis en place des incitations ou des programmes de financement à destination des *start-up* les plus performantes. Ces aides donnent parfois un accès accéléré à l'ensemble des services partenaires : BPIFrance, Compagnie d'assurance pour le commerce extérieur (COFACE), INPI, ex-Ubifrance et ex-AFII (actuel Business France).

3. Influence

L'influence n'est pas la priorité des pôles dans la mesure où leurs adhérents ne veulent pas financer un volet qu'ils estiment ne pas les concerner dans l'immédiat. En effet, les actions de *lobbying* dans les instances normatives ou au sein de l'UE sont souvent perçues comme très onéreuses et très lentes. Néanmoins, les pôles ont conscience de l'importance du *lobbying* dans ces instances internationales et tentent d'y être représentés, faute de pouvoir y participer directement.

a) Lobbying en Europe

Les cinq permanents des régions Aquitaine et Midi-Pyrénées auprès de la Commission européenne peuvent représenter les pôles de ces régions. Leur travail est grandement apprécié. Les autres pôles de compétitivité font appel à l'AFPC, aux grands groupes ou bien à des associations professionnelles impliquées dans la recherche (Comité national d'optique et de photonique, par exemple).

Deux pôles ont placé des représentants dans des comités d'experts. Un autre pôle est très actif à la Commission européenne grâce à son implication dans les différents *Knowledge and Innovation Communities* (KIC). **Les pôles frontaliers essaient de créer un réseau avec leurs homologues étrangers pour pouvoir peser dans les décisions.**

b) Lobbying international et export

Les actions à l'international sont ciblées sur les pays possédant un fort potentiel économique pour le pôle (États-Unis, Brésil, Maroc, Turquie, Japon). Outre leur présence dans les grands salons internationaux, plusieurs pôles n'hésitent pas à recruter des experts pour développer leurs relations avec certains pays. Quelques pôles ont tissé des liens commerciaux avec des *clusters* étrangers.

Concernant l'export, tous les pôles sont en relation avec Business France. La qualité du service est dans l'ensemble jugée excellente à l'exception de deux pôles qui le trouvent « trop commercial et généraliste » et qui préfèrent faire appel à leurs propres contacts. Les pôles tentent de promouvoir leurs PME à l'international en s'insérant dans des clubs français et certains possèdent des bureaux à l'étranger.

c) Mise en réseau des acteurs français et/ou européens

Les pôles ont des réseaux très différents en fonction de leur stratégie d'influence et de leurs domaines de compétences. Quelques-uns cherchent à apporter un autre regard sur leur thématique et créent des partenariats avec d'autres pôles pour favoriser les échanges inter-disciplines. Certains font appel à des régions, des SATT, des universités, des Instituts de recherche technologique (IRT) sur tout le territoire pour maximiser l'échange de savoir et d'opportunités.



.....

4. Rôle de l'État

Les pôles se sentent démunis lorsqu'il s'agit de mener des actions d'influence auprès de la Commission européenne. Ils n'ont ni les moyens humains, ni les moyens financiers de contribuer au processus de normalisation dans le cadre d'une stratégie offensive. Selon eux, les institutions doivent s'impliquer davantage pour défendre les intérêts des industriels français. La présence de représentants de l'État ou de personnalités françaises au sein des groupes de travail manque d'autant plus que nos partenaires européens n'hésitent pas à le faire. **Au minimum, les pôles ont besoin d'outils, d'informations, d'objectifs sur le volet offensif de l'IE.**

Les pôles sont cependant très satisfaits des relations qu'ils ont avec les services de l'État en charge de l'IE mais ils regrettent le manque de visibilité de la politique suivie. Elle est trop diluée (CCI, services de l'État, etc.) et gagnerait être reconcentrée et rendue plus opérationnelle.

Enfin, dans certaines industries, le manque de décision et de soutien ferme semble profiter aux concurrents étrangers. Certaines filières souhaiteraient voir une consolidation du secteur et l'émergence d'un ensemble d'une taille suffisante pour peser dans les appels d'offres internationaux.

