



# AGORADA 2007+

Bruxelles, 15/16 Novembre 2007

## L'INNOVATION DANS LE SECTEUR DES SERVICES PUBLICS DE SOUTIEN AUX ENTREPRISES :

Passage d'une approche par une logique de moyens  
à une approche par une logique de résultats

Document de Travail du Secrétariat d'Eurada

### Introduction

L'innovation et l'entrepreneuriat sont, depuis une vingtaine d'années, au cœur de l'attention des pouvoirs publics tant au niveau européen qu'au niveau national et régional. Ceux-ci en ont fait des éléments clés de leur stratégie de développement économique.

Toutefois, il est nécessaire de prendre conscience qu'en Europe il faut progressivement abandonner une logique de moyens en cette matière qui se limite trop souvent à l'amélioration des conditions-cadres et des infrastructures, pour passer à une logique de résultats qui, elle, doit se matérialiser par un accroissement du nombre d'entreprises leaders dans leur segment de marché au niveau national, continental ou de préférence mondial.

Au cours des deux ou trois dernières décennies, l'expérience de l'approche de logique de moyens a eu pour effets positifs d'une part la prise de conscience de l'importance de l'entrepreneuriat et de l'innovation pour le tissu socio-économique et d'autre part un accroissement des moyens financiers publics dévolus à la mise en œuvre de stratégies régionales axées sur l'entreprise et l'innovation. Hélas, du fait de la fragmentation des responsabilités au niveau des pouvoirs publics (UE, national, régional), l'innovation a été isolée d'une chaîne de valeur plus vaste qui englobe les activités de recherche appliquée, d'entrepreneuriat, de prise de risque, de culture de l'innovation au sein même des entreprises, de la création et de l'exploitation de connaissances ainsi que de réponses soit aux marchés soit aux grands donneurs d'ordre, en d'autres termes, d'une chaîne de valeur de la compétitivité territoriale.

Cette approche par la logique de moyens ignore souvent qu'un grand nombre d'innovations ne provient pas d'activités de RDT et ne prend pas en considération le fait que beaucoup de territoires ne disposent pas des préconditions immatérielles indispensables au développement d'entreprises innovantes (talents, fonds d'amorçage, intelligence territoriale, services sophistiqués tels que design, qualité, branding, ...). Cette approche banalise aussi le recours à des outils (cluster, interface université-PME, ...) ayant conduit au succès uniquement dans certaines régions ayant bénéficié de circonstances bien définies (leadership, capital social humain et financier hors du commun).

Dans ce contexte, nous sommes convaincus que le concept académique de triple hélice doit impérativement évoluer pour mieux prendre en compte le facteur de l'accès aux sources de financement<sup>1</sup> et que des alternatives régionales au concept de clusters doivent être recherchées lorsque le territoire peut s'appuyer sur un tissu volontariste d'entrepreneurs.

---

<sup>1</sup> Remarquons que la Californie (USA) attire plus du tiers du total des investissements en capital risque des USA.

Enfin, les stratégies régionales se limitent trop souvent à cibler l'innovation de produits, alors que l'Europe est de plus en plus une économie fondée sur les services. Rappelons que dans de nombreux cas, c'est sur des innovations de services que beaucoup d'entreprises fondent leur succès.

En plus d'une fragmentation des responsabilités au niveau de la formulation des politiques publiques, il existe également dans beaucoup de régions une fragmentation des opérateurs et une absence de raisonnement ou de vision de l'ensemble des chaînes de valeur venant soutenir les activités entrepreneuriales d'innovation, de RDT ou de valorisation des connaissances. Il manque souvent une véritable culture de l'évaluation des dispositifs publics et de la cohérence entre les besoins des entreprises et de l'offre de soutien public ou encore entre les prestataires publics eux-mêmes.

L'innovation dans le secteur des services passe par :

- la création de nouveaux business models,
- la mise en œuvre de nouvelles méthodes de livraison des produits/services et d'interfaces avec les clients,
- le développement de nouveaux services.

Ces trois types d'innovation s'appliquent tant au secteur privé qu'au secteur public. Le défi pour les opérateurs du service public sera donc d'appliquer à lui-même les recettes et conseils qu'il doit inculquer aux opérateurs du secteur privé pour demeurer compétitif.

## **1. Besoins et comportements des entreprises**

Il existe une asymétrie de plus en plus grande d'une part entre les comportements des entreprises multinationales et les capacités de réaction de la majorité des PME régionales. Ceci résulte de la difficulté qu'ont les PME régionales à anticiper les attentes du marché global.

Les grandes entreprises mettent désormais en place un business model d'ensembliers finaux ou de distributeurs, par le biais duquel un nombre croissant de fonctions sont externalisées et parfois délocalisées. Une fois cette étape franchie, elles exigent de leurs sous-traitants des efforts sur les coûts et le co-développement de nouveaux produits sur une base de partage des risques. Ceci a pour conséquence de réduire le nombre de sous-traitants de première ligne et d'accroître les exigences de qualité et de timing (flux tendu) tel que le concept LEAN développé par Toyota.

La globalisation de l'économie impose aux entreprises régionales des contraintes telles que :

- de constants efforts de productivité;
- une présence à l'exportation de plus en plus forte et de plus en plus précoce;
- une plus grande attention sur la qualité et les délais;
- une participation au développement technologique et au design;
- la création de nouveaux business models;
- la détection de niches de marché porteuses d'avenir;
- l'accélération de la mise sur le marché de nouveaux produits/services;
- une capacité à identifier et à co-développer des partenariats stratégiques qui ne se retrouvent pas au cœur des stratégies régionales de services de soutien aux PME.

On remarquera que l'offre de services publics de soutien aux entreprises est relativement peu développées en ces matières. En effet, combien de régions ont-elles investi dans

- ✓ la création ou l'accès à des centres de design, de qualité voire de valorisation de la propriété intellectuelle,
- ✓ l'octroi d'avances remboursables pour les coûts liés à la phase de prototype et aux tests de marché (notion anglaise de proof of concept) ainsi qu'aux projets de co-développement sous forme de partage de risques entre grands donneurs d'ordre et sous-traitants.

Une meilleure perception des besoins des entreprises régionales passe par une segmentation plus fine des entreprises opérant sur un territoire donné ainsi que par une analyse en profondeur des fonctions-clés des entreprises. Le Tableau 1 ci-après tente de proposer un référentiel en cette matière.

