

Contribution à l'élaboration de la Stratégie Régionale d'innovation

Philippe Claye - Jean-Pierre Filiâtre

La structuration du portefeuille régional de pôles de développement

Le SRDE identifiait une quinzaine de pôles de développement : à côté des pôles de compétitivité étaient cités un certain nombre de pôles d'excellence régionaux. Cette approche est importante, pour au moins deux raisons :

- le développement de pôles et de réseaux locaux permet aux entreprises concernées d'acquérir des avantages concurrentiels exclusifs et significatifs ; il facilite notamment l'émergence et la réussite de projets innovants.
- il renforce l'attractivité des territoires, enclenchant ainsi un cercle vertueux de développement.

En ce sens, il s'agit d'un pilier essentiel d'une stratégie régionale de développement et d'innovation.

La structuration de ce portefeuille est essentielle. Tous les pôles n'ont pas la même position concurrentielle, tous les pôles n'ont pas le même impact sur le développement régional ni le même potentiel de développement, et il convient donc, comme cela est exposé dans le rapport sur la SRI, de hiérarchiser les pôles en fonction de ces critères, et de concentrer des moyens spécifiques sur les pôles de niveau européen, les pôles à fort impact, les pôles à fort potentiel.

Mais, dans la gestion du portefeuille régional de pôles de développement, il faut aussi inclure le critère de l'équilibre spatial du développement régional. Si l'existence d'une capitale régionale puissante est essentielle pour l'ensemble de la région et l'ensemble des territoires, il faut éviter une hyperconcentration sur la métropole, qui se ferait au détriment tant de la métropole elle-même que des autres territoires. Le développement de pôles, même modestes, hors de la métropole, est indispensable.

Les mesures de mise en œuvre

La création d'entreprises innovantes

Le dispositif actuel de soutien à la création d'entreprises innovantes est relativement complet. Il comporte en particulier des moyens de conseil, d'accompagnement et d'hébergement, avec les Centres européens d'entreprise et d'innovation (Régie des Ruches du Nord et Aditec Pas-de-Calais - CEEI, qui regroupent vingt-cinq pépinières d'entreprises), des moyens de financement avec Réseau Entreprendre, Nord-Innovation, etc, à côté bien entendu d'Oséo. Ce dispositif doit être soutenu et renforcé.

Les points faibles du dispositif se situent en amont : il est nécessaire d'une part d'augmenter le flux entrant, d'autre part de renforcer et diversifier les moyens de financement des phases amont de préparation du projet.

a) augmenter le flux entrant

La sensibilisation des étudiants et l'appel à des créateurs extérieurs à la région sont des mesures qui peuvent permettre l'augmentation de ce flux ; mais il ne faudrait pas s'arrêter là. Il est utile de développer le dispositif de bourse en faveur des créateurs et de travailler davantage sur l'identification d'opportunités de valorisation de résultats de la recherche par une création d'entreprise et simultanément sur la constitution de couples projets - créateurs. Cela nécessite de mettre en place un dispositif de coopération entre les acteurs de la recherche et les acteurs de la création d'entreprise, et de disposer de moyens pour la réalisation d'études préliminaires de faisabilité.

b) financement de la préparation du projet

La préparation de projets innovants nécessite le plus souvent le recours à des prestataires, qu'il s'agisse par exemple des études techniques, des études de marché, ou de la protection de la propriété industrielle. Plusieurs procédures de financement existent, avec en premier lieu les aides d'Oséo, les aides du Ministère de la Recherche (concours, incubateurs). Ce dispositif est certes un peu compliqué, puisque les budgets sont souvent ventilés entre plusieurs procédures ; il fonctionne toutefois globalement assez bien, mais uniquement pour les projets d'innovation nettement technologiques. L'innovation ne se réduit pas, loin de là, à l'innovation technologique, et il est indispensable de mettre en place des moyens de financement des études de faisabilité de projets innovants peu ou pas technologiques.

Les projets de développement et d'innovation dans les pme

En créant Aditec Pas-de-Calais - CEEI, il y a près de dix-huit ans, le Département du Pas-de-Calais considérait que, en raison des spécificités du tissu économique, le "gisement" le plus significatif d'innovation était dans les entreprises existantes.

Aditec a ainsi accompagné avec succès des centaines d'entreprises dans la détermination de leur stratégie de développement et la conduite de projets d'innovation. Aditec a pour cela développé les outils et les méthodes appropriés, réuni les compétences, les sources d'information, les partenariats nécessaires. L'approche d'Aditec met en avant plusieurs caractéristiques :

- Une approche large de l'innovation, qui ne se réduit pas à l'innovation technologique, mais concerne toute opération de développement permettant d'acquérir des avantages concurrentiels ;

cela a en particulier comme conséquence que les projets d'innovation doivent être fondés sur une analyse stratégique, permettant d'identifier des projets d'innovation pertinents. Afin d'optimiser cette part essentielle de l'accompagnement de l'entreprise, Aditec a fait le choix d'intégrer cette approche dans ses propres prestations.