Tableaux de synthèse des résultats des audits

Pôle 1				Pôle 2		Pôle 3	Pôle 4
Technologique				Uniquement pour l'administration du pôle.			
Marché (appel d'offres, concurrence)		X		Uniquement pour l'administration du pôle.		X	Deux veilleurs à plein temps pour l'Union européenne et le programme Horizon 2020.
Brevet		X					
Réglementaire						X	
Défensive (risques réputationnels)						X	
Commentaires		Plateforme mise en place en 2006 avec la CCI et l'ADIT, complétée en 2013, avec un acteur privé et une université, par un module de recherche cartographique. Budget de 240 k€, salaires compris (10 % du budget du pôle). Prestation pour le compte d'industriels ou d'universités (veille technologique, étude de marché). 100 k€ de recettes brutes en 2014.		Pas de veille automatisée. Manque un outil de veille marché pour les PME. Création d'un outil en cours.			Veille technologique journalière, pouvant être affranchie gratuitement par les adhérents du pôle dans le cadre d'un contrat avec une entreprise privée (44 k€).
Plateforme sécurisée		En cours de conclusion avec l'ADIT.		Echec d'une plateforme propriétaire (70 k€/an), passage à une solution également utilisée par un grand groupe pour 12 k€/an.			Audits de sécurité communs avec un autre pôle par un cabinet d'IE (six menaces identifiées) et actions collectives, interpôles sur la sécurité économique des PME.
Plateforme nationale des pôles (ex-Orée)		Trop chère : besoin d'une tarification forfaitaire plutôt que par projet.		Refuse de l'utiliser.			Ne connaît pas.
Plateforme mutualisée		Demandeur d'une plateforme mutualisée.					
Sensibilisation		Recours aux sessions de formation de la DZSI à l'IE et la propriété intellectuelle (en lien avec l'Agence régionale de l'innovation - ARI).		Refuse de l'utiliser.			Réunion annuelle sur l'IE avec la DIRECCTE mais pas d'appel à la DZSI pour des séances de sensibilisation à l'IE.
Audit de sécurité		Beaucoup de diagnostics de sécurité économique mais manque de recommandations opérationnelles (par exemple pour les solutions de cryptage).		Sécurisation des locaux intégrant les préconisations de la DZSI.			Audit de sécurité par la DZSI suite à une cyberattaque en 2012.
Adhésion		Condition : lettre de candidature, engagement à respecter des règles de fonctionnement, description de son organisation. Adhésion de nouveaux membres sans parrainage, validée ou non par le bureau du pôle sans motiver cette décision. Envoi depuis trois mois à la DZSI de la liste des nouveaux adhérents.		Beaucoup d'entreprises à capitaux étrangers avec implantations en France. Pas de veto des grands groupes. Le bureau est souverain. Critères de R&D et d'industrialisation en France clairement appliqués.			Le pôle envisage de durcir le règlement intérieur en prévoyant un avis systématique de la DZSI au cours du processus d'adhésion. Conforment aux statuts du pôle, toute entreprise européenne peut y adhérer. Double parrainage (élu ou grand groupe et animateur de l'un des neuf DAS) et représentation en France nécessaires pour adhérer au pôle.

		Pôle 5	Pôle 6	Pôle 7	Pôle 8	Pôle 9
Veille	Technologique					
	Marché (appel d'offres, concurrence)	X	X	X	X	X
	Brevet			X	X	
	Réglementaire				X	
	Défensive (risques réputationnels)		X			X
Sécurité économique	Commentaires	Le pôle n'a pas les moyens d'assurer sa propre veille, surtout dans le contexte actuel « d'infobésité ». Veille gratuite et ciblée pour les adhérents, assurée par un laboratoire de recherche public. Veille spécifique et études sectorielles (pour 10 k€) possibles à un tarif préférentiel pour les adhérents.	Veille collective sous forme de newsletter gratuite pour les adhérents et payante (50 €/lettre) pour les non-adhérents.	Système gratuit développé avec la CCI et la région. Une veilleuse est employée par le pôle pour les questions scientifiques et d'actualité.	Utilisation de la veille et de la revue de presse de l'association professionnelle internationale et entreprises créées par le pôle. Tentative de mutualisation de la veille avec d'autres pôles mais difficile à mettre en œuvre à cause des domaines de compétences très spécifiques du pôle.	Veille par des experts mandatés par le pôle sur des thématiques précises et financées par le produit de l'activité réalisée autour du pôle ; les membres du pôle se sont dotés d'outils pratiques et concrets (application mobile à l'usage des adhérents, par exemple).
	Plateforme sécurisée	Projet en cours, en lien avec le CRIET, d'une plateforme d'échanges de données pour sécuriser les échanges des comités de labellisation des projets.		Plateforme sécurisée d'échange d'informations en place avec une entreprise luxembourgeoise (15 k€ + licence). Cette plateforme est utilisée gratuitement par les membres du pôle pour tous les projets de <i>Customer Relationship Management</i> (CRM).	Plateforme gratuite et dédiée au pôle. Une deuxième plateforme a été mise en place par des grands groupes mais elle est peu utilisée.	
	Plateforme nationale des pôles (ex-Orée)	Ne connaît pas.	Ne connaît pas.	Ne connaît pas.	Ne connaît pas.	
	Plateforme mutualisée	Intéressé par un espace sécurisé dédié au dépôt des dossiers des adhérents.				
	Sensibilisation	Conférences Eudès annuelles, avant de grands événements (salons, conférences, etc.) et au moment de l'adhésion de nouveaux membres du pôle.		Sessions annuelles de formation de la DGS à l'IE. Une sensibilisation informative et sur les déplacements est effectuée.	Actions régulières de sensibilisation à l'IE de la DGS.	
Adhésion	Audit de sécurité	Audit de CEIS en 2011 et mise en place d'un plan d'action. Partenariat 2014-2018 avec le CRIET en matière de sécurité économique.	Audit de sécurité du pôle en 2010.		Audit de sécurité en 2008 avec un grand groupe. Plan triennal de sécurité économique en place.	
		Des adhérents étrangers sont membres du pôle via des filiales françaises en tant qu'intégrateurs (jamais pour faire de la R&D). Utilisation d'un guide d'entretien pour les entreprises adhérentes au pôle. Ce guide a été amélioré par rapport à celui de la D2ie et de l'ex-DGCS (actuelle DGE).	La DGS a établi une liste de fonds étrangers « connus pour être agressifs ». Elle demande au pôle d'obtenir la liste des actionnaires de ses membres. Ce n'est pas praticable pour les simples entreprises mais envisageable pour les projets collaboratifs.	Aucun refus d'adhésion à ce jour sur la base de critères d'IE. Le questionnaire de la DGE n'est pas perçu comme utile car les piliers potentiels se détectent très vite.		