**Tableau 1 : Matrice fonctions-clés des entreprises / outils de politique publique**

	Fonctions-clés d'une entreprise manufacturière	Fonctions collatérales	Outils de politique publique
<b>I N N O V A T I O N</b>	Etude de marché		Intelligence économique
	In house research		Subventions, prêts, avances remboursables
		Recherche contractée	Subventions, prêts, avances remboursables
		Protection de la propriété intellectuelle	Conseils
		Valorisation des résultats de la recherche	Subventions, prêts, avances remboursables
	Imitation		
	Innovation		Subventions, prêts, avances remboursables
<b>P R O D U C T I O N</b>		Proof of concept	Prêts
		Recherche de financement	Conseils
	Développement		Subventions, prêts
		Design	Conseils
	Fabrication		Subventions
		Localisation	Subventions, défiscalisation
<b>V E N T E</b>		Qualité	Conseils
		Qualification	Conseils
	Marketing		Conseils
		Branding	Conseils
		Total Quality Management	Conseils
	Logistique / Distribution		Subventions
		Cluster	Conseils
		Comptabilité & Finances	
	Service après-vente		Conseils
	Customers-related management	Conseils	
Exportations		Conseils, Subventions	

Les pouvoirs publics tant nationaux que régionaux postulent que les sources d'information des entreprises novatrices proviennent principalement des centres de recherche ou des universités. Différentes études et analyses, voire le comportement d'entreprises multinationales semblent toutefois contredire ce postulat en montrant que l'innovation provient en général de processus internes ou du marché.

Ceci semble attesté par les données suivantes publiées récemment par l'Eurostat dans son bulletin "Statistiques en bref – Science et Technologie - 81/2007".

Sources d'information identifiées par les entreprises comme étant très importantes pour les activités novatrices :

- l'entreprise elle-même (47.4%)
- les clients (27.2%)
- les fournisseurs (23.8%)
- les concurrents (11.6%)
- les conférences et foires (11.2%)
- les revues scientifiques (7.6%)
- les consultants (5.5%)
- les associations professionnelles (4.9%)
- les universités (3%)
- les instituts publics de recherche (2%)

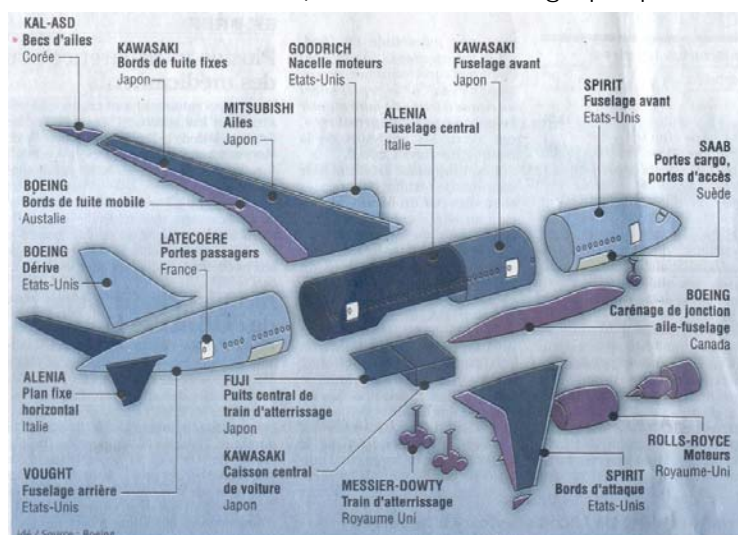
Si l'on postule cette fois que la majorité des sources d'innovation est conforme aux résultats de l'étude de l'Eurostat, il convient donc de reformuler les services de soutien aux entreprises en vue de permettre à ces dernières

- de mieux exploiter les idées novatrices internes,
- d'améliorer les techniques de CRS (customer related services)
- d'aider les entreprises à mieux formuler leurs réels besoins d'assistance ou à former le personnel des organismes intermédiaires à identifier les besoins non formulés des PME régionales,
- de généraliser le concept d'*investment readiness* afin de l'appliquer à d'autres actions que la recherche de soutiens financiers (innovation, exportation, ressources humaines, etc).

De même, dans une nouvelle approche de services de soutien aux entreprises, il convient de vérifier la manière dont les entreprises protègent leurs droits à la propriété intellectuelle. La publication de l'Eurostat "Les entreprises innovantes et l'utilisation des brevets et autres droits à la propriété intellectuelle (Cf. Statistiques en bref – Science et Technologie – 91/2007) montre que :

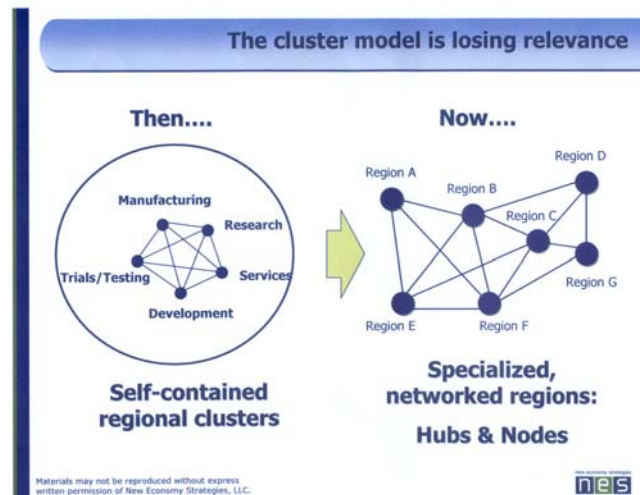
1. Les formes les plus utilisées par les entreprises innovantes sont :
  - marque commerciale déposée : 33%
  - dessin ou modèle industriel enregistré : 28%
  - demande de brevets : 28 %
  - droit d'auteur revendiqué : 11%
2. L'utilisation de méthode de protection diffère d'un Etat membre à l'autre et entre entreprises innovantes et non innovantes;
3. La protection des droits à la propriété intellectuelle varie en fonction de la nature des activités (industrie ou services).

Enfin, les entreprises déstructurent de plus en plus leur chaîne de valeur en localisant leurs activités de management, de recherche ou de design, de production, de distribution, de marketing, ... dans différents territoires (voir ci-dessous le graphique de la localisation des sous-traitants du Boeing 787).



Or, les territoires maintiennent leur approche du développement économique sur la base d'avantages comparatifs fondés sur les ressources régionales (clusters, pôle de compétitivité), comme si celles-ci pouvaient répondre à toutes les nouvelles exigences des entreprises. De fait, relativement peu de régions mettent en place des stratégies d'internationalisation des clusters ou de développement de synergies entre les maillons d'une chaîne de valeur devenue transnationale.

Certains consultants américains annoncent la fin du modèle de cluster classique au profit du concept de "Global Hubs and Nodes" dont on trouvera les représentations graphiques ci-après.



## 2. L'approche par une logique de moyens

Comme indiqué dans l'introduction, la logique de moyens conduit à :

- des investissements en matière d'amélioration des conditions cadres,
- une confusion entre outils et objectifs politiques (Ex. clusters, parcs scientifiques, triple hélice, ...),
- un manque d'intérêt pour les techniques d'évaluation comme outils de management,
- un conservatisme des modes d'intervention.

On se doit en effet de souligner que cette approche conduit à des investissements publics en matière de :

- ✓ clusters, même sans études de faisabilité permettant de vérifier que les pré-conditions autorisant la création de clusters existent au niveau régional;
- ✓ incubateurs. Ces investissements se limitent souvent au bâtiment au détriment d'une offre de services à forte valeur ajoutée;
- ✓ parcs technologiques;
- ✓ interfaces entreprises / universités sans effort en matière de professionnalisation.

