

SYNTHESE DE L'ÉVALUATION EXTERNE DU CLUSTER « TIC »

Novembre 2007

1 Objet de l'évaluation

Le présent rapport présente l'évaluation du cluster « TIC » après trois années de fonctionnement et porte sur les critères suivants : évolution de la représentativité des membres du cluster, adéquation de la stratégie poursuivie par le cluster en regard du contexte concurrentiel et technologique caractérisant son domaine d'activités, analyse de la dynamique interne du cluster, analyse des réalisations et des résultats, perspectives de pérennité du cluster.

L'évaluation doit aider la Région wallonne à se prononcer sur la pertinence d'une poursuite de son soutien au cluster. Elle doit aussi éclairer le cluster sur sa stratégie de développement, l'évolution du réseau, ses priorités d'action, ses outils d'animation et sa gouvernance. L'analyse détaillée et les recommandations sont présentées dans le rapport complet. La présente synthèse résume les principaux constats en fonction des cinq critères ci-dessus.

2 Présentation du cluster

L'INFOPOLE Cluster TIC résulte du rapprochement de deux réseaux dédiés aux TIC : l'INFOPOLE I.S. et le Cluster TIC, dont les fondateurs sont les FUNDP et le BEP (Bureau Economique de la Province de Namur) pour le premier et Agoria (fédération de l'industrie technologique) pour le second.

Il s'est donné pour mission de favoriser les actions collaboratives et les spécialisations qui apportent un avantage compétitif aux clients du secteur TIC.

L'histoire du cluster est marquée par trois périodes distinctes:

- 1) la première couvrant la période 2004 à juin 2006, période pendant laquelle l'animation était confiée à des représentants d'AGORIA, en tant qu'initiateur du projet de cluster.
- 2) la seconde période est une période de « flottement », qui naît suite au départ du responsable de l'animation. Le bilan mitigé de la première période amena les responsables du suivi de la politique de clustering au sein de l'administration wallonne à évoquer l'intérêt de rapprocher les deux structures Infopôle IS et Cluster TIC. Les deux structures décidèrent de fusionner pour n'en former plus qu'une intitulée « Infopôle cluster TIC ». Pendant cette période, les activités du cluster furent plus discrètes.
- 3) la troisième et actuelle période, véritablement effective depuis le 1^{er} décembre 2006, est celle du démarrage effectif de la nouvelle structure et de l'arrivée d'un nouvel animateur. Marquant la fin d'une période où les deux structures n'étaient pas « pilotées » par des entreprises, le défi majeur pour cette nouvelle période est la réappropriation du cluster par les entreprises.

Aujourd'hui le cluster a la forme juridique d'une ASBL. Son conseil d'administration est composé majoritairement d'entreprises, quoique essentiellement des PME. La présidence est confiée à un industriel du secteur mais la Vice-Présidence revient aux FUNDP.

Le CA est en charge de l'élaboration des orientations stratégiques et se réunit tous les trimestres. Il est assisté d'un « Bureau » qui pilote ses décisions. Il est composé de 5 personnes, avec le président du CA pour seul industriel. Les autres membres du bureau étant l'animateur du cluster, Agoria, le BEP et les FUNDP.

En termes opérationnels, l'animateur dispose d'une équipe d'animation large, en comparaison avec d'autres clusters (6 personnes), pouvant compter sur deux financements européens ponctuels, obtenus par l'ancienne structure Infopôle I.S. afin de mener des actions dans le domaine des TIC.

3 La représentativité du cluster

Si l'on rapporte le nombre des membres du cluster au nombre des entreprises répertoriées dans la base de données de l'AWT, on peut en déduire que le réseau est représentatif du secteur dans son ensemble.

Cependant, le caractère hétérogène du secteur demande d'examiner si cette représentativité se distribue correctement à l'intérieur des différents types d'entreprises (éditeurs de logiciels, fabricants de périphériques, intégrateurs, etc.). La structure des informations statistiques disponibles ne permet pas de répondre à cette question. Une cartographie du secteur dans son ensemble fait défaut (voir plus loin).

On constate par ailleurs que, si quelques grandes entreprises, susceptibles de jouer un rôle moteur au sein du cluster, sont présentes, celles qui disposent d'une renommée internationale et sont considérées parmi les leaders de leur marché ne sont pas (ou plus) présentes ou sont des membres passifs.

