

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Ressources technologiques  
et innovation**

organisé avec le soutien de la Direction générale  
de la compétitivité, de l'industrie et des services  
(ministère du Redressement productif) et grâce  
aux parrains de l'École de Paris :

Algoe<sup>2</sup>  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
EADS  
Erdyn  
ESCP Europe  
ESSILOR  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
Groupe ESSEC  
HR VALLEY<sup>2</sup>  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
Institut de l'entreprise  
Kurt Salmon  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
MINES ParisTech  
Ministère de la Culture  
Ministère du Redressement productif,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
UIMM  
Unicancer  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> novembre 2013)

**COMMENT UN PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ  
TIRE-T-IL PARTI DE SON ÉVALUATION ?**

par

**Patrick HAOUAT**  
Associé gérant d'Erdyn

**Patrick COCQUET**  
Délégué général du pôle Cap Digital

Séance du 19 juin 2013  
Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

**En bref**

La politique française des pôles de compétitivité a été lancée en 2005, et s'engage dans sa phase 3 : chacun des pôles est en train de formuler sa stratégie pour la période 2013-2018 et de négocier son contrat d'objectifs avec les pouvoirs publics. Depuis son lancement, cette politique publique originale de soutien à l'innovation a suscité plusieurs dizaines d'analyses et d'études d'impact, ainsi que deux évaluations de grande envergure, en 2008 et 2012. Patrick Haouat, associé gérant d'Erdyn et président de l'Association des conseils en innovation, a participé activement à la deuxième évaluation, et a accompagné plusieurs pôles de compétitivité dans leur réflexion stratégique. Avec Patrick Cocquet, délégué général de Cap Digital, il aborde la question des pôles sous un angle inédit : comment les pôles ont-ils tiré parti de cette nouvelle évaluation ? C'est aussi l'occasion de réfléchir à ce qu'est ou à ce que devrait être une bonne évaluation...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris  
Tél. : 01 42 79 40 80 – Fax : 01 43 21 56 84 – email : [pelieu@ensmp.fr](mailto:pelieu@ensmp.fr) – <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ de Patrick HAOUAT

Je dirige depuis une dizaine d'années le cabinet Erdyn, qui fêtera ses trente ans l'an prochain. Ce cabinet est spécialisé dans les questions touchant à l'innovation. C'est à ce titre que nous avons eu le privilège, avec deux de nos confrères, de nous voir confier l'évaluation des pôles de compétitivité qui a eu lieu pendant le premier semestre 2012.

### Les différentes fonctions des pôles de compétitivité

Les pôles de compétitivité ont pour mission de développer leur écosystème industriel et de recherche, ce qui passe par des actions à l'international, de la formation, ou encore le fait de faciliter l'accès des entreprises à des financeurs privés. Lors des deux premières phases de l'histoire des pôles, une très grande liberté leur a été laissée dans la façon de mener cette mission. L'accent était mis sur le choix des moyens et la mobilisation des ressources, plus que sur les résultats.

Une deuxième mission, spécifique aux pôles de compétitivité français par rapport aux autres clusters, est la fonction d' "usine à projets", qui consiste à labelliser des projets collaboratifs innovants et à leur permettre ainsi de bénéficier des subventions du Fonds unique interministériel (FUI). Cette politique a donné de très bons résultats en ce qui concerne l'émergence et la structuration des projets de R&D ; un peu moins en matière d'accompagnement et de suivi des innovations jusqu'à leur mise sur le marché.

Au fil du temps, les pôles de compétitivité se sont également vu confier diverses missions de service public qui ont mobilisé une part croissante du temps et de l'énergie de leurs équipes d'animation.

Ces dernières comptent en moyenne une dizaine de personnes. En 2011, elles ont consacré en moyenne 44 % de leur temps à l'animation du pôle (dont 15 % à la gestion administrative, 12 % à la vie du pôle, 12 % à la communication, 5 % à la stratégie), 22 % au développement de l'écosystème du pôle (dont 9 % à l'international, 4 % à la formation, 2 % aux interactions avec les financeurs privés, 7 % à d'autres activités) et 23 % à la fonction d'usine à projets (dont 16 % à l'émergence et au montage des projets de R&D, et 7 % au suivi des projets).