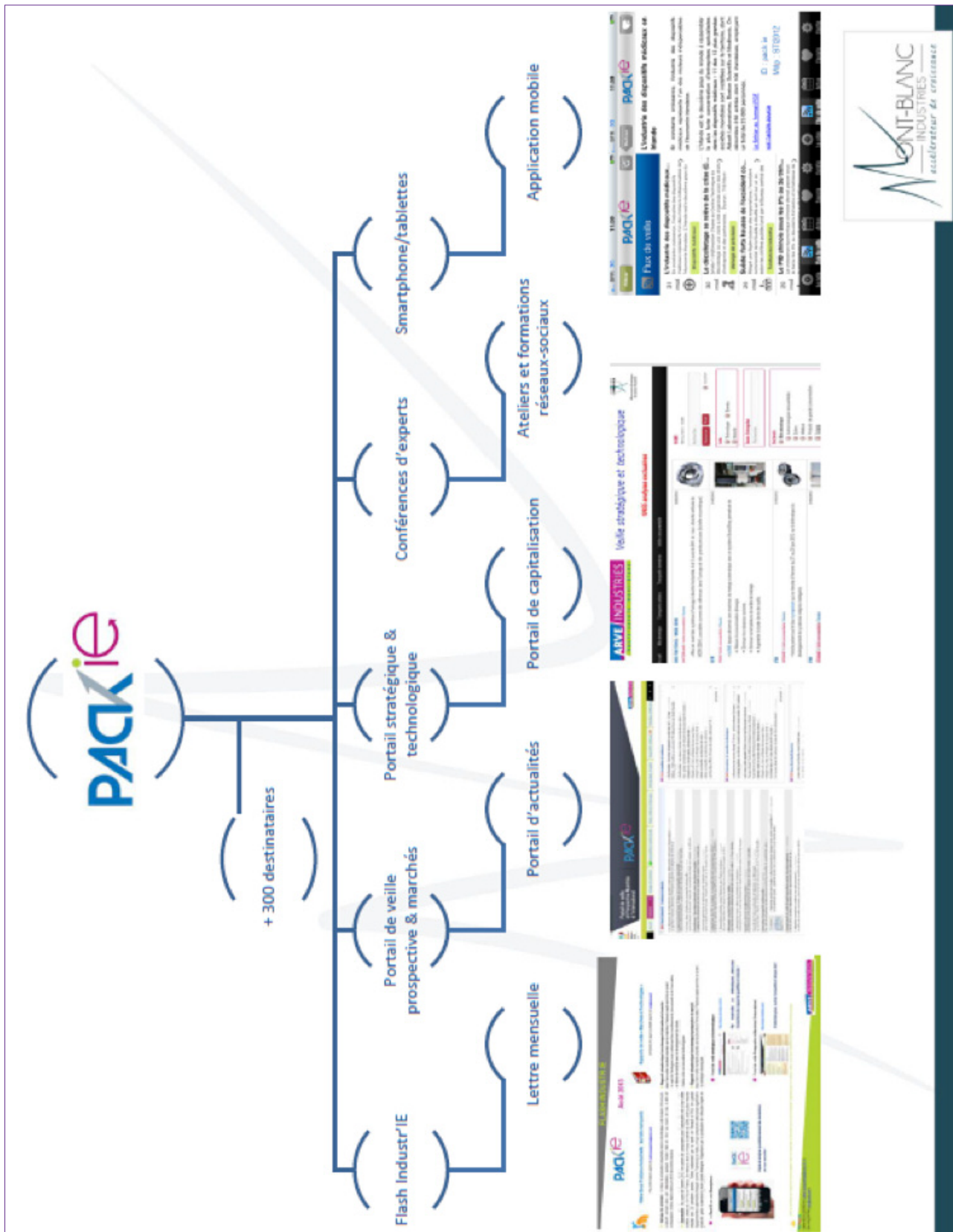
	Pôle 1	Pôle 2	Pôle 3	Pôle 4	
Sécurité économique	Accords de confidentialité généralisés avec les partenaires extérieurs, tous les membres de la structure de gouvernance du pôle, certains porteurs de projets, certains participants à des projets dans le cadre d'accords de consortium.	Pas de clauses de confidentialité lors de l'adhésion de nouveaux membres mais la confidentialité est inhérente au secteur. Toutefois, des clauses de confidentialité très strictes s'appliquent aux experts et entreprises extérieures au pôle. Un tiers des projets de recherche est réalisé avec des entreprises extérieures, souvent adhérentes d'un autre pôle.	Règles internes strictes du pôle : criblage des salariés au cas par cas, règlement intérieur avec des clauses IE, cahiers de visites systématisés, pas d'échange avec les pôles du secteur biomédical sauf en cas de co-labellisation, accords de confidentialité généralisés excepté avec les financeurs publics. Des actions portant sur la sécurité des données des projets sont indispensables en direction des collectivités locales. A cet égard, on pourrait s'inspirer des actions mises en place en Alsace.	En cas de conflit d'intérêt lors de la soumission d'un projet, les candidats ont la possibilité de demander à un expert de sortir de la salle. Tous les membres du comité de labellisation sont soumis à un engagement de confidentialité et peuvent récuser un partenaire pour un projet de recherche donné.	
	Accords de confidentialité	Mise en œuvre de clauses de sécurité économique dans les contrats de performance, les échanges oraux (mais c'est une gageure) et écrits entre les membres du pôle.	Mise au point d'un cahier des charges-type pour les accords de consortium qui sont depuis six mois rédigés par des cabinets d'avocats extérieurs au pôle mais qualifiés par lui pour conseiller les PME à un coût acceptable.	Une action collective de la DIRECCTE permet de financer des avocats pour aider les PME à rédiger et mettre en place leurs accords de consortium.	
		Mise en œuvre de clauses de sécurité économique dans les contrats de performance, les échanges oraux (mais c'est une gageure) et écrits entre les membres du pôle.	Attestations de conflits d'intérêt confiées aux porteurs de projets (exclusion non motivée des personnes posant ce type de difficultés). Mais le pôle souhaite qu'un standard de traitement de l'information soit mis en place pour les projets co-labellisés (accords de confidentialité-type et attestations-type de conflits d'intérêt) et la diffusion des données auprès des financeurs régionaux.	Le pôle pourrait rendre obligatoire la nomination d'un correspondant sécurité économique en son sein, à l'instar de ce que fait le pôle Valonai.	
	Propriété intellectuelle	Conventions avec l'INPI et France brevets.	Pas de stratégie de propriété intellectuelle du pôle mais pour chacun de ses membres. Pas de clause de partage établie de la propriété intellectuelle. Les projets FUI se font au mieux des intérêts des plus petits mais la négociation est toujours ardue avec les grands acteurs. Certaines PME sont plus intéressées par l'usage que par la propriété.	Bonne protection pour la R&D du pôle mais nettement moindre pour l'accompagnement de la croissance des entreprises du pôle et l'origine des fonds mobilisés pour leur développement.	Le pôle ne revendique pas la propriété intellectuelle sur les projets. Un accord de consortium mené par un correspondant à la Direction générale de l'aménagement (DGA) et à la DIRECCTE a été mis en place. Le prix des brevets est couvert par le projet et 50 % des frais sont pris en charge par l'Etat. Pour les projets de cybersécurité des contrats avec un acteur privé sont proposés aux adhérents via le consortium.
	Communication			Communication maîtrisée sur les projets de R&D du pôle : vérification en amont des informations diffusées par les membres du pôle, diffusion uniquement des thématiques et des noms des porteurs de projets, éclatement volontaire de l'information. Il est nécessaire de mener des actions en termes de sécurité des données dans les collectivités locales. Il est proposé de prendre exemple sur l'Alsace qui a mis en place une démarche en la matière.	
Aide au financement	Système d'accompagnement financier de jeunes pousses (jury de gérants de fonds d'investissement).		Incitation des membres du pôle à bénéficier d'un dispositif d'aide de BPIfrance.		