Dans de nombreuses régions, les résultats de ces outils restent hélas souvent modestes en termes d'emplois créés ou de chiffre d'affaires généré par les entreprises aidées. Ils ne sont pas le reflet d'un dynamisme régional avéré. Par ailleurs, les exemples cités dans des conférences telles que celle des IRE ou les awards qui y sont décernés sont plus de l'ordre de la micro-économie que de la méso-économie voire de la stratégie régionale proprement dite.

Cette approche par une logique de moyens permet souvent de s'autosatisfaire de résultats micro-économiques plutôt que méso- ou macro-économiques. En effet, les pouvoirs publics se félicitent du nombre de nouvelles entreprises créées – souvent très petites – plutôt que du nombre d'entreprises à fort potentiel de croissance voire de sous-traitants aptes à rester ou à acquérir la qualité de rang 1 ou 1.5 auprès de grands donneurs d'ordre.

Ceci est attesté par le contenu d'un grand nombre de conférences. En effet, on peut constater que :

- les PME n'y sont jamais représentées,
- la notion de "profits réalisés" par les PME suite à l'offre de services présentée comme bonne pratique n'est jamais abordée,
- les coûts de la mesure et la qualification des personnes impliquées dans sa mise en œuvre ne sont pas développés,
- la notion d'innovation de la mise en œuvre des mesures n'est pas décrite,
- les questions de l'évaluation des mesures tant en termes de valeur ajoutée par les bénéficiaires qu'en termes de retour sur investissement pour le bailleur de fonds et de coûts d'opportunité par rapport à d'autres mesures poursuivant des objectifs similaires ne sont pas abordées.

Cette logique se montre souvent lente à évoluer pour répondre à de nouveaux besoins tels que la globalisation de l'économie, l'innovation dans le secteur des services, l'accélération de l'exploitation de connaissances<sup>2</sup>.

### **3. L'approche par une logique d'objectif de résultat**

Une telle approche requiert en premier lieu des méthodes d'évaluation plus sophistiquées et plus adaptées que celles généralement prises en compte jusqu'à présent, à savoir le nombre d'emplois créés voire maintenus.

En fonction des modalités de contractualisation des objectifs par les pouvoirs publics avec les prestataires de services privés ou publics (ARD, CCI, ...), des indicateurs de performance tels que ceux énumérés ci-après seront intégrés dans le contrat de gestion:

- la valeur ajoutée,
- le retour sur investissement,
- l'accroissement de la valeur des produits exportés,
- l'effet multiplicateur de l'investissement public.

Il incombera aux donneurs d'ordre, c'est-à-dire aux pouvoirs publics, de raisonner et d'agir de manière différente en privilégiant :

- la constitution de masses critiques,
- le recours au prêt ou à la prise de participation dans les fonds de capital risque ou de garantie plutôt qu'à la subvention,
- la segmentation des publics cibles,
- une hiérarchisation des priorités d'intervention,
- la fixation de benchmarks,
- l'analyse de coûts d'opportunité.

Ceci suppose soit de choisir, dans un futur rapproché, les organismes intermédiaires par le biais d'appels d'offres concurrentiels soit de négocier avec ceux-ci des contrats de gestion.

L'approche par l'objectif de résultat devra favoriser l'innovation dans le secteur des services publics aux entreprises.

---

<sup>2</sup> Les premiers écrits sur les clusters datent du début des années 1990. Depuis 1995, les mérites des business angels dans l'appui à la création de start-ups sont vantés. Toutefois, les BAN ne reçoivent que peu d'attention de la part des pouvoirs publics. Idem pour les concepts d'"Investment Readiness" et de "Proof of Concept" dont il n'existe même pas de terminologie en langue française.

Parmi les pistes à explorer en la matière, notons :

- l'investment readiness, c'est-à-dire toute méthode visant à s'assurer que le bénéficiaire a parfaitement estimé non seulement l'impact financier de la mesure, mais aussi les adaptations de management à opérer pour en tirer un profit maximum;
- les spécifications des marchés publics, c'est-à-dire les prescriptions introduites dans les termes de référence qui favoriseront les entreprises innovantes;
- le recours généralisé aux prêts, garanties et ingénierie financière plutôt qu'aux subventions. Quand les subventions sont l'unique moyen d'intervention, elles devraient prendre la forme, autant que possible, de chèques-services;
- l'internationalisation et la coopération avec des régions d'excellence;
- la constitution de plateformes sectorielles technologiques multidisciplinaires;
- l'assistance à la validation commerciale d'idées innovantes (proof of concept).

Le Tableau 2 ci-après présente un aperçu non exhaustif d'exemples d'innovation dans les services publics de soutien aux entreprises.

**Tableau 2 : Exemples d'innovation dans le secteur public du soutien aux entreprises**

Nouveaux business models	Nouvelles méthodes de mise en œuvre	Nouveaux produits
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Défiscalisation des investissements dans les PME non cotées (BA)</li> <li>• Partenariat Privé/Public</li> <li>• Prise de participation à des fonds de capital risque ou de garantie</li> <li>• Financement d'activités de RDT par le biais d'avances remboursables</li> <li>• Contractualisation de la mise en œuvre de programmes de soutien aux PME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appels d'offres</li> <li>• Cluster</li> <li>• Business retention</li> <li>• Voucher pour la collaboration entre grandes entreprises ou universités et PME</li> <li>• Mise à disposition de mentors et de coaches</li> <li>• Investment readiness</li> <li>• Partenariat (no wrong door)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proof of concept</li> <li>• Investment readiness</li> <li>• Centre pour la propriété intellectuelle</li> <li>• Centre de design</li> <li>• Microcrédits</li> <li>• Réseau de business angels</li> <li>• Incubateur pour investisseurs étrangers</li> </ul>

#### 4. Investment Readiness / Commitment Tests

Afin de définir le mieux possible les résultats à atteindre, les pouvoirs publics devraient initier un inventaire critique et qualitatif des dispositifs de soutien au développement économique pour déterminer les domaines d'intervention qui peuvent être améliorés.

Pour ce faire, les autorités publiques devraient s'inspirer du concept d'"Investment Readiness" en usage dans un certain nombre de régions afin d'aider les entrepreneurs à mieux cibler les sources de financement les plus aptes à favoriser le développement et la croissance de leur entreprise.

Une telle démarche a été initiée dans la province canadienne d'Ontario sous le nom de "Investment Readiness Test – A self assessment tool for Northern Communities". Ce test vise à aider les communautés à *"identifier leurs lacunes en termes d' "investment readiness", mesurer les performances des démarches de planification et de développement économique en place et déterminer par quels moyens leur apporter de la valeur ajoutée"*. Le concept développé, qui porte sur l'attraction et la rétention d'investisseurs et d'emplois, comprend sept chapitres qui ont pour thèmes *"Profil de la communauté, Inventaire industriel et commercial, Marketing de l'investissement, Aménagement du*

*territoire, Développement économique, Gestion les sélectionneurs de sites et Suivi des enquêtes d'investissement".*

Ce test peut évidemment être complété ou adapté pour couvrir d'autres fonctions ou objectifs de la politique régionale.