### Les grandes recommandations

À l'issue de l'évaluation, nous avons énoncé quatre grandes recommandations.

La première consiste à passer du concept d'*usine à projets* à celui d'*usine à croissance*, c'est-à-dire à se concentrer sur des projets d'innovation débouchant sur un marché.

La deuxième met l'accent sur la subsidiarité qui consiste à arbitrer, selon les missions, entre le "faire" et le "faire faire". Plutôt que de tout réinventer par eux-mêmes, les pôles doivent s'appuyer sur ce qui est déjà fait par d'autres organismes plus généralistes et chercher à mobiliser toutes les ressources disponibles sur le territoire régional, national, ou même à l'étranger.

La troisième recommandation porte sur le développement de l' "interclustering" entre les pôles consacrés aux technologies et ceux davantage tournés vers des marchés, afin de compléter les chaînes de valeurs.

La quatrième concerne la recherche d'une plus grande indépendance des pôles vis-à-vis des financements publics. Outre le fait que la Commission européenne a demandé aux pôles d'équilibrer leurs ressources propres et les ressources publiques, on peut considérer qu'un pôle qui, au bout de plusieurs années, ne parvient toujours pas à attirer suffisamment de financements privés, n'apporte peut-être pas la valeur ajoutée attendue.

## **Les résultats critère par critère**

Après la validation de l'évaluation par les pouvoirs publics, chacun des pôles a reçu un rapport d'une trentaine de pages et une grille d'évaluation avec des graphiques "en radars" leur permettant d'identifier les efforts à mener en priorité.

Ce qui est attendu des pôles, c'est tout d'abord de définir une vision prospective et un cadre stratégique en identifiant des marchés accessibles et des technologies clés. Les grands groupes ont un rôle important à jouer dans ce domaine, car certains d'entre eux disposent d'une vision à vingt ans, voire, dans le secteur aéronautique, à cinquante ans.

À partir de cette vision stratégique, les pôles peuvent définir un portefeuille de projets de R&D mais également de projets structurants, dans le cadre des investissements d'avenir. La liste des projets structurants a déjà été arrêtée mais il reste encore à affiner les stratégies de mise en œuvre et de démarrage de ces différents projets, qu'il s'agisse d'Instituts de recherche technologique (IRT), d'Instituts d'excellence dans le domaine des énergies "décarbonées" (IEED), ou encore de plates-formes mutualisées d'innovation (PFMI).

L'effort doit ensuite porter sur le fléchage des projets vers les bons guichets : FUI et ANR (Agence nationale de la recherche) mais également différents guichets européens ou régionaux susceptibles de financer des projets d'innovation collaborative.

Enfin, les pôles doivent accompagner les projets pour veiller à la valorisation économique des résultats de l'innovation, en s'appuyant le cas échéant sur le Commissariat général à l'investissement (CGI) qui est en train de redéployer une partie du grand emprunt sur l'industrialisation des projets des pôles.

### **Priorités, subsidiarité, pilotage, suivi**

Pour atteindre ces objectifs, les pôles doivent mettre en pratique le principe de subsidiarité et s'interroger sur la valeur ajoutée qu'ils apportent à leurs adhérents. Ils peuvent par exemple se recentrer sur des actions telles que la mise en œuvre des projets structurants, le renforcement des liens avec les financeurs privés, le développement à l'international, les actions en faveur de l'emploi et de la formation, l'intelligence économique, la sensibilisation à la propriété intellectuelle, les actions au profit des PME.

Ils doivent également réfléchir à leur modèle économique et à la façon d'équilibrer leurs ressources, par exemple en "monétarisant" certaines prestations ou encore en s'appuyant sur des partenariats pour offrir certains services.

Enfin, les pôles doivent être capables de piloter en continu les indicateurs de résultats et le suivi de leurs activités. Lorsque nous avons rencontré les équipes d'animation des pôles, à partir du début de l'année 2012, elles venaient de consacrer trois ou quatre semaines à recueillir des données qui leur étaient demandées par leur tutelle et qu'elles n'avaient pas pu produire au fil de l'eau, faute d'outil adéquat. Certains pôles ont adopté des systèmes d'information qui leur permettent de mieux connaître leur écosystème, mais ces initiatives restent dispersées. On pourrait imaginer un dispositif centralisé de collecte de données, qui permettrait de ne pas reprendre tout le travail à chaque évaluation.

