

ÉTUDES ÉCONOMIQUES

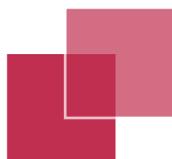
## ANALYSES

Méthodologies et bonnes pratiques pour stimuler le financement de l'innovation servicielle en France

Date de parution : mars 2015  
Couverture : Hélène Allias-Denis, Brigitte Baroin  
Édition : Martine Automme, Nicole Merle-Lamoot

ISBN : 978-2-11-139220-5

Méthodologies et bonnes pratiques  
pour stimuler le financement  
de l'innovation servicielle en France



## Table des matières

<b>Propos liminaires</b>	<b>5</b>
Contexte, périmètre et objectifs de la mission	5
Principes méthodologiques	6
Structuration du rapport	8
<b>Synthèse des enseignements et recommandations</b>	<b>9</b>
1.1 Principaux enseignements de cette mission	9
1.1.1 Caractéristiques de l'innovation servicielle	9
Une grille de lecture à trois dimensions	9
L'ensemble des secteurs impactés	10
Un gisement important dans le domaine de l'innovation servicielle non technologique et une proximité au marché très forte	11
1.1.2 Déterminants « spécifiques » de l'innovation servicielle et principaux freins à son développement	11
L'innovation servicielle repose avant tout sur l'humain, les interrelations entre les individus et l'expérimentation dans une démarche apprenante	11
Les freins au déploiement de projets d'innovation servicielle...	12
...relatifs au porteur de projet	12
...relatifs aux structures d'accompagnement et de financement	13
Une approche / une vision « technologiste » de l'innovation générant une difficulté à cerner l'innovation et à la soutenir	13
Une position parfois davantage de type « chambre d'enregistrement » que de type « partenaire »	14
Absence de prise en compte du capital immatériel des entreprises pour le calcul du montant des aides	15
...relatifs à l'environnement	15
Le corporatisme	15
La faible reconnaissance de la valeur du service	15
Le besoin de matérialisation	17
1.1.3 Bonnes pratiques repérées en matière de soutien à l'innovation servicielle	18
Eléments issus de la comparaison internationale	18
L'absence de distinction entre le secteur des services et le secteur manufacturier	18
Les leviers mobilisés pour soutenir l'innovation servicielle	19
L'accélération de projets vue par un incubateur : HEC Incubateur	20
1.1.4 Une carence en innovation non technologique qui porte en particulier sur les services	21
1.2 Recommandations	22
1.2.1 Ne pas opposer secteur manufacturier et secteur des services en matière d'innovation servicielle, tout en favorisant et en soutenant les processus d'industrialisation des services et de servicisation de l'industrie	22
1.2.2 Ouvrir l'ensemble des dispositifs de soutien à l'innovation aux projets d'innovation servicielle...	25