## **5. Les ressources humaines**

En vue de mettre en œuvre une approche du développement économique axée sur les résultats, les aspects liés aux ressources humaines prennent de plus en plus d'importance. Les nouvelles compétences requises peuvent bien évidemment être développées en interne, être sous-traitées ou mises en réseau avec d'autres organismes régionaux (no wrong door). Ce concept de "no wrong door" peut s'avérer performant, dans la mesure où il permet de spécialiser l'offre de services et ainsi accroître la qualité des prestations offertes aux entreprises régionales.

## **6. Les éléments intangibles clés du succès de toute stratégie régionale**

Tant l'exercice MLP (Mutual Learning Platform) mené en 2005-2006 par la DG Entreprises et Industrie de l'Union européenne que l'exercice RIC (Research Intensive Clusters) mené par la DG Recherche en 2006-2007 ont montré que le succès d'une stratégie régionale repose sur les facteurs suivants qui, qu'on le veuille ou non, ne peuvent hélas être traduits dans des textes législatifs ou des termes de référence d'appels d'offres ou d'appels à projets.

En effet, les ingrédients indispensables à toute région pour devenir un pôle de croissance sont:

- le leadership et l'enthousiasme ;
- des centres de connaissances ;
- une culture d'entrepreneuriat ;
- la disponibilité de sources de financement ;
- des infrastructures matérielles porteuses d'activités de RDT ;
- des modèles ;
- des clusters ;
- des réseaux et des organismes de soutien, dont une cellule d'interface professionnel ;
- une bonne gouvernance permettant la définition et la mise en œuvre d'une vision ;
- la qualité de vie ;
- la présence d'entreprises multinationales.

## **7. Que mesurer dans une logique d'objectif de résultat ?**

Dans une économie globale fondée sur une compétitivité basée sur l'innovation et les coûts, les paramètres à mesurer doivent porter sur les indicateurs suivants :

- l'entrepreneuriat,
- l'innovation,
- l'exploitation des résultats des activités de RDT,
- le talent,
- l'attractivité.

Nous proposons ci-après un exemple d'indicateurs à prendre en considération pour toute stratégie définie dans une logique d'objectif de résultat.

### **I. ENTREPRENEURIAT**

- nombre d'entreprises créées et mises en faillite
- nombre de nouvelles entreprises hébergées dans des incubateurs, parcs scientifiques
- nombre d'entreprises à forte croissance (gazelles)

## **II. INNOVATION**

- Nombre d'entreprises ayant bénéficié d'un programme d'avances remboursables, de chèques innovation ou de placement d'universitaires
- Nombre d'emplois créés par les nouvelles entreprises
- Nombre d'entrepreneurs ayant bénéficié de programmes "d'Investment Readiness" et de "Proof of Concept" ou de valorisation de la propriété intellectuelle
- Nombre d'entreprises ayant eu accès au capital risque sous forme de business angles, fonds d'amorçage ou de venture capital ainsi que le nombre d'entreprises ayant réussi leur introduction en bourse. Volume de fonds investis par source de financement
- Nombre d'entreprises ayant été acquises par des investisseurs étrangers
- Taux de survie, emplois créés et chiffre d'affaires atteint par les entreprises hébergées dans les incubateurs à t+3 et t+5 de leur entrée dans l'incubateur et chiffre cumulé annuel des entreprises hébergées
- Volume des exportations régionales.

## **III. EXPLOITATION DES RESULTATS DES CONNAISSANCES**

- Nombre d'entreprises ayant déposé un brevet, une marque et autres formes de propriété intellectuelle
- Nombre de spin-outs/offers d'universités, de centres de recherche ou d'entreprises existantes
- Nombre d'accords de transfert de technologie ou de licence réalisés par les universités et centres de recherche. Valeur de ces accords
- Valeur des contrats privés et publics de recherche gagnés par les universités régionales
- Volume des investissements dans des équipements de RDT
- Valeur des efforts de RDT réalisés par les clusters

## **IV. TALENTS**

- Nombre d'universitaires recrutés par les PME régionales
- Nombre d'étudiants inscrits dans les facultés scientifiques des universités régionales

## **V. ATTRACTIVITE**

- Nombre, volume et emplois créés par les investisseurs étrangers attirés dans la région dans le segment de marché de la RDT
- Volume d'investissements d'expansion réalisés par les multinationales déjà implantées dans la région
- Nombre d'entreprises régionales ayant investi à l'étranger
- Nombre de talents étrangers recrutés par les entreprises régionales.

Les données statistiques recueillies seraient mises en relation avec les dépenses publiques consacrées au développement régional et celles de régions similaires et concurrentes nationales et étrangères.

## **Annexe 1 Zones franches d'Innovation et de Recherche**

L'Europe éprouve des difficultés quasi-insurmontables à atteindre les objectifs et les ambitions qu'elle s'est elle-même fixés en termes de compétitivité et d'innovation. En effet, les réformes administratives entreprises dans le cadre des stratégies dites de Lisbonne et de Barcelone ne permettront hélas pas de transformer l'Union européenne en une zone d'innovation où naitrait un nombre impressionnant de start-ups à vocation de leaders mondiaux.

Pire, le potentiel d'innovation de pays tels que l'Inde et la Chine croît à un rythme plus élevé que celui de l'Union européenne. Ces pays viennent menacer la position concurrentielle de l'Union européenne dans un nombre croissant d'activités, y compris la RDTI.

Si l'Europe veut garder un quelconque avantage comparatif en matière d'innovation, elle doit donc impérativement prendre des mesures radicales en matière de RDT et d'innovation.

Nous sommes d'avis que l'Union européenne mette en place sans tarder une initiative permettant la création de zones franches de recherche et d'innovation (ZFRI).

Les ZFRI auront pour objectif de booster, tout en les encadrant, les investissements en matière de RDTI favorisant l'accélération de la mise sur le marché de nouveaux produits et services issus des résultats de projets de recherche ou d'innovation. Dans les ZFRI, une panoplie d'incitants fiscaux et d'aides à l'emploi seraient offerts aux entreprises, aux entrepreneurs potentiels et aux investisseurs en capital risque et en immobilier d'entreprise, pour autant que ces investissements soient directement liés aux équipements, à la protection de la propriété intellectuelle, à la création d'entreprises ou à l'immobilier d'entreprise.

