

in•no•va•tion  
Ce qui est nouveau 2. S

# POUR SUIVRE LA DYNAMIQUE DES STRATEGIES REGIONALES D'INNOVATION

LIVRE BLANC



La production de ce document a été assurée par des membres de la commission « politiques publiques de l'innovation et évaluation » d'ASCOFI installée à l'été 2009 et animée par Jacques CARRILLO (Groupe EDATER).

Ce document n'engage que ses auteurs.

Ont notamment contribué :

- Chapitre 1 : Michel Moreau, PDG d'Eurinov, Président d'ASCOFI et Jacques CARRILLO, Associé d'EDATER, responsable de la commission PPIE
- Chapitre 2 : Matthieu LACAVE (PDG d'ITD EU), Philippe DELÉARDE (Directeur à Inno TSD) et Jacques CARRILLO (Groupe EDATER)
- Chapitre 3 : Patrick HAOUAT (PDG du groupe Erdyn), Sébastien GUILBERT et Jacques CARRILLO (Groupe EDATER), Eric BRIOLE (fondateur du groupe Efficient Innovation, Vice Président d'ASCOFI), avec l'appui de Christophe BESSIN (associé-gérant de Corteam Conseil)
- Chapitre 4 : Philippe DELÉARDE (Directeur à Inno TSD) et Philippe LARRUE (Directeur et associé Technopolis France), Jacques CARRILLO (Groupe EDATER).

# SOMMAIRE

<b>1/ Pourquoi ce document ?</b>	P 4
<b>2/ Les stratégies d'innovation, une appropriation régionale élargie et renforcée</b>	P 6
<b>2.1/ Expériences et dynamiques des 25 dernières années</b>	P 6
2.1.1 Les années 1980-2000	P 6
2.1.2 Une amorce de changement à partir de 2004	P 7
<b>2.2/ Définir des stratégies régionales d'innovation (2007-2009)</b>	P 8
2.2.1 Le contexte : la préparation des Programmes Opérationnels FEDER	P 8
2.2.2 Le cadre méthodologique national proposé	P 9
2.2.3 Les méthodes mises en œuvre dans les régions	P 10
2.2.4 Résultats et profils des SRI	P 13
<b>3/ Les facteurs clefs de succès des SRI à court terme</b>	P 15
<b>3.1/ Conforter l'appropriation locale et pérenniser les dynamiques en région</b>	P 15
3.1.1 Agir, communiquer et animer la SRI	P 15
3.1.2 Assurer l'articulation et la cohésion des stratégies et programmes	P 16
<b>3.2 Pérenniser la coopération entre structures publiques et privées de conseil et de services</b>	P 19
3.2.1 Une complémentarité de rôles démontrée dans les années 2000	P 19
3.2.2 Les grappes d'entreprises, un terrain privilégié pour mobiliser l'expertise et le conseil publics et privés	P 21
3.2.3 La structuration des grappes et la formation des animateurs de grappes : une urgence	P 22
3.2.4 Une opportunité : le déploiement d'actions collectives innovantes efficaces au niveau régional	P 23
3.2.5 Un enjeu : la coopération renforcée entre structures publiques et privées à l'échelle nationale	P 24
<b>3.3/ Mettre en place une démarche de suivi et d'évaluation en continu de la performance de la SRI</b>	P 26
3.3.1 En accepter l'idée et l'utilité	P 26
3.3.2 Les modes opératoires possibles	P 27
<b>4/ Les enjeux émergents et les perspectives</b>	P 28
<b>4.1/ Renouveler l'approche marché et la propriété intellectuelle</b>	P 28
4.1.1 La veille marché	P 28
4.1.2 La propriété industrielle et intellectuelle (PI)	P 29
<b>4.2/ Élargir les formes et contenus de l'innovation</b>	P 30
4.2.1 L'innovation sociale et l'innovation territoriale	P 30
4.2.2 L'open innovation	P 31
4.2.3 L'éco-conception	P 31
4.2.4 L'innovation dans les services	P 32
<b>4.3/ Stimuler l'innovation par des formes inédites ou renouvelées de Politiques publiques</b>	P 32
4.3.1 Des formes inédites de commandes publiques	P 32
4.3.2 Des politiques de clusters renouvelées	P 34
<b>5/ Conclusion</b>	P 35

## 1/ Pourquoi ce document ?

Ce document est l'expression pluraliste de professionnels du conseil qui croient fermement en la dynamique actuelle en faveur de l'innovation et au mouvement qui s'est accentué entre 2008 et 2010. Il se veut une contribution au travail de « bilan, perspectives et décisions » que les acteurs dressent actuellement en France.

Il est aussi l'occasion de réaffirmer l'utilité des démarches collectives professionnelles, y compris dans les métiers du conseil comme les nôtres. ASCOFI se veut implicitement une cellule de R&D sur les évolutions possibles de notre métier et ses nouvelles pratiques. Car, à n'en pas douter, nos métiers se seront transformés d'ici à 5 ans.

Tout d'abord en raison de l'augmentation du volume de la demande. Stimulée par les objectifs de doublement des dépenses de R&D en Europe et de développement de la compétitivité des entreprises, nos missions de conseil en projets collaboratifs devraient par exemple se renforcer et notre travail d'appui à l'innovation dans les entreprises se développer.

Mais au-delà de l'aspect quantitatif, ce sont les aspects plus qualitatifs et de professionnalisation qui doivent nous interpeler et nous motiver.

Nos activités qui pouvaient être très cloisonnées et hyper spécialisées s'ouvriront davantage et devront intégrer, au-delà de ce niveau d'expertise, des approches et des compétences transversales et pluridisciplinaires. Ceci permettra de mieux accompagner des mouvements similaires qui s'opèrent dans la mise en œuvre de l'innovation dans les entreprises telle l'intégration des différents métiers et des différentes composantes de l'innovation (marketing, design, finance, technologie, sociologie, ...).

La pratique du conseil dans le domaine de la Propriété industrielle et intellectuelle intégrera probablement mieux les différents métiers et statuts des professions juridiques et techniques de ce domaine. La modernisation régulière de l'ingénierie financière (les soutiens publics tels les prêts, subventions, garanties ou crédit impôt recherche, les appels à projet, la levée de fonds d'investissements, ...) et des formes de commandes publiques pour stimuler l'innovation (marchés publics ciblés sur l'innovation, ...) conduiront aussi nos professions à évoluer, à intégrer encore plus les référentiels éthiques, de professionnalisation et de responsabilité.

La commande et les clients des sociétés de conseil en innovation prendront en outre des formes renouvelées. La demande privée (les entreprises dans leur diversité) ou publique (Etat, collectivités territoriales, établissements de crédits, Laboratoires, ...) demeurera. Mais la demande des « organisations mixtes » (opérateurs intermédiaires tels les clusters et Pôles de compétitivité, les agences régionales d'innovation, ...) et exprimant des besoins collectifs ou de partenariat public/privé se développera. Le management territorial de l'innovation se renforcera dans son sillage. La commande hors grands groupes se développera également, sous des formes collectives ou mutualisées (par exemple la co-conception de groupements d'entreprises, ...).

Ces évolutions ont déjà conduit et conduiront encore nos adhérents à mettre en place des coopérations pour une réponse plus efficiente à la demande. ASCOFI peut être le lieu de ces mutualisations et coopérations.

Nous terminerons notre propos introductif en soulignant deux points qui nous paraissent importants.

Tout d'abord, dire que les démarches de Stratégies Régionales d'Innovation constituent en France une étape importante dans le renouvellement des politiques publiques d'innovation dans les territoires. Mais les premiers témoignages recueillis convergent pour souligner l'importance et l'urgence de la mise en place de plans opérationnels et la réalisation rapide d'actions emblématiques, visibles et impactant le développement des entreprises.

Par ailleurs, affirmer qu'il n'y a pas qu'une forme d'innovation mais plusieurs. C'est cette raison qui explique que toutes les entreprises peuvent un jour être concernées par cet enjeu et que tous les territoires sont des lieux d'innovations, parfois cachées, parfois modestes mais bien réelles.

Ce sont ces deux dernières convictions qui nous invitent à davantage d'implication dans notre métier de conseil en innovation, persuadés que, dans la chaîne de l'innovation et ses systèmes de diffusion, nos sociétés, petites ou grandes, ont un rôle à jouer.

**Michel MOREAU,**  
Président d'ASCOFI

**Jacques CARRILLO,**  
Responsable de la commission « politiques publiques  
de l'innovation et évaluation »

## EN QUELQUES MOTS

Créée en 2008, **ASCOFI** est l'**Association Syndicale des Conseils en Innovation**. Elle vise à consolider et promouvoir à l'échelle européenne le métier français du conseil en innovation, et ce auprès des acteurs privés et publics, en appuyant la mise en œuvre des politiques publiques et leurs opérateurs supports et en aidant au développement de l'innovation dans les entreprises [www.ascofi.fr](http://www.ascofi.fr).

Réparti sur l'ensemble du territoire français, le réseau formé par les membres d'ASCOFI se compose de trente six sociétés membres, représentant un effectif cumulé d'environ **500 consultants spécialisés dans le conseil en innovation**.

L'association représente particulièrement bien le secteur des projets de Recherche et Développement collaboratifs notamment pour les PME dans le Programme Coopération du 7ème Programme Cadre de Recherche et Développement. Elle compte en son sein plus d'une dizaine de sociétés travaillant sur ce secteur, dont certains de grande taille, représentant une part importante des acteurs français du domaine.

Cette représentativité, a permis récemment à l'association de jouer **un rôle moteur dans plusieurs actions d'intérêt collectif**. Elle a ainsi publié un guide thématique, intitulé PME et Programme Coopération PME. Elle a été associée à l'évolution de l'APT et au rapport de l'inspection générale des finances sur l'accès des PME au 7ème PCRD. Elle a actualisé le Kit formation Europe d'OSEO.

Plusieurs des sociétés adhérentes appuient le déploiement des actions d'innovation via les clusters collectifs d'entreprises et laboratoires de recherche.

D'autres ont par ailleurs participé en 2009 aux travaux de diagnostics approfondis et d'appui à l'élaboration des Stratégies Régionales d'Innovation impulsés en France par l'Etat, les Régions et l'Union Européenne.

**ASCOFI** se caractérise ainsi par la diversité des compétences de ses membres. Cette diversité s'observe au travers des commissions spécialisées dans le conseil en innovation. Ces lieux de réflexion favorisent les échanges entre les membres sur leurs pratiques professionnelles et leurs expériences. Ils permettent la production annuelle de travaux (guides pratiques, livre blanc...).

Le livre blanc « **POURSUIVRE LA DYNAMIQUE DES STRATÉGIES RÉGIONALES D'INNOVATION** » est une production des membres de la commission « Politiques publiques de l'innovation et leur évaluation » présentée à l'occasion des 2èmes assises de l'innovation d'ASCOFI du 16 juin 2010. Cette manifestation a été soutenue par la Région Bourgogne et la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi de Bourgogne (DIRECCTE).

## 2/ Les stratégies d'innovation, une appropriation régionale élargie et renforcée

### 2.1/ Expériences et dynamiques des 25 dernières années

#### 2.1.1 Les années 1980-2000

**Dès les années 1980, la politique nationale de soutien à la recherche et au transfert de technologie a trouvé une première dimension régionale avec la création des premiers CRITT, RDT qui ont trouvé le soutien des collectivités locales et régionales (même si leur mise en place ne procédait pas d'une volonté explicite d'aménagement du territoire et de leur développement).**

Cette première vague s'est poursuivie à la fin des années 1980 début des années 1990 avec l'essor des parcs scientifiques et parcs technologiques, structures d'accueil d'entreprises et de rapprochement recherche-entreprise, à l'instar des autres régions européennes, notamment espagnoles, italiennes, portugaises, finlandaises ou norvégiennes. Elles furent pour cela largement soutenues par le programme SPRINT de la Commission européenne qui visait à financer la réalisation d'étude de faisabilité de parcs. Toutefois, la mise en place des parcs scientifiques et technologiques s'est surtout traduite par le soutien à la création d'infrastructures (hard) d'accueil d'activités de recherche et d'entreprises, et moins à la mise en place d'une offre de services (soft) de soutien à l'innovation dans les entreprises.

Par ailleurs, la mise en place de telles infrastructures dans les régions françaises, le plus souvent, ne s'est pas faite en l'intégrant dans une stratégie de politique publique d'ensemble cohérente en faveur de l'innovation, contrairement à leur homologues européennes, qui à la fin des années 1990 ont largement utilisé les programmes RIS / RITTS (Regional Innovation Strategy – Regional Innovation and Technology Transfert Strategy) de la Commission européenne (DG REGIO et DG ENTR) qui visait, à partir d'une méthodologie commune, à appuyer les régions européennes dans la définition de stratégie régionale d'innovation et de transfert de technologie. Ce processus s'est mis en place avec l'objectif pour la Commission européenne de préparer la période de programmation des fonds structurels 2000-2006 et une volonté de rattrapage du retard de l'Europe sur les USA et le Japon (déjà) en matière de performances d'innovation.

Malgré le développement d'un tissu d'acteurs et d'infrastructures d'appui à l'innovation dans la plupart des régions, auxquels sont venus s'ajouter les incubateurs régionaux et des outils de financement (loi Allègre, 1999), le début des années 2000 reste une période où la prise en compte de l'innovation reste ténue et contrastée d'une région à l'autre. Alors qu'au même moment, la stratégie dite de Lisbonne visant à atteindre 3% du PIB européen en investissement de R&D était adoptée par le Conseil européen à Lisbonne en mars 2000.

Les investissements consentis par la programmation FEDER dans le cadre des DOUCUP 2000-2006 ont témoigné de cette position contrastée et quelque peu en retrait des régions françaises sur l'innovation. Sur l'ensemble des régions d'objectif 1 et 2, le montant FEDER fléchi sur l'innovation a été en moyenne respectivement d'environ 2,5% et 7,3% du total des fonds FEDER programmés (1), avec d'importants contrastes selon les régions françaises. Les investissements consentis ont largement et de manière relativement uniforme été focalisés sur le soutien à la recherche, et notamment aux infrastructures de recherche (soutien à de grands projets et aux regroupements et à la structuration des équipes), ainsi qu'aux structures et réseaux de transfert de technologie, permettant ainsi de consolider la base scientifique et technologique régionale.