...en s'assurant de la pérennité des nouveaux dispositifs de soutien à l'innovation et à leur bonne mise en œuvre _____	25
...en faisant évoluer le cadre d'appréciation de l'innovation servicielle _____	26
...en facilitant une meilleure intégration des actifs immatériels (design, portefeuilles de marques, capacités organisationnelles, capital humain, etc.) dans les normes extra-comptables _____	26
...en facilitant la prise en compte de l'innovation servicielle par les acteurs du financement et de l'accompagnement de l'innovation _____	27
1.2.3 Renforcer la fonction « accompagnement » auprès des porteurs de projets..._	31
...par le développement de systèmes régionaux d'innovation servicielle _____	32
...par le développement d'incubateurs ou d'accélérateurs de projets d'innovation servicielle _____	34
...par le développement d'outils financiers facilitant la confrontation des projets au marché _____	34
1.2.4 Créer un environnement propice au développement de projets d'innovation servicielle... _____	35
...en développant une culture de l'innovation servicielle et de l'entrepreneuriat ____	35
...en renforçant les relations avec le monde académique _____	35
...en développant le partenariat innovation dans le cadre des marchés publics ____	36
...en développant les appels à projets de type « résolution de problèmes » _____	37
...en levant certains freins réglementaires au développement de l'innovation servicielle _____	37
...en soutenant les exportations de service _____	38
1.3 Synthèse des recommandations _____	40
1.4 Annexe _____	47
1.4.1 Annexe 1 : Définition des indicateurs du tableau de bord de l'innovation de l'Union Européenne _____	47
<b>Travail intermédiaire en matière d'état des lieux _____</b>	<b>52</b>
2.1 Caractérisation de l'innovation servicielle _____	52
2.1.1 Approche fondée sur une analyse documentaire _____	52
L'innovation selon le Manuel d'Oslo ou l'approche technologiste _____	52
L'innovation et les services _____	54
Des caractéristiques spécifiques aux services générant une difficulté à appréhender l'innovation de service _____	54
Une approche de l'innovation de produit dépassant l'approche « technologiste » _____	55
2.1.2 Perception de l'innovation servicielle fondée sur des entretiens menés auprès de 20 entreprises innovantes _____	56
20 entreprises rencontrées _____	56
Une grille de lecture de l'innovation servicielle à trois dimensions _____	58
Cas N° 1 : bien tangible _____	59
Cas N° 2 : processus _____	59
Cas N° 3 : usages _____	61

Cas N°4: bien tangible-processus _____	61
Cas N°5: processus-usages _____	62
Cas N°6: bien tangible-usages _____	64
Cas N°7: bien corporel-processus-usages _____	64
2.1.3 Facteurs de réussite, freins et obstacles à l'innovation servicielle _____	65
Facteurs de réussite _____	65
Les freins et obstacles à l'innovation servicielle _____	66
2.2 Les dispositifs de soutien à l'innovation servicielle _____	68
2.2.1 Rappel de concepts de base _____	68
2.2.2 Les aides à l'innovation _____	72
Quelques éléments chiffrés sur le financement _____	72
Classification des aides _____	75
Les typologies d'aides _____	75
Les mécanismes de sélection des projets _____	76
Les postes de dépenses éligibles _____	76
Le calcul des montants d'aide _____	77
La multiplicité et la complexité des systèmes d'aides _____	77
Liste des aides pouvant soutenir l'innovation servicielle _____	79
Analyse de l'adéquation des aides financières directes et indirectes avec les caractéristiques des projets d'innovation servicielle _____	81
2.3 Enseignements issus d'une analyse internationale _____	84
2.3.1 Point de vue de la Commission Européenne _____	84
2.3.2 Analyse comparative de 10 pays _____	87
Allemagne _____	87
Canada _____	90
Etats-Unis _____	92
Finlande _____	94
Inde _____	95
Luxembourg _____	98
Norvège _____	99
Pays-Bas _____	101
Royaume-Uni _____	103
Singapour _____	105
Enseignements de l'analyse comparative _____	107
2.4 Conclusion _____	111
2.5 Annexe _____	113
2.5.1 Anne 1 : Liste des guichets des dispositifs _____	113
<b>Travail intermédiaire en matière de diagnostic _____</b>	<b>122</b>
3.1 Analyse critique sur les dispositifs de soutien à l'innovation _____	122
3.1.1 Les principaux dispositifs de soutien à l'innovation _____	122
3.1.2 Apports et limites des dispositifs de soutien à l'innovation dans le cadre de l'innovation servicielle _____	126
3.2 Les leviers pour stimuler et accompagner les projets d'innovation servicielle _____	129