### **Comment les pôles ont-ils tiré parti de l'évaluation ?**

Beaucoup de pôles ont été créés à partir de rien. Dans l'ensemble, je suis frappé par le niveau de professionnalisation qu'ils ont déjà atteint.

Certains d'entre eux ont été piqués au vif par les observations que nous leur avons faites. Même si, officiellement, il n'y a pas eu de classement des pôles à l'issue de l'évaluation, ils se

sont échangé les résultats et ont reconstitué une sorte de classement officieux. Tel pôle, qui s'avère être le quinzième selon ces calculs, s'est donné pour objectif d'être parmi les dix premiers la prochaine fois.

Dès l'été 2012, quelques pôles se sont saisi des recommandations que nous avons formulées et ont lancé des actions de progrès. Aerospace Valley, par exemple, a élaboré dès le deuxième semestre 2012 un plan de communication pour remédier à ses insuffisances dans ce domaine.

La plupart des pôles se sont donné un peu plus de temps pour approfondir leur réflexion. Ils sont en train de rédiger leurs feuilles de route stratégiques pour la troisième phase des pôles et c'est dans ce cadre qu'ils vont prendre en compte nos recommandations.

Enfin, quelques-uns préfèrent se cantonner dans une attitude d'attentisme, voire de déni : « *Les évaluateurs n'ont pas compris l'essence de notre mission.* » C'est ennuyeux car, quel que soit le niveau atteint par chacun, il existe toujours des pistes d'amélioration. Il est préoccupant que certains ne veuillent pas s'en saisir.

### **Et les pouvoirs publics ?**

Les pôles sont néanmoins très nombreux à avoir tiré parti de leur évaluation. On peut se demander s'il en est de même des pouvoirs publics. Nous leur avons adressé plusieurs recommandations, par exemple sur la catégorisation des pôles, sur le fait que certains puissent perdre leur label s'ils n'entreprennent pas rapidement des actions d'amélioration, ou encore sur les modalités de conventionnement et de financement des pôles. À ce jour, aucune n'a été prise en compte. Cela vient sans doute du fait que l'évaluation a été commandée par un gouvernement et a été délivrée à un autre. Sans doute l'appropriation de ce document demandera-t-elle un peu de temps...

## **EXPOSÉ de Patrick COCQUET**

Le pôle Cap Digital compte un peu plus de 700 membres, dont 650 PME, 25 grands comptes, une cinquantaine d'universités et de grandes écoles, et aussi une douzaine d'investisseurs. Depuis sa création, il a labellisé et financé plus de 500 projets de recherche collaborative. Aujourd'hui, il élargit sa palette avec des appels à projet qui ne débouchent pas forcément sur des financements mais, par exemple, sur une aide apportée à des PME pour l'accès au marché ou pour un développement dans un domaine particulier.

Les 30 membres de l'équipe d'animation de Cap Digital se répartissent entre quatre grandes fonctions : la R&D et l'innovation, le développement des PME, l'animation de l'écosystème par divers groupes de travail thématiques et par des relations journalières avec les membres du pôle, et enfin l'organisation du festival Futur en Seine, un grand événement international qui en est à sa quatrième édition et représente la vitrine de l'innovation numérique en Île-de-France. Cet événement se déroule actuellement à Paris, au CentQuatre. En quatre jours, il a déjà attiré 14 000 personnes. En 2014, Futur en Seine prendra place dans le quartier des Arts et Métiers.

### **La professionnalisation des pôles**

Patrick Haouat a parlé de professionnalisation des pôles et c'est effectivement dans cet esprit que nous travaillons, à Cap Digital, depuis trois ou quatre ans.

Après la première évaluation, nous avons engagé des actions autour du développement économique. L'Île-de-France a mis en place sept plans "filières", dont un dédié aux contenus

et services numériques. Le pilotage de ces plans a été confié aux pôles de compétitivité qui, de ce fait, se sont trouvés directement mobilisés en faveur de la croissance des PME et ont disposé de moyens supplémentaires pour assurer cette mission.