(1) Contre respectivement 4,9% et 9,8% en moyenne au niveau de l'UE27. Voir Commission européenne, DG REGIO, « Évaluation stratégique sur l'innovation et l'économie de la connaissance dans les Fonds Structurels et de Cohésion pour la période de programmation 2007-2013 », Juillet 2006 ; [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/evalstrat\\_innov/france.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/evalstrat_innov/france.pdf)

## 2.1.2 Une amorce de changement à partir de 2004

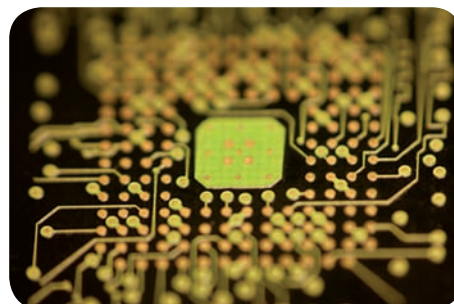
**Un tournant est intervenu à partir du milieu des années 2000, impulsé par trois dynamiques européennes, nationales et régionales convergentes.**

Après un premier bilan mitigé de la mise en œuvre de la Stratégie de Lisbonne, le Conseil européen de mars 2005 a révisé la stratégie de Lisbonne en la recentrant sur la croissance et l'emploi (Growth and Jobs) et en créant un cadre plus contraignant pour les Etats membres afin d'atteindre les objectifs visés. La nouvelle impulsion donnée par le Conseil européen s'est traduite par la réorientation de l'ensemble des fonds européens sur l'innovation, en particulier les fonds structurels (earmarking), ainsi que par une plus forte reconnaissance du rôle des régions européennes dans la réalisation des objectifs de Lisbonne (2).

Le second acte de la décentralisation (2002-2004) a élargi les compétences des Régions en leur attribuant notamment le rôle de chef de file pour la coordination des politiques économiques. Dans la foulée de la réforme, les Schémas régionaux de développement économique (SRDE) adoptés par l'ensemble des régions sont venus donner le cadre stratégique des nouveaux exécutifs régionaux en matière de développement économique et ont fait une large place à la recherche et à l'innovation comme moteur de la compétitivité et de l'attractivité des territoires. Cette démarche a dans un certain nombre de cas été complétée par la mise en place de Schémas régionaux d'enseignement supérieur et de recherche destinés à tracer le cadre d'une véritable politique régionale de recherche (par exemple, les régions Pays de la Loire et Rhône-Alpes).

Au plan national, les différentes réformes portant sur le système de recherche, l'enseignement supérieur et le système d'innovation (3) ont conduit à un changement du référentiel de la politique nationale d'appui à la recherche et à l'innovation impliquant de faire porter davantage l'effort sur le renforcement des relations entreprises-recherche, la valorisation des résultats de la recherche, le regroupement des compétences autour de secteurs technologiques clés, le renforcement de la masse critique des organismes d'enseignement supérieur et de recherche, auxquels a correspondu la mise en place des instruments tels que les pôles de compétitivité, PRES, RTRA, CTRS, Institut Carnot, Opération Campus, structures mutualisées de valorisation, etc.

Ces trois dynamiques convergentes et concomitantes ont conduit à la prise en compte croissante de la dimension territoriale de l'innovation, la plupart des nouveaux instruments et programmes d'appui à l'innovation appuient en effet la concentration de ressources et d'acteurs inscrits plus ou moins sur un territoire donné, le plus souvent d'ailleurs avec l'appui des collectivités locales et régionales. Cette approche territoriale de l'innovation s'est concrétisée d'un point de vue stratégique par l'élaboration des stratégies régionales d'innovation, à l'occasion de la mise en œuvre des programmes opérationnels FEDER 2007-2013, même si l'exercice est allé bien au-delà du seul cadre des programmes européens.



(2) Voir les actions du Comité des Régions de l'Union européenne, soutenues par le Conseil européen et la Commission européenne, pour la mise en place de la « Lisbon Monitoring Platform » <http://portal.cor.europa.eu/europe2020/Pages/welcome.aspx>

(3) Loi allègre (1999), Plan innovation (2003), Politique des pôles de compétitivité (2005), Loi de programmation de la Recherche (2006), Loi sur la responsabilité des universités (2007), Opération Campus (2008), Stratégie nationale de recherche et d'innovation (2009), Grand Emprunt (2010), etc.

## 2.2/ Définir des stratégies régionales d'innovation (2007-2009)

### 2.2.1 Le contexte : la préparation des Programmes Opérationnels FEDER

**Les Contrats de Projets Etat-Région 2007-2013 et les Programmes Opérationnels régionaux 2007-2013 co-financés par les fonds structurels ont été innovants. En effet, pour leur 5e génération de contrats, les Contrats de plan État-région sont devenus des « contrats de projets État-région » (CIACT du 6 mars 2006) et leur contenu a été recentré sur les objectifs issus des Orientations Stratégiques Communautaires et relayées par le Cadre de Référence Stratégique National, recherchant la compétitivité et l'attractivité du territoire, la promotion du développement durable et la cohésion sociale et territoriale.**

Parmi les principales conséquences de cette réorientation, on note l'importance de l'innovation et de ses corollaires (recherche, pôle de compétitivité, plate-forme technologique), la sortie du périmètre des contrats de projets de l'aménagement du réseau routier, au profit des transports collectifs, la priorité aux grands projets qui constituent le cœur des CPER, mais aussi la possibilité pour des projets plus modestes d'être financés au titre du « volet territorial ».

Les Programmes Opérationnels régionaux (PO), liés aux fonds structurels européens, poursuivent peu ou prou les mêmes objectifs que les CPER et ont maintenant des périodes de programmation égales à celles des CPER. Ils ont aussi connu des changements en 2007. La Commission européenne a en effet proposé une nouvelle architecture pour sa politique de cohésion, définissant trois objectifs principaux :

- La convergence pour les régions les moins développées.
- La compétitivité régionale et l'emploi.
- La coopération territoriale (avec notamment le programme Interreg IV).

Les PO relatifs à l'objectif de Convergence (régions d'outre mer) ou à l'objectif Compétitivité régionale et emploi (22 régions métropolitaines) traitent principalement de 5 grandes priorités:

- Recherche, innovation et développement économique ;
- Accessibilité des territoires avec les volets « Transports » et « TIC » ;
- Emploi (formation, insertion, mutations économiques, ...) majoritairement traité par le fonds FSE ;
- Environnement et la prévention des risques ;
- Développement territorial.

Les critères prioritaires de sélection des projets au titre des PO doivent permettre de contribuer à l'obligation pour la France de consacrer 75 % de l'enveloppe cumulée FEDER + FSE à l'innovation, la compétitivité, l'emploi (Stratégie de Lisbonne) ou au développement durable (Stratégie de Göteborg). C'est dans ce cadre que la Commission Européenne a souhaité après validation de leur PO en 2007, que les régions françaises approfondissent leur stratégie régionale d'innovation (SRI) avant fin 2009.



## 2.2.2 Le cadre méthodologique national proposé

**La circulaire, émise par le gouvernement en mars 2007 et adressée aux préfets, a formalisé le lancement des travaux d'élaboration de SRI dans de nombreuses régions et fixait à fin 2009 la date de finalisation de ce cadre de référence.** Une date intermédiaire était donnée pour l'élaboration du diagnostic préalable. Quelques régions ont cependant profité de la préparation des nouveaux programmes 2007-2013 pour intégrer cette approche dès 2007 (4).

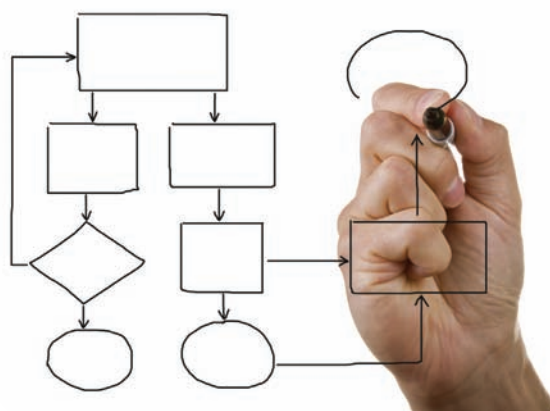
Le cadre méthodologique de travail, proposé aux décideurs en région, s'appuyait sur deux documents de référence :

- les résultats du groupe de travail DIACT/UE de 2006/2007 sur l'innovation ;
- le guide de l'ADIT (5) pour l'élaboration d'un diagnostic approfondi de l'innovation en région.

Ce dernier document, commandé par l'Etat à l'ADIT, met en exergue l'intérêt de mener 3 étapes pour la réalisation de la SRI :

- Un diagnostic macroéconomique portant sur les indicateurs de recherche et d'innovation, incluant un comparatif avec d'autres régions, une analyse de la demande des entreprises, l'identification des grands enjeux à résoudre, des forces et faiblesses du système d'innovation et des points spécifiques à creuser. Il était recommandé de faire ce travail en interne avec les décideurs régionaux de l'innovation.
- La réalisation d'analyses approfondies sur les points détectés au cours de la phase précédente, par exemple : le financement de l'innovation, le transfert de technologie, la recherche, les grappes d'entreprises, etc. Il était recommandé d'utiliser plutôt des expertises externes pour la réalisation de ce travail.
- L'élaboration de la Stratégie Régionale de l'Innovation qui doit comporter une vision, des axes stratégiques et des actions. Il était recommandé de faire ce travail en interne de façon à faciliter l'appropriation, et donc la mise en œuvre de la SRI.

A partir d'un bouquet d'expériences et non d'une analyse exhaustive de toutes les régions, nous proposons un diagnostic des méthodes mises en œuvre par les acteurs en région.



(4) La DRIRE et la Région Picardie avait lancé un travail intitulé « L'innovation, leviers du futur », 2007 ...  
(5) Appelé également « Guide Prager », du nom du directeur de l'ADIT qui a coordonné les travaux.

### 2.2.3 Les méthodes mises en œuvre dans les régions

**Le canevas proposé par le guide de l'ADIT a été mobilisé par les acteurs dans les régions de manières diverses selon les contextes locaux, mais peu de régions ne l'ont pas pris en compte.**

La région Picardie ne l'a pas mobilisé, ayant lancé ses travaux dès 2007, avec l'appui d'une équipe de prestataires externes. Une autre région avait démarré avant la circulaire : la Bretagne, qui avait inscrit l'élaboration de la SRI dans son SRDE. La région avait confié l'élaboration du SRI à son agence d'innovation, Bretagne Innovation, en demandant une forte participation des acteurs au travers de 5 groupes de travail réunis à 5 reprises. Bretagne Innovation s'est entourée d'un prestataire externe unique qui a animé les groupes de travail et contribué à la synthèse préalable à la SRI (6). Toutefois des études ont été menées en parallèle par d'autres cabinets: l'une sur le financement de l'innovation, l'autre sur les pôles de compétitivité.

Deux autres régions ont démarré rapidement, en confiant à un prestataire unique le diagnostic et l'élaboration de la SRI : Languedoc-Roussillon et Champagne-Ardenne. La région Basse-Normandie a également confié à un prestataire extérieur le diagnostic et l'élaboration de la stratégie.

Les autres régions ont dans l'ensemble suivi la méthode proposée par le Guide de l'ADIT.

#### > Phase 1 : diagnostic

Pour le diagnostic, certaines régions ont fait appel à des structures universitaires pour les aider à le formaliser. Ainsi la région Alsace avec le laboratoire Beta ou la Franche-Comté avec la Maison des sciences de l'homme. Ce soutien universitaire a permis un travail de collecte de données important et une concentration du rôle des acteurs sur la validation. Ces diagnostics ont débouché sur des études complémentaires, parfois multiples et soumises à des prestataires externes, parfois confiée au même laboratoire universitaire.



D'autres régions comme le Nord-Pas-de-Calais ont mis en place des groupes de travail internes, animés par la plate-forme régionale d'innovation, réunissant un cercle élargi de décideurs régionaux.

Pour l'ensemble des régions, le diagnostic a été réalisé avec les décideurs régionaux (Etat et Conseil régional) au sein de cercles élargis à des acteurs comme Oseo, l'agence d'innovation, les universités, d'autres collectivités territoriales, etc. Toutefois ce diagnostic a été plus ou moins approfondi et réalisé plus ou moins rapidement dans le processus SRI.

La communication autour du diagnostic est restée relativement faible, quelques régions ont cependant organisé des réunions publiques (Alsace) ou mis en ligne les résultats (Franche-Comté) pour les communiquer. L'un des principaux résultats de ces diagnostics a été l'identification de thèmes ou problématiques sur lesquels faire des études d'approfondissement.

(6) La région Bretagne parle plutôt de « schéma » régional de l'innovation en ligne avec le schéma régional de développement économique, mais nous utiliserons le terme « stratégie » de développement économique

## > Phase 2 : les études d'approfondissement

De nombreuses régions ont donc lancé des consultations pour sélectionner des prestataires externes et réaliser les études d'approfondissement. On peut ainsi citer :

- La région Bourgogne avec 4 études sur la recherche, le transfert de technologie, la demande des entreprises, les grappes d'entreprises confiées à 4 cabinets différents.
- La région Nord-Pas-de-Calais avec une étude sur la demande des entreprises et une autre sur les domaines d'actions stratégiques qui ont été confiées à 2 cabinets différents.
- La région Alsace qui a fait 6 études sur la production de connaissance publique et privée, l'offre de conseil publique et privée, les organismes financiers, le transfert, la diffusion et la demande de connaissances, les clusters et grappes d'activités, un regard croisé sur la culture, l'innovation et la créativité. 3 de ces études ont été confiées au même cabinet.
- La région PACA avec une étude sur la demande des entreprises et une étude sur le réseau régional d'innovation confiées à deux cabinets différents.
- La région Lorraine n'a demandé qu'un seul approfondissement sur les producteurs de connaissance et le transfert de technologie.
- La région Poitou-Charentes a réalisé 4 études complémentaires : le transfert de technologie, la demande des entreprises, les emplois stratégiques et les producteurs de connaissance. 3 des 4 études ont été confiées au même prestataire.
- La région Pays de Loire a réalisé plusieurs études notamment sur la production de connaissance et le transfert de technologie et la demande des entreprises
- La région Auvergne a lancé 3 études d'approfondissement (la production et la diffusion de connaissance, le conseil public et privé aux entreprises et l'innovation dans les services, l'analyse des besoins d'innovation dans les grappes stratégiques régionales) et une mission plus globale de synthèse.
- La région Aquitaine a réalisé plusieurs études d'approfondissement dont le financement de l'innovation.