3.2.1	Le soutien à l'innovation	129
	Pourquoi soutenir l'innovation ?	129
	L'innovation est-elle soutenue ?	131
3.2.2	Comment stimuler l'innovation servicielle ?	132
	Rappel des spécificités de l'innovation servicielle	132
	Le potentiel en matière d'innovation servicielle correspond majoritairement à des innovations non technologiques	132
	Le lien innovation servicielle et marché est très prégnant	133
	Recommandations	134
	Améliorer la prise en compte des services dans les politiques nationales et régionales d'innovation	134
	Développer/densifier/renforcer les mesures visant à soutenir la culture de l'innovation, l'entrepreneuriat et les interactions entre individus	134
	Ouvrir l'ensemble des dispositifs de soutien à l'innovation aux projets d'innovation servicielle	137
3.2.3	Comment accompagner les projets d'innovation servicielle ?	138
	Favoriser les dispositifs de type « investissement »...	138
	...et les rendre accessibles à tous	139
	Eviter les dispositifs de soutien <i>a posteriori</i>	140

## Propos liminaires

### Contexte, périmètre et objectifs de la mission

Au niveau français, le secteur tertiaire occupe une place prépondérante en termes d'emplois (76,5% en 2012)<sup>1</sup> et de contribution à la création de valeur ajoutée (79% en 2012)<sup>2</sup>.

En Europe, « pourvoyeur de plus de deux tiers des emplois et de la valeur ajoutée brute créée en Europe, il génère également l'essentiel de la croissance en Europe »<sup>3</sup>.

En conséquence, le secteur tertiaire peut être reconnu en tant que moteur de la croissance en France et plus largement en Europe.

S'agissant plus précisément du secteur des services principalement marchands<sup>4</sup>, les indicateurs montrent que ce secteur représente en 2012, 46,5% des emplois en France et 57% de valeur ajoutée<sup>5</sup>.

Par ailleurs, sous l'effet notamment du processus d'externalisation croissant mis en œuvre par les entreprises industrielles ou non, au bénéfice des sociétés de services aux entreprises, la contribution à la valeur ajoutée des services principalement marchands en France a fortement cru depuis 1950.

Bien que les services représentent une part importante dans l'économie française, les aides en faveur de la R-D (Recherche-Développement) et de l'innovation sont essentiellement centrées sur l'industrie. Il y a ici une certaine contradiction qui s'explique par la prégnance du paradigme « technologiste » de l'innovation et l'idée selon laquelle les services n'innovent pas en tant que tel.

Par ailleurs, dans la mesure où il est plus complexe de mesurer une forme d'innovation intangible issue d'un processus plutôt informel, les dispositifs de soutien sont davantage centrés sur l'innovation technologique, même s'il est possible de constater une évolution ces dernières années.

En effet, les intentions et les discours évoluent. L'innovation de service, dans les services, par les services, ou encore servicielle, est de plus en plus considérée. De plus, l'idée selon laquelle l'innovation dans les services a un pouvoir de transformation sur l'économie traditionnelle en favorisant les changements structurels et la modernisation industrielle est promue à l'échelle européenne.

Pour autant cette prise de conscience et cette volonté de soutenir l'innovation servicielle semblent être freinées par des référentiels de l'innovation encore trop centrés sur des approches technologistes. Dans ce cadre, l'enjeu pour les pouvoirs publics est d'être en mesure de favoriser, voire d'accompagner, le développement de l'innovation servicielle<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Insee (2014) ; Tableaux de l'économie française.

<sup>2</sup> Ibid.