Sécurité économique					Pôle 5	Pôle 6	Pôle 7	Pôle 8	Pôle 9
	Accords de confidentialité	Charte de confidentialité, coréligée avec des avocats et la DZSI, intégrée depuis 2013 au processus d'adhésion. Le non-respect de cette charte peut déboucher sur une exclusion du pôle.			Des accords de confidentialité sont systématiquement signés. Ces accords de partenariat sont longs à élaborer mais leur mise en œuvre ne pose ensuite pas de difficultés.	Le pôle a bien généralisé l'utilisation d'accords de confidentialité et des clauses spécifiques pour ses partenaires extérieurs. Un projet présenté au comité de labellisation peut, si nécessaire, conduire à ce qu'un concurrent ou qu'un expert quitte pendant un temps la salle de réunion.			
	Propriété intellectuelle	Accord de consortium : on constate parfois des difficultés pour converger (pas mal de réunions). Pas de conflit ou de contentieux depuis 2011.			Pas d'enquête particulière sur les experts qui instruisent les projets examinés en commission thématique.	La liste de la DGSI sur les fonds étrangers « connus pour être agressifs » est utilisable dans le cadre des projets collaboratifs mais pas pour les simples membres du pôle.			
	Communication				Un consortium de propriété intellectuelle existe au sein du pôle. De plus, des relations ont été établies avec la délégation régionale de l'INPI.			Les dossiers d'instruction des projets sont détaillés et non limitatifs ; ces dossiers sont résumés en six planches pour les collectivités locales mais en une planche pour les actions de diffusion et de promotion.	
	Aide au financement				Les données des entreprises du pôle ne sont pas communicables à la DGSI, sous couvert du secret statistique.				
					Le programme <i>Fast track</i> permet de détecter les entreprises performantes et de les inscrire au programme <i>Pass French Tech</i> initié par Fleur Pellerin. Il donne accès de manière simplifiée, accélérée et prioritaire à l'ensemble des services des partenaires : BPI France, COFACE, INPI, ex-UbiFrance, Association française des investisseurs pour la croissance (AFC).				