Ces études ont le plus souvent été suivies par un comité de pilotage comprenant les services de l'Etat (DRIRE, DRRT et SGAR) et du Conseil régional, en général étendu à OSEO, à l'agence régionale d'innovation lorsqu'elle existait et parfois à d'autres entités (universités, collectivités territoriales, etc.). Elles se sont en général déroulées sur une période de 3 à 5 mois et ont connu un pic d'activités entre novembre 2008 et juin 2009. Il fallait en effet garder du temps pour l'élaboration de la stratégie régionale d'innovation elle-même.

On peut constater que la plupart des régions ont sollicité des expertises externes pour l'approfondissement du diagnostic sur l'innovation et qu'elles ont pour la plupart diversifié les prestataires. Parmi les sujets demandés, la demande des entreprises apparaît souvent alors que dans la méthode ADIT elle devait soutenir la phase 1. Toutefois cette dimension étant difficile à appréhender, il est souvent nécessaire de refaire des enquêtes récentes.

Le deuxième volet le plus étudié concerne le système de transfert de technologies et de soutien à l'innovation qui est souvent complexe, peu lisible et qui nécessite des réactualisations fréquentes pour coller au mieux aux évolutions des marchés, de la demande des entreprises et des acteurs ou programmes

concernés (par exemple, crédit recherche, institut Carnot, pôle de compétitivité, etc.). Le financement de l'innovation a aussi été un point de préoccupation.

### > Phase 3 : élaboration de la SRI

Cette phase a été la plus difficile à mettre en place : les Régions et les services de l'Etat ont souvent pris en charge cette tâche directement, mais dans certaines régions, des appuis externes ont été mobilisés.

- En Alsace, un cabinet a été missionné pour aider à la rédaction de la SRI et à la synthèse des travaux préalables.
- En Nord-Pas-de-Calais, un cabinet a également été sollicité pour le soutien à la rédaction de la stratégie régionale d'innovation.
- En Bourgogne, un cabinet a été missionné pour faire la synthèse des études préalables mais la stratégie régionale a été élaborée par les acteurs régionaux.
- En Champagne-Ardenne, c'est le même consortium qui a appuyé le partenariat régional, tant dans la phase 2 que dans une partie importante de la phase 3.
- En Franche-Comté, la MSHE a également été sollicité pour accompagner les travaux de rédaction de la SRI.

La tâche de ces cabinets a été d'animer des groupes de travail pour travailler sur les axes stratégiques et obtenir le plus grand consensus possible. Elle a encore été de faire la synthèse des travaux engagés et enfin de participer à l'écriture du document. Ce sont souvent les agences régionales d'innovation, mais aussi des cabinets privés, ou encore les laboratoires universitaires qui avaient travaillé sur le diagnostic qui ont apporté un appui complémentaire. Dans certaines régions (Champagne-Ardenne, ...), l'appui a permis d'aller jusqu'à l'élaboration d'une première série de fiches actions clefs (non exhaustives). Les SRI ont été adoptées lors de séances plénières dans les conseils régionaux.

En conclusion, sur la méthodologie d'élaboration des SRI, on peut noter que :

- Dans toutes les régions, les travaux d'élaboration d'une SRI ont été engagés. L'impulsion est venue la plupart du temps des services de l'Etat, mais dans plusieurs régions c'est la collectivité régionale qui a impulsé la dynamique comme en Alsace, Bretagne, Champagne Ardenne, etc. Le partenariat Etat-Région a fonctionné dans la majorité des cas, mais dans d'autres, les échanges ont été moins consensuels retardant la validation des stratégies et leur adoption.



- Le calendrier a été souvent contesté, cette demande de SRI venant après de nombreux travaux effectués dans les régions sur l'innovation pour la réalisation des CPER et des PO. Il y a donc eu une impression de redite et de calendrier à contretemps. En ce qui concerne les échéances données dans la circulaire de mars 2007 (diagnostic pour novembre 2008 et SRI pour octobre 2009), elles ont souvent été difficiles à respecter, tout d'abord compte tenu du temps pris pour l'installation d'une gouvernance locale de la démarche, puis dans la réalisation du diagnostic et enfin pour l'élaboration de la SRI elle-même. Par contre, les missions des prestataires, assez nombreuses et surtout en phase 2, se sont majoritairement déroulées dans les temps voulus.

- Les méthodes suivies sont en règle générale liées à la méthode ADIT. Les thèmes abordés sont assez similaires d'une région à une autre. L'approche a surtout été par métiers de l'innovation : production de connaissance, transfert de connaissance, financement de l'innovation, conseil à l'innovation.

## 2.2.4 Résultats et profils des SRI

### A - Les approches de l'innovation

Il est difficile de proposer une synthèse des profils des SRI. Elle serait nécessairement imparfaite et incomplète, mais quelques grandes idées se dégagent :

- certaines ont suivi une logique de renforcement des fonctions nécessaires à l'innovation : R&D, transfert de technologies, commercialisation, internationalisation, gouvernance,
- d'autres ont mis en avant certaines filières ou thématiques,
- d'autres ont privilégié la prise en compte des typologies d'entreprises (mature, gazelle, en création),
- d'autres ont eu « une entrée » selon les acteurs et leur offre potentielle (financement, ingénierie de projet, soutien technique, prestation de service technique, etc.)

### B - La gouvernance de l'élaboration de la SRI

Comme indiqué auparavant, les comités de pilotage ont réuni de façon systématique les services de l'Etat (DRIRE, DRRT mais aussi SGAR) et ceux des conseils régionaux, mais ont été, dans la plupart des cas, ouverts à d'autres acteurs comme OSEO, les agences de développement et/ou agences de l'innovation, les conseils économiques et sociaux, les Universités et parfois leurs organismes de valorisation, le PRES en constitution, .... Il faut noter que les agences régionales d'innovation ou leur équivalent (comme la plate-forme régionale d'innovation en Nord-Pas-de-Calais) ont eu dans très peu de cas un rôle opérationnel de suivi des SRI. Elles ont plutôt participé en soutien de services de l'Etat et du conseil régional. Dans des régions comme Alsace, Bretagne, Provence Alpes Côte d'Azur, ... où le rôle opérationnel des ARI a été important (portage et suivi des études, animations des groupes de travail), leur contribution à la rédaction de la SRI est restée avant tout celle d'un partenaire de la collectivité régionale (Méditerranée Technologie en Provence Alpes Côte d'Azur, Transfert LR en Languedoc Roussillon, ...) voire de l'Etat dans certains cas (ARITT en Centre, etc.).

Des tentatives d'associer des acteurs industriels et académiques dans le suivi de la réflexion SRI comme en Lorraine ont eu beaucoup de mal à se mettre en place.

## C - Contenu ou perspectives d'actions des SRI

Parmi les points qui sont à approfondir dans la réalisation des SRI, figurent :

- L'approche transrégionale : jusqu'à présent les territoires d'application des SRI se sont conformés aux périmètres administratifs des régions. Or, des structures interrégionales se mettent en place comme le PRES Bourgogne-Franche-Comté, le PRES international de l'université de Nice (Turin, Gènes, Toulon), les pôles de compétitivité qui sont pour certains d'entre eux sur 2, 3 ou 4 régions, les RTRA, et bien d'autres initiatives. Il conviendra dans un deuxième temps de regarder comment les SRI peuvent gagner en synergie et en mutualisation dans ces partenariats interrégionaux.
- Les SRI ont une dimension régionale essentielle et viennent ainsi se confronter à des politiques nationales et européennes qui peuvent poursuivre des objectifs différents en termes de cibles (PMEs, grands groupes), de niveau (démarche élitiste ou de maillage), de types de soutien (investissement/fonctionnement). Il est important qu'une réflexion soit menée pour savoir, d'un côté comment les SRI peuvent s'appropriier les défis nationaux et inversement, comment les politiques nationales peuvent évoluer pour prendre en compte les problématiques régionales.
- Les SRI sont des documents qui traitent de problématiques globales de l'innovation sans toujours donner une part importante à la logique des territoires. Or les réflexions sur l'innovation territoriale, le récent appel à projets sur les grappes d'entreprises au plan national mais aussi dans les régions (Auvergne, Provence Alpes Côte d'Azur, Rhône Alpes, ...) montrent l'importance de la proximité sur un territoire et l'avantage apporté par une solidarité des territoires. Cette dimension doit donc être traitée plus fortement dans les SRI.
- Un benchmark avec des régions similaires fait partie de la méthode ADIT dans la phase diagnostic (des zooms ont été menés pour les travaux en Picardie, Champagne Ardenne ou en Auvergne, ...). Toutefois, même si certaines régions ont formalisé ce travail, la réflexion sur les stratégies elles-mêmes s'est surtout faite au niveau régional et national en prenant en compte plus faiblement des expériences européennes. La structure « Innovative Regions in Europe » qui a rassemblé les régions ayant fait un RITTS/RIS (équivalent SRI) peut donner l'occasion d'échanges et de pratiques. Une analyse des SRI régionaux avec certains RITTS/RIS de régions similaires pourrait sans doute produire des pistes de réflexion.



### 3/ Les facteurs clefs de succès des SRI à court terme

#### 3.1/ Conforter l'appropriation locale et pérenniser les dynamiques en région

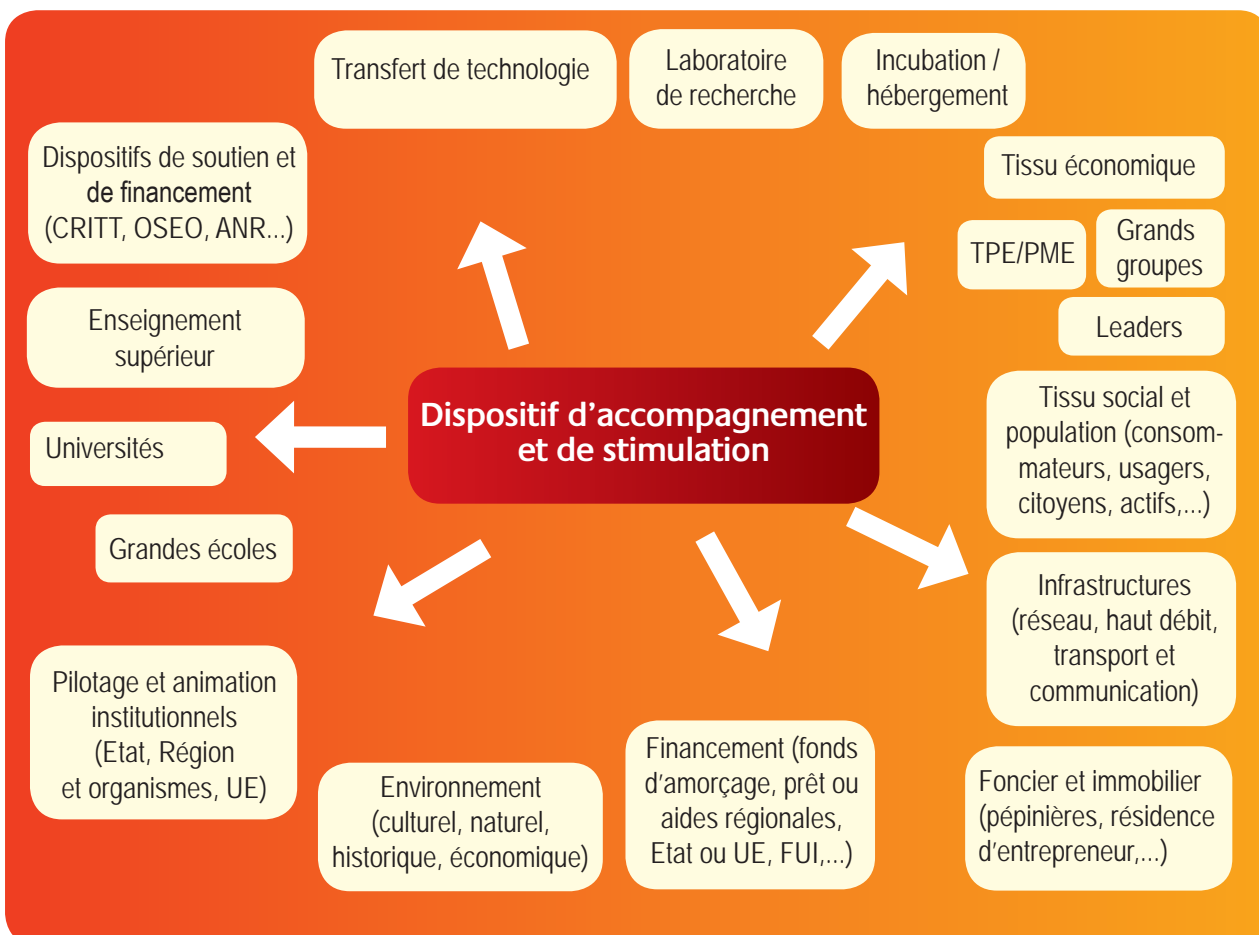
Le travail effectué lors de l'élaboration des Stratégies régionales d'innovation, en partie avec l'appui des cabinets conseils, a permis d'assurer une diffusion collective des enjeux de l'innovation et une mobilisation des acteurs quant à la définition des orientations des Stratégies Régionales d'Innovation. Ce travail a contribué à consolider les pratiques, à confirmer certaines actions préexistantes et développer les échanges entre acteurs. De fait, les attentes des acteurs sont maintenant fortes quant à la mise en œuvre d'actions concrètes et il importe de passer à l'acte.

Les SRI ne pourront être mises en œuvre selon nous que sous deux conditions « starters » :

- une appropriation complémentaire et partagée de l'ensemble des acteurs de la chaîne de l'innovation sur les territoires (du chef d'entreprise au laboratoire de recherche, des pouvoirs publics aux acteurs interface), c'est-à-dire la poursuite de la dynamique renforcée en 2008 et 2009 ;
- une articulation suffisante avec les autres politiques publiques territoriales et les autres programmes dotés financièrement.