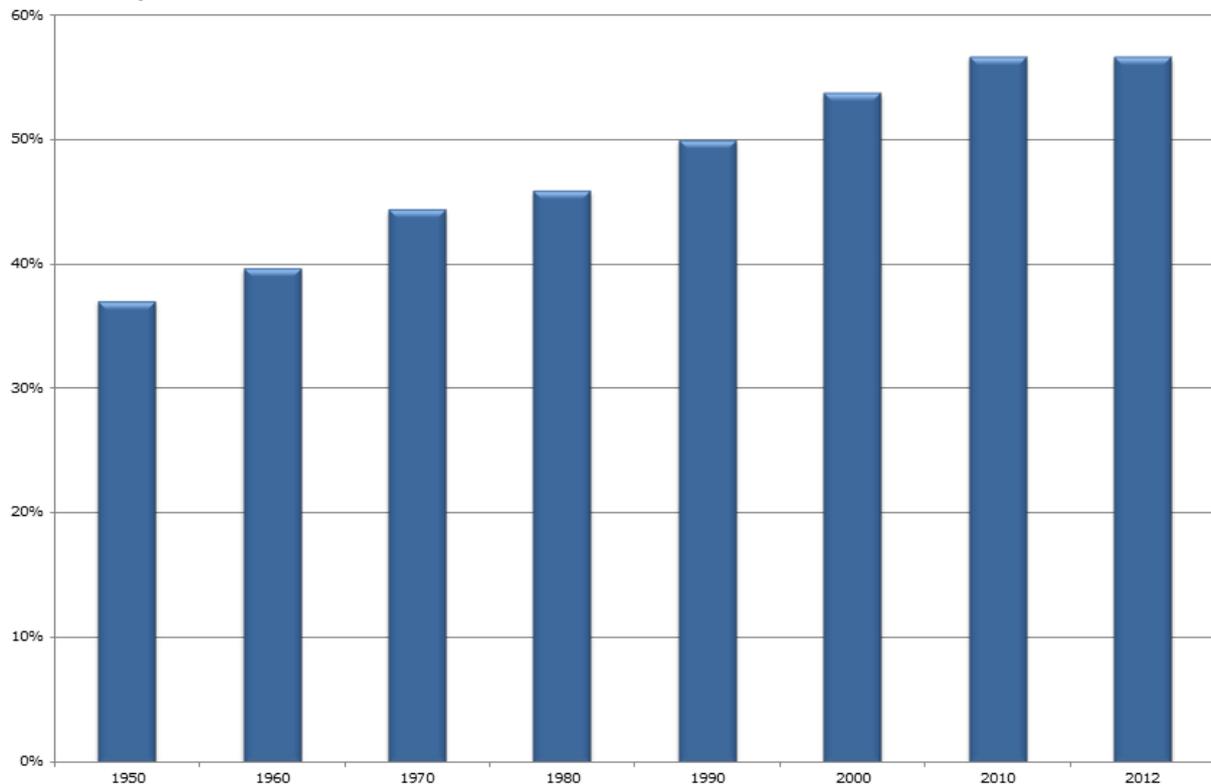
<sup>3</sup> Commission Européenne (2013) ; Le guide de l'innovation dans les services ; DG Entreprises et industrie.

<sup>4</sup> Commerce, transports, hébergement et restauration ; Information et communication ; Activités financières et d'assurance ; Activités immobilières ; Activités scientifiques et techniques ; Services administratifs et de soutien ; Autres services.

<sup>5</sup> Insee (2014) ; Tableaux de l'économie française.

<sup>6</sup> Cette mission d'étude a parmi ses objectifs de définir le thème d'innovation servicielle ; terme utilisé dans le cahier des charges de la mission. Aussi, à ce stade de la mission, sont intégrées à ce terme d'innovation servicielle : l'innovation de service, l'innovation dans les services et l'innovation par les services.

**Figure 1 : Contribution à la valeur ajoutée des services principalement marchands en France depuis 1950**



Source : Insee (2014), Tableaux de l'économie française ; traitements Strasbourg Conseil.

C'est ainsi que la Direction Générale des Entreprises (DGE) du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique a confié à Strasbourg Conseil et Absiskey la réalisation d'une étude des méthodes et bonnes pratiques afin de stimuler l'innovation servicielle en France.