Nous avons ainsi pu renforcer notre équipe, qui peut paraître nombreuse mais doit déployer une très grande énergie pour répondre aux attentes des adhérents. Chaque mois, entre une dizaine et une quinzaine de PME demandent à rejoindre le pôle, considéré comme un partenaire stratégique grâce à l'opportunité qu'il leur offre de les mettre en relation avec d'autres PME, des grands groupes ou des laboratoires.

### **Les améliorations à apporter à l'audit**

L'évaluation a été très positive pour Cap Digital, qui a été classé dans la catégorie A. Elle a également permis de sensibiliser nos administrateurs et l'ensemble de notre gouvernance à la diversité des activités du pôle, dont ils n'ont souvent qu'une vision partielle.

Pour que cet exercice soit encore plus utile et productif, on pourrait cependant imaginer quelques petites améliorations.

Par exemple, il serait souhaitable que les données demandées correspondent à peu près à celles recueillies par l'État, la région et les différentes collectivités tout au long de l'année. En l'occurrence, les paramètres n'étaient pas les mêmes et donc, même en disposant d'un bon système d'information, le travail à fournir a été considérable. À ceci s'est ajoutée l'obligation de remplir des dossiers en ligne alors que certaines données étaient disponibles dans des fichiers Excel.

Passer moins de temps à répondre à des questionnaires permettrait de réserver une plus grande place à la discussion avec les experts. Il serait également intéressant d'ouvrir l'évaluation à l'international en faisant appel à des experts étrangers, comme le fait l'Institut national de recherche en informatique et en automatique (INRIA) pour ses projets.

En parallèle du questionnaire qui nous a été adressé, un autre questionnaire a été envoyé aux membres du pôle. C'était une bonne idée mais, si nous avions été prévenus, nous ne leur aurions pas adressé notre propre enquête six mois plus tôt. Avec celle que la région leur a adressée deux mois plus tard, cela faisait beaucoup.

### **Comment le pôle va tirer parti de l'évaluation**

L'évaluation a été lancée dans le cadre de la préparation de la phase 3 des pôles. Nous avons tenu compte de ses résultats pour l'élaboration de notre feuille de route stratégique.

#### *De l'usine à projets à l'usine à croissance*

Le principe du passage de l'usine à projets à l'usine à croissance va transformer en profondeur l'organisation du pôle. Il ne s'agit plus de raisonner en termes de technologies. Nous devons nous demander quels marchés nos entreprises visent ou pourraient viser, et nous structurer pour les aider à les aborder de façon plus efficace.

À la suite de l'évaluation, nous avons réuni des groupes de travail et identifié huit grands marchés finaux. Nous allons mesurer la taille de ces marchés au niveau européen et mondial, et calculer combien d'entreprises et d'employés sont concernés.

Le travail d'animation que nous menons auprès de nos adhérents portera désormais sur des communautés de marchés et non plus sur des communautés de domaines. Les commissions thématiques qui analysent les projets en vue de leur labellisation pourront faire appel à des experts pour étudier les *business plans* des projets présentés et évaluer leur marché potentiel.

## *Accompagner la transformation de l'économie par le numérique*

Notre stratégie pour les prochaines années consiste à accompagner la transformation de l'économie par le numérique. La multiplication des objets intelligents et le développement de la fabrication additive peuvent constituer des vecteurs très importants de réindustrialisation de la France. Par exemple, on sait maintenant scanner la bouche d'une personne et produire par fabrication additive la prothèse dont elle a besoin. Cela ne signifie pas que le métier de prothésiste va disparaître, mais que les prothèses pourront à nouveau être fabriquées en France, alors qu'un grand nombre d'entre elles étaient commandées en Chine.

Chaque année, pendant quelques semaines, le festival Futur en Seine permet de faire connaître ces nouvelles pistes pour l'industrie. Nous souhaiterions faire émerger une place de marché de l'innovation permanente, où les industriels pourraient s'adresser aux spécialistes du numérique, ou encore du *Big Data*, et accélérer ainsi l'intégration des nouvelles technologies dans les produits.