##### 3.1.1 Agir, communiquer et animer la SRI

Durant la phase de formalisation des SRI, et ceci dans toutes les régions, l'ensemble des acteurs de la chaîne de l'innovation a été sollicité pour participer à l'élaboration du diagnostic et à la formalisation des axes stratégiques des SRI (services de l'Etat, collectivités territoriales, entreprises, agences de développement, universités, incubateurs, structures de financements, agence d'innovation, pôles de compétitivité et cluster, ...). Il est ainsi vraisemblable que, selon les régions, près de 200 à 300 personnes (voire 500 dans certaines grandes régions) ont été impliquées à l'occasion de réunions, enquêtes ou interviews.



L'enjeu de l'appropriation locale et régionale est essentiel, il faut concrétiser pour ne pas freiner la dynamique et démontrer l'utilité concrète d'une SRI car l'on sait que certaines transformations peuvent prendre des années. En outre, la Stratégie régionale d'innovation constitue une nouveauté mais pour autant des politiques d'aide à l'innovation préexistaient dans les territoires (voir chapitre 1). La valeur ajoutée des actions issues des SRI doit donc être démontrée rapidement.

Ce travail repose en partie sur une stratégie d'animation, d'implication des acteurs du territoire, de communication claire et volontariste où le pilotage régional sera fortement impliqué. Pour assurer l'appropriation et la diffusion des SRI, il convient notamment de soutenir ou mettre en place un dispositif d'animation et de gouvernance capable de :

- Assurer la diffusion et l'appropriation des axes stratégiques et des actions de la SRI par l'ensemble des acteurs territoriaux de la chaîne de l'innovation : en prenant appui sur les réseaux préexistants (Réseau de diffusion technologique,...), et en l'enrichissant par un système de contractualisation, en organisant des séminaires d'informations auprès des relais les plus proches du terrain, etc.
- Former les techniciens des structures locales (réseau consulaire, agglomérations et groupement de communes, ...), en lien quotidien avec les entreprises, en matière d'appui et d'accompagnement à l'innovation ;
- Communiquer et promouvoir via des dispositifs opérationnels auprès des bénéficiaires de la SRI, notamment auprès des entreprises.

Il s'agira par exemple de communiquer sur les actions exemplaires mises en œuvre et soutenues dans le cadre des SRI. Il pourrait être intéressant également d'organiser, auprès des acteurs privés et publics de la chaîne de l'innovation, des séminaires présentant l'état d'avancement opérationnel de la SRI et de faire témoigner des porteurs de projets ayant bénéficié des soutiens prévus dans la SRI (plusieurs régions ont déjà opté pour ce type d'outil).

### 3.1.2 Assurer l'articulation et la cohésion des stratégies et programmes

**Par construction, cette articulation et cette cohérence ne coulent pas de source. Fondamentalement, une stratégie consiste en l'affectation de ressources pour atteindre un (ou plusieurs) objectif. Ainsi, deux enjeux doivent être considérés :**

- La recherche de cohérence et de complémentarités des SRI avec les autres politiques publiques régionales (Schéma Régional de Développement Economique, CPER, Programmes Opérationnels FEDER, ...), nationales ou européennes : ce travail a été récemment lancé dans les régions à la faveur des travaux d'évaluation et de révision des PO et CPER 2007-2013 ;
- Son pendant, la mise en cohérence et complémentarité des financements en matière d'appui à l'innovation : le rôle d'harmonisation des comités de financeurs prendra ici un relief particulier.

#### 1 - Les objectifs des SRI : un consensus souvent délicat à construire

La formulation des objectifs stratégiques pour chacune des régions a pu se réaliser, parfois non sans mal, lors des « exercices » de construction des SRI décrits à la section 2 du présent document. Idéalement, une stratégie régionale, décline une vision de haut niveau en une série d'objectifs stratégiques, eux-mêmes déclinés en axes opérationnels.

Selon le guide de l'ADIT précité, certains de ces objectifs stratégiques concernent des thématiques (aéronautique, automobile, agro-ressources, matériaux, nanotechnologies...), les autres des outils (incubateurs, fonds de capital risque, plateformes technologiques, infrastructures mutualisées...).

On constate que peu de régions ont affiché des choix thématiques forts dans leur SRI, la plupart des documents rendus publics mettant davantage l'accent sur les outils. Sur le territoire régional, l'écosystème d'innovation met aux prises pouvoirs publics (à différents niveaux), laboratoires, entreprises, organismes facilitateurs de toutes natures (financeurs, consultants, interfaces...) dont les intérêts et donc les stratégies sont parfois divergents :

- L'Europe, même si elle applique volontiers le principe de subsidiarité, insuffle des orientations stratégiques structurantes ;
- Au niveau national, les ministères de l'industrie (DGCI), de l'enseignement supérieur et de la recherche (DGR), les services du premier ministre (DATAR) véhiculent les orientations stratégiques, souvent plurielles, du gouvernement ; ces stratégies s'intitulent SNRI (stratégie nationale de recherche et d'innovation), politique des pôles de compétitivité ou des clusters, ... ;
- Les Régions se dotent de SRI, se sont dotées après 2004 de SRDE, mais aussi pour certaines de Stratégies Régionales en matière d'enseignement supérieur et de recherche, de contrats de filières, ... ou abondent l'ingénierie financière de l'innovation, etc.

Les projets sont cofinancés par de multiples acteurs, agissant dans le cadre de multiples programmes et dispositifs : PO FEDER / FSE / CPER, autres financements nationaux (FUL, Campus, Grand Emprunt...), européens (PCRD, Eureka, ...), financements régionaux, interventions des départements, des communautés d'agglomérations, sans oublier les ressources propres des entreprises ou organismes de recherche. Les frontières administratives des régions ne correspondent que rarement aux frontières industrielles ou de la recherche, et il est donc impératif de s'affranchir de ces frontières pour prendre en compte la coopération inter-régionale (voir à ce sujet chapitre 3.2).

Le dénominateur commun à ces différentes stratégies est souvent réduit et les contradictions ne sont pas rares : après une analyse d'opportunité ayant délivré des recommandations positives, la région X souhaiterait développer sur son territoire une filière dédiée aux agro-carburants, mais l'organisme de recherche national Y, acteur clé dans ces thématiques, a décidé que son établissement sur le territoire régional se consacrerait à d'autres thématiques. La filière agro-carburants empruntera d'autres voies, ou ne verra pas le jour dans cette région...

Lorsqu'une entreprise élabore une stratégie, et une planification stratégique, la direction générale impulse sa mise en œuvre et l'affectation des ressources correspondantes ; la stratégie est déclinée en plans d'actions, par unité stratégique, par service, jusqu'aux acteurs de terrain. Quelle que soit l'organisation de l'entreprise (matricielle, en silos...), une certaine logique « hiérarchique » prévaut, et la cohérence est (sauf dysfonctionnement de l'entreprise...) assurée en comité de direction.

Comme indiqué plus haut, le fonctionnement des systèmes régionaux d'innovation est bien plus compliqué, compte tenu de la multiplicité des parties prenantes. Quelles que soient la qualité et l'ambition de la SRI à l'issue de sa conception, c'est la mise en œuvre des différents programmes et plans d'actions qui garantira l'efficacité de l'utilisation des fonds publics (c'est bien là l'enjeu principal, convenons-en). Cette mise en œuvre devra souvent conduire les gestionnaires des différents programmes à une étroite coordination. En effet, de nombreux cas de figure conduiront à cofinancer un projet, en faisant appel à plusieurs des « instruments financiers ». Des aspects « techniques » (au sens des doctrines d'emploi et de reporting des différents instruments financiers) seront naturellement à prendre en compte pour assurer la cohérence de la mise en œuvre des stratégies et programmes sans enfreindre les règles.

Mais avant tout, la volonté de coopérer des parties prenantes, leur ouverture d'esprit, leur souci du dialogue seront les véritables facteurs clés du succès, et ce, à deux niveaux : au niveau politique, duquel devra venir l'impulsion, et au niveau des services instructeurs. Car, ne l'oublions pas, derrière les stratégies, les constructions intellectuelles sophistiquées, ce sont les femmes et les hommes qui, par leur travail et leur engagement quotidiens, assurent le succès (ou l'échec) de toutes les initiatives. L'enjeu de la gouvernance stratégique et opérationnelle apparaît donc essentiel.

## 2 - De multiples ressources pour l'innovation en région

Les systèmes régionaux d'innovation sont des systèmes éminemment ouverts. Aux côtés de l'ingénierie financière privée (système bancaire, business angels, fonds d'investissement,...), les sources de financement public sont multiples.

Les dispositifs et programmes généralistes (Programmes opérationnels FEDER ou FSE, Contrat de Projet) ont pour la période 2007-2013 dédiés jusqu'à 40% de leurs enveloppes financières à l'innovation. Dans de nombreuses régions, la politique de cohésion et les programmes européens (objectifs de « compétitivité régionale et d'emploi » et de « convergence ») ont fortement soutenu la mise en place des Stratégies régionales d'innovation. L'enjeu est désormais de faire converger les financements européens, les dotations de l'Etat et celui que les Régions consacrent au développement de l'innovation dans les entreprises. La dynamique de révision à mi-parcours des programmes européens co-financés par le FEDER et le FSE (près de 12 milliards d'euros sur la période 2007-2013) et des Contrat de Projet, sont une occasion de renforcer ces synergies. Nous observons par exemple dans certaines régions la mobilisation conjointe du FUI et du FEDER depuis 2007 (Rhône-Alpes, ...) ou la mobilisation du FSE (mise en place d'actions de GPEC ou GRH, ...en région Centre) pour le soutien au développement des projets des pôles de compétitivité. Le même esprit de concentration des moyens financiers prévaut à l'occasion du lancement du Grand emprunt qui a clairement signifié l'importance de la recherche de l'innovation, dans ces objectifs.



Le système de financement de l'innovation bénéficie aussi de fonds spécifiques dédiés : EUREKA et FP7, financement des grands laboratoires de recherche, Fonds Unique Interministériel-FUI, crédits régionaux d'abondement (garantie, avance, abondement de fonds d'investissement dans les sociétés de capital risque ...) ou exclusifs comme certaines subventions régionales de soutien sectoriel (contrats de filières, bourse de recherche, ...). L'ingénierie financière est d'ailleurs devenue un sujet de préoccupation renforcée durant la période 2007-2010 et plusieurs dispositifs ont été renforcés : quelques expériences ont été menées pour mettre en place un « fonds de fonds » de type JEREMIE (Auvergne, Languedoc-Roussillon) et dans d'autres régions, parallèlement à la publication de l'encadrement européen fin 2009, plusieurs systèmes financiers ont été consolidés et élargis pour mieux couvrir l'ensemble des besoins de développement de l'innovation dans les entreprises (amorçage, maturation, développement, ...), en Aquitaine, Limousin, Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Et là aussi, l'articulation entre ressources et dispositifs financiers constitue un levier pour l'optimisation des effets des stratégies régionales d'innovation, et les comités de financeurs un lieu d'harmonisation des interventions.

## 3.2/ Pérenniser la coopération entre structures publiques et privées de conseil et de services

### 3.2.1 Une complémentarité de rôles démontrée dans les années 2000

**La coopération entre structures publiques et structures privées de conseil et services en innovation auprès des entreprises a été jusqu'à présent empreinte de défiance en France, à la différence d'autres pays ou régions tels que l'Ecosse, l'Irlande, ou l'Allemagne.**

Par le passé, l'Etat a le plus souvent accompagné la mise en œuvre de ses politiques de soutien à l'innovation par la mise en place et le déploiement de structures publiques territoriales (ANVAR, ARIST, CRITT...) visant à informer les entreprises de ces politiques. Dans la pratique, leurs interventions pouvaient aller jusqu'à l'accompagnement et le conseil, qui dans d'autres pays relevaient souvent de l'initiative privée, faisant ainsi pour partie concurrence à l'offre privée de conseil.

En marge de quelques cabinets de conseil en stratégie anglo-saxons plutôt sollicités par les grands groupes, l'accroissement et la structuration des attentes des PME a permis à quelques cabinets de taille plus modeste d'émerger à côté des structures publiques. Leurs atouts ont été une flexibilité certaine, de bonnes connaissances du processus de transfert de technologie puis de l'accompagnement de l'innovation, mais également leur parfaite connaissance des dispositifs complexes de financement. Ces sociétés de conseil se sont développées à l'aube des années 2000 auprès d'entreprises essentiellement des régions Ile de France, Rhône-Alpes et Provence-Alpes Côte d'Azur. Cette dynamique a permis l'émergence d'une offre de petits cabinets reconnus mais cloisonnés, relativement ignorés des structures publiques locales. Près de 50 % d'entre eux ont disparu entre 1995 et 2000, en partie malmenés par des changements significatifs dans les politiques publiques françaises d'appui à la R&D.

Les années 2000 ont changé la donne. La Stratégie de Lisbonne a amené l'Europe à flécher une partie non négligeable des fonds structurels vers le développement et l'application de l'innovation. L'Etat a créé les pôles de compétitivité, l'ANR et l'All (Agence de l'Innovation Industrielle) – devenues depuis ISI, mis en place des fonds de financement pour des projets de R&D collaboratifs franco-français (FUI) Le Crédit Impôt Recherche a par ailleurs été amélioré à 3 reprises, le rendant plus attrayant et plus facilement mobilisable par les PME. L'Etat a rapproché l'ANVAR (agence française historique de l'innovation) avec la BDPME et la Sofaris pour en faire un guichet unique pour les PME : Oséo. L'appui public à la création d'entreprises innovantes est devenu un chantier prioritaire qui a permis à des régions en déclin ou peu industrielles tel le Languedoc-Roussillon d'émerger au travers des nouvelles technologies. Les régions françaises se sont dotées de compétences et de moyens financiers propres à l'innovation. La majorité d'entre elles s'est dotée ou a adapté des structures en Agences Régionales d'Innovation (17 à ce jour), et a élaboré ces dernières années leur Stratégie Régionale d'Innovation (le plus souvent avec le soutien de cabinets conseils membres de Ascofi), qu'il convient de mettre en œuvre aujourd'hui.