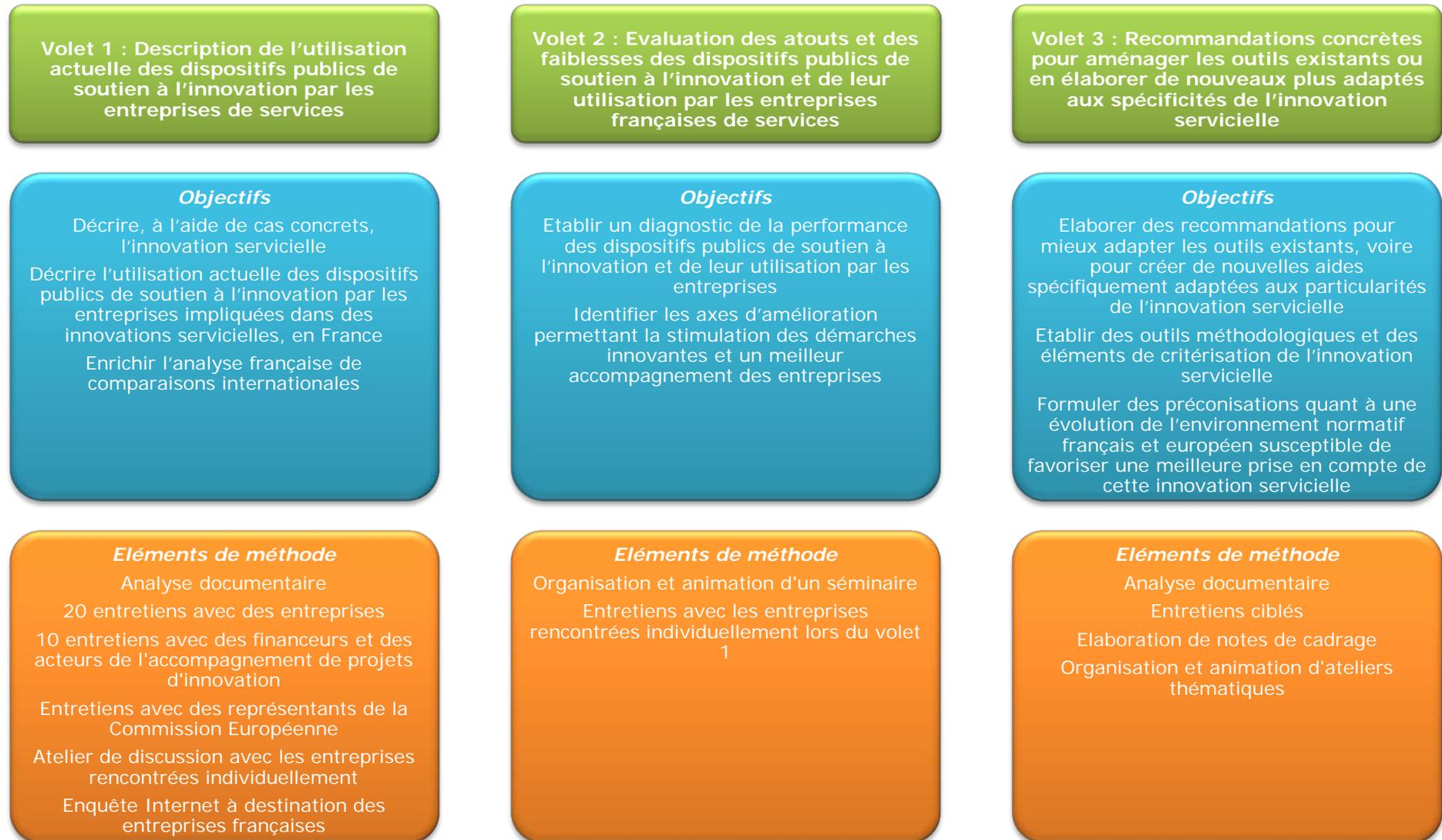
Cette étude vise ainsi à mieux appréhender les problématiques liées à l'innovation servicielle afin d'en optimiser les actions de soutien. Plus précisément, quatre objectifs lui sont conférés :

- Améliorer la connaissance de l'innovation servicielle.
- S'assurer que les dispositifs publics de soutien à l'innovation promeuvent l'innovation servicielle dans ces entreprises.
- Etablir des outils méthodologiques et des éléments de critérisation de l'innovation servicielle à destination des financeurs publics et privés.
- Fournir des pistes d'amélioration et des outils opérationnels immédiatement mobilisables, afin de mieux faire accompagner, à toutes ses étapes, l'innovation servicielle par les pouvoirs publics.

