

Quelle stratégie pour Cap Digital en 2018-2024 ?

*Rapport de mission pour le master PAPDD, année universitaire 2014-2015.
Pour le compte du pôle de compétitivité Cap Digital Paris Région*

Ezéchiel KAHN

Encadré par Madame Françoise COLAITIS, Directrice de la stratégie de Cap Digital et par Madame Françoise PRETEUX, Directrice de la recherche de l'École des Ponts ParisTech

Le pôle de compétitivité Cap Digital fédère un écosystème d'un millier de membres, tous acteurs de l'innovation, issus des secteurs publics et privés. Ses missions couvrent le montage de projets de R&D, l'accélération des startups, la transformation numérique des entreprises et des organisations, le partage d'expérience et les échanges d'idées. En 2018, le pôle doit produire son plan stratégique pluriannuel 2018-2024. A partir des documents internes, de la documentation sur les politiques publiques d'innovation, des apports des équipes, et d'une étude de l'écosystème concurrentiel national et international de la structure, le rapport vise à proposer une réponse à la problématique globale: "quelle stratégie pour Cap Digital en 2018-2024?" Cette question est traitée au regard des impacts sur l'économie et sur la compétitivité de l'industrie du numérique français recherchés, dans un cadre d'action publique.

Si au début de la mission, il était prévu que les directives de la phase quatre de la politique des pôles de compétitivité émergeraient très vite, et que dès lors le plan stratégique serait attendu par l'État fin juin 2018, la première communication à ce sujet ne parut que lors du discours du Premier Ministre Edouard Philippe donné à Metz le 21 juin 2018, soit la veille du dernier jour de la mission. Le document de « plan stratégique » n'est finalement exigé par l'État que pour fin 2018 et n'est donc pas rédigé au jour du rendu de la thèse professionnelle, bien que le travail effectué pendant ces seize semaines contribuera fortement à la rédaction de celui-ci.

Le travail effectué s'appuie sur une revue fournie des politiques publiques d'innovation, en particulier de la politique des pôles avant de

s'attacher au fonctionnement de Cap Digital. Il a été alimenté par de nombreux rapports mais aussi entretiens et collaborations avec des membres de chaque équipe de la structure. Ces échanges ont été une étape clé du travail, puisque des propositions construites au regard des témoignages et de la validation des employés mais aussi des adhérents (« clients » du pôle) ont de meilleures chances de répondre à de vrais besoins internes comme externes, d'être plus pertinentes et d'être finalement implémentées.

Ce quatre pages présentera la structure du plan stratégique tel qu'il sera construit, puis argumentera la proposition structurante suggérée à Cap Digital lors de cette mission nommée « laboratoire de politiques d'innovation ».

Organisation du plan stratégique

Le plan stratégique prendra la forme suivante : une première partie fera le bilan de la période 2013 – 2018 au regard du plan stratégique *Cap 2018* rédigé en 2013, et du contrat de performance signé la même année avec l'Etat. Suivra une partie concernant la nouvelle identité de Cap Digital après sa fusion avec le pôle de compétitivité du développement durable *Advancity*, cette nouvelle identité se fondant sur la nécessité de faire se rencontrer les acteurs de la transition numérique et de la transition écologique face aux exigences environnementales et climatiques d'une transition écologique réussie. La troisième partie du plan stratégique s'attachera à l'analyse de l'environnement concurrentiel de Cap Digital, et à la place du pôle dans ce nouveau paysage de l'innovation qui s'est radicalement transformé pendant les six dernières années. La quatrième partie s'attachera à faire le bilan de Cap Digital pour chacun de ses marchés, et à établir pour chacun une nouvelle feuille de route pour les prochaines

années. La cinquième partie donnera la vision souhaitée de Cap Digital en 2024, et le plan se conclura par une sixième partie donnant la stratégie opérationnelle du pôle ainsi que son plan d'action détaillé à horizon trois ans.

Pôle de compétitivité

L'objectif général de la politique des pôles de compétitivité est le **soutien à l'innovation et à la compétitivité du pays**. Il s'agit pour cela de **faire émerger des écosystèmes d'innovation territoriaux « par le regroupement sur un même territoire d'entreprises, d'établissements d'enseignement supérieur et d'organismes de recherche publics ou privés qui ont vocation à travailler en synergie pour mettre en œuvre des projets de développement économique pour l'innovation »** [1]

[1] *Loi de finances pour 2005, Article 24*, voir Annexe du rapport.

Laboratoire de politiques d'innovation

Le laboratoire de politiques d'innovations est une proposition de nouveau positionnement vis-à-vis des pouvoirs publics ainsi que des grandes entreprises de Cap Digital. Cette proposition part du constat suivant : il existe une grande diversité de politiques publiques d'innovation à travers le monde, même sur notre propre territoire français, dont il est difficile de mesurer l'efficacité. Il y a donc un besoin fondamental de comprendre quelles sont les politiques efficaces. Ce même besoin est notable chez les grandes entreprises dont beaucoup créent des plateformes afin de stimuler l'innovation au sein de leur groupe.

