



Amélioration de l'environnement des affaires dans la région sud de la Méditerranée





Promotion de l'innovation : Gouvernance et stratégie

Echange de bonnes pratiques – MED/UE

François-Louis BILLON

11 septembre 2014 - Hôtel Novotel – Tunis





1. Préambule : l'Innovation



Extraits du Rapport « L'innovation : un enjeu majeur pour la France » (J-L Beylat et P Tambourin – 04/2013)

« **L'innovation ne se décrète pas, ne se planifie pas mais se constate par le succès commercial (ou sociétal) qu'elle rencontre.**

Du coup, toute politique de soutien à l'innovation doit aider non seulement les « producteurs » d'innovation, ainsi que les premiers clients ou usagers qui prennent le risque d'utiliser cette future innovation et doit contribuer à la diffusion de l'innovation dans l'ensemble des secteurs économiques.

Avec cette approche, il devient clair que l'innovation ne saurait être le fait d'un seul acteur et, par conséquent, l'enjeu pour les pouvoirs publics est d'encourager la création et le développement des écosystèmes locaux d'innovation grâce aux moyens qu'ils « contrôlent ». »

L'INNOVATION
UN ENJEU MAJEUR
POUR LA FRANCE

Dynamiser le tissu des entreprises innovantes

Jean-Luc Beylat
Pierre Tambourin

RAPPORTEURS
Guillaume Pénier
Frédérique Schwaab





1. Préambule : l'Innovation



Extraits du Rapport « L'innovation : un enjeu majeur pour la France » (J-L Beylat et P Tambourin – 04/2013)

« Il faut couper court à un mythe : si l'innovation nécessite souvent une excellente R&D, elle ne se réduit pas à la R&D. Ce n'est pas non plus son prolongement naturel.

L'innovation, c'est avant tout le processus qui mène à la mise sur le marché de produits ou de services rencontrant un besoin, portés par des individus engagés dans une démarche entrepreneuriale.

L'innovation est ainsi au carrefour de plusieurs domaines, au premier rang desquels la recherche, l'entrepreneuriat, l'industrie et l'éducation. »

L'INNOVATION
UN ENJEU MAJEUR
POUR LA FRANCE

Dynamiser le tissu des entreprises innovantes

Jean-Luc Beylat
Pierre Tambourin

RAPPORTEURS
Guillaume Pénier
Frédérique Schwaab





1. Préambule : la Gouvernance



La gouvernance est une forme de pilotage multi parties prenantes.

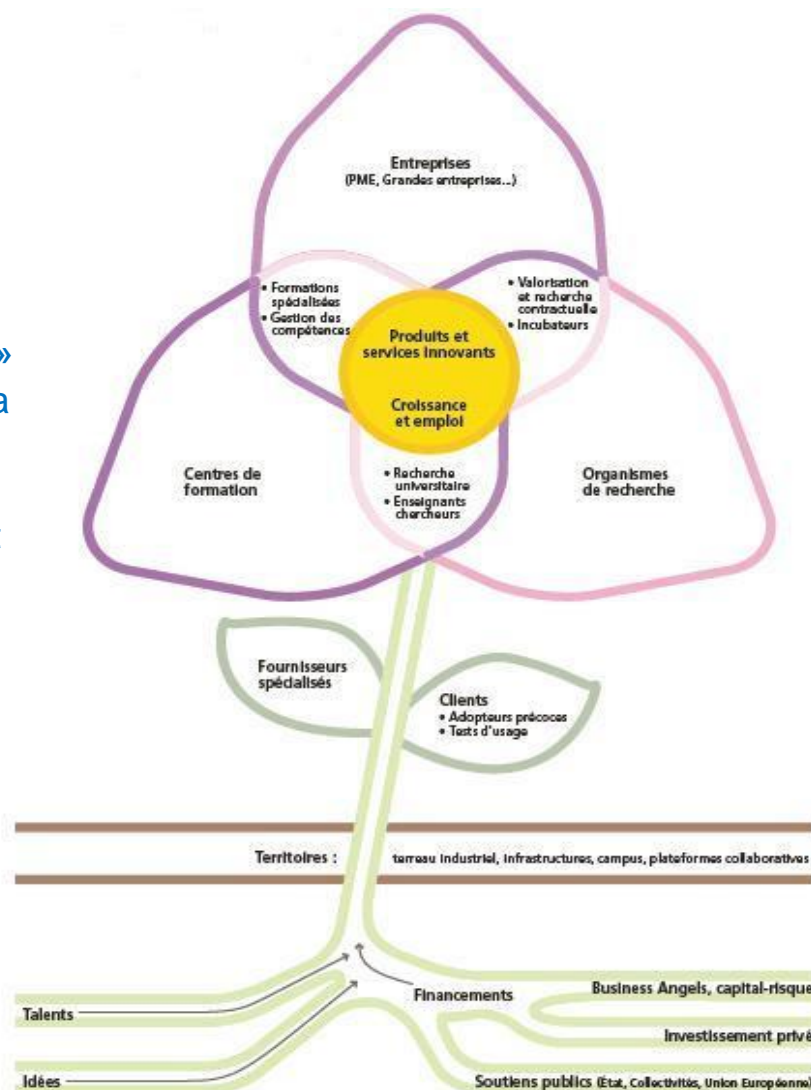
Les décisions ne sont plus le fait d'un unique décideur (ou groupe de décideurs) omnipotent, mais sont le fruit d'une concertation, après avoir soigneusement pesé le pour et le contre selon les différents intérêts des parties prenantes.