A titre d'exemple, des avantages tels que ceux cités ci-après seraient éligibles dans les ZFRI:

- Exonérations fiscales pour les investisseurs en capital risque (business angels, seed capital et fonds de co-investissement avec les business angels);
- Exonérations fiscales des bénéfices de sociétés réinvestis dans des équipements ou des projets de RDTI ainsi que la prise de brevets;
- Amortissement accéléré des investissements liés aux équipements de RDTI et aux investissements immatériels;
- Exonérations fiscales des revenus générés par l'exploitation des droits liés à la propriété intellectuelle (maximum 5 ans pour les royalties);
- Réduction de charges sociales pour le recrutement de talents et des premiers emplois des start-ups;
- Octroi d'une réduction d'impôts sur le revenu d'étudiants étrangers diplômés d'une université régionale recrutés par une entreprise établie dans la ZFRI;
- Exonération de toutes taxes liées aux activités d'une entreprise, y compris des taxes sur l'immobilier d'entreprise;
- Défiscalisation pendant 7 ans des revenus perçus au titre de la location d'immobilier d'entreprise.

Afin d'éviter la démultiplication des zones et la concurrence entre Etats membres, une ZFRI serait autorisée par région NUTS 2. La ZFRI serait créée dans un périmètre prédéfini au niveau européen (x hectares) autour d'un centre universitaire.

Dans la ZFRI, les collectivités territoriales s'engagent à investir pendant un minimum de sept années dans des services à forte valeur ajoutée tels que :

- ✓ Interface Universités / Entreprises
- ✓ Centre de valorisation de la propriété intellectuelle
- ✓ Cofinancement de chèques pour l'achat de services de consultance auprès de centres de RDT, d'universités ou de consultants
- ✓ Subvention de fonctionnement aux réseaux de business angels et fonds d'amorçage (max. 175.000 € par an)

- ✓ Mise en place de programmes spécifiques d'accompagnement des nouvelles entreprises du type :
  - Investment readiness
  - Tutorat et proof of concept d'équipes de recherche ayant un projet de spin off
  - Avances remboursables
  - Programme d'internationalisation et d'alliance stratégique internationale
  - Contrat d'objectif avec l'université quant à son rôle dans le développement économique.

Le label ZFRI serait octroyé par la Commission Européenne et évalué régulièrement. Les autorités régionales promotrices de la ZFRI dans leur région s'assureront qu'après cinq ans, l'objectif de 3% du PIB régional investi en activités de RDTI soit respecté, faute de quoi le label et les avantages qui y sont associés seront retirés. Ceci garantira que l'objectif de Barcelone soit enfin atteint.

## **Annexe 2 Les chaînes de valeur clés de la compétitivité régionale**

On trouvera ci-après trois chaînes régionales de valeur clés ayant pour objectif de renforcer la position d'un territoire dans une économie fondée sur la compétitivité et la connaissance. Celles-ci traitent :

- de l'accès au financement des PME
- de clusters intensifs en connaissance
- de la compétitivité régionale.

Les mérites d'une approche par l'analyse de la chaîne de valeur sont de permettre l'identification des problèmes suivants :

- les faiblesses des éléments de la chaîne
- les lacunes de coopération entre les différents acteurs de la chaîne
- les surinvestissements dans les outils de base, souvent à faible valeur ajoutée, au préjudice d'outils visant la satisfaction des besoins d'entreprises ou d'investisseurs sophistiqués.

Le recours à la chaîne de valeur pour analyser et évaluer l'offre et la mise en œuvre de services de soutien privés et publics dans un domaine d'activité précis (innovation, accès au financement, compétitivité régionale, ...) est une approche intéressante, dans la mesure où il permet d'identifier aisément les chaînons manquants et les goulets d'étranglement du système mis en place. Il est évident que les chaînes de valeur reproduites ci-après constituent des modèles "idéaux" qui ne sont pas des copies de stratégies de régions bien précises. Ces modèles peuvent néanmoins être considérés comme des benchmarks qui peuvent inspirer les pouvoirs publics dans leurs efforts pour améliorer leur système d'offre de services de soutien aux entreprises. Cette offre peut d'ailleurs être privée ou publique. Pour certains maillons de la chaîne, le secteur public doit attirer le secteur privé plutôt que de s'y substituer. Dans certains cas, notamment la chaîne de valeur de l'accès au financement, des régions telles que Rhône-Alpes (F), London (UK), South East of England (UK) ou Wales (UK) disposent d'un système proche du modèle décrit ci-après.

### **Chaîne de valeur de l'accès au financement par les PME**

Toute chaîne de valeur régionale de l'accès au financement et au capital se compose des quatre éléments suivants :

1. Un ensemble d'instruments financiers tels que subventions, prêts, garanties, prêts d'honneur, « proof of concept » et avances remboursables.
2. Une série d'instruments financiers privés tels que prêts, microcrédit, leasing, affacturage, crédit à l'exportation.
3. Une filière d'investisseurs sophistiqués réunissant divers acteurs du capital tels que les FFF (« family, friends and fools, que l'on peut traduire par « familles, amis, cofondateurs »), les investisseurs individuels et institutionnels en capital-risque et capital d'amorçage, les fonds d'essaimage et de filialisation (spin-out/spin-off), les fonds de financement secondaire ou de croissance (mezzanine) et les spécialistes de l'entrée en bourse.

Il convient de remarquer que bien peu d'entreprises parviennent à s'attirer les bonnes grâces financières du secteur du capital-risque (environ 7 000 entreprises par an seulement dans toute l'UE27) ou à se faire une place sur quelque marché boursier que ce soit (quelques centaines par an dans toute l'UE27). Cela signifie que les financements privés et publics demeurent la principale source de moyens pour l'immense majorité des PME régionales.

4. Conditions préalables

L'efficacité et les performances de la chaîne de valeur dépendent de quatre grands préalables :

- Le comportement et l'engagement des investisseurs en produits à risque : tant le secteur privé que le public doivent développer ou abonder des outils de financement en capital ;
- Infrastructures : les entreprises doivent accéder à des réseaux de capital-risqueurs informels (business angels) et à des incubateurs ;
- Intermédiaires : les organismes tels que les ARD, ainsi que les consultants, ont un rôle important à jouer en termes d'accompagnement des PME à la recherche de sources de financement. En effet, ils sont à même de leur apporter un soutien non financier porteur de qualité dans la demande de financement. A cet égard, les programmes d'investment readiness commencent à porter leurs fruits.
- Capital humain : les professionnels de la gestion de fonds et de la réglementation en matière d'aides d'Etat doivent être disponibles pour appuyer les divers instruments d'investissement en capital et en concevoir de nouveaux qui soient conformes à la réglementation européenne.

Les enseignements de l'analyse de chaîne de valeur menée dans le cadre de plusieurs projets transrégionaux<sup>3</sup> portant sur l'accès des PME aux financements sont les suivants :

- Lorsqu'ils se penchent sur la thématique de l'accès des PME aux financements, les acteurs régionaux devraient envisager d'investir dans une chaîne de valeur régionale du financement et de capitalisation des entreprises qui identifie et surmonte les obstacles que rencontrent les PME tant du côté de la demande que de celui de l'offre.
- Du point de vue de la demande, les difficultés que rencontrent les créateurs d'entreprise potentiels concernent la formulation de leur concept d'affaires et la présentation d'un business plan correct. Ayant franchi ces premiers écueils, il leur reste encore à identifier les prestataires de services les plus appropriés et à les persuader de la pertinence de leur concept d'affaires, c'est-à-dire de son caractère innovant et de son adéquation aux attentes du marché. En outre, les patrons de PME – généralement familiales – sont très réticents face à la perspective de devoir partager leur autorité de gestion, ce qui peut compliquer l'accès de ces entreprises au capital-risque.