## Principes méthodologiques

Afin de répondre à ces objectifs, l'approche méthodologique retenue s'articule autour de trois volets d'intervention.

Figure 2 : Vision synoptique de la mission



NB : L'enquête Internet et l'analyse quantitative du volet 1 n'ont pas pu être menés dans le cadre de cette mission du fait du faible nombre de réponses obtenues pour le premier point et par manque d'accès à des données pertinentes pour le second.

## **Structuration du rapport**

Le présent rapport constitue la production finale de la mission.

La première partie est consacrée à la présentation de la synthèse des enseignements et des recommandations. Une deuxième partie restitue le travail intermédiaire réalisé dans le cadre du premier volet de la mission. La troisième partie présente le travail réalisé lors du deuxième volet de l'étude.

## Synthèse des enseignements et recommandations

Cette partie vise à émettre une série de recommandations à partir de la valorisation et d'une analyse croisée de ses principaux enseignements.

Ainsi, dans un premier temps il s'agit de **dresser une synthèse des constats** issus du travail mené :

- Analyse de ressources documentaires.
- Entretiens menés auprès d'une vingtaine d'entreprises et d'une dizaine d'acteurs de l'innovation.
- Recueil d'avis d'experts lors des séminaires et ateliers.
- Parangonnage mené à l'échelle de dix pays.

Cette synthèse s'articule autour de trois dimensions :

- La caractérisation de l'innovation servicielle.
- Les déterminants « spécifiques » de l'innovation servicielle et les principaux freins à son développement.
- Les bonnes pratiques repérées en matière de soutien à l'innovation servicielle.

Dans un second temps, ce document présente ainsi **des recommandations**, principalement à destination des pouvoirs publics.

### 1.1 Principaux enseignements de cette mission

#### 1.1.1 Caractéristiques de l'innovation servicielle

##### Une grille de lecture à trois dimensions

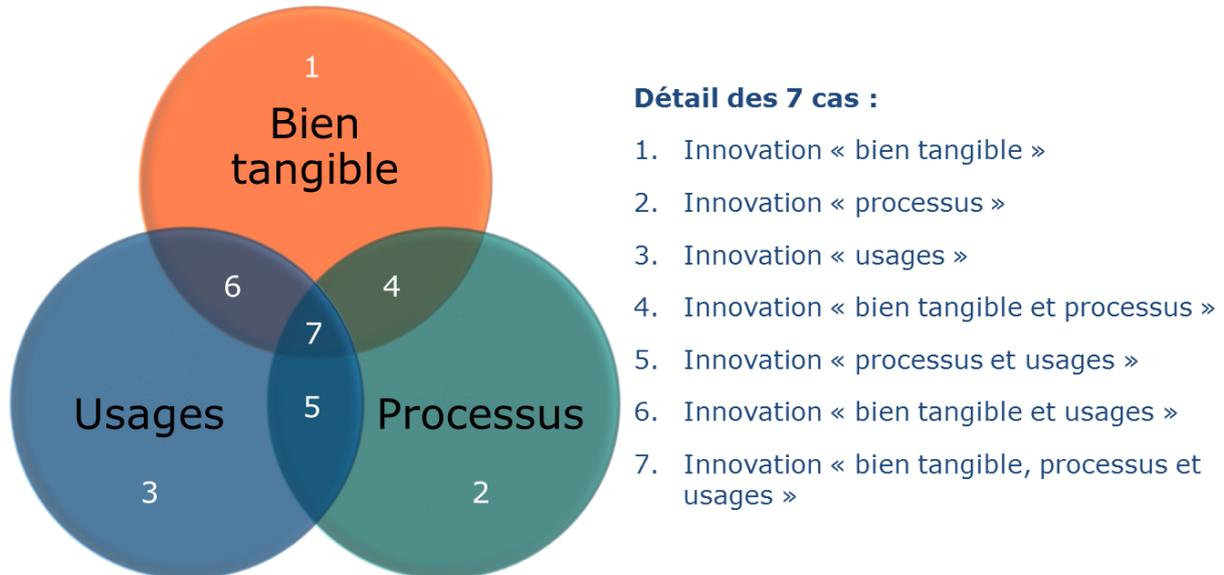
L'innovation servicielle peut être définie à partir d'une grille de lecture à trois dimensions :