L'on passe de la notion de « Gouvernement » à celle de « Gouvernance » en passant d'une vision uniquement hiérarchique à une approche partagée et s'inscrivant dans des processus de décision transparents.

2. l'écosystème de l'innovation



Sous forme d'analogie, nous pourrions assimiler la « **Gouvernance de l'innovation** » au savoir-faire du jardinier avec sa capacité à agencer de façon optimum l'ensemble des moyens dont il dispose pour faire croître et éclore cette « fleur », tout en tenant compte de son terroir et de son climat.



La « **Stratégie de l'innovation** » étant plutôt dans le choix du type de « fleur » : innovations TIC, Matériaux, Biotechnologies, Santé, etc. en fonction des attentes du pays et de son positionnement international.

Source : competitivite.gouv.fr



3. Une petite histoire française



Le premier Programme National de l'Innovation



3. Une petite histoire française



1974 : première crise pétrolière

Slogan (Raymond Barre) : « La France n'a pas de pétrole, mais elle a des idées ... »

Volonté : Décision au plus haut niveau de l'Etat de se donner les moyens de susciter et de développer l'innovation en France

3. Une petite histoire française



Constat : Un système de soutien à l'innovation inexistant et éclaté. Des procédures de soutien financier (Aides au pré-développement, Aides au développement) ressenties comme complexes, longues et centralisées à la capitale. Une mauvaise information des entreprises sur les technologies et l'innovation.

Gouvernance : Sans visibilité ni lignes d'actions concertées (DGRST, Ministère de l'Industrie, Ministères Techniques)



Remise à plat de l'ensemble du dispositif de soutien au transfert de technologie et à l'innovation



3. Une petite histoire française



Création de la Délégation à la Technologie et l'Innovation (DIT) :
au sein du Ministère de l'Industrie. (1976)

Création du premier salon de l'innovation « **INNOVA** »
(1976)

Création des premières « **Agence Régionales
d'Information Scientifique et Technique** »
(ARIST) (1976)

Création des premiers « **Délégués régionaux à
la Recherche et à l'Industrie** » (1976)

Consultation des acteurs : Grande enquête
auprès des entreprises et des contributeurs
potentiels à l'innovation (1977 -1978).



3. Une petite histoire française



Publication d'un rapport : Premiers éléments pour un programme national d'innovation rédigé par la DIT (1979)

Création de la première Agence française de l'innovation : par la restructuration d'une agence existante l'Agence nationale de la valorisation de la recherche (ANVAR) (1979) et régionalisation de cette Agence par la création de 22 Délégation régionales.

Création de deux outils financiers : L' « aide à l'innovation » refonte de l'ancienne aide au développement anciennement gérée par la DGRST et proposée sous forme d'avance remboursable en cas de succès (50% des dépenses engagées) et la « **Prime à l'innovation** » subvention de 75% des frais d'études sous-traitées. (1979)

Recrutement et formation de chargés d'affaires principalement en régions et à proximité des entreprises (à partir de 1979)



3. Une petite histoire française



Création de la Mission à l'Innovation directement placée auprès du Premier Ministre et composée de 20 personnalités du monde de la science, de l'économie et des arts (1980) et dont la DIT assure l'animation et le secrétariat.