Pôle 1		Pôle 2		Pôle 3	Pôle 4
Influence	Lobbying européen	Programme Horizon 2020 dédié aux produits de la thématique du pôle : interventions au comité des experts à Bruxelles.	Stratégie d'influence européenne uniquement via les grands groupes du domaine, y compris pour le programme Horizon 2020.	Actions sur les normes des dispositifs médicaux via un projet européen sur le diagnostic médical.	Représentation du pôle auprès de l'Union européenne (cinq personnes employées par les régions Aquitaine et Midi-Pyrénées). Participation au programme <i>fly to Europe</i> de la DGE pour être partie prenante à des projets européens.
	Lobbying international	Recrutement d'une franco-brésilienne, spécialiste de la question en vue d'un développement du secteur au Brésil et des investissements brésiliens en France. Congrès annuel aux Etats-Unis. Enjeu des taxes à l'importation élevées au Brésil (incitation indirecte à l'implantation sur place). Des démarches ont été lancées vers le Maroc qui veut s'affirmer comme un <i>leader</i> d'influence dans le secteur.	Stratégie internationale en direction des <i>clusters</i> où le domaine se développe : Pologne, Arabie Saoudite, Turquie, Afrique du Sud, etc. Actions auprès de l'Association française pour les règles de conception, de construction et de surveillance en exploitation des matériels des chaudières électronucléaires (AFCEN) pour faciliter la compréhension du code de construction français pour les étrangers.	Le pôle souligne son besoin d'informations sur les codes à respecter en matière normative, le fonctionnement des instances de normalisation et son manque de moyens humains et financiers pour mener des actions offensives dans ce domaine. Des actions inter-pôles dans ce domaine seraient utiles, par exemple via un « pack grands groupes-PME » ou la diffusion d'un guide relatif au fonctionnement de la normalisation. Demandes de mentorat de <i>clusters</i> étrangers, notamment en Amérique latine ou la biodiversité très élevée.	Pas d'action du pôle en matière de normalisation. L'association professionnelle du secteur a plus de légitimité à le faire. De nombreux adhérents du pôle participent à des groupes de travail internationaux.
	Mise en réseau des acteurs français et/ou européens	Mise en place d'un réseau inter- <i>clusters</i> (Grande-Bretagne, Pays-Bas, Allemagne et bientôt Italie). Actions via une association auprès d'AFNOR et du CEN.	Mise en place d'une stratégie nationale d'influence auprès des grands sièges parisiens via les états généraux de l'industrie, des rapports parlementaires et le comité stratégique de filière.	Faible participation des TPE et des PME au comité stratégique de la filière. Les PME sont poussées dans des groupes de réflexion d'experts européens ou français.	
	Export	Des actions d'influence ont été entreprises directement par l'ex-Ubifrance au niveau des ambassades françaises.	Actions de soutien à l'exportation : incitation à l'embauche commune de VIE par des PME du pôle, soutien au portage de PME par des grands groupes (bureau et ligne téléphonique à disposition à l'étranger, etc.). La stratégie de l'ex-AHII est un peu « marchande ».	Le pôle a pour objectif d'avoir 30 entreprises réalisant des investissements internationaux.	Le pôle sélectionne des « champions à l'export » (une dizaine d'entreprises du pôle soit environ 10 % du total de ses membres) pour en faire la promotion à l'international. Il s'agit d'une action collective financée par l'Etat à hauteur de 50 %.
Rôle de l'Etat		La politique IE de l'Etat manque de visibilité. Elle paraît trop diluée entre les CCI et les services de l'Etat. Il serait opportun de concentrer ces moyens et de les rendre plus opérationnels. Les ateliers des pôles devraient être davantage opérationnels et centrés sur les échanges d'expériences car les « grands-messes » sont inutiles.	Très satisfait des relations avec les services de l'Etat en matière d'IE et de renseignement. Le manque de décisions et de soutien ferme à l'industrie profite aux concurrents étrangers (manque d'investissements en France pour être crédible).	Le pôle n'a ni les moyens humains, ni les moyens financiers de participer au processus de normalisation dans le cadre d'une stratégie offensive. Il souhaite plus d'outils, d'informations sur le volet offensif de l'intelligence économique. Si le prochain atelier porte sur l'intelligence économique, il paraît opportun d'axer les interventions sur le volet offensif de l'intelligence économique.	