- Une approche globale du projet d'innovation et de l'accompagnement de l'entreprise : les services fournis par Aditec à une entreprise conduisant un projet d'innovation ne se bornent pas à la renseigner sur les aides financières qu'elle peut obtenir. Les services proposés comportent une assistance dans la méthodologie de la préparation du projet, faisant appel aux meilleures techniques de gestion de l'innovation, une assistance dans l'établissement du plan d'action pour la préparation du projet, le choix des prestataires et des partenaires, la rédaction du plan d'affaires et le montage financier, le suivi dans la phase de mise en œuvre. L'accompagnement d'Aditec s'effectue ainsi dans la durée, sur l'ensemble du cycle de projet.

Depuis la création d'Aditec, le développement du tissu de recherche et d'enseignement supérieur dans le département, le développement des actions de promotion de l'entrepreneuriat, le développement du réseau des pépinières d'entreprise, la mise en œuvre de politiques d'aide à la création d'entreprise, ont permis à Aditec de développer ses interventions en soutien à la création d'entreprises innovantes.

Aditec a toujours effectué une évaluation précise de ses interventions ; ces procédures d'évaluation sont depuis plusieurs années incluses dans son système de management de la qualité. Cela a permis de développer des méthodes d'intervention adaptées aux attentes des entreprises, et de formaliser et professionnaliser cette pratique.

Ces méthodes, le savoir-faire et l'expérience accumulée dans la conduite de ces actions sont disponibles pour poursuivre et élargir la mise en œuvre d'une stratégie régionale visant à ce que davantage de pme s'engagent sur la voie de l'innovation.

La coordination des acteurs

Les modalités opérationnelles de mise en œuvre du Schéma Régional Innovation influenceront de façon déterminante sur la qualité des résultats et l'atteinte des objectifs. Aujourd'hui, les moyens de mise en œuvre sont mal structurés, car ils résultent d'une succession de décisions de différentes instances, prises à des époques différentes et pour mettre en œuvre des objectifs différents. Une réorganisation permettrait de gagner en lisibilité, en qualité et en efficacité.

Une meilleure structuration permettra d'améliorer la qualité de la mise en œuvre de la stratégie régionale : actuellement, la définition opérationnelle des actions doit souvent être incorporée aux décisions stratégiques, afin de régler ex ante les problèmes potentiels entre organismes opérateurs de terrain. Il est préférable de laisser la définition du contenu opérationnel à ces opérateurs, qui utiliseront pour cela leur connaissance des attentes des entreprises et leur connaissance des techniques de gestion de l'innovation.

Les opérateurs mettant en œuvre la SRI devront :

- faire preuve d'un niveau élevé de professionnalisme
- être d'une taille suffisante pour réunir une palette diversifiée de compétences, créer un milieu professionnel stimulant et formateur, être en mesure de consacrer suffisamment de moyens au développement de services et de compétences

- bénéficier d'une large autonomie de gestion
- se livrer, en contrepartie, à une évaluation permanente et approfondie, travailler en utilisant un référentiel professionnel existant (ou éventuellement à créer).

Dans le domaine du soutien à l'innovation (hors recherche scientifique et financement), l'analyse des fonctions à remplir, des prestations et services correspondants et des compétences associées (cf document en annexe) permet d'identifier six métiers :

- coordination de la mise en œuvre de la stratégie régionale (observatoire, veille concurrentielle, montage de projets de nouveaux services)
- animation du réseau des opérateurs
- émergence et incubation de projets d'entreprises technologiques
- ingénierie de l'innovation dans les entreprises existantes ou pour des créateurs d'entreprise
- technopoles : marketing du territoire, animation des relations recherche - entreprises, émergence et assistance à la gestion de projets collaboratifs de recherche
- centres techniques : conseil technologique, R&D collaborative, formation technologique.

Le dispositif régional doit être organisé de telle sorte que chaque opérateur exerce un ensemble cohérent de métiers, évitant la dispersion des compétences et les difficultés de gouvernance liées à des publics cibles trop divers. Il faut de plus qu'il y ait le minimum de recouvrement avec d'autres opérateurs, pour éviter un manque de lisibilité et une multiplication de problèmes de coordination.

Cela a plusieurs conséquences :

a) Il est important que les organes de pilotage ou de coordination n'aient pas de responsabilité de mise en œuvre de terrain, pour éviter des conflits d'intérêt ingérables.

b) Il n'est pas pertinent de séparer les activités d'aide à la création d'entreprise innovante et les activités d'aide au développement de projets innovants dans les entreprises. D'une part, une très large partie des compétences, outils, méthodes et moyens sont identiques. D'autre part, un intervenant auprès d'un créateur d'entreprise ayant l'expérience des pme aura une vision beaucoup plus pertinente, sera capable de projeter le créateur dans l'avenir de son entreprise et l'aidera à identifier les questions clefs de sa stratégie.

c) Il est essentiel de bien distinguer les activités de valorisation de la recherche des activités de création d'entreprise innovante issues de résultats de la recherche : les établissements et laboratoires d'une part, les organismes d'aide à la création et au développement des pme d'autre part, doivent travailler conjointement sur la question, chacun adoptant le point de vue de ses mandants : les laboratoires et les établissements d'un côté, les entreprises ou les créateurs d'entreprise de l'autre. Les établissements doivent rechercher le meilleur partenaire pour une valorisation, qui n'est pas forcément régional ; les créateurs ou pme doivent rechercher le meilleur partenaire scientifique sur un projet de R&D, et il n'est pas non plus forcément régional.