Publication d'ouvrages de sensibilisation à l'innovation par thématiques : certains signés par la Mission à l'innovation, d'autres édités dans une série « Les études de prévision technologiques du Programme national d'Innovation » (1980 – 1981)

Fusion du Ministère de la Recherche et du Ministère de l'Industrie en un grand Ministère d'Etat chargé de la Recherche et de l'Industrie (1981)



3. Une petite histoire française



En conclusion

- Une volonté forte en faveur de l'innovation et un affichage de cette volonté
- Une implication au plus haut niveau de l'Etat
- Une prise en compte des situations et des attentes des acteurs concernés
- Une action de simplification et de proximité envers les outils de soutiens existants ou nouvellement créés (financements, sensibilisation, information, accompagnement).
- Une forte réactivité et une réduction des délais d'intervention
- Des actions coordonnées et en synergie de la part de l'ensemble des acteurs
- Passage d'une philosophie de l'offre à celle de la demande
- Aller au-delà des entreprises et des chercheurs pour sensibiliser le plus grand nombre à l'innovation, notamment les jeunes.
- L'augmentation des budgets n'est efficace que si les pré-requis précédents sont réunis.

4. Les facteurs de réussite en Europe : le cas allemand



Un contexte spécifique

Existence des fameuses ***Mittelstands***. Ces dernières sont l'équivalent des ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) soit des entreprises de 250 à 5000 salariés, non cotées en bourse. Entreprises familiales, elles sont résolument tournées vers l'international et choisissent l'innovation comme un moyen d'être compétitifs face aux pays émergents. Il y a environ 10 000 *Mittelstands* en Allemagne contre 4 000 ETI en France

Les instituts de recherche ***Fraunhofer*** constituent également un élément clé de la capacité de l'Allemagne à innover. Le budget de ces 66 instituts est de 1,9 milliards d'euros. Ces organismes sont financés à 66% par des contrats industriels

4. Les facteurs de réussite en Europe : le cas allemand



La clé de l'innovation allemande se résume en un point :

«Le plus important c'est que l'Allemagne parvient à adapter ses innovations technologiques à son industrie et à les diffuser à son tissu d'entreprises. La force des Allemands est d'infuser dans d'anciennes techniques et d'anciennes procédures des idées neuves, ce qui permet à ces secteurs de connaître une nouvelle jeunesse.»

« L'Allemagne a compris que l'innovation doit se traduire par des gains de productivité qui peuvent s'étendre largement, plutôt que de se concentrer dans les secteurs high-tech du moment. En conséquence, l'Allemagne ne cherche pas seulement à former de nouvelles industries, elle insuffle aussi dans ses industries existantes de nouvelles idées et technologies ». Dan Breznitz - Harvard Business Review 27 mai 2014

4. Les facteurs de réussite en Europe : le cas allemand



La Commission d'experts pour la recherche et l'innovation (EFI) a remis le 27 février 2013 son rapport annuel à la Chancelière allemande Angela Merkel.

« Les facteurs de succès essentiels pour l'évolution positive de ces dernières années sont les investissements croissants à la fois du côté des entreprises et de celui du gouvernement. L'objectif de 3% du PIB consacrés à la R&I est pratiquement atteint (2,88% en 2011), et les experts de l'EFI recommandent d'aller au-delà avec 3,5% en 2020.

« ... recentrage de la politique de R&I vers des **missions précises**, ainsi que de la **coopération renforcée** des acteurs au sein de la **Stratégie High Tech** du gouvernement fédéral. Les liens entre science et industrie ont été renforcés par des initiatives telles que les **campus de recherche** ou la compétition pour les **clusters de pointe**, et de nouvelles impulsions en faveur du transfert de connaissances et de technologies ont été lancées comme le **Programme ZIM**.(Zentrales Innovationsprogramm Mittelstands)

4. Les facteurs de réussite en Europe : le cas suisse



La Suisse au premier rang de l'innovation mondiale

Un pays novateur *comme le relève René Levy, professeur honoraire de sociologie de l'Université de Lausanne, dans son ouvrage « La structure sociale de la Suisse »: « La Suisse compte la proportion la plus élevée par habitant de requêtes de brevets auprès de l'Office européen des brevets, devant l'Allemagne, la Finlande et la Suède*

Une économie diversifiée, quand un pan de l'économie rencontre des problèmes – l'horlogerie, par exemple, a connu une phase difficile et a dû avoir recours au chômage partiel – les autres peuvent prendre la relève pour malgré tout produire de la croissance.