## *Renforcer l'internationalisation*

Dans le domaine du numérique, la seule approche marché possible est une approche globale. C'est pourquoi, dès le démarrage du pôle, nous avons développé des liens avec des clusters européens mais aussi avec la Silicon Valley, puis avec la côte Est des États-Unis. Depuis deux ou trois ans, nous travaillons également avec les pays émergents d'Amérique du Sud. Nous avons volontairement laissé de côté la Chine et l'Inde, car ces pays sont difficilement abordables par des PME, sauf lorsqu'elles peuvent s'appuyer sur de grands groupes.

Nous sommes désireux d'aider toujours davantage de PME à participer à des projets européens, mais nous nous heurtons à une difficulté : la Commission européenne ne reconnaît pas les clusters en tant que tels et ne leur accorde pas de véritable responsabilité dans le montage des projets européens, alors qu'ils sont parfaitement intégrés au montage des projets français. Il serait souhaitable que les clusters soient habilités à se charger d'organiser des consortiums entre PME et laboratoires pour répondre à des appels d'offres européens, comme cela se fait au niveau national. Les appels d'offres PPP (partenariats public-privé) ouvriront peut-être des possibilités dans ce domaine.

Compte tenu de l'importance que nous accordons à l'international depuis la création de Cap Digital, nous avons été un peu "piqués au vif" par les recommandations des évaluateurs sur la nécessité d'internationaliser davantage le pôle. Nous en avons conclu que nous ne communiquions pas suffisamment sur nos actions dans ce domaine. Nous avons décidé d'accentuer encore nos efforts, notamment à l'occasion du festival Futur en Seine, qui accueille de nombreuses délégations européennes.

## *Utiliser le Big Data pour mesurer l'impact du pôle*

Nous avons entre autres invité Martha G. Russell, directrice d'un laboratoire de l'université de Stanford, qui travaille sur les écosystèmes des métropoles et mène actuellement une étude sur le cas de Cap Digital. Cette directrice de recherche utilise avec son équipe les données statistiques que nous lui fournissons mais recourt également à des techniques de fouille de données massives (*Big Data*) pour observer ce qui se passe dans nos entreprises et mieux comprendre l'impact du pôle sur son territoire ou l'évolution de son écosystème.

Le *Big Data* permet, par exemple, de mesurer les relations qui se créent entre les entreprises autour des projets, la croissance des entreprises, la place respective des investisseurs dans le financement des PME et des start-up, ou encore leur progression à l'international. Tout cela laisse en effet de nombreuses "traces" sur internet, par exemple des extraits de presse faisant état d'une augmentation de capital, d'un marché passé avec telle ou telle grande entreprise, de

la présence d'une start-up dans un événement organisé dans tel ou tel pays. Cette approche pourrait utilement compléter les données statistiques recueillies auprès des pôles de compétitivité.

### *La recherche de l'équilibre financier*

Le pôle Cap Digital respecte l'équilibre entre 50 % de ressources publiques et 50 % de ressources privées, du moins en ce qui concerne les actions collectives. Dans le cas d'actions individualisées, par exemple le coaching d'une entreprise pour la préparer à une levée de fonds, la PME peut bénéficier, à travers le pôle, d'aides de l'État ou des collectivités pouvant couvrir 100 % des coûts.

Le montant des cotisations des PME de plus de 10 à 50 salariés est passé de 250 euros l'an dernier à 600 euros cette année. Cela nous a fait perdre quelques-uns de nos membres, mais ce n'étaient pas forcément les plus intéressants pour le pôle. D'autres nous ont rejoints et, au total, nous avons plus d'adhérents cette année que l'an dernier.

La recherche de l'équilibre financier reste cependant complexe. Les subventions publiques ne sont accordées que sur la base des actions déjà menées. Les pôles, qui n'ont pas été capitalisés au départ, ne disposent pas de fonds propres, d'où des difficultés à couvrir leurs besoins en fonds de roulement. Le budget annuel de Cap Digital est de plus de cinq millions d'euros, en incluant Futur en Seine. Nous avons été obligés de négocier avec les banques une ouverture de crédit d'un million d'euros, sans laquelle nous ne pourrions pas fonctionner.