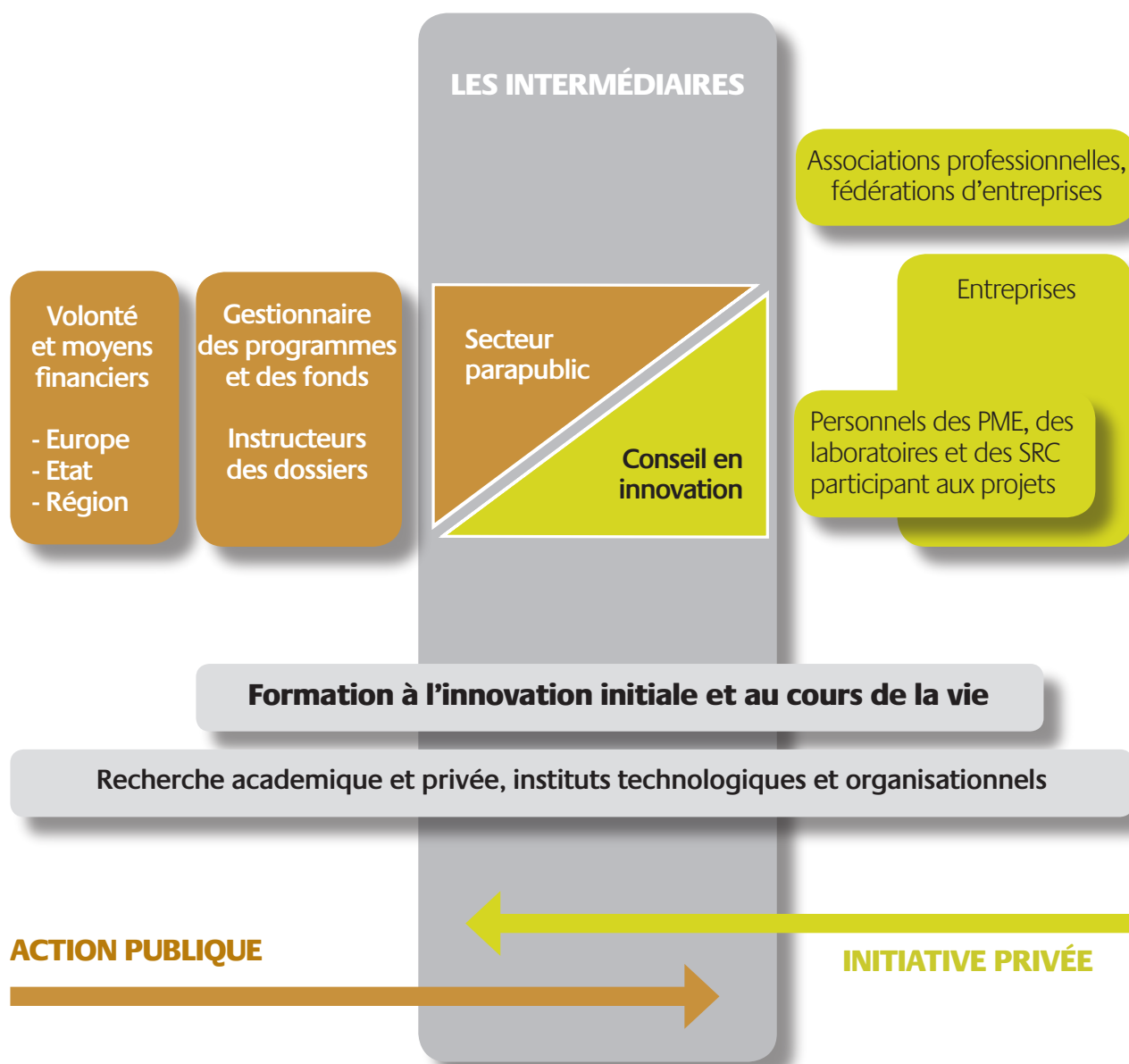
Avec les Agences Régionales d'Innovation (ou des formes approchantes) et les Pôles de compétitivité, l'écosystème public d'appui à l'innovation s'est enrichi d'une centaine de structures supplémentaires réparties sur le territoire, pour environ 300 contacts additionnels à ceux pré-existants sur le sujet (Oséo, CCI, ...) dont le rôle va être d'informer et d'aider les entreprises sur le sujet de l'innovation.

Les sociétés de conseil spécialisées en innovation ont connu une période de croissance soutenue durant cette période. Les grands groupes et le tissu des entreprises technologiques les ont sollicités. Les besoins des collectivités régionales et la demande publique qui en a découlé les ont amenés à élargir leur spectre d'action, mais aussi à innover dans leurs méthodes pour répondre à ces sollicitations. Les acteurs privés présentent en effet des atouts importants pour les études publiques. Il leur est aisé d'intervenir sur d'autres territoires, de constituer des équipes d'experts mobilisables sur de courtes périodes, d'enrichir des bonnes pratiques en les déclinant localement. Ils sont indépendants des influences politiques locales (sauf quand ils cumulent une part importante de leur activité auprès d'une ou plusieurs collectivités,

ce qui érode leur neutralité) et ne sont pas contraints à des préconisations contradictoires auquel peut être soumis l'acteur public (tels que rechercher les meilleures ressources scientifiques européennes tout en préservant les laboratoires locaux). Leurs résultats sont mesurables et leurs offres supportent de sérieuses mises en concurrence, ce qui impose l'excellence par la remise en cause permanente.

Les échanges et les coopérations entre acteurs publics et acteurs privés se sont multipliés. L'association Ascofi fondée en 2007 a fédéré une quarantaine de sociétés (représentant un potentiel de 800 consultants au niveau d'expertise très élevé) au sein de 8 commissions correspondant à des disciplines différentes et a amplifié le décloisonnement des métiers et les synergies. Ainsi, des cabinets membres d'Ascofi se sont regroupés pour élargir leur champs d'action, enrichir leur méthode et mieux répondre à l'élaboration des SRI et la réalisation d'un certain nombre d'études régionales, s'appuyant en cela sur des complémentarités métiers ou des sous-traitances de capacité.

Une dynamique de coopération et d'échange entre les cabinets conseil et les structures publiques d'information et d'appui s'est enclenchée, qu'il convient maintenant de prolonger et de développer.



### 3.2.2 Les grappes d'entreprises, un terrain privilégié pour mobiliser l'expertise et le conseil publics et privés

**Jusqu' alors le conseil en innovation a surtout concerné la centaine de Grands Groupes installés en France et s'inscrivant dans des logiques de mondialisation des marchés, ainsi qu' environ 2 500 PME technologiques et de croissance.**

Le défi de la compétitivité passe aujourd'hui par une mutation plus globale pour s'inscrire dans l'économie de la connaissance et une appropriation de l'innovation par plus de PME françaises réparties sur l'ensemble du territoire. On notera que la définition actuelle de l'innovation a évolué en s'enrichissant. Elle dépasse aujourd'hui les seules problématiques technologiques et financières, pour couvrir l'innovation produit, process, service, organisation, marketing, social, au sein d'un environnement général et durable de la société civile qui prend la mesure de grands changements à venir (vieillesse de la population, changements climatiques, modération de la consommation des biens, régulation des déplacements dans les transports ...), et sur des horizons marchés nationaux, européens et internationaux.

Comme dans les années 80, avec les démarches « qualité », le processus « innovation » doit percoler auprès du maximum d'entreprises et devrait pouvoir se transférer auprès du plus grand nombre sur la période 2010-2015. Dans cette optique, l'approche collective paraît la plus pertinente et la plus efficace, pour permettre une appropriation des enjeux et des méthodes par les acteurs, leur permettant de rendre mature la définition de leurs propres stratégies et l'élaboration des projets individuels.

Les collectifs sur lesquels s'appuyer existent. Ces « grappes » de formes variées fédèrent des entreprises et parfois des producteurs de connaissances sur un périmètre géographique limité. Les entreprises peuvent concevoir, fabriquer et commercialiser des produits & services sur les marchés finaux (on parle souvent de filières), ou développer des procédés (on parle souvent de branches), ou des modules technologiques qui seront intégrés à nos produits de tous les jours.

On peut évaluer le nombre de grappes structurées à environ 200 grappes, que France Cluster contribue en partie à regrouper :

- une quinzaine de grappes à vocation mondiale sont attractives pour les autres régions françaises et européennes qui souhaitent créer et renforcer leurs liens avec elles. Le plus souvent des pôles de compétitivité majeurs les animent et des grands groupes y jouent un rôle déterminant.
- une trentaine de grappes en incubation sur des activités de R&D à très forte valeur ajoutée (biotechnologies, énergies renouvelables, TIC, ...) qui sont pour une petite partie d'entre elles capables de devenir à terme des grappes de premiers niveaux si leur structuration rapide leur permet de dépasser leurs concurrentes européennes. Le plus souvent, l'Etat et les Régions les soutiennent et les acteurs de la recherche y sont associés. Ces deux premières catégories ont largement intégré l'innovation au sein de leurs stratégies.
- mais le plus grand nombre de ces grappes, bien que structurées et structurantes pour leur territoire, adoptent plutôt des postures défensives de leur marché ou de leur savoir-faire. Leur objet est souvent éloigné de l'innovation, il peut s'agir de mutualisation de moyens. Elles peuvent exister sous différentes formes : Pôle de compétence, Pôle d'Excellence Rurale (PER) ou pôles d'innovation, filières régionales plus rurales qu'urbaines, Cluster, associations professionnelles, etc. (La Région Provence Alpes Côte d'Azur a inventé les « Prides » Pôles régionaux d'innovation, de développement économique et solidaires). La démarche d'innovation doit maintenant les atteindre. Les approches seront généralistes et conduites en s'appuyant sur des branches, des agences de développement économique, ou des chambres consulaires (industrie, agriculture, métiers) par exemple. Une part majeure de l'innovation de la période 2010-2025 se fera sous forme d'approche et de démarche collective au sein de ces trois types de grappes

Il s'agit d'un vaste chantier mobilisateur qui permettra aux entreprises et aux territoires de s'adapter à la nouvelle donne, de créer de la valeur ajoutée et d'ancrer cette valeur ajoutée dans les territoires. Les structures privées et publiques de conseil et services en innovation vont dans la décennie à venir travailler massivement avec ces grappes.

### 3.2.3 La structuration des grappes et la formation des animateurs de grappes : une urgence

**Le gage d'une réussite des transferts des process d'innovation sur les entreprises est une intermédiation permettant le déploiement d'actions collectives. Cette intermédiation relève du périmètre et des missions des grappes. Avant d'agir directement auprès des entreprises, les grappes doivent donc être bien structurées et dotées d'animateurs de qualité. Il s'agit d'une étape indispensable pour déployer le plus grand nombre de projets collaboratifs innovants en évitant des redondances.**

Cette amélioration de la structuration et de la mission d'intermédiation est une urgence, car l'action des structures publiques et privées en conseil et service en innovation sera plus efficace si elles peuvent s'appuyer et être relayées par les grappes.

Or, même dans le cas des pôles de compétitivité, des disparités importantes existent entre des structures disposant d'animations pointues par Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) et des pôles à la structuration et l'animation à parfaire. Il peut s'agir d'objectifs et finalités peu solides (stratégie, horizon géographique, benchmarking, ...) de gouvernance à améliorer (absence de présence des grands groupes, représentativité des PME réduite, ...), de défaut de leaderships, d'absence de ressources adaptées (financières et humaines) pour remplir les missions collectives et animer. Provisoirement et dans des phases de transformation, les structures privées et publiques de conseil et services en innovation sont en mesure d'intervenir en appui, voire de prendre en charge cette animation.

La mission et le métier d'animateur de groupement est l'oublié actuel du jeu des acteurs, sous estimé il est même parfois sacrifié. Or, c'est la plupart du temps l'un des gages de réussite d'une démarche de structuration de grappe. Il va être sollicité fortement dans l'avenir. Il devra maîtriser la démarche d'innovation et de transfert de technologie, être en mesure de comprendre les entreprises, manager des compétences et des expertises, animer et accompagner les porteurs de projets, développer et entretenir un réseau, soutenir le montage de projets locaux, nationaux, européens et internationaux et savoir choisir des intervenants spécialisés en innovation pour le compte des adhérents de sa grappe. Cet acteur devient un facteur limitant et il est urgent de l'assister dans sa professionnalisation (un travail est mené à ce titre par l'AFNOR avec l'apport du cabinet Thalys).

Les structures privées en conseil et service regroupées par Ascofi sont en mesure, selon les contextes et besoins, d'accompagner, coacher, former ces animateurs de grappes aux spécificités de l'innovation collective, ainsi qu'aux cahiers des charges leur permettant de solliciter leurs services. Elles peuvent éclairer les grappes sur leurs équivalents français et européens par des retours d'expériences et des bonnes pratiques. Elles peuvent également facilement opérer des rapprochements et des extrapolations de grappes de continuité géographique mais relevant administrativement de deux régions différentes, de continuité historique mais géographiquement séparés (Maroc-France par exemple), de continuité économique sans continuité géographique (relation grand donneur d'ordre-groupement de fournisseurs)...



Au final, il s'agit d'assister les responsables des grappes à élaborer des prospectives de développement et des stratégies d'innovation, créer des rencontres avec des acteurs technologiques européens, expliciter les étapes des montages de projets de R&D.

Ces échanges sont absolument nécessaires afin d'apprendre à se connaître et collaborer.

### **3.2.4 Une opportunité : le déploiement d'actions collectives innovantes efficaces au niveau régional**

**Une fois les grappes structurées et dotées d'animateurs formés et professionnels et ayant acquis la confiance des entreprises, connaisseurs des besoins des adhérents de la grappe, mais aussi de l'offre des structures privées et publiques en conseil innovation, l'objectif consiste à imaginer, construire et déployer les meilleures actions collectives en adéquation avec le besoin prioritaire des entreprises.**

La réalisation d'une action collective pour un ensemble de PME recouvre généralement des audits individuels de chaque PME, une formation collective aux enjeux et à la méthode à transférer, puis un suivi individuel de l'application et la mise en œuvre auprès de chaque acteur.

Le contenu et les finalités des actions envisagées par les différentes catégories de grappes doivent être différenciés.