Une économie ouverte sur le monde, l'économie suisse est très tournée vers le reste du monde, conséquence inattendue du refus d'adhérer l'Espace Economique Européen (EEE) en 1992. Beaucoup d'entrepreneurs ont alors commencé à diversifier leurs marchés d'exportation au lieu de rester fixés sur l'Europe. L'économie d'exportation a su très tôt se positionner vers des économies émergentes à forts taux de croissance.

Un système éducatif de qualité et une étroite collaboration entre le monde académique et le monde économique.

Un fort tissu de PME extrêmement performantes à côté de grandes compagnies mondiales (15 sur les 500 de « Global 500 » du magazine *Fortune*

5. Un exemple méditerranéen : le cas du Liban



Au niveau académique

Le Conseil National de la Recherche Scientifique (CNRS), créé en 1962 a coordonné une initiative avec les universités, le secteur privé et les organisations ou associations pour la promotion et le développement de la science, de la technologie et de l'innovation à travers le plan STIP (*Science, Technologie et Innovation Policy*). L'une de ses initiatives est le lien de la science à la pratique qui consiste à créer des centres d'excellence et de fournir des capitaux d'amorçage pour la mise en œuvre rapide d'idées fondées sur des travaux scientifiques.

Un autre projet mené par le CNRS est le programme de subvention de la recherche – *Grant Research Program (GRP)* qui a été conçu pour apporter une aide financière à diverses institutions concernées par la recherche scientifique et des unités de recherche associées (ARU).

En conséquence de la STIP, l'Observatoire libanais pour le développement de la recherche et de l'innovation (LORDI) a été lancé avec le rôle de soutenir le Liban dans l'évaluation et la mobilisation de la communauté et le potentiel scientifique et technologique pour la mise en œuvre de sa politique nationale des sciences, de la technologie et de l'innovation grâce à la création d'indicateurs scientifiques et technologiques pour le Liban.

Création du projet LIRA entre l'Association Libanaise des Industriels (ALI) et le CNRS, qui a été récemment réactivé et qui a pour mission « de développer la coopération efficace entre l'industrie, les universités, les centres de recherche pour répondre aux besoins de l'industrie libanaise »..

Source : Fadi Fayad – ELCIM Euro-Libanese Centre for Industrial Modernisation – septembre 2014

5. Un exemple méditerranéen : le cas du Liban



Au niveau semi-public

L'**Institut de recherche industrielle (IRI)** a été créé en 2010, en plus de son infrastructure déjà existante (laboratoires d'analyse et d'usines pilotes), le **Centre pour l'innovation et de la technologie (CIT)** dont le rôle principal est d'assurer un soutien durable et l'innovation pour l'industrie manufacturière. Les activités récentes du CIT en 2014 étaient les suivantes :

- Co-financement et la gestion du projet de **bons d'innovation** consistant en 10.000 € de prix prévus par l'UE pour soutenir l'industrie de la recherche appliquée innovante.
- L'organisation de **manifestations de rapprochement** entre les chercheurs et les investisseurs.
- L'organisation **d'ateliers et de séminaires liés à l'innovation** et à la commercialisation de nouveaux produits.

Source : Fadi Fayad – ELCIM Euro-Libanese Centre for Industrial Modernisation – septembre 2014

5. Un exemple méditerranéen : le cas du Liban



Au niveau privé

Une organisation active et bien financée **Berytech** a été lancée en collaboration avec l'Union européenne par l'Université Saint-Joseph, qui a créé en 2008 un fonds d'amorçage pour l'innovation et organisé plusieurs cours et séminaires sur le thème de l'idée au démarrage (économie de la connaissance et informatique).