# DÉBAT

## Le coût de l'évaluation

**Un intervenant :** *Ayant longtemps dirigé un centre de recherche, je sais que l'évaluation peut être la pire ou la meilleure des choses. Les critères d'évaluation du commanditaire sont généralement assez synthétiques et s'ajustent plus ou moins bien à la variété et à la singularité des organismes évalués.*

*Trois points me semblent cruciaux pour éviter que l'évaluation soit source de frustration pour les évalués : le temps que les évaluateurs consacrent à l'audit ; celui qu'ils passent à discuter avec les évalués ; la place laissée au débat dans les conclusions. Ce dernier point est particulièrement important car c'est à travers le débat que l'on peut entrer dans les singularités de l'organisme évalué.*

**Patrick Haouat :** Le budget dégagé pour cette opération, qui portait à la fois sur l'évaluation de la politique nationale des pôles et sur l'évaluation des pôles, représentait environ 600 jours de travail. En allouant la moitié de ce temps à chacune des deux parties, cela correspondait à peu près à 4 jours de travail pour chacun des 71 pôles. Dans les faits, nous y avons passé beaucoup plus de temps.

La Wallonie consacre dix à quinze jours à l'évaluation d'un seul cluster. Appliquer le même barème en France aurait fait tripler le coût de l'opération.

**Int. :** *La politique des pôles représente un budget de 1,5 à 2 milliards d'euros, selon la périodicité des évaluations. Un budget d'évaluation inférieur à 1 million d'euros ne semble pas vraiment à l'échelle des enjeux.*

## Recueillir les données en continu ?

**Patrick Cocquet :** Si tous les indicateurs étaient alimentés en continu, l'évaluation pourrait se concentrer sur la confrontation entre les différents points de vue, y compris ceux d'experts extérieurs aux pôles. En l'occurrence, une grande partie de l'audit a consisté à fournir des chiffres, par exemple le nombre de voyages effectués à l'étranger, alors que toutes ces données figuraient déjà dans nos rapports d'activité.

Analyser les données au préalable permettrait aussi de décider de consacrer un temps plus ou moins long à l'évaluation de chaque pôle en fonction de la complexité de sa situation.

**Int. :** *La notion de "remontée automatique d'informations" est généralement un leurre. Elle peut s'appliquer à des éléments simples comme le nombre d'adhérents d'un pôle, mais pas à des données complexes comme les indicateurs d'impacts, a fortiori si l'objectif des pôles est désormais d'être des usines à croissance plutôt que des usines à projets. Pour les prochaines évaluations, il faudra probablement continuer à aller "à la pêche aux informations", en sachant, de surcroît, qu'il est très difficile de mesurer un impact sur un marché et que ces données restent généralement confidentielles.*

**Florian Knecht :** *J'ai été en charge du pilotage de cette évaluation au sein d'Erdyn. Une partie du travail des consultants consistait à exploiter des données transmises par la sous-direction de la Prospective, des Études économiques et de l'Évaluation (SDP3E) de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS). Il s'est avéré que ces données ne suffisaient pas pour mener l'évaluation des pôles. C'est ce qui nous a conduits à mettre en ligne une enquête relativement lourde, résultant de l'addition des demandes de la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR), de la DGCIS et des autres ministères concernés.*

## Le syndrome de la pastèque

**Int. :** *En amont de l'évaluation, l'Observatoire des pôles de compétitivité avait formulé des propositions sur la façon de rédiger le cahier des charges. Nous avons en particulier recommandé de ne pas redemander aux pôles des informations qu'ils avaient déjà adressées à plusieurs reprises, tantôt à la DGCIS, tantôt au conseil régional. Nous proposons la mise en place d'un dispositif comparable à celui des déclarations d'impôts préremplies.*

*L'Administration (et non les consultants) aurait restitué aux pôles les informations disponibles et leur aurait simplement demandé de corriger les données en cas d'erreur. Sur cette base, l'évaluation aurait pu commencer tout de suite en format "comité de visite".*

*Nous avons également suggéré de recourir à une approche de type Big Data et, pour l'illustrer, nous avons procédé à une analyse automatique des projets ANR-FUI, de façon à identifier les technologies réellement mises en œuvre dans ces projets et à vérifier qu'elles correspondaient aux technologies de base des pôles correspondants.*