Par ailleurs, l'interview d'un échantillon de membres a montré que, si un nombre important d'entreprises du secteur apparaissent comme membres, peu d'entre elles se sentent véritablement concernées par son existence et ses activités. Parmi celles-ci, on trouve essentiellement des membres du conseil d'administration du cluster. Pour pouvoir rester représentatif et exister en tant que réseau des entreprises du secteur TIC, le cluster doit rapidement obtenir que ses membres s'approprient leur qualité de membre.

En synthèse, fixer des objectifs en nombre de membres, comme le suggère le cluster, ne peut constituer un but en soi : la qualité des membres (avoir les « bonnes » entreprises dans les publics cibles) et la dynamique de coopération (résultant de leur participation active) sont les éléments les plus importants à obtenir pour jouer pleinement son rôle.

4 La dynamique interne du cluster

Le cluster organise les activités et offre les services suivants :

- Identification des opportunités de marché ou de partenariat, des compétences disponibles au sein du réseau, que ce soit des avis de marché officiels et des opportunités de business (Lettre d'Information de l'INFOPOLE Cluster TIC).
- Organisation d'événements-rencontre ou participation pour les membres à des manifestations organisées par des partenaires afin de favoriser la rencontre, l'échange et la discussion entre les participants : chercheurs, chefs d'entreprises, représentants des instances politiques et des administrations publiques.
- Assistance au montage de projets initiés par le cluster: il suscite ou identifie des appels à projets considérés comme stratégiques, fait appel aux membres du réseau et coordonne les actions nécessaires à la construction de propositions;
- Assistance au montage de projets initiés par des membres du cluster : une entreprise, un centre de recherche, sur base ou non d'informations diffusées par l'INFOPOLE Cluster TIC, initie un projet et demande au cluster de lui trouver des partenaires;

- Assistance au montage de projets initiés par des organismes associés ou des partenaires institutionnels : ces organismes ont un projet à développer et demandent au cluster TIC de trouver des entreprises et/ou centres de recherche susceptibles de répondre à la demande.

4.1 PARTICIPATION AUX ACTIVITES

Le niveau de participation aux activités est correct mais assez variable. D'une manière générale, on remarque qu'il y a un « noyau dur » de membres très satisfaits et évoquant un fort dynamisme mais ils sont tous (pour ceux interrogés) membres ou proches du Conseil d'administration.

Il y a pour les autres, comme dans d'autres clusters, un effet de papillonnement des membres d'une activité à l'autre, traduisant un comportement opportuniste qui est compréhensible.

Plusieurs contacts jugent aussi les activités peu adéquates par rapport à leurs besoins spécifiques, le plus souvent dans le domaine de la promotion (qui fait quoi dans le secteur ?) et du développement international.

Si ce manque d'adéquation des activités proposées aux intérêts propres des membres devait s'accroître (ce qui n'est pas vérifié aujourd'hui), le « papillonnement » augmentera ainsi que le nombre de membres ayant une attitude de purs consommateurs des services du cluster – ce qui ne correspond évidemment pas au but recherché du point de vue du Décret.

4.2 GOUVERNANCE

La gestion opérationnelle est confiée au Bureau. Comme déjà indiqué, celui-ci est composé d'un seul représentant des entreprises, qui préside, et de représentants des institutions qui l'ont constitué à l'origine (FUNDP, BEP, AGORIA). Cette composition nous semble à l'origine de la difficulté du cluster à bien connaître le secteur, et donc à le segmenter et à définir une stratégie précise par type de public (voir plus loin pour ce point).

D'autre part, en dehors du président (Océ Software Laboratories), on ne retrouve au sein du Conseil d'administration que des PME de taille moyenne ou petite, alors que la Wallonie compte plusieurs PME ayant réussi un développement appréciable à l'international (Samtech, Iris, Systemat,...), dont l'expérience et la dynamique gagnante apporterait une expertise et sans doute des opportunités bien nécessaires.

Il nous paraît en conséquence que la composition actuelle des organes du cluster est un frein à une gouvernance adéquate, en particulier parce qu'elle ne l'aidera pas à se donner une stratégie appropriée à la réalité du secteur et à favoriser une appropriation du cluster par les entreprises.

5 Analyse des réalisations

A la lecture des rapports d'activités et en conclusion des résultats de l'enquête, il apparaît que le cluster s'est relativement bien positionné sur les 6 axes, même s'il reste certaines améliorations à apporter.

Il est vrai que les moyens considérables dont le cluster dispose à ce jour lui permettent de satisfaire aux exigences du décret. Le challenge sera donc pour le cluster de réaliser la même performance ou une performance équivalente pour un (ou des) public(s) mieux ciblé(s) avec un budget (prévisible) fortement réduit. La stratégie et le plan d'action actuellement présentés par le cluster ne répondent pas clairement à ce défi (voir paragraphe suivant).