d) Il est nécessaire de mettre en place des moyens efficaces de promotion et d'animation des pôles. La promotion des pôles nécessite l'intervention des collectivités territoriales, en partenariat avec les acteurs concernés : entreprises, universités, Chambres de Commerce, etc. Chaque pôle nécessite que soient mises en place les fonctions technopolitaines : animation du territoire, soutien à l'innovation, marketing du territoire. Pour autant, il n'est pas souhaitable de multiplier les instances, les

structures, les équipes, au risque de l'émiettement et de la dispersion. Il sera nécessaire de structurer efficacement cet ensemble, permettant d'atteindre une masse critique, de créer des synergies.

De plus, la mission des pôles de compétitivité, au sens strict, ne couvre pas l'ensemble des fonctions technopolitaines ; développer ces fonctions ne peut qu'être bénéfique au bon fonctionnement des pôles de compétitivité : cela est certainement, à moyen terme, le meilleur moyen d'assurer un renouvellement des projets de R&D.

Divers moyens existent aujourd'hui, fonctionnant un peu en ordre dispersé ; ils sont loin de couvrir pour chaque pôle chacune des fonctions. Un état des lieux plus détaillé sera nécessaire, mais on peut dire d'ores et déjà qu'un inventaire des moyens et des manques et une concertation entre les promoteurs et parties prenantes de ces pôles devrait permettre de mettre en place une structuration beaucoup plus efficace, autour d'un nombre limité de structures.

Annexe : Fonctions, couples produit – marché, compétences, dans le dispositif de soutien à l'innovation

Fonction	Public cible	Prestations	Compétences clés
Coordination de la mise en œuvre de la stratégie régionale	Etat, Région Collectivités territoriales	Observatoire régional : comportement des entreprises, action des opérateurs Veille concurrentielle Evolution du "portefeuille" régional des pôles et filières Appel à propositions pour le développement de nouveaux services Synthèse des observations et propositions de opérateurs de terrain : identification de besoins et d'opportunités	Développement économique régional et local
Animation du réseau des opérateurs	Opérateurs de terrain	Veille technologique (techniques de gestion de l'innovation), benchmarking Formation R&D collaborative entre opérateurs : montage d'opérations, gestion de projet Projets collectifs : montage d'opérations, gestion de projet Echange d'informations avec les autres ensembles d'opérateurs (exemple : opérateurs du devpt international)	Communication interne Gestion de projet
Valorisation de la recherche, émergence et incubation de projets de création d'entreprises technologiques	Etablissements d'enseignement et de recherche (universités, grandes écoles, organismes de recherche)	Entrepreneuriat étudiant Information sensibilisation des chercheurs et responsables de labos sur les relations recherche entreprises Identification d'opportunités de valorisation avec les laboratoires Propriété industrielle et intellectuelle Sélection des modes de valorisation Marketing de la technologie (identification d'applications potentielles, évaluation préliminaire)	Propriété industrielle Marketing de la technologie Coaching créateurs d'entreprise Etude de faisabilité, analyse de risques

		<p>Identification d'entreprises clientes potentielles ou constitution d'une équipe de créateurs</p> <p>Incubation de projets de création d'entreprise (aide à la réalisation de l'étude de faisabilité, aide à l'identification de partenaires, ...)</p> <p>Réponse aux demandes scientifiques provenant d'entreprises (ou de créateurs)</p>	
Ingénierie de l'innovation	<p>Entreprises existantes</p> <p>Créateurs d'entreprise</p>	<p>Entrepreneuriat</p> <p>Information et sensibilisation des entreprises</p> <p>Stratégie</p> <p>Ingénierie de projets innovants</p> <p>Actions collectives : utilisation de techniques de gestion de l'innovation</p>	<p>Techniques de gestion de l'innovation</p> <p>Coaching créateurs d'entreprise</p> <p>Etude de faisabilité, analyse de risques</p> <p>Marketing des services</p>
Technopoles	<p>Collectivités locales de la zone</p> <p>Organisations professionnelles sectorielles</p> <p>Entreprises et créateurs d'entreprise</p>	<p>sur un ou plusieurs pôles régionaux : animation des milieux recherche – entreprises</p> <p>marketing du territoire</p> <p>projets de recherche collaborative : identification, assistance à la gestion</p> <p>actions collectives sectorielles</p> <p>accompagnement de projets innovants (création ou développement d'entreprises existantes)</p>	<p>Développement économique local</p> <p>Gestion de projet R&D</p> <p>Techniques de gestion de l'innovation</p> <p>Coaching créateurs d'entreprise</p> <p>Etude de faisabilité, analyse de risques</p>
Centres techniques	<p>Entreprises des secteurs concernés</p>	<p>Conseil technologique aux entreprises</p> <p>R&D collaborative</p> <p>Formation technologique</p>	<p>Technologie</p>