	Pôle 5	Pôle 6	Pôle 7	Pôle 8	Pôle 9
Influence	Lobbying européen	Utilisation de l'AFPC, des représentants de la région à Bruxelles : actions également de lobbying auprès de la Commission européenne via une association de droit belge et au niveau national via le comité national de la filière.	Le pôle est actif à Bruxelles via le KIC ICT, KIC InnoCity, KIC InnoLife et bientôt le KIC santé.	Recours à l'AFPC pour des actions de lobbying en France ou en Europe. Alliance avec des métropoles (Londres, etc.) au sein de leurs réseaux et avec celui de la Commission européenne dans le cadre de la <i>Research data alliance</i> .	Actions en matière de normalisation pour la filière des drones et des dirigibles. De tels projets sont possibles lorsqu'un pôle dispose d'une avance technologique, de moyens pour financer une participation aux travaux des groupes de travail de normalisation et de représentants d'entreprises motivés pour y consacrer du temps, sur la durée, au niveau européen ou international.
	Lobbying international	Partenariat avec six pôles européens (Allemagne, Espagne, Finlande, Belgique, Italie, Lituanie), dans un seul but commercial et participation à un projet dans le cadre du programme Horizon 2020.	Actions internationales ciblées pour des PME : aux États-Unis, au Brésil, au Japon, en Corée du Sud, à Taiwan, en Russie mais rien en Chine et en Inde. Lobbying dans deux organismes internationaux : <i>Research data alliance</i> et W3C. Demande d'une action organisée permettant de pénétrer le marché chinois (lobbying, avocats, etc.). Organisation d'un festival international.	Accords de partenariat conduits par le pôle avec les États-Unis, le Canada et le Japon. Pas de mutualisation des actions d'influence menées par les grands groupes du pôle.	
	Mise en réseau des acteurs français et/ou européens	Partenariat avec un <i>cluster</i> . Action avec le CRIET pour faire évoluer des normes.	En relation avec les régions dans toute la France (modèle aquitain), le pôle veut devenir le <i>hub</i> français du secteur.	Coopérations avec d'autres pôles français et allemands.	
Rôle de l'État	Export	Le pôle travaille déjà avec l'ex-UbiFrance. Sa représentation en Chine est assurée uniquement pour les PME qui financent à 60 % cette présence. Le pôle souhaite faire la même chose aux États-Unis via le <i>French Tech Hub</i> .		Marchés à dimension internationale par défaut. Dans cette perspective, il est indispensable de pouvoir s'appuyer sur des relais puissants comme Business France.	Nécessité de construire des réseaux à l'international, en lien avec l'ex-UbiFrance qu'il est difficile de mobiliser au-delà de l'arce d'une présence dans un pays. L'ex-UbiFrance reste trop généraliste, ne décline pas suffisamment son offre de produits en fonction des spécificités de ses clients et devrait améliorer notablement ses prestations d'organisation de missions à l'étranger.
		Besoin d'une grande filière des outils industriels, voire d'une Direction nationale des instruments laser (Commissariat à l'énergie atomique - CEA, CNRS, Direction générale de la recherche et de l'innovation - DGR, etc.) qui permettrait de se positionner avec plus de force sur les appels d'offres. Exemple de l'appel européen Ely (1 Md€) où des laboratoires américains peuvent répondre.	Besoin d'une organisation forte pour essayer de pénétrer le marché chinois.	Institutionnaliser les actions de lobbying. Les entreprises adhérentes du pôle le sollicitent pour obtenir des éclaircissements sur les modes de fonctionnement et les subventions, ainsi que nombre d'informations sur des sujets tels que la taxation, le droit du travail, la nature des contrats de travail (à durée déterminée ou indéterminée), les dispositifs fiscaux tels que la Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) et le crédit d'impôt recherche (CIR), etc. La plupart du temps, le pôle fait remonter ces requêtes à la DIRECCTE.	Les stratégies d'influence se heurtent souvent aux logiques de marques qui se compliquent avec les IRT et les autres projets collaboratifs soutenus par les pouvoirs publics. Le pôle souhaite un appui de l'État et une réglementation qui fixe des objectifs d'influence pour aider les pôles à mener des actions dans ce domaine.
		La France n'est pas assez présente dans les institutions européennes en matière de lobbying. Le pôle a constitué une association de droit belge pour contractualiser directement avec la Commission européenne. La France n'est pas assez représentée au niveau des <i>executive boards</i> . Les Allemands y sont surreprésentés ; les personnalités politiques allemandes se déplacent à Bruxelles. Aucun groupe de travail européen lié au domaine du pôle n'est dirigé par un Français.			

Pack IE du pôle de compétitivité Mont-Blanc Industries





**SERVICE DE VEILLE
STRATÉGIQUE & TECHNOLOGIQUE**



**VOTRE PASS
VERS L'INDUSTRIE
DE DEMAIN**



Flash Industrie
Des outils innovants



Meeting Industrie
Ces services experts



Smartphone
Démarrage votre business



+ D'INFOS



ARVE INDUSTRIES
L'expertise industrielle



ARVE INDUSTRIES
L'expertise industrielle



**Le Pack IE sur votre
SMARTPHONE**
Capte et analyse quotidiennement
les évolutions mondiales



Industrie Usinage Automobile Ferroviaire Aéronautique Médical Robotique Electronique Energie Luxe



Google play
App Store
iPhone & iPad

Projet en partenariat avec



Adhérents du Pôle Arve Industries, vous n'avez pas votre code privé ?
Contactez-nous vite, c'est gratuit !

Celine Bouqueneau ☎ 04 50 48 65 25 ☒ celine.bouqueneau@arve-rie.fr
Eric Valleron ☎ 04 50 38 19 76 ☒ eric.valleron@arve-rie.fr



ARVE INDUSTRIES
L'expertise industrielle



**Le Pack IE service de veille
stratégique et technologique
est maintenant disponible
sur votre smartphone**



Industrie Usinage Automobile Ferroviaire Aéronautique Médical Robotique Electronique Energie Luxe



Google play
App Store
iPhone & iPad

Projet en partenariat avec



Adhérents du Pôle Arve Industries, vous n'avez pas votre code privé ?
Contactez-nous vite, c'est gratuit !