Quant à l'offre, le paysage des sources de financement est très fragmenté en raison d'un déficit de collaboration entre des types d'investisseurs aux intérêts incompatibles.

L'offre pose également d'autres problèmes :

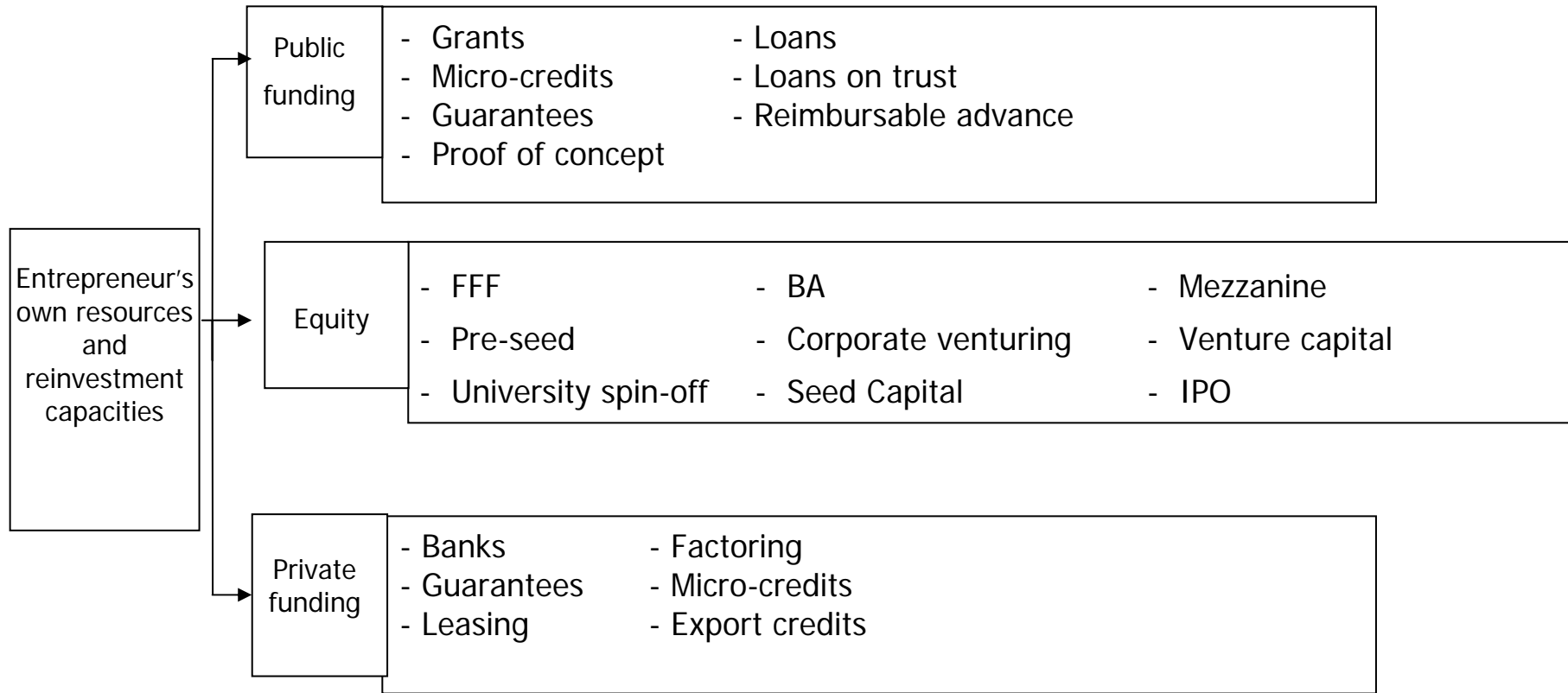
- déficit de capitaux dans certaines fourchettes d'investissement ;
  - masse critique de fonds insuffisante ;
  - faiblesse des programmes d'investment readiness ;
  - absence de services de soutien à haute valeur ajoutée et d'instruments financiers sophistiqués ;
  - manque de voies de sortie pour certaines catégories d'investisseurs ;
  - manque de perspicacité dans l'analyse des modèles d'affaires des divers acteurs (d'où le besoin de programmes d'internationalisation).
- Outre les faiblesses de la chaîne de valeur régionale qui affectent à la fois l'offre et la demande, on observe un décalage important entre les attentes des investisseurs et bailleurs de fonds d'une part et celles des entrepreneurs d'autre part. De plus, les financeurs éprouvent des difficultés pour convaincre l'équipe de direction des PME à la recherche de financement de la nécessité d'améliorer leur gestion de la qualité.

---

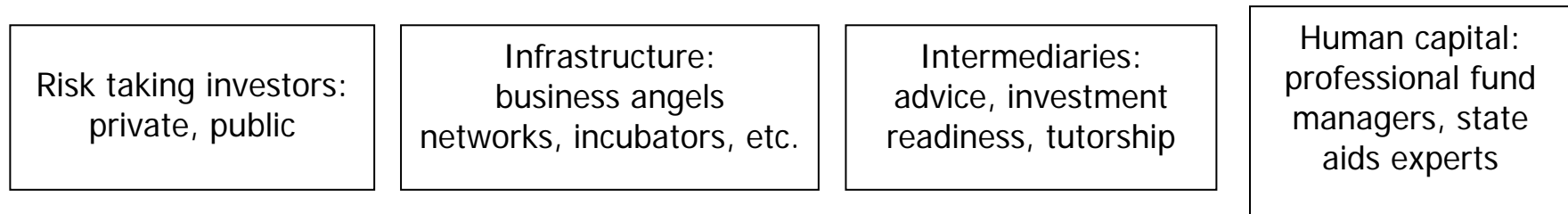
<sup>3</sup> Projects such as Crescendo (2003), FinNetSME (2005), InnovationCoach (2006), etc., cofunded by the EU and in which Eurada played an important role.



# Regional Financial and Equity Value Chain



## Prerequisites



*FFF : Family, Friends, Founders; BA : Business angels; VC : Venture capital; IPO : Initial Public Offering*

### **Chaîne de valeur d'un cluster intensif en recherche (RIC)**

La chaîne de valeur (voir ci-dessous) réunit trois composantes principales : l'environnement de RDT, les instruments et les résultats.