Les grappes à vocation mondiale ou en émergence pourront viser l'ouverture internationale des PME : intégrer les meilleurs programmes de R&D européens (exemple de l'action menée par Oséo Auvergne en 2008 ou les 100 diagnostics Prepar/Insert menés par la CRCI et Transfert LR en région Languedoc Roussillon), la maîtrise de la gestion de projets de R&D menés dans les cadres collaboratifs internationaux, la commercialisation des innovations à l'international, l'échange de personnel avec des laboratoires européens, l'accompagnement de grands groupes dans leurs implantations industrielles mondiales. Les structures publiques de type CRCI, Oséo, ARI, pôles de compétitivité sont aujourd'hui tout à fait aptes à informer et flécher les PME sur ces sujets. Les consultants Ascofi sont de leur côté aujourd'hui performants sur la mise en œuvre des actions collectives car ils conjuguent la maîtrise des acteurs et dispositifs régionaux, nationaux et européens, au sein de chacune de leurs disciplines (stratégie et marketing, montage de projets collaboratifs, commercialisation à l'international des innovations, ...), tout en conservant une indépendance forte vis-à-vis des différents acteurs publics et parapublics.

Les grappes plus classiques pourront chercher pour leurs PME des actions plus généralistes : élaborer une stratégie d'innovation, intégrer des démarches d'accès aux ressources technologiques françaises, mettre en place un processus innovation intégrant design et ergonomie, éco-conception (exemple de l'Agence Agate à Albi), ré-apprendre l'analyse de la valeur (Exemple Critt Picardie C2T : à quoi sert d'innover si le résultat est beaucoup plus cher ?), s'approprier le dispositif CIR (exemple de l'action Medef de Languedoc Roussillon), aborder l'international en collaboration avec des pôles de compétitivité (Prepar), recruter des jeunes docteurs responsables innovations (exemple de Trimatec), s'organiser (mutualisation achat, lean, ...), adapter marketing et vente (stratégie de marques, nouveaux modes de distribution et de promotion, circuits courts, services, ...), aborder l'innovation sociale (actionnariat salarial, coopératif, égalité Homme/femme, ...) se sensibiliser à la veille (Action Eco-matériaux du Pôle Fibres Grand Est). La réalisation de ces actions collectives pourra se faire entre des structures publiques qui auditeront (exemple une agence de développement économique), un consultant expert (qui pourra être issu d'Ascofi) pour la formation et le suivi initial, et le conseil de proximité de l'entreprise qui prendra le relais pour l'accompagnement dans la durée de l'appropriation (exemple des experts comptables pour le CIR). Le dynamisme et l'efficacité régionale de ces actions collectives dépend fortement de la synergie et de

la volonté de travail en commun des différents acteurs que sont la DIRECCTE (Ex DIRE/Drtefp) et le SGAR pour l'Etat par exemple, et la Région. Il serait logique que les mises en œuvre opérationnelles des SRIs cherchent à optimiser l'efficacité des actions collectives, ce qui nécessite de définir la taille critique d'une action (permettant d'assurer un ratio coût opérationnel (hors gestion)/coût global correct) ainsi qu'une qualité assurée. Des synergies entre grappes sont également à rechercher, y compris entre des régions voisines, car de nombreuses actions collectives peuvent être conduites simultanément pour le compte de plusieurs grappes.

Au-delà des actions collectives, la formation initiale à l'innovation pour des techniciens (CFAI) et ingénieurs (ie CNAM), en apprentissage mais aussi formation continue (en y associant un projet) constitue un investissement territorial pertinent sur lequel une coopération entre structures privées (Ascofi) et structures publiques verrait tout son sens (Oséo, Agences Régionales d'Innovation, Pôles de compétitivité, ...). Cette formation serait en mesure de reconstituer un socle solide pour relancer la créativité, l'entrepreneuriat, l'innovation qui sont aujourd'hui des valeurs nécessaires à la création de valeur et le développement d'activité sur nos territoires.

### **3.2.5 Un enjeu : la coopération renforcée entre structures publiques et privées à l'échelle nationale**

**La compétitivité des PME françaises a beaucoup à gagner d'une coopération renforcée entre les structures publiques et privées du conseil et des services en innovation.**

Les opportunités de collaboration dans le cadre d'actions collectives vont se multiplier, pour les formes connues d'innovation, en cherchant l'optimisation de leur déroulement et leur mutualisation, ce qui revient à répartir les rôles et mettre en place les conditions favorables à leur industrialisation pour être capable d'intensifier leur production. Pour ce faire, il convient de cartographier l'existant. Ascofi propose de mettre en place ou compléter avec l'interlocuteur public le plus approprié (peut être l'ACFCI) une base de données nationales des actions collectives conduites depuis 2005, accompagnée d'indicateurs de performances et de recommandations sur la mise en œuvre, afin de capitaliser les connaissances et permettre de rendre les actions futures plus efficaces et surtout d'informer de façon claire les animateurs de grappes. Cette base de données, indisponible aujourd'hui au plus grand nombre, pourrait être exploitée par le DGCS et la Datar notamment. Au sein de cette base de données des actions exemplaires pourraient être mises en exergue sous forme d'analyse de bonnes pratiques selon des typologies à définir.

Les deux types de structures seront par ailleurs sollicités sur de nouvelles formes d'innovation à mettre en place dans les territoires, pour lesquelles elles ne sont pas parfaitement préparées. Développer une vision commune de l'innovation nécessite un benchmarking européen, en vue de s'inspirer d'autres exemples pour faire évoluer les modalités d'organisation ou de mise en œuvre de ces nouvelles formes d'innovation. Ascofi invite ses homologues publics intéressés (les Agences régionales d'innovation notamment) à collaborer dans ce travail d'analyse, puis une fois par an réunir les concepteurs, bénéficiaires et intermédiaires des mises en œuvre d'actions pilotes pour un échange d'expériences et de bonnes pratiques.

Il est raisonnable d'envisager des coopérations plus imbriquées entre les acteurs publics et les conseils privés, à l'image de certaines expériences étrangères, tels que des accords cadre pluriannuels, des délégations de service public, la sous-traitance de certains types d'animation, des relations de type régie, voire des prises de participation au capital de certains cabinets par des structures publiques adaptées.

Prenons l'exemple de certains programmes européens très spécialisés et difficiles à maintenir de la part du public du fait de la rareté de projets (Eurêka par exemple). Une Délégation de Services Publics de collectivités auprès du réseau diversifié et bien réparti sur le territoire que regroupe Ascofi permettrait de toucher instantanément plusieurs milliers de PME avec un nombre d'intermédiaires extrêmement réduit et de les assister en local au travers de référents confirmés. Le parallèle est valable avec la délégation de la gestion des timbres postaux par les commerçants ruraux.

Au-delà du partage de métiers proches et de cohabitation au cours de missions communes, les professionnels privés et publics du conseil en innovation ont de nombreux points communs, notamment les mêmes types de formation, des compétences communes et les mêmes attentes en terme de progression de carrière et d'évolution des métiers.

La coopération pourrait viser à collaborer avec des Universités, des écoles françaises et étrangères pour enseigner les méthodes, les faire améliorer par les écoles doctorales, et accompagner des promotions de jeunes étudiants, voire les embaucher. Réunies, les structures privées et publiques françaises de l'innovation recrutent chaque année 100 à 200 jeunes diplômés.

Plus largement des passerelles doivent être créées pour des échanges professionnels entre privé et public en France (programme à créer) voire au niveau Européen (programme People du PCRD), non seulement afin de mieux connaître les métiers respectifs, mais aussi afin de permettre des évolutions de carrières lorsque des seuils sont atteints dans les structures d'origine.

Ce champ du possible sera d'autant plus facile à poursuivre que les structures privées et publiques se rencontreront fréquemment. Pour sa part, Ascofi envisage de reproduire tous les 18 mois ses assises sur des sujets d'actualité.

*Certaines de ces actions ont été soumises à la Datar par Ascofi fin 2009 afin de solliciter un soutien financier au sein d'une demande Europact.*

*A court terme et dans une logique sociétale, Ascofi propose par ailleurs de monter un projet de méthodologie d'évaluation des impacts environnementaux des activités de conseil et de services et des modes de compensation, qui pourrait concerner les acteurs privés et publics français dans leur ensemble, voire en partenariat avec des homologues étrangers.*



### 3.3/ Mettre en place une démarche de suivi et d'évaluation en continu de la performance de la SRI

La mise en œuvre de la démarche d'évaluation en continu de la SRI constitue le troisième élément clef de réussite à court terme.

#### 3.3.1 En accepter l'idée et l'utilité

Elle doit être définie et mise en place au démarrage des premières actions, pour trois raisons nous semble-t-il (7) :

- tout d'abord car la stratégie élaborée en 2009 a besoin d'être continuellement soutenue par un travail d'animation et de diffusion d'information auprès des partenaires, contributeurs financiers mais aussi acteurs de la diffusion de l'innovation et entreprises des territoires. L'évaluation en continu, parce qu'elle amène des éléments de connaissance réguliers, participe de cette dynamique, consolide l'appropriation locales des priorités d'action et contribue à la transparence de la politique publique. Dans certaines régions, un travail d'approfondissement a par exemple été réalisé dès 2010 ( Provence Alpes Côte d'Azur, Bretagne, Limousin...) pour affiner et quantifier les objectifs et priorités de la SRI dans le cadre de l'évaluation ex-ante de la SRI, dans d'autre, des rendez-vous sont donnés pour des conférences annuelles d'acteurs, etc. ;
- par ailleurs, comme de nombreuses stratégies, l'horizon est à moyen terme mais le pilotage quotidien ou presque, or l'utilisation des données d'avancement de actions nécessite de disposer d'outils de reporting fiables ;
- enfin, la SRI peut être révisée à échéance régulière (par exemple tous les 3 ans) mais le diagnostic régional réalisé en 2009 devra être actualisé régulièrement. Par ailleurs, un suivi annuel des actions et du contexte pourra éclairer de nouvelles décisions (nouvelles priorités à mettre en œuvre, inflexions à donner à certaines actions, amélioration de certaines actions...). Le suivi et l'évaluation en continu amènent cette fenêtre de lecture utile aux décisions et arbitrages à faire chemin faisant. Ils contribuent à alimenter le dialogue entre la collectivité régionale, les services de l'Etat, leurs partenaires et le réseau des acteurs impliqués sur le terrain. L'évaluation en continu peut être un moment de débat et de ré-interrogation partenariale des stratégies et des plans d'actions.

FONCTIONS DE GOUVERNANCE CONCERNÉES	CHAMPS DE DÉCISIONS CONCERNÉS
1 - Pilotage de la stratégie régionale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agencement des objectifs, priorités et des résultats attendus</li><li>• Arbitrages sur les financements et moyens associés, ...</li><li>• Modification de la stratégie de communication...</li></ul>
2 - Diffusion et partage de la stratégie avec les acteurs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contenu de l'information diffusée</li><li>• Harmonisation des politiques et programmes impliqués...</li></ul>
3 - Gouvernance financière	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbitrages et recherche d'optimisation des financements (financements dédiés, co-financements possibles...)</li></ul>
4 - Mise en œuvre, suivi, système d'information et de veille de la SRI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fourniture d'information aux comités opérationnels et stratégiques, alimentation des travaux des groupes de travail ou groupes prospectifs</li></ul>
5 - Communication	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alimentation des notes diffusées (spécialisées ou grands public), des sites internet, ...</li></ul>

(7) Au-delà de la nécessité réglementaire rappelé par les circulaires nationales de la DGCIS (ex DGE) du 2 avril 2007 et de la DIACT du 4 mai 2007 sur l'évaluation des CPER et PO et l'évaluation de la SRI

### 3.3.2 Les modes opératoires possibles

#### 1- Une feuille de route

Un plan de travail pluriannuel minimal pourra donner un fil conducteur et fixer des « rendez-vous » aux acteurs.

Cette feuille de route, à valider avec le Comité stratégique, pourra porter sur :

- la validation des thèmes, actions, ou secteurs géographiques à suivre et analyser chemin faisant ou *in fine* et les priorités d'évaluation sur la période au regard des objectifs stratégiques identifiés dans la SRI (cibles prioritaires, territoires prioritaires, type d'accompagnement...)
- les outils à mobiliser de manière privilégiée (enquêtes annuelles ou non, conférence spécialisée ou évènement grand public, entretiens d'acteurs, tableaux de bord, ...)

#### 2 - Un tableau de bord de la SRI

La stratégie et son plan d'actions sont par nature évolutifs et les responsables de la gouvernance doivent être en mesure d'engager les mesures correctrices voire de changer certaines orientations pour garantir des résultats *a optima*. Ceci suppose cependant de disposer d'un tableau de bord d'indicateurs et d'objectifs à atteindre.

Schématiquement, il est nécessaire de réaliser deux types de travaux : l'identification des indicateurs de suivi et d'évaluation et parallèlement, la quantification des valeurs de départ et cibles à atteindre.

Classiquement, les indicateurs de suivi et d'évaluation seront de différents types : indicateurs de réalisation (pour mesurer en termes financiers et physiques l'exécution des interventions), les indicateurs de résultat (pour mesurer les effets directs des actions à court et moyen terme sur le système économique régional) et les indicateurs d'impacts (conséquence à plus long terme) et de contexte (valeurs de référence, régionales ou non). Le principe reste de minimiser les informations supplémentaires à collecter, en exploitant par exemple de manière prioritaire les informations déjà disponibles par ailleurs (indicateurs macro-économiques et de contexte déjà suivis ou contenus dans le diagnostic approfondi de la SRI, indicateurs de programmation déjà existants et suivis au titre des programmes européens en région, ou indicateurs contenus dans les contrats d'objectifs ou les contrats de performances des pôles et réseaux d'acteurs...)

La détermination des valeurs de départ des indicateurs clefs et des objectifs à atteindre est souvent un exercice à renouveler régulièrement et *a minima* au démarrage de la mise en œuvre de la SRI, car bien souvent, ce travail n'a été qu'ébauché. Il nous semble alors important que ce travail se fasse en mixant expertise technique (groupe technique de la SRI) et appropriation politique (comité stratégique de la SRI).