6 La stratégie poursuivie par le cluster

Étant donné l'histoire récente du cluster, une attention particulière a été portée à son programme d'action et à ses perspectives futures. L'analyse a porté notamment sur les documents émanant de son équipe d'animation et définissant les grandes orientations stratégiques qu'il se propose de suivre pour les trois prochaines années.

6.1 DESCRIPTION DU SECTEUR ET DES ACTEURS

Selon ces documents, le cluster se veut être « LE réseau wallon des acteurs du secteur des Technologies de l'Information et de la Communication : TPE, PME, Grandes entreprises, laboratoires universitaires, centres de recherche, centres de formation ».

L'évaluateur formule les remarques suivantes suite à l'expression de cette ambition :

- Les membres naturels d'un cluster sont les entreprises. Les autres partenaires (comme les labos universitaires, centres de formation, etc...) peuvent / doivent y être associés mais essentiellement pour répondre à des besoins ponctuels et spécifiques liés à des projets du cluster et de ses membres. Il ne nous semble donc pas opportun de les considérer de la même manière que les entreprises, en particulier lorsque la réappropriation du cluster par les entreprises est nécessaire, comme dans le cas présent.
- Le secteur est complexe et hétérogène : une cartographie est nécessaire pour dégager une perception commune et permettre une réflexion stratégique qui débouche sur une vision partagée du secteur prenant en compte sa grande diversité et des publics cibles du cluster, et pour permettre une segmentation de ceux-ci (voir point suivant « les enjeux »).
- Étant donné la grande hétérogénéité du secteur, vouloir être le réseau de tout le monde c'est courir le risque de ne contenter personne. Ceci se ressent aujourd'hui déjà fortement avec une demande expresse des entreprises au cluster de mieux répondre à leurs attentes particulières.

6.2 LES ENJEUX

Les enjeux identifiés dans les documents produits par le cluster sont exprimés en termes très (trop) généraux pour justifier un plan d'action. De plus, le cluster n'a pas segmenté le secteur et les différents types d'entreprises qui le composent avec les enjeux spécifiques auxquels chacun de ces groupes est confronté.

Dans la détermination de la mission et l'élaboration de la stratégie, il est nécessaire de consulter les entreprises pour qu'elles soient responsabilisées dans la détermination des choix stratégiques. Mais seule une petite minorité d'entreprises a participé jusqu'à présent à l'exercice d'élaboration de la stratégie.

Le constat du manque d'adéquation des activités aux besoins des membres (volonté de plus de ciblage et de privilégier une approche « marché » par rapport à une approche technologie / innovation) confirme qu'il est indispensable de consulter ceux-ci.



6.3 APPRECIATION DE LA STRATEGIE PAR RAPPORT A CES ENJEUX

Le document de demande de subvention, base de la stratégie actuelle du cluster, mélange les différents concepts de formulation d'une stratégie et les utilise mal. Les concepts de vision, mission et objectifs doivent être reformulés.

En outre, après trois années d'activité, ce document n'apporte aucune justification de l'existence et donc de l'action du cluster, la structure d'animation n'annonçant comme ambition que de démarrer *prochainement* « le travail de... » :

- connaître aussi précisément que possible les attentes et les compétences des membres (répertoire des compétences, évaluation des capacités partenariales),
- identifier et diversifier les sources potentielles de projets et d'affaires (veille économique, partenariats stratégiques) ».

Étant donné les difficultés de démarrage de ce cluster, il aurait été nécessaire, au moment de sa refondation en décembre 2006, de mener cette analyse.

Les « Business Innovation Platforms » constituent une bonne initiative, premier pas dans la bonne direction, parce qu'elles supposent des choix, et permettent donc un premier travail avec et sur des publics ciblés. L'explicitation des critères de choix des thématiques des plateformes aurait été utile, afin que chacun puisse comprendre à quels besoins, à quels enjeux et à quels publics elles s'adressent.

Nous recommandons que le projet du cluster soit approfondi *avec ses membres* en organisant une discussion et une réflexion de fond sur le secteur, les acteurs, leurs particularités et leurs enjeux spécifiques.

7 Perspectives de pérennité

Un plan budgétaire à 3 ans est établi dans la « demande de reconnaissance et de subvention ». Le plan a été pensé et construit comme une prolongation des conditions budgétaires actuelles. Les charges ont bien été identifiées, par un processus de copier / indexer. Et elles représentent des montants importants.