Celine Bouqueneau ☎ 04 50 48 65 25 ☒ celine.bouqueneau@arve-rie.fr
Eric Valleron ☎ 04 50 38 19 76 ☒ eric.valleron@arve-rie.fr

Outils du Plan intelligence économique du pôle de compétitivité Mov'Eo



mov'eo
Imagine mobility

Cl'eo : l'outil de veille Transports et Mobilité

Objectif

Conçu comme un support pour les acteurs R&D de l'automobile dans leur démarche d'innovation l'outil de veille Cl'eo a pour objectifs de :

- Capturer les informations nécessaires à l'**analyse de l'environnement scientifique et technologique**
- Aider à la **recherche d'information et documentation**
- Être source d'**idées nouvelles**

Public concerné

Cl'eo est accessible aux membres des pôles de compétitivité Mov'eo, ID4Car, Véhicules du Futur, aux adhérents de la Plateforme de la filière automobile (PFA) et aux membres des Associations régionales de l'automobile (ARIA) sur le territoire national.

Quels sont les domaines de veille couverts ?

Cl'eo couvre **six domaines de veille** : les systèmes mécatroniques, l'électrification du véhicule, les solutions de mobilité, la sécurité routière et les impacts environnementaux.

Le contenu est trié et reparté par mots-clés : **news**, des **rapports complets**, des **thèses**, des **événements**...

Les utilisateurs reçoivent une **alerte automatique** le vendredi et peuvent **personnaliser des alertes** sur des mots-clés, ainsi que configurer leur espace personnel.

97% des utilisateurs recommandent Cl'eo

« Compte tenu du portefeuille de produits et des thèmes d'innovation de notre société, les informations qui nous sont utiles sont très nombreuses. »

« Ces informations sont pertinentes, notamment les événements pour notre agenda et les dossiers thématiques qui sont les informations que j'utilise le plus »

« Ces informations nous permettent d'alimenter notre analyse du marché de l'automobile ; elles renseignent notamment de façon pragmatique sur les investissements en innovation. »

Les partenaires



En 2015, la PFA, en tant que représentant de la filière automobile et les pôles de compétitivité ID4Car et Véhicules du Futur se sont alliés à Mov'eo, pour mettre à disposition des acteurs de la filière automobile un outil de veille technologique complet et adapté.



en collaboration avec :



Contact

Clémence Benoît-Wang | *référente intelligence économique*
Mobile : +33 (0)6 24 66 21 51 - www.pole-moveo.org

Formation e-learning

La sécurité des données et la confidentialité dans les projets collaboratifs

Objectif

La formation a été développée spécifiquement par le pôle Mov'eo pour ses membres. Ayant accès à des informations sensibles et confidentielles, il est essentiel qu'ils soient informés et formés quant aux risques encourus lors de la divulgation de ces informations. C'est un rappel des bases à connaître pour toute personne qui s'engage dans un travail collaboratif.



Public concerné

La formation est à destination des experts impliqués dans les instances du pôle (comme les comités de pilotage techniques ou de plans) et des membres du pôle qui sont engagés dans un projet collaboratif ou d'*open innovation*.

Contenu

Introduction par Frédéric Guernalec, Président Mov'eo intelligence économique

Module #1 La sécurité des systèmes d'information dans les projets collaboratifs

Un projet repose sur des flux de données internes et externes qu'il faut sécuriser. Il s'agit de se sensibiliser aux principales mesures de sécurité permettant de détecter et d'empêcher la perte d'informations confidentielles dans les différentes entités.

Module #1 La confidentialité dans les projets collaboratifs

La confidentialité est un volet essentiel de la protection des programmes de recherche d'un pôle de compétitivité. La divulgation d'une invention avant le dépôt d'une demande de brevet détruit la nouveauté de cette invention et empêche donc toute protection par le brevet.

Temps de réalisation

Il faut en moyenne 30 à 40 minutes pour réaliser l'ensemble de la formation et valider les QCM à chaque fin de module. C'est une formation courte qui peut être réalisée en plusieurs fois.

Une formation utile

« J'ai bien effectué la formation « confidentialité dans le cadre des projets collaboratifs ». J'ai trouvé très intéressant qu'elle rappelle les bases en matière de confidentialité, tout particulièrement la notion de « secret d'affaire » qui m'était inconnue. »

« J'ai trouvé ça très instructif. Cela a complété des notions qui m'étaient déjà connues mais en les approfondissant ».

Contact

Clémence Benoît-Wang | *référente intelligence économique*

Mobile : +33 (0)6 24 66 21 51 - www.pole-moveo.org

Annexe 3 - Liste des pôles de compétitivité auditionnés en juillet 2014

Aerospace valley, région Midi-Pyrénées

M. Marc Péré, *directeur général*

Alsace biovalley, région Alsace

M. Didier Frommweiler, *directeur général*

Cap digital, région Ile-de-France

M. Patrick Cocquet, *délégué général*

Eurobiomed, région Provence-Alpes-Côte d'Azur

M^{me} Emilie Royère, *directrice générale* et M. Come Salamida, *chargé de mission intelligence économique*

Industries et agro-ressources, région Picardie

M. Dominique Dutartre, *président*, et M. Thierry Stadler, *directeur général*

Mont-Blanc industries, ex-Arve Industries, région Rhône-Alpes

M^{me} Céline Garcin-Bouquereau et M. Eric Valentini, *responsables intelligence économique*