Les éléments de la chaîne de valeur qui concernent l'environnement de RDT regroupent souvent des mesures dans les domaines suivants:

- (i) Sensibilisation et investment readiness. En effet, il est souvent indispensable de convaincre les chercheurs et le cadre universitaire supérieur de leur aptitude à participer à la création d'entreprises et à la commercialisation des résultats de la recherche débouchant sur la croissance des RIC (clusters intensifs en recherche) régionaux. Leur intervention peut par exemple prendre plusieurs des formes suivantes, voire toutes :
  - offre de formations spécialisées et opportunités de perfectionnement de la main-d'œuvre ;
  - attraction et rétention de talents ;
  - investissement dans la culture de l'entrepreneuriat et de l'innovation ;
  - prise en charge des besoins des entreprises en matière de RDT ;
  - appui aux jeunes pousses (placement d'étudiants et de chercheurs stagiaires) dans la validation technologique et commerciale de leurs concepts et l'apport de solutions à leurs besoins réels ;
  - accompagnement du renforcement de la capacité d'absorption des PME établies en termes de RDTI
  - construction d'infrastructures appropriées, des pré-incubateurs aux technopoles ;
  - gestion des droits de la propriété intellectuelle et des interfaces ou centres de transfert de technologies ou de connaissances ;
  - prise de participations dans des fonds d'essaimage ou d'amorçage,
  - intégration des partenariats transnationaux.

Les organismes intermédiaires ont un rôle important à jouer pour, d'une part, amener les chercheurs et les représentants des universités à comprendre et parler la langue des affaires et, d'autre part, combler le fossé asymétrique qui caractérise l'information en fonction du point de vue que l'on adopte : celui des attentes à long terme des chercheurs et des universités concernant les résultats de la recherche ou celui des impératifs commerciaux à court voire moyen terme des entreprises qui les exploitent. Ces derniers jouent également un rôle important dans la définition d'une identité ou d'une image de marque pour les RIC.

- (ii) Disponibilité d'infrastructures organisationnelles. Les établissements publics et privés et d'enseignement supérieur doivent investir dans les infrastructures et installations de RDT. Etant donné les coûts de plus en plus élevés inhérents à ces investissements, les acteurs des RIC doivent envisager de nouveaux formats de partenariat privé-public et de co-investissement.
- (iii) Activités de recherche appliquée inspirées par le marché : les RIC cherchent à rencontrer les besoins des entreprises en termes de solutions de RDT. Ces besoins peuvent être soit des activités de DT ou d'innovation externalisées, soit des activités de RDT ou d'innovation menées en interne avec l'appui de chercheurs ou d'étudiants extérieurs, soit encore des activités de RDT ou d'innovation sur base de partage des risques.

Cette thématique peut être abordée par le biais de dispositifs de soutien qui visent soit à aider les universités et centres de recherche à appuyer les PME (aide directe ou mise à disposition d'étudiants-stagiaires) soit à aider les entreprises à se procurer les services ou les conseils d'instituts de recherches ou universitaires.

La composante centrale de la chaîne de valeur des clusters intensifs en connaissance regroupe les cinq instruments suivants de soutien au processus d'innovation :

- (i) Promouvoir la mise en réseau ou en grappes pour mettre en correspondance la demande et l'offre de services de recherche et/ou d'innovation et élaborer et

réaliser des projets et programmes de recherche précompétitive et combinée. Ce processus contribue également à renforcer le potentiel régional d'innovation ainsi que la diffusion des nouvelles technologies. Il améliore aussi l'intelligence des technologies et des marchés ainsi que la coopération ou les partenariats commerciaux. Ces activités de mise en réseau aident les entreprises à accéder aux technologies et à l'intelligence commerciale ainsi qu'aux fonctions d'audit et de prototypage et aux centres de validation ou de technologie. Elles contribuent au développement de partenariats et de chaînes de valeur ainsi qu'à l'exploitation d'opportunités de mise en interface avec des centres de recherche et des établissements d'enseignement supérieur.

- (ii) Protéger les droits de la propriété intellectuelle et inciter des scientifiques à breveter les résultats de leurs recherches. Favoriser les transferts de technologie et encourager la gestion de la qualité.
- (iii) Promouvoir les compétences, l'éducation, la formation et les stages étudiants en entreprise et aider les sociétés qui investissent dans le perfectionnement de leur propre main d'œuvre. Ces investissements sont essentiels à la réussite des RIC puisqu'ils permettent aux entreprises et universités ou centres de recherche de se procurer le capital humain nécessaire au renforcement de leur main d'œuvre sans pour autant alourdir exagérément leurs frais généraux.
- (iv) Assurer la formation à l'entrepreneuriat et à sa culture. Il s'agit d'activités des RIC qui leur permettent de rapprocher des marchés les concepts de recherche et leur résultats en dynamisant la création d'entreprises et en aidant ces dernières à développer leurs compétences en termes d'affaires et de marketing et à sonder les voies de commercialisation de leurs produits et services afin de déterminer s'ils sont viables de ce point de vue. Il convient d'accorder une attention particulière au recours des PME à la consultance et à l'expertise externe ainsi qu'à leur capacité de gestion de l'innovation et de leadership.
- (v) L'accès aux sources de financement (Business angels, capital de (pré)amorçage, capital-risque, avances remboursables, financement de la validation de concept, fonds de spinouts et spinoffs d'universités / centres de recherche, fonds mezzanine). La pénurie de capital ou d'autres types de financements est souvent la cause première d'un taux de création d'entreprises à fort potentiel de croissance (gazelles) plus faible au sein des RIC européens par rapport à leurs homologues étasuniens.

La dernière composante de la chaîne de valeur porte sur les produits qui en sont issus : spinouts et spinoffs, commercialisation des résultats de la recherche sous forme de nouveaux produits ou services ou acquisition de nouvelles parts de marché. C'est cette composante qui doit fournir les principaux indicateurs de performance des RIC.

Plus que les autres territoires, ceux où opèrent des RIC génèrent ou attirent les talents, les innovateurs, les entrepreneurs et la main d'œuvre créative. Les RIC sont également porteurs d'emploi, de salaires plus élevés, de croissance et de connaissances publiques que tous les acteurs concernés et toutes les entreprises locales peuvent exploiter. Ils sont capables de porter le programme régional de recherche à partir des besoins du marché.

Les RIC performants apportent aux entreprises une série d'avantages compétitifs qui réduisent les coûts et/ou dopent les ventes pour stimuler les bénéfices et la croissance. Ces avantages tiennent non seulement à la recherche et l'innovation, à l'accès aux sources de financement et au capital humain mais aussi à des facteurs sectoriels. Dans le domaine de la recherche et de l'innovation, les RIC réduisent les coûts inhérents à ces activités grâce à un accès meilleur marché (partage du poids de l'effort), plus aisé et plus rapide à l'information, à la connaissance, aux infrastructures, aux capacités et aux potentiels (effets de réseau et d'échelle). Les RIC permettent également aux entreprises d'accéder aux ressources humaines et d'attirer les talents et des compétences hautement qualifiées (notoriété, renommée et effets de marque). Les RIC les plus dynamiques sont capables d'attirer diverses catégories d'investisseurs (capital-risqueurs formels et informels), de créateurs d'entreprise en série et de prestataires de services de première classe. Les RIC créent un bon environnement

d'affaires qui participe à la minimisation du risque inhérent à la commercialisation des résultats de la recherche et au lancement sur le marché de nouveaux produits et services. Ils renforcent également la capacité d'absorption des PME existantes en termes de RDTI. Pour les entreprises, appartenir à un RIC aide à éviter certains des obstacles qu'elles rencontrent généralement (asymétrie de l'information, défiance des adjudicataires publics, etc.) en les rapprochant des divers acteurs de la chaîne de valeur des RIC. Enfin, l'entregent du RIC permet aux entreprises de mieux défendre leurs intérêts sectoriels (lobbying).