*Il semble que, d'une part, les données disponibles n'aient pas été jugées suffisamment exploitables par la DGCIS, ce qui l'a conduite à redemander de nombreux renseignements, et que, d'autre part, celle-ci ait souhaité garder le contrôle sur les renseignements produits, ce qui l'a incitée à écarter une approche Big Data. L'exercice d'évaluation a en effet souvent une dimension schizophrénique. Le commanditaire souhaite obtenir des financements publics afin de poursuivre sa politique et il doit, pour cela, démontrer que tout va bien. En même temps, s'il veut réellement piloter la politique en question, il doit être informé de ce qui ne va pas. C'est ce que l'on appelle le syndrome de la pastèque, « verte dehors et rouge dedans »...*

*Une autre source de frustration vient de ce qu'une politique comme celle des pôles de compétitivité est un processus dynamique, dont les objectifs peuvent évoluer au fil du temps. Comme les critères d'évaluation évoluent eux aussi, un pôle de compétitivité qui a défini ses objectifs en conformité avec les demandes initiales de l'État peut, à la longue, se retrouver en porte-à-faux. On cite souvent l'exemple du Pôle nucléaire Bourgogne, qui réunit des sous-traitants de la filière nucléaire. Dans les débuts de la politique des pôles, on les encourageait surtout à accroître leur compétitivité en mobilisant des synergies entre eux. Dans ce cadre, ils ont concentré leur action sur le renforcement des compétences et des ressources humaines du territoire. Lors de la première évaluation, on leur a réclamé des comptes sur leur capacité d'innovation collaborative et ils ont été mal notés car ce n'était pas sur cet objectif qu'ils avaient travaillé.*

*Au total, on aboutit souvent à des évaluations frustrantes à la fois pour le commanditaire et pour les opérateurs, et parfois traumatisantes pour les évalués.*

### Mieux synchroniser les évaluations ?

**P. H. :** *À l'issue de cette évaluation, nous avons produit, pour chaque pôle, un rapport d'une trentaine de pages présentant une batterie d'indicateurs. Peut-être les différents ministères pourraient-ils se mettre d'accord pour sélectionner une vingtaine ou une trentaine de ces indicateurs, demander à la SDP3E de les suivre à l'avenir et ainsi établir la fiche préremplie dont vous parlez ?*

**Int. :** *Compte tenu du mille-feuille institutionnel que nous connaissons, il est inéluctable que les pôles continuent d'être confrontés à une pluralité d'évaluations : celles de la Cour des Comptes, celles des collectivités locales, celles de l'Europe, ou encore les évaluations académiques destinées à démontrer qu'il faut évaluer autrement. En revanche, on devrait pouvoir parvenir à une meilleure synchronisation, ne serait-ce que parce qu'actuellement la couleur politique du gouvernement et des régions est la même.*

**F. K. :** *En région Provence-Alpes-Côte d'Azur, du fait de la double labellisation des pôles comme pôles de compétitivité et comme pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire (PRIDES), ils étaient évalués deux années sur trois, ce qui les exaspérait. Désormais, l'évaluation de l'État tient lieu d'évaluation pour le conseil régional, ce qui représente un immense progrès. Cela s'explique peut-être par le fait qu'un ancien de la DATAR a rejoint le cabinet du président de région...*

*En région parisienne, on est loin de ce genre d'accord, compte tenu des divergences entre la ville de Paris et le conseil régional en matière de politique d'innovation.*

**P. H. :** En amont de l'évaluation, nous avons préconisé que le calendrier de la phase trois des pôles s'aligne sur le calendrier européen (2014-2020) et que l'année 2013 soit une année blanche, ce qui aurait facilité l'harmonisation des calendriers d'évaluation. Nous n'avons pas été suivis.