A l'opposé, en matière de revenus, le cluster doit faire face à

- une diminution de la subvention cluster
- et surtout la fin du financement des deux programmes européens pris en compte dans les exercices budgétaires précédents, soit 230.000 € de revenus par an.

Le plan tel que présenté fait état d'un déficit chronique insupportable (supérieur à 60%).

Bien que le cluster ambitionne de trouver des financements complémentaires (dont le caractère demeure à ce jour aléatoire), le cluster aurait dû

- soit avoir des ambitions plus mesurées et en ligne avec une demande validée par les industriels du secteur
- soit travailler par scénarii modulant les ambitions du cluster, considérant un scénario de base (avec une subvention cluster complétée par des recettes annexes (cotisations, etc...)) et des scénarii alternatifs en fonction de recettes complémentaires déjà potentiellement identifiées au moment de l'exercice.

Par ailleurs, l'évaluateur questionne la pertinence de devoir financer 6 ETP (!), là où des clusters remplissent leur mission avec des moyens beaucoup plus limités. Le cluster TIC fait-il réellement beaucoup mieux ou plus que les autres clusters ? L'efficacité et l'efficience du travail envisagé a-t-elle été prise en compte ?

Enfin, il est difficile d'établir un lien entre le plan d'actions et le budget, ce dernier évoquant un ensemble de charges et non pas le financement des opérations envisagées. A notre connaissance, le calcul n'a pas été fait de cette manière.

Dans ces conditions, l'évaluateur ne peut qu'évaluer négativement la pérennité du cluster au-delà de sa troisième année ainsi qu'émettre des réserves sur l'efficience de son travail futur.

8 Évaluation générale

Bien qu'elles en conçoivent la mission et le périmètre de manière très diverse, toutes les entreprises avec lesquelles l'évaluateur a été en contact ont affirmé le besoin et la valeur ajoutée d'un réseau pour les entreprises du secteur des TIC en Wallonie, et même étendu à des entreprises d'autres secteurs (marché).

Toutefois il y a plusieurs options permettant de répondre aux attentes des entreprises en manière de réseau et d'approche marché :

- Approche n°1 : poursuivre avec un cluster TIC spécifique (et généraliste) et favoriser l'émergence de groupes de travail TIC spécialisés dans d'autres clusters (pour les questions marchés)
- Approche n°2 : jouer la carte de clusters TIC ciblés, comme TWIST
- Approche n°3 : combiner les deux premières approches : un cluster TIC spécifique mais ciblé sur certains « marchés » ou « technologies », avec le risque de sécession de certains (pour faire comme TWIST)

Le cluster n'a pas encore répondu aux interrogations, n'a pas su se positionner clairement sur ces options et faire la démonstration (ou proposer un début de réflexion justifiant) que sa proposition est une solution et une réponse adéquate aux besoins des entreprises.

Tout en étant très conscients que les incidents de parcours qui ont marqué l'histoire du cluster expliquent partiellement certaines de ses défaillances, nous devons constater que de nombreux facteurs affectent immédiatement ou potentiellement sa pérennité .

Parmi ces facteurs, citons ceux qui constituent ses principaux points faibles :

- faible appropriation de l'initiative par les industriels
- absence de vision commune du secteur, des acteurs et des enjeux
- absence de vision stratégique pertinente
- membership diffus et non ciblé
- faible connaissance des attentes des entreprises
- absence de maîtrise budgétaire

Un véritable travail de défrichage des besoins / attentes, de rationalisation, de regroupement et d'écrémage devra être mené afin de définir les conditions de succès d'un réseau d'entreprises spécifique TIC.

Les documents étudiés ainsi que les entretiens que nous avons eus nous ont convaincus qu'il y a une demande. La manière d'organiser la réponse à cette demande pose question et n'a pas trouvé réponse.

Le cluster doit décider de l'approche qu'il choisit (1, 2 ou 3). Il y a sans doute une demande pour les trois approches. Décider c'est finalement choisir de s'adresser aux acteurs locaux des TIC dans un marché local (approche n°1) ou construire un réseau en se basant sur un ou quelques fleurons des TIC wallons (approximation de l'approche n°2) ou en core travailler avec les futurs champions de demain (approximation de l'approche n°3).

L'évaluation pose le constat que ne pas choisir n'est pas satisfaisant. Mais il est aussi clair que pour décider, l'équipe d'animation doit disposer d'informations utiles comme une cartographie du secteur TIC en Wallonie reprenant pour chaque catégorie d'acteurs les défis auxquels elle est confrontée.