L'innovation et le développement des **partenariats université-industrie** par l'**Efficient Research Administration in Lebanon - IDEAL**. Le projet est financé pour une période de 3 ans par un programme de l'UE appelée Tempus IV. Les objectifs du projet sont les suivants :

- Pour développer et construire des **systèmes de soutien à la recherche au sein des universités libanaises**,
- Pour créer des **réseaux de transfert de l'innovation des universités** (établissements d'enseignement supérieur (Higher Education Institutions - HIE) à l'industrie,
- Mettre en place des **structures professionnelles entre le gouvernement, le milieu universitaire et l'industrie** pour la gestion à long terme de développement des résultats de la recherche et de l'innovation pour le Liban.

Installations R&D ou usines pilotes dédiés au secteur **agro-alimentaire** auprès des chambres régionales de Tripoli, Saïda et Zahlé financés par l'USAID.

Installation d'une importante **usine pilote** au sein de l'« **Qab Elias Agro-food Technical and vocational School** » géré par le ministère libanais de la formation professionnelle et financés dès l'origine par l'UE.

Source : Fadi Fayad – ELCIM Euro-Libanese Centre for Industrial Modernisation – septembre 2014

6. Conclusion sur la Gouvernance



La Commission Européenne a réalisé à partir d'une enquête auprès de plus de 1000 entreprises et de 480 intermédiaires de l'innovation.

"Making public support for innovation in the EU more effective - Lessons learned from a public consultation for action at Community level. Commission Staff Working Document SEC(2009)1197 of 09.09.2009"

Celui met notamment l'éclairage sur **principales caractéristiques de défaillance des systèmes d'innovation** et qui sont reproduites ci-dessous selon quatre regroupements :

- **Capacité** – Incapacité des entreprises de s'adapter librement aux changements structurels, aux nouvelles technologies ou aux nouveaux concepts organisationnels
- **Réseaux** – Le flux d'informations et de coopération entre les différents acteurs du système d'innovation est sous-optimal
- **Institutions** – L'innovation efficace dépend aussi bien de **règles favorables, saines et sûres** que de la demande des consommateurs
- **Infrastructures** – Difficulté de fournir aux entreprises innovantes les ressources humaines et les compétences dont elles auraient besoin



6. Conclusion sur la Gouvernance



Au travers de ces quelques exemples et des observations réalisées par l'OCDE, les fonctions essentielles de la gouvernance peuvent se synthétiser ainsi :

OCDE – Arnold et al. 2003

- **Définition des priorités**
création d'une enceinte d'examen et de définition des priorités
- **Désignation d'un rapporteur**
Souvent placé au plus haut niveau et apte à arbitrer les éventuels conflits entre la acteurs de la RD&I
- **Coordination horizontale**
Pour faire face à l'émergence de nouvelles technologies et pour une approche pluridisciplinaire. Accords de coopération inter-agences accords ponctuels de coordination. La création d'un Ministère unique n'est pas forcément une panacée.



6. Conclusion sur la Gouvernance



Au travers de ces quelques exemples et des observations réalisées par l'OCDE, les fonctions essentielles de la gouvernance peuvent se synthétiser ainsi :

OCDE – Arnold et al. 2003

- **Coordination de la production du savoir**
Développement des interrelations entre les savoirs les plus fondamentaux aux plus appliqués au delà du simple concept de « transfert »
- **Intelligence politique**
Le système de gouvernance doit être à la fois fournisseur et utilisateur de l'information. Les ressources analytiques doivent disponibles pour assurer une gestion par les « faits ».

6. Conclusion sur la Gouvernance



Au travers de ces quelques exemples et des observations réalisées par l'OCDE, les fonctions essentielles de la gouvernance peuvent se synthétiser ainsi :

OCDE – Arnold et al. 2003

- **Orientation des agents vers des objectifs souhaitables par la société**

Les Agences sont pilotées par des « contrats de performance » qui les lient à leurs Ministères de tutelles. Les Ministères ne s'immiscent que rarement dans la façon dont les Agences entendent mener à bien leurs objectifs.

- **Mieux faire connaître la recherche et l'innovation**

Octroyer une plus grande visibilité, dans les débats publics, aux questions relevant de la recherche et de l'innovation.



Merci de votre attention

Contact: François-Louis BILLON

iota

DEVELOPPEMENT

francoisbillon@aol.com