**Int. :** *Même si, ponctuellement, l'État et la région peuvent synchroniser leurs évaluations, il est probable que le nombre global d'évaluations ne va pas diminuer dans les années qui viennent, ne serait-ce que parce que cet outil est désormais considéré comme une panacée, susceptible de répondre à tous les problèmes. Pour que la multiplicité des évaluations soit malgré tout utile aux pôles, il faudrait que chacune leur apprenne des choses différentes sur eux-mêmes. Or, très souvent, les évaluations se contentent de demander sous des formats différents des informations comparables. Ce qui pourrait être une richesse est simplement une redondance.*

### **Le retour d'investissement pour les entreprises**

**Int. :** *Vous avez évoqué le montant des cotisations annuelles des membres de Cap Digital. Avez-vous évalué quelles sont, pour les entreprises, les retombées de leur participation au pôle ?*

**P. H. :** Le pôle Pégase a étudié le ratio coût/bénéfice de la participation au pôle pour les adhérents, en prenant en compte non seulement la cotisation mais aussi le temps passé, sur la base d'une valeur forfaitaire de 650 euros par jour. Puis elle a comparé ces chiffres avec les retombées pour l'entreprise en termes de subventions reçues. Pour 80 % des adhérents, le solde était positif.

Il existe d'autres retombées positives, comme le fait de rompre la solitude des dirigeants ou de les aider à se repérer dans la jungle des organismes qui peuvent les aider. Les résultats de l'enquête que nous avons mise en ligne, et à laquelle 5 000 PME ont répondu, témoignent globalement de la satisfaction des entreprises à l'égard des pôles de compétitivité.

**P. C. :** L'intérêt des pôles de compétitivité pour leurs adhérents est très différent selon qu'il s'agit de PME, de grands groupes, d'investisseurs, de collectivités, d'établissements publics, ou encore de laboratoires. Chez Cap Digital, environ 60 % des subventions liées aux projets collaboratifs reviennent à des PME. Le simple fait d'être membres du pôle leur sert souvent de référence et suscite la confiance de leurs clients. Les grands groupes sont généralement moins intéressés par le pôle, car ils ont leurs propres équipes de R&D. Cela dit, L'Oréal nous a rejoints récemment car ce groupe commence à s'intéresser à l'internet des objets. Des entreprises comme Hachette ou Editis sont également membres du pôle, bien qu'elles n'aient pas de service de R&D, tout simplement parce qu'elles cherchent des PME avec lesquelles travailler.

**Int. :** *Le rapport d'évaluation indique que les grandes entreprises représentent 5 % des adhérents des pôles et captent 15 % des financements du FUI.*

### **L'impact économique des pôles**

**Int. :** *L'évaluation permet-elle de mesurer si, au-delà de la bonne gestion du pôle, celui-ci a réellement un impact économique qui justifie de le financer ?*

**P. H. :** La politique des pôles est globalement considérée comme une réussite, ne serait-ce qu'en raison du taux de satisfaction des PME. Mais il est très difficile d'isoler des liens de causalité entre les actions du pôle et la situation économique par rapport à d'autres facteurs sectoriels ou macroéconomiques.

**Int. :** *Ce qui est positif globalement peut l'être moins pour tel ou tel pôle. Indépendamment de la qualité de la gestion, il pourrait s'avérer que la thématique choisie par un pôle n'ait plus vraiment d'intérêt, ou que la structure de pôle ne soit plus indispensable pour que le secteur prospère.*

**F. K. :** *À la suite de l'évaluation de 2008, l'État avait procédé à quelques délabellisations. Cela ne semble pas à l'ordre du jour cette fois-ci. Pourtant, un des grands facteurs de crédibilité de la politique des pôles était la possibilité de délabelliser certains pôles lorsqu'ils ne répondaient pas aux objectifs de cette politique ou à certains critères de qualité.*

#### Présentation des orateurs

Patrick Cocquet : délégué général du pôle Cap Digital depuis sa création début 2006 ; diplômé de Centrale Lille, il a fait la première partie de sa carrière chez Dassault Électronique ; en 2000, il a créé la société 6WIND, start-up spécialisée dans les logiciels internet.

Patrick Haouat : polytechnicien, diplômé de l'ISAE (École nationale supérieure de l'aéronautique et de l'espace), il débute sa carrière à l'Onera (Office national d'études et de recherches aérospatiales), puis passe dix ans à la DGA (direction générale de l'armement) dans des fonctions de management ; après une courte période de salarié en PME, il embrasse en 2003 un parcours d'entrepreneur, en rachetant Erdyn, cabinet de conseil en innovation, qu'il dirige depuis.

Diffusion novembre 2013