## 4 / Les enjeux émergents et les perspectives

Les SRI ont permis une analyse en profondeur des systèmes d'innovation régionaux, d'identifier leurs forces et faiblesses, les enjeux auxquels ils doivent répondre et donc, en fin de compte, d'établir une stratégie régionale. Toutefois l'innovation, qui était auparavant comprise comme un continuum entre l'invention, la découverte (surtout du domaine de la recherche publique et privée) et l'industrialisation et la commercialisation (domaine des entreprises), connaît de profondes mutations. Le manuel d'Oslo a élargi la notion d'innovation à d'autres aspects que technologiques. Ce processus d'élargissement et de complexification de la notion d'innovation se poursuit et fait d'ailleurs apparaître de nouvelles méthodes ou problématiques que les SRI n'ont peut-être pas encore assez prises en compte.

Poursuivre la dynamique des stratégies régionales d'innovation ne peut se résumer à simplement faire plus – ou même mieux – en matière d'accompagnement des initiatives que les acteurs ont mises en place dans le passé sur leur territoire. Les modes d'actions et les processus d'innovation eux-mêmes évoluent en fonction du contexte et des nouveaux enjeux. Les innovations deviennent multidimensionnelles pour prendre en compte les dimensions sociales et environnementales, de nouvelles pratiques d'innovation plus ouvertes se font jour, les communautés de contributeurs s'élargissent pour intégrer les utilisateurs, les frontières des espaces de concurrence et de collaboration deviennent plus imbriquées au sein de clusters ou même entre ceux-ci, ...

Ces nouveaux enjeux créent de nouvelles exigences en matière de stratégie, de modes d'actions collectives, de gouvernance des systèmes d'innovation et de soutien à l'innovation, ainsi qu'en termes de nouvelles méthodes de diagnostic et d'évaluation. Force est de constater que les SRI, que ce soit sur le papier dans les documents de cadrage et les éléments méthodologiques, ou en pratique dans la conduite des diagnostics et l'élaboration des stratégies, ont peu abordé ces enjeux émergents.

Peu de régions ont tenté de transformer ces enjeux en opportunités, par exemple en ouvrant la définition usuelle de l'innovation vers l'innovation sociale, ou encore en élargissant la boîte à outils des pouvoirs publics avec des instruments « orientés marché ». Les documents produits s'éloignent au final peu des sentiers battus. L'innovation a plus résidé dans l'envergure, la professionnalisation, la systématisation et la normalisation sur toutes les régions françaises de la démarche de diagnostic et de stratégie que dans le résultat final de celle-ci...

Ainsi dans ce dernier chapitre, sans rechercher l'exhaustivité, il convient d'ouvrir les perspectives sur certaines nouvelles tendances de l'innovation qui – bien qu'émergentes – semblent aujourd'hui se confirmer comme des déterminants significatifs de la compétitivité futures des territoires. Les pages qui suivent mettent en relief quelques pistes de réflexions et d'actions pour les futures politiques publiques de soutien à l'innovation et la mise en œuvre des SRI.

### 4.1/ Renouveler l'approche marché et la propriété intellectuelle

#### 4.1.1 La veille marché.

**Si les politiques publiques, et donc les SRI, réussissent à faire émerger de la recherche des projets d'innovation, à les accompagner pendant leur maturation et à faciliter leur mise sur le marché en termes de commercialisation et d'industrialisation, deux écueils sont difficilement évités.**

Le premier est l'évaluation de la capacité d'absorption de l'innovation par le marché : les études de marché sont parfois trop brèves et trop lointaines par rapport aux délais de mise sur le marché. Elles sont aussi souvent peu financées. Le deuxième écueil tient au temps qui s'écoule entre les phases de détection et de maturation de l'innovation et l'entrée de celle-ci sur le marché (enjeu du « time to market »),

qui fait que celui-ci a évolué et que les études faites auparavant peuvent devenir caduques. Nombre de politiques publiques s'attachent donc à affiner leur soutien à l'analyse du marché, ce qui passe bien souvent par une veille permanente sur les tendances et signaux faibles, émis par le marché (enjeu de l'intelligence économique). Une structure mutualisée au bénéfice d'une grappe d'entreprises ou d'une filière peut apporter beaucoup, d'autant plus que l'anticipation facilite la détection des projets innovants.

#### 4.1.2 La Propriété industrielle et intellectuelle (PI)

**La propriété intellectuelle et la propriété industrielle occupent une place importante dans le processus d'innovation et sont fortement mises en avant par différents types d'acteurs et pour des raisons diverses.**



Les chercheurs du domaine public, et leurs institutions, souhaitent pouvoir tirer parti des travaux de recherche qu'ils ont menés et, dans une optique de précaution, déposent souvent un brevet, ce qui coûte cher aux établissements. De plus, les cellules de valorisation qui ont en charge le portefeuille de brevets de l'établissement ont beaucoup de mal, d'une part à les commercialiser, le chemin étant souvent long entre un brevet et une application industrielle et/ou commerciale, d'autre part à entamer des procédures de poursuite si des utilisations frauduleuses surviennent.

Certains établissements ont créé des structures de droit privé pour faire ce travail de suivi du portefeuille de brevets (FIST pour le CNRS, Inria-transfert ou Inserm transfert, CEA valorisation ou Protisvalor pour l'université de Marseille 2). La Caisse des Dépôts et Consignations a également mis en place dans le cadre du Grand emprunt une structure, France Brevets, qui va acquérir auprès des établissements de recherche publics les licences des brevets et les commercialiser, soit directement, soit en le regroupant (patent pooling). La CDC prendrait en charge les frais liés aux brevets et partagerait avec les établissements les recettes générées. 20 M€ puis 100 M€ vont être affectés et un objectif de 12 000 brevets est donné. Les entreprises qui travaillent dans des projets collaboratifs, soit du FUI dans les pôles de compétitivité, soit de l'ANR, soit dans les projets européens, souhaitent également que la question de la propriété intellectuelle soit traitée, surtout les PME qui craignent la concurrence des grands groupes.

Ces questions sont souvent un frein à la bonne collaboration dans les projets. Certains établissements de recherche qui font de la recherche partenariale laissent la propriété intellectuelle aux entreprises et ont en retour des coûts de prestations plus élevés.

Enfin, les entreprises qui font en interne de la R&D déposent des brevets pour des raisons offensives (exploiter sur le marché une découverte) ou défensives (empêcher l'arrivée d'un nouvel entrant sur le marché).

Les questions soulevées par la propriété intellectuelle tiennent à :

- L'évaluation de son potentiel. Des sociétés comme Ocean Tomo ont mis en place une méthodologie d'évaluation, mais les résultats sont contestés.
- La commercialisation. Le gouvernement allemand a mis en place à travers un appel à projet, des structures régionales de gestion des brevets (patent valorisation agency). En France, l'ANR, à travers un appel à projets, a structuré des synergies régionales pour la valorisation de la recherche.

Le sujet de la propriété intellectuelle a été peu abordé par les SRI, même s'il est au centre de la recherche publique, de la recherche partenariale et des projets collaboratifs, et des synergies doivent être trouvées pour l'évaluation des brevets, la gestion du portefeuille et les financements nécessaires.

## 4.2/ Elargir les formes et contenus de l'innovation

### 4.2.1 L'innovation sociale et l'innovation territoriale

#### L'innovation n'est pas simplement affaire de technologies ou de marchés.

Elle est aussi sociale. L'enjeu est de résoudre au mieux les problèmes sociaux, économiques et environnementaux. Pourtant, selon Antonella Noya, spécialiste de l'innovation sociale au sein du Programme LEED (8), « cette notion devient un aspect déterminant du développement durable et un élément essentiel de la prospérité. Elle vise de nouvelles réponses aux problèmes sociaux, en identifiant et en fournissant de nouveaux services. L'innovation sociale cherche à satisfaire de nouveaux besoins qui n'ont pas été pris en compte par le marché et à fournir de nouveaux services plus satisfaisants d'insertion qui améliorent le bien-être des populations et donnent aux gens une place et un rôle économique et social ».



L'innovation territoriale quant à elle associe les termes de développement durable, de recomposition et de partage des espaces, de réseaux communicants, qui amènent tous de la compétitivité aux territoires et un nouveau développement économique. Ce type d'innovation inclut toutes les initiatives identifiées sur un territoire, à caractère de préférence novateur ou inhabituel pour le territoire (on peut sur ce point se référer aux démarches innovantes initiées par les programmes LEADER, les Pôles d'Excellence Rurale et autres approches qui visent très clairement à introduire de nouvelles approches économiques et organisationnelles en lien avec les potentialités endogènes du territoire).

Ces deux définitions montrent clairement qu'il ne s'agit plus ainsi seulement d'appréhender les impacts sociaux des innovations comme des « produits-joints » mais comme des objectifs principaux et déclarés de l'innovation. Elle peut prendre la forme de nouveaux produits et services, mais également de nouvelles formes organisationnelles ou institutionnelles, de nouveaux rôles pour certains acteurs ou encore de nouveaux modes de gouvernance.

Les raisons des réflexions récentes sur l'innovation sociale sont multiples. Si au Royaume-Uni, la réorganisation importante des services à la population durant le début des années 80 peut expliquer de nouvelles réponses et organisations (9), on peut d'une manière générale citer le constat du gap croissant entre croissance économique et bien-être social, constat qui est de plus en plus partagé dans tous les milieux, au-delà des affiliations politiques et des croyances. De plus, les dernières décennies se caractérisent par la montée en puissance de grands challenges sociaux tels que le changement climatique, le changement de paradigme énergétique, le vieillissement de la population, le terrorisme, ... Enfin, en France citons les travaux menés pour mieux mesurer la part de ce type d'innovation dans les programmes européens et les CPER \*

Là encore, les territoires ont des atouts non négligeables pour expérimenter et produire ces nouvelles formes d'innovation. Ces atouts reposent notamment sur la richesse des éco-systèmes régionaux, en particulier les milieux associatifs engagés dans l'innovation sociale. Dans l'accompagnement des personnes en difficulté, dans l'insertion par l'économique, la reconstruction du lien social, le droit au logement, le regard aux « accidentés de la vie », il y a dans la plupart des régions une économie sociale et solidaire qui expérimente tous les jours des dispositifs innovants. Certaines SRI avaient tenté de dépasser la définition de l'innovation du Manuel d'Oslo en intégrant dans le périmètre de leurs diagnostics les innovations sociale et territoriales. Ces intentions ont été peu suivies d'effets du fait que les communautés d'acteurs étaient largement différentes de celles des formes d'innovation plus classiques, technologiques. Ainsi elles nécessitaient des investigations distinctes et des outils spécifiques pour les appréhender, ce qui n'était en général pas possible dans le cadre temporel des SRI. Le calme étant revenu dans la période « post-SRI », il est maintenant possible de sereinement aborder cette question complexe de l'innovation sociale, pour en comprendre les processus, les ressorts et les freins afin de mettre en place des formes de soutien et d'actions adaptées.

\* EDATER et Cemagref de Grenoble, pour le compte de la DATAR et l'ARF, Référentiel d'évaluation de l'innovation sociétale et territoriale, avril 2009

(8) Programme pour le Développement Economique et la Création d'Emplois au niveau Local (LEED), de l'OCDE, créé en 2003

(9) Londres 11-13 mai 2009 : Colloque organisée par la 27ème région et User Studio avec le concours de la FING (Fondation Internet Nouvelle Génération), de l'ARF, de la CDC et l'appui de l'UE (programme national d'assistance technique Europ'Act), la mission a réuni des représentants de régions (élus et techniciens), de fondations, d'organismes publics et associatifs sur le thème « Politiques publiques et innovation sociale, l'expérience de la Grande Bretagne ». Voir également Journée de la Recherche à Reims, novembre 2008 et la présentation des travaux du Laboratoire de l'Université croisant sciences humaines et technologie de l'information et de la communication

## 4.2.2 L'open innovation

**L'open innovation est un concept qui a été développé par Henry Chesbrough, professeur à l'université de Berkeley.**

L'open innovation se base sur le fait qu'il est avantageux pour une entreprise d'utiliser des ressources externes, et pas seulement internes, pour le développement de nouvelles idées, technologies ou moyens d'entrer sur le marché. L'idée de base est que, dans un monde où la connaissance est répartie entre de multiples acteurs, les frontières entre l'entreprise et son environnement doivent devenir plus perméables. En conséquence, des entreprises peuvent rechercher des brevets ou des licences à acheter, plutôt que de compter sur leur propre centre de R&D et, à l'inverse, peuvent mettre sur le marché les brevets et licences qu'elles ont développées et qui ne sont pas utiles à leur activité.

Les grandes entreprises pratiquent cette forme d'innovation depuis longtemps comme en témoignent le rachat des start-up de la net économie par les grands groupes, plus récemment l'ouverture de programmes de soutien aux start-up par des sociétés comme Microsoft ou IBM et leurs relations de coopération avec les centres de recherche publics. De plus, des sociétés ont construit leur « business model » sur des rôles d'intermédiaire entre les inventeurs et chercheurs et les entreprises qui ont des besoins d'expertise comme InnoCentive, Innovation Exchange, Hypios, NineSigma, StarMind, yet2.com, MillionBrains et Tekscout aux Etats-Unis, One Billion Minds en Inde, PRESANS en France, Innoget en Espagne...



... Pour aider l'open innovation, les pouvoirs publics peuvent mettre en place des « market place » (voir l'appel d'offres initié par la Caisse des Dépôts récemment) ou alors favoriser la création de fonds d'investissement et de lieux d'échanges. Il faut que les PME, TPE et gazelles utilisent les mêmes méthodes, gagnant ainsi du temps et des moyens pour développer des innovations.

## 4.2.3 L'éco-conception

**Elle est devenue un facteur d'innovation et de croissance (10) . En effet, les produits, les procédés, les organisations et systèmes doivent être réfléchis de façon à ce qu'ils contribuent à la réduction des gaz à effet de serre, du réchauffement climatique, de l'épuisement des ressources naturelles, de la pollution, ce qui nécessite de l'innovation dans le design, les processus de fabrication et de recyclage, de distribution, etc.**

Tout ceci demande des compétences, des recherches, des moyens peu pris en compte actuellement dans les politiques d'innovation :

- l'innovation traverse toutes les fonctions de l'entreprise, bien au-delà de la seule R&D. Depuis quelques années, elle est entrée au cœur du design ;
- La prise de conscience que le design peut être une réponse aux problématiques de développement durable se développe. Les produits, les procédés, les organisations et systèmes doivent être réfléchis de façon à ce qu'ils contribuent à la réduction des gaz à effet de serre, du réchauffement climatique, de l'épuisement des ressources naturelles, de la pollution, ce qui nécessite de l'innovation dans le design, les process de fabrication et de recyclage, de distribution, etc. Ceci demande des compétences, des recherches et des moyens, faiblement pris en compte actuellement dans les politiques d'innovation.
- L'éco-conception doit ainsi être intégrée au sein des stratégies publiques comme un facteur d'innovation.