Si la nécessité de tester, d'éprouver et d'améliorer les politiques publiques est une évidence, le

milieu de l'innovation est un terrain singulier de politiques publiques dans lequel il est difficile de déceler les principes actifs pouvant stimuler le développement d'une filière ou la transformation d'un secteur. Ce n'est qu'en étant au cœur des processus que l'on peut identifier et comprendre l'impact des politiques d'innovation, et définir si nécessaire de nouvelles métriques plus appropriées. Ainsi, une analyse statistique avec des indicateurs trop peu spécifiques à la politique testée ne peuvent permettre de l'évaluer correctement, ni donc de l'améliorer.

Face à ce constat, nous proposons que Cap digital se positionne en plate-forme de test

et de mesure de l'innovation auprès des pouvoirs publics et des grandes entreprises, et de faire de Cap Digital un terrain d'expérimentation de politiques publiques, appelé *Laboratoire de politiques d'innovation*, afin que les politiques d'innovation soient testées et évaluées de façon à les améliorer et les rendre plus efficaces.

Pourquoi Cap Digital pourrait se positionner sur un tel créneau ?

- Cap Digital se positionne au cœur des processus d'innovation, en lien avec tous types d'acteurs concernés : les startups et PME, les grandes entreprises, les établissements de formation, les centres de recherche, les collectivités territoriales et enfin l'Etat ;
- Avec ses treize années d'existence, Cap Digital a développé une connaissance unique du milieu de l'innovation qu'il serait souhaitable d'exploiter pour mieux répondre à ces questions ;
- Par son statut d'association aux financements équilibrés entre le secteur public et le secteur privé, Cap Digital est un acteur indépendant qui se prête à être le terrain d'une analyse scientifique ;
- Par le passé, Cap Digital a été précurseur de nombreux formats d'accompagnement de l'innovation à succès, tels que le plan filière, l'accompagnement à l'accélération, le dispositif Fast Track, les programmes challenges, la création d'Edfab, le fait de disposer d'un collège d'investisseurs, l'organisation d'un festival Futur.e.s... Ceci nous apprend plusieurs choses. Premièrement, cela témoigne du fait que Cap Digital possède une vision lucide et experte du monde de l'innovation qui lui permet de proposer et d'évaluer des formats

inédits, adaptés et pertinents. Deuxièmement, cela implique que la structure de Cap Digital est suffisamment solide pour lui permettre de tester de nouvelles modalités, et démontre ainsi sa capacité à accueillir l'expérimentation de nouvelles politiques publiques.

Ce positionnement de structure indépendante au contact de tous les acteurs de l'innovation est unique.

Proposition de positionnement

- Le positionnement serait donc le suivant : Cap Digital **structure d'expérimentation et opérateur** de politiques publiques d'innovation sur les champs de la transformation numérique et de la transition écologique, les principaux marchés ciblés étant : la ville durable, la culture, la santé et l'emploi/formation. Ce travail sera conduit avec le soutien d'un **laboratoire de recherche**, afin de bénéficier de méthodes d'analyse éprouvées.

Production

- Être une plateforme de test de nouvelles politiques d'innovation publiques et privées et un opérateur de ces politiques ;
- Répondre à des commandes ciblées de grands comptes ou des pouvoirs publics en partenariat avec une chaire de recherche créée à l'occasion ou un laboratoire de recherche. Ainsi chaque dispositif public ou privé d'innovation proposé serait étudié par un représentant de l'Etat (ou du grand compte), un membre de Cap Digital pour l'expérience terrain et un économètre ou économiste afin d'élaborer ensemble la meilleure façon de concevoir l'expérimentation pour en déduire la perti-

nence de la politique d'innovation testée. Les indicateurs seraient alors précis et adaptés au dispositif et à l'expérimentation afin que chacun d'entre eux produise des informations pertinentes pour les décideurs ;

- Analyse, feedback et conseil sur les dispositifs à appliquer.

Si les bénéfices pour les pouvoirs publics et les grands comptes sont déjà présents, il est intéressant de noter que cette proposition permet de donner une toute nouvelle généralité et un tout nouveau souffle à la politiques des pôles de compétitivité qui aujourd'hui par leur positionnement peuvent servir de terrain d'expérimentation et de support d'amélioration à l'ensemble des politiques publiques d'innovation.

Les bénéfices pour Cap Digital sont les suivants :

- ce positionnement assoit son rôle de partenaire expert de l'innovation auprès des pouvoirs publics et des grands comptes ;
- il accroît et renouvelle l'expertise de l'équipe de Cap Digital en dispositifs

d'innovation ce qui permettra de proposer des dispositifs adaptés aux enjeux recherchés ;

- il renouvelle les liens avec les pouvoirs publics ;
- il revalorise son lien avec le milieu de la recherche.

Cette proposition répond à un questionnement de plus en plus présent chez les pouvoirs publics, comme peut l'écrire Jean Pisani Ferry dans son rapport au Premier Ministre *Le Grand Plan d'Investissement 2018 – 2022* dans l'introduction duquel il insiste le fait que « *les actions ainsi financées devront être assorties d'indicateurs de résultat, (...) devront être mis en place les instruments d'une évaluation rigoureuse. (...) Des évaluations systématiques et indépendantes devront compléter le dispositif.*»^[1]

La Commission Européenne est elle aussi demandeuse d'un regard analytique sur les appels à projets qu'elle met en place : dans beaucoup d'entre eux, elle encourage aux feedbacks et avis sur les dispositifs à travers des position papers.

[1] Le Grand Plan d'Investissement 2018 - 2022