Pégase, région Provence-Alpes-Côte d'Azur

M. Jean-Yves Longère, *directeur général*

Pôle nucléaire Bourgogne, région Bourgogne

M. Bertrand Gauvain, *directeur général*

Route des lasers, région Aquitaine

M. Hervé Floch, *délégué général*

Annexe 4 - Membres du groupe de travail « intelligence économique et pôles de compétitivité »

Services du Premier ministre, délégation interministérielle à l'intelligence économique

M. Laurent Weill, *conseiller senior industrie et services*
M. Didier Barbollat, *conseiller sécurité économique et cybersécurité*
M. Pascal Estève, *conseiller sécurité économique et intelligence territoriale*
M. Jérémy Jean-Jean, *chargé de mission*
M. Bruno Lartigue, *conseiller spécial affaires générales*
M. Gilles Pennequin, *conseiller senior développement soutenable, compétitivité et territoires*
M^{me} Claude Revel, *députée interministérielle à l'intelligence économique*
M^{me} Marie-Pierre Van Hoecke, *conseillère scientifique senior*

Services du Premier ministre, commissariat général à l'égalité des territoires

M. Xavier Drouet, *directeur de projet enseignement supérieur, recherche, direction du développement des capacités des territoires*
M. Florent Guérin, *chargé de mission clusters d'entreprises et écosystèmes territoriaux d'innovation, direction du développement des capacités des territoires*
M. Pierre Jandet, *direction du développement des capacités des territoires*
M^{me} Maud Pelletier, *direction du développement des capacités des territoires*

Services du Premier ministre, commissariat général à l'investissement

M. Michel Guillot, *Préfet, directeur du pôle territorial*

Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie

M. Jean-Marc Barbé, *chef de la mission intelligence économique du département intelligence économique et protection de l'information*
M. Pascal Segura, *adjoint au chef du service de défense, de sécurité et d'intelligence économique*

Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

M. Ralf Engel, *chef de la mission prospective, analyse stratégique et intelligence économique*
M. Patrick Engelbach, *chargé de mission intelligence économique*

Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique

M. Thomas Ailleret, *chef du bureau politique des pôles de compétitivité, direction générale des entreprises*
M. Yvan Ceva, *chargé de mission au bureau politique des pôles de compétitivité, direction générale des entreprises*
M. Jean-Paul Fournage, *chef de département au service de coordination à l'intelligence économique*
M. Ahmed Guenaoui, *chargé de mission au bureau politique des pôles de compétitivité, direction générale des entreprises*
M. Thierry Lange, *adjoint au chef du service de la compétitivité de l'innovation et du développement des entreprises, direction générale des entreprises*
M. Jean-Louis Tertian, *chef par intérim du service de coordination à l'intelligence économique*

Ministère de la défense

M. Claude Carcenac, *sous-directeur stratégie industrielle et intelligence économique, direction générale de l'armement*

M^{me} Laura Chaubard, *cheffe du bureau des PME stratégiques et d'accompagnement des PME, direction générale de l'armement*

M. Nicolas Lanonier, *chef du bureau intelligence et sécurité économique, direction générale de l'armement*

Ministère de l'intérieur

Direction générale de la sécurité intérieure - Sous-direction de la protection économique

Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt

M. Stéphane Delahaie-Thourin, *chef de la mission et coordonnateur intelligence économique*

Association des régions de France

M. Erwan Salmon, *conseiller du Président*

Association française des pôles de compétitivité

M. Jean-Luc Beylat, *président de l'AFPC et d'Alcatel-Lucent Bell Labs France*

M^{me} Karine Jacq, *déléguée générale*

Syndicat français de l'intelligence économique

M. Patrick Devaux, *conseiller en stratégie opérationnelle*

Annexe 5 - Références bibliographiques

- ▶ *Étude sur les bonnes pratiques de dix pôles de compétitivité étrangers*, Algoé, DGCIS, 2009, 136 p.
In http://competitivite.gouv.fr/documents/archivesAncienSite/pdf/Rapport_final-algoe-mai-2009-v3.pdf
- ▶ *Guide de l'intelligence économique pour la recherche*, délégation interministérielle à l'intelligence économique, 2012, 58 p.
In http://www.intelligence-economique.gouv.fr/sites/default/files/guide_ie.pdf
- ▶ *Guide méthodologique de sécurité économique dans les pôles de compétitivité*, ministère de l'intérieur, DIACT, INHES, France intelligence innovation, 2007, 52 p.
- ▶ *Mémento de base pour la sécurité économique des pôles de compétitivité*, ministères économiques et financiers, SCIE, 2013, 9 p.
In <http://www10.minefi.gouv.fr/transfert/57/memento-securite-economique-des-poles.pdf>
- ▶ *Recueil de pratiques remarquables mises en œuvre par les pôles de compétitivité en matière d'actions d'accompagnement de la croissance des PME et ETI*, DGCIS, décembre 2013, 146 p.
In http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/Documentation_poles/etudes__rapports/Recueil-pratiques-poles-janvier-2014.pdf
- ▶ *Sécurité économique dans les pôles de compétitivité - Bonnes pratiques et recommandations applicables pour des actions collectives*, ministère de l'intérieur, DIACT, INHES, 2008, 32 p.



Délégation interministérielle à l'intelligence économique
55, rue Saint-Dominique - 75007 Paris
Tél : +33 1 42 75 58 20 - Contact : sec.d2ie@pm.gouv.fr