(10) Commissariat général au développement durable, Mars 2010 Les filières industrielles stratégiques de l'économie verte

#### 4.2.4 L'innovation dans les services

**Jusqu'à présent le soutien à l'innovation a surtout touché les aspects technologiques et industriels (produits, process, organisation, marketing, ...), puis progressivement le design mais assez peu les services. Or la dématérialisation de l'économie, les problématiques de développement durable, la connectivité des populations conduisent à une croissance forte des services et à une innovation constante de ceux-ci (11).**



Si les entreprises du secteur des services sont perçues en général comme moins concernées par l'innovation que ne le sont les entreprises de l'industrie manufacturière (12), cette image évolue progressivement à la faveur de différentes enquêtes et travaux de la décennie 2000. Nombre des entreprises de services sont *in fine* plus intenses en savoir (intermédiation financière, services aux entreprises,...) et certaines spécificités les caractérisent : l'acquisition de savoirs auprès de sources externes y est plus importante que la R&D formelle, elle repose sur des emplois hautement qualifiés et des diplômes de haut niveau, les qualités entrepreneuriales y sont un facteur clé (en raison du poids que revêtent les nouvelles entreprises), la protection intellectuelle est moins développée mais n'en est pas moins importante (rôle des logiciels par exemple) (13). Les entreprises des services informatiques et de R&D sont parmi les plus innovantes.

L'innovation par les services pose cependant de vraies questions aux politiques et programmes publics plus enclins (pour des raisons de réglementation notamment) à soutenir le secteur industriel que le secteur tertiaire. Dans les quelques cas où les SRI se sont penchées sur le sujet, il a été nécessaire de différencier les services aux entreprises des services à la population, les premiers étant plus innovants que les seconds. Il a été aussi nécessaire d'intégrer le système économique de rattachement (secteur marchand et secteur non marchand ou encadré).

Mobiliser l'innovation dans les services invite donc à emprunter de nouvelles approches, à croiser plusieurs secteurs d'activités et plusieurs modèles économiques : celui des technologies de l'information et des services à la population, etc. De premières initiatives pour organiser l'action publique dans ce domaine apparaissent (14) mais un important travail reste à faire.

### 4.3/ Stimuler l'innovation par des formes inédites ou renouvelées de Politiques Publiques

#### 4.3.1 Des formes inédites de commandes publiques

La tendance des pouvoirs publics à privilégier des instruments de politique « technology-push », notamment via des programmes de recherche thématiques et les dotations aux grands établissements, est partagée par l'ensemble des pays avancés. La France est un des pays ayant sans doute poussé le plus loin ces politiques, avec des « grands programmes » qui ont souvent été critiqués pour oublier la composante de marché des innovations qu'ils souhaitent voir se développer et se diffuser. Aujourd'hui encore, de nombreuses voies s'élèvent pour dénoncer le manque de soutien à la mise sur le marché de l'innovation (15). Celle-ci pénalise particulièrement les PME dont l'innovation de produit est une composante essentielle de leur compétitivité.

(11) Voir à ce propos F. GALLOUJ, Vers une théorie de l'innovation dans les services, recherche pour le Commissariat général du Plan, juillet 1997 et le projet horizontal de l'OCDE "Enhancing the Performance of the Service Sector", 2005

(12) Innovation et R&D, l'ombre des services, Camal Gallouj, Professeur des Universités, Université Bretagne Occidentale et Université Lille 1

(13) Voir notamment L'innovation dans les services d'après l'enquête CIS4 de 2006,

comparaison avec d'autres secteurs qui sont parmi les plus innovants ou au contraire les moins innovants de l'ensemble des secteurs

(14) Voir par exemple le pôle de compétences Nékoé, l'innovation par les services, à Orléans

(15) Cf. par exemple les débats lors des Etats généraux de l'industrie 2009-2010 ou encore

le rapport au Premier Ministre sur les établissements de taille intermédiaire (ETI) de B. Retailleau.

Cependant, de nouveaux instruments de politiques publiques « orientés demande » sont utilisés de plus en plus fréquemment, particulièrement pour soutenir les technologies environnementales, pour lesquels les seuls mécanismes de marché ne peuvent fournir d'incitations assez fortes pour motiver les acteurs de l'innovation à investir de manière suffisante. Parmi ces instruments, citons notamment les subventions à l'achat pour des produits plus innovants mais dont le surcoût peut être prohibitif pour les acheteurs pionniers, les incitations fiscales ou encore les commandes publiques de produit innovants. Ces dernières ont généré un débat important, s'inspirant notamment de l'exemple du SBIR (Small business Innovation Research) américain. L'Europe a également joué un rôle important dans cet intérêt pour la commande publique orientée innovation : en 2007 et 2008 étaient publiés une Communication et un guide sur les « achats publics avant commercialisation » (« pre-commercial procurement ») (16). Ceux-ci entendent faciliter l'usage par les Etats Membres de la commande d'Etat des premières générations de produit nécessitant encore des activités de R&D pour atteindre les performances requises dans le cahier des charges.

Un des avantages essentiels de cette démarche est, outre de ne pas être considérée comme une aide d'Etat, ce qui offre une plus grande marge de liberté aux pouvoirs publics, de mettre les entreprises dans une logique commerciale de vente et non de dépendance aux subventions. De nombreux termes tels que « l'innovation tirée par les utilisateurs » (user-induced innovation), ou encore « l'innovation basée sur les communautés d'acteurs » (community based innovation) témoignent de l'actualité et de l'intérêt pour ces démarches interactives. La logique linéaire est inversée en permettant un pilotage par les besoins du processus d'innovation. Plus récemment, l'initiative remarquable des Marchés Porteurs (Lead Markets) privilégie également une approche guidée par la demande plutôt que poussée par la technologie sur 6 grands marchés (17). Des actions ont été proposées afin que les Etats membres puissent lancer des commandes publiques dans les domaines des technologies à hauts risques.

L'usage des commandes publiques pré-commerciales par les collectivités territoriales, et l'articulation avec les politiques nationales et européennes restent à clarifier. Les Régions ont encore peu utilisé cet instrument malgré des opportunités dans leurs domaines de compétences (par exemple les énergies renouvelables dans les bâtiments publics). Les territoires ont pourtant un avantage non négligeable lorsqu'il s'agit de mettre au point des commandes publiques assorties d'un programme d'expérimentation des premières générations de produits. Cette démarche nécessite des relations de proximité et de confiance entre les intervenants de la chaîne d'innovation, utilisateurs inclus. Les territoires peuvent alors devenir de véritables laboratoires d'essai et sont parties prenantes du processus d'innovation. La politique régionale soutenant cette initiative via des commandes publiques innovantes peut alors revêtir un véritable rôle d'accélérateur et de catalyseur de l'innovation en favorisant les apprentissages par l'usage.

Les technologies de l'information et de la communication constituent le premier champ d'expérimentation par excellence, du fait que l'utilisateur peut être au centre du processus d'innovation en tant qu'acteur de la communication, de la production et de l'échange d'information. C'est en cela que des démarches telles que celles des Living Labs est intéressantes, dans leur volonté de promouvoir et soutenir par des accords de coopération entre producteurs, organismes de formation et de recherche régionaux, collectivités territoriales et communautés d'utilisateurs l'innovation numérique à travers l'expérimentation. Des déclinaisons régionales existent telles que celles en Provence Alpes Côte d'Azur (PACA Labs : appel à projet de type prototypage grandeur nature et recherche-expérimentation sur les TIC et les usages) et ont pour objectif de dépasser le seul domaine des TIC pour développer ces démarches dans les énergies nouvelles, le bâtiment méditerranéen durable, la sécurité/risques, les nouveaux services,...

(16) COM(2007)799 final. Et SEC(2007)280. Cette démarche s'est formalisée par l'adoption d'un texte le 3 février 2009, Résolution du Parlement européen du 3 février 2009 sur les achats publics avant commercialisation : promouvoir l'innovation pour assurer des services publics durables et de qualité en Europe (2008/2139(INI))

(17) Santé en ligne, textiles de protection, construction durable, recyclage, bioproduits et énergies renouvelables

### 4.3.2 Des politiques de clusters renouvelées

**Les travaux de Michael Porter sur la spécialisation des territoires et la nécessité pour les entreprises de travailler en réseau sur un même territoire ont connu un fort retentissement et tous les membres de l'Union Européenne ont développé une politique de soutien aux clusters.** D'autres pays, comme la Jordanie, la Turquie, le Maroc, la Croatie, s'y mettent également. En France, cette politique de cluster s'est traduite, tout d'abord par les SPL (Systèmes Productifs Locaux), puis par les Pôles de compétitivité et, plus récemment, par les Grappes d'entreprises. Toutes trois coordonnées par la DATAR, ces politiques ont vocation à être complémentaires entre elles et avec les initiatives propres des collectivités territoriales. On note également la renaissance des filières, notamment à l'initiative des Régions, qui y voient parfois un contrepoin à la politique – nationale... – des pôles ou un outil complémentaires ou plus adapté à leurs spécificités territoriales (voir chapitre 3.2).

Plusieurs politiques et initiatives communautaires soutiennent directement ou indirectement les clusters français, au premier chef desquels les Pôles de compétitivité. Ceci est le cas de la politique de cohésion au travers de l' « Agenda territorial » fixant comme priorité le développement de « clusters régionaux pour l'innovation », la politique de recherche au travers du Programme cadre européen pour la recherche et le développement technologique (PCRD), le Programme cadre pour l'innovation et la compétitivité (CIP) ou encore le programme EUROSTARS. La Commission Européenne a également développé des outils pour le soutien aux clusters comme l'observatoire européen des clusters (ECO), l'alliance européenne des clusters (ECA), d'autres actions de mise en réseau (Europe Innova) ou une action vers les « World class cluster ».

L'appropriation différenciée des clusters comme instrument de politique publique par les niveaux d'intervention territoriaux, nationaux et européens n'est pas sans poser des problèmes :

- La politique européenne de soutien aux clusters de classe mondiale pose la question du maillage territorial, sachant que des territoires risquent de se retrouver à l'écart des grands pôles, ce qui conduirait à un développement à deux vitesses des territoires et à une fragilisation de la cohésion. La politique française avait quant à elle, malgré la segmentation des pôles en trois catégories, favorisé une approche « inclusive », peu sélective.
- Le travail mené par les membres d'ASCOFI a révélé dans plusieurs régions des hésitations, parfois même une filiosité, dans l'intégration des clusters au sein des SRI au-delà des déclarations d'intentions. Entre politique régionale et nationale, entre excellence et aménagement du territoire, au croisement des proximités sectorielles et territoriales, ces formes d'organisations souffrent parfois de leur statut intermédiaire, « hybrides »... Si elles sont maintenant pour la plupart pleinement intégrées dans les éco-systèmes régionaux, une marge d'amélioration de leur efficacité demeure encore dans l'articulation des différents échelons d'intervention publique les finançant et les soutenant. On constate que les politiques régionales d'innovation prennent progressivement en compte les politiques de soutien aux clusters et leurs évolutions (les pôles sont par exemple en train de prendre en charge des actions vers plus de formation, plus d'internationalisation, plus de relations avec les structures de financement). Ce mouvement doit s'amplifier et des échanges et réflexions doivent avoir lieu afin de trouver les méthodes et actions pour mieux les intégrer dans une politique globale.



## 5 / Conclusion

Les politiques publiques d'innovation font l'objet dans les territoires d'une forte réappropriation, processus stimulé à la fois par la demande de la Commission Européenne lors de la négociation des nouveaux Programmes Opérationnels de la période 2007-2013, mais aussi par les politiques nationales (Pôle de Compétitivité et cluster, ...) et par les acteurs en régions à l'occasion de la définition des stratégies régionales d'innovation. Mais cette dynamique met en exergue plusieurs enjeux qu'il nous semble important de souligner.

S'il existe une filiation « naturelle » entre les Stratégies Régionales d'Innovation et les stratégies portées par les programmes européens (co-financés par le FEDER, le FSE voire le FEADER) et les Contrats de Projet Etat-Région, **l'articulation et les complémentarités doivent être renforcées entre ces différentes politiques** ainsi qu'avec d'autres stratégies et sources de financement (PCRD, FUI, politiques sectorielles des Régions, PRES, ...) pour permettre le déploiement de programmes efficaces et durables.

**La gouvernance institutionnelle et le management territorial de l'innovation** constituent donc une clé pour la réussite de cette « intégration ». A ce titre d'ailleurs, la qualité de l'animation des réseaux d'acteurs de l'innovation, leur mise en synergie et le suivi-évaluation en continu de la stratégie régionale sont également déterminants car ils permettront de rendre compte des efforts de chacun et des résultats obtenus, de l'évolution des enjeux sur les territoires et ainsi d'ajuster régulièrement les plans d'actions.

La réussite des SRI tient également de **l'appropriation des acteurs de l'innovation, sur le terrain**, au premier rang desquels figurent les entreprises et les lieux de production de connaissance ou de transfert. Elle relève aussi sans doute du succès des actions portées par les relais et grappes d'entreprises et des échanges qui pourront s'opérer entre eux.

**L'ouverture progressive des stratégies aux nouveaux enjeux des processus d'innovation** (éco-conception, innovation sociale, innovation dans les services, open innovation, etc..) pourra également renouveler les stratégies et plans d'actions pour mieux répondre aux évolutions de la demande.

Enfin, **l'amélioration des compétences** dans les structures relais et la gestion des ressources humaines dans les entreprises, constituent des leviers majeurs pour augmenter la diffusion de l'innovation.

Pour chacun de ces enjeux et leviers, **les sociétés de conseils en innovation jouent un rôle important, en concertation ou en partenariat avec les acteurs publics de la chaîne de diffusion de l'innovation** et avec le même objectif : **améliorer la compétitivité des entreprises et des territoires. Elles peuvent également alimenter les réflexions en matière de politiques publiques d'innovation.** Nous espérons que ce document aura pu en être une illustration.