En réalité, les RIC ont pour mission de faciliter le processus de « recherche, innovation, commercialisation » et plus particulièrement de raccourcir les délais « de l'idée au marché » et, inversement, de l'identification des besoins du marché aux projets de recherche.

Les *préalables ou atouts* essentiels de la chaîne de valeur sont :

*Capital social* : créer un environnement social qui porte et accompagne l'innovation et la sensibilisation à une culture entrepreneuriale associant expérience de gestion et créateurs d'entreprise en série. Au fil du temps, le capital social peut se structurer et s'appuyer sur des réseaux à mesure de la maturation du cluster. Un réservoir de talents hautement qualifiés est disponible, éventuellement lié à une université et à un pool de personnes qui se déplacent librement d'une entreprise à une autre au sein du cluster.

*Capital humain* : le moteur clé de l'entrepreneuriat régional. Tout territoire doit acquérir et pérenniser une aptitude à attirer les personnes possédant les compétences nécessaires pour mettre en place et entretenir une culture entrepreneuriale en établissant des liens organiques avec les écoles et autres établissements d'enseignement ainsi qu'en faisant peser un accent particulier sur le perfectionnement de la main d'œuvre et la formation professionnelle.

*Infrastructures* : les infrastructures physiques – paramètres tels que le transport, les infrastructures, l'attitude du territoire vis-à-vis de l'industrie et les priorités des pouvoirs publics ;

*Capital financier* : les entreprises présentent des besoins financiers spécifiques aux différents stades de leur développement et ont besoin d'une préparation et d'une formation à l'investment readiness. La réussite d'un cluster, c'est-à-dire la création d'entreprises qui prospèrent, attire à son tour l'intérêt de l'industrie du capital-risque et d'autres investisseurs, surtout en présence d'un réservoir avéré de talents et d'expertise managériale qui a déjà fait ses preuves. Les financiers eux-mêmes sont constitués en réseaux étroitement maillés dans les clusters locaux et qui savent où dénicher les entrepreneurs dynamiques capables de faire bouger les choses. Les interventions publiques complètent les financements privés, plus particulièrement au stade de la validation des concepts de recherche et développement que l'on dénomme capital d'amorçage. Les aides publiques peuvent également apporter une capacité supplémentaire de développement des infrastructures nécessaires au décollage de thèmes spécifiques de développement économique.

*Capital technologique* : il mesure la combinaison de la création de connaissances industrielles et académiques et des infrastructures et actifs de la recherche. Il recouvre également la visibilité d'une région dans les projets nationaux et internationaux. Le moteur du capital technologique peut tenir aussi bien aux entreprises et sociétés de consultance du secteur des technologies qu'aux milieux universitaires. Le bénéfice de l'investissement dans le capital intellectuel au profit du développement régional ne peut se mesurer qu'à l'horizon de plusieurs décennies.

# Value chain Research Intensive Cluster

## Pre-requisites

### Assets

- Human capital
- Technological capital
- Financial and equity capital
- Social capital
- Infrastructure

### Public sector

- Interinstitutional collaboration
- Governance
- Leadership
- Vision
- Attractiveness
- Investment willingness

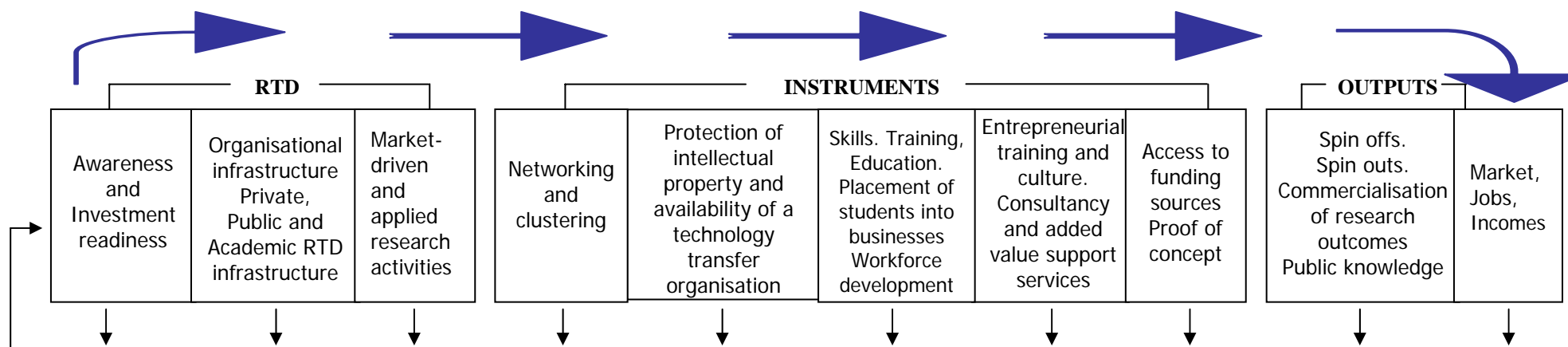
## Triple Helix

### Private sector

- Capacities
- Critical mass
- Sound financial enterprises
- Investment readiness
- Engagement in a research regional agenda

### Intermediaries

- Quality infrastructure
- Competences
- Capability



## Implementation

- Consensus building
- Strategy design to support research intensive firms and commercialization of research results
- Delivery mechanism of the strategy

### **Chaîne de valeur de la compétitivité régionale**

Dans l'économie globale fondée sur la connaissance, les régions doivent favoriser l'éclosion de nouvelles entreprises d'une part et tenter d'amener un maximum d'entreprises régionales au statut de champion de leur secteur d'activité d'autre part, même si dans de nombreux cas, il s'agit d'activités de niches de marché.

Pour ce faire, les autorités publiques devront sans cesse améliorer la qualité de l'ensemble de leur chaîne de valeur et des différents éléments qui la constituent, à savoir :

- les infrastructures entrepreneuriales de proximité
- l'esprit d'entreprise
- le talent, y compris des organismes intermédiaires privés ou publics susceptibles de renforcer le talent des entrepreneurs
- l'accès aux sources de financement
- l'université en tant que pourvoyeur de talent, de connaissances et d'entrepreneurs innovants.

Ces considérations se reflètent dans le graphique ci-après qui tente de mettre en parallèle l'offre de services de soutien avec les différentes phases du cycle de vie d'une entreprise.



# CHAINE DE VALEUR DE LA COMPETITIVITE REGIONALE