- **Le bien tangible** pouvant être présents dans le cadre d'une prestation de service.
- **Le processus** correspondant aux procédés et compétences mobilisés pour assurer la production et la délivrance du service.
- **Les usages** en référence à la valeur apportée à l'utilisateur final.

Dans cette approche, une innovation servicielle sera considérée comme telle *si et seulement si* un changement (nouveau ou amélioration) affecte l'une de ces trois dimensions, tout en apportant une réponse à un besoin explicite ou implicite, et en générant une valeur économique, sociétale ou environnementale.

Ainsi, sept cas schématiques d'innovation servicielle peuvent être déclinés.

Figure 3 : Grille de lecture pour définir le concept d'innovation servicielle



© Strasbourg Conseil – Absiskey 2013.

Si cette représentation conforte l'idée selon laquelle l'innovation servicielle peut s'appuyer uniquement sur de l'innovation technologique (cas 1), elle permet d'appréhender d'autres types d'innovation servicielle, totalement (cas 2, 3 et 5) ou partiellement (cas 4, 6 et 7) indépendants d'une innovation technologique. Autrement dit, l'innovation servicielle n'est pas strictement et automatiquement liée à un support technologique innovant.

### L'ensemble des secteurs impactés

La frontière entre d'une part l'industrie manufacturière et d'autre part le secteur des services est de plus en plus floue. En effet, comme l'indique le CEPII (Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales) <sup>7</sup>, « près de 83% des entreprises industrielles [en France] ont une production de services pour autrui et 26% d'entre elles ne vendent que des services. » En outre, « de la même façon que les entreprises manufacturières produisent de plus en plus de services, les entreprises de services s'industrialisent (légèrement) en augmentant leur production de biens pour le compte d'autrui. »

Ainsi, les innovations servicielles ne se limitent pas au seul secteur des services. En d'autres termes :

- Une approche par code NACE<sup>8</sup>, qui distingue notamment les secteurs des services des autres secteurs d'activité économique, de ces phénomènes est caduque.
- Le soutien à l'innovation servicielle ne peut se réduire au seul secteur des services.

<sup>7</sup> La lettre du CEPII ; « Vers une industrie moins... industrielle ? » ; Février 2014.

<sup>8</sup> Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne.

### Un gisement important dans le domaine de l'innovation servicielle non technologique et une proximité au marché très forte

Comme l'indiquent très justement Jean-Luc BEYLAT et Pierre TAMBOURIN dans le rapport intitulé « L'innovation, un enjeu majeur pour la France », « *une innovation ne se décrète pas, ne se planifie pas mais se constate par le succès commercial (ou sociétal) qu'elle rencontre.* »

Or, il semble que le potentiel d'innovations servicielles non technologiques (centré sur les usages et/ou les processus) soit plus important que celui des innovations servicielles technologiques<sup>9</sup> ; d'autant que les verrous liés à la mise sur le marché de ces innovations ne dépendent pas d'avancées technologiques.

En effet, au regard des entretiens menés dans le cadre de cette mission, la relation innovation-marché est encore plus forte que pour les innovations non servicielles. Ceci peut s'expliquer notamment par le fait que les verrous liés au déploiement de ces projets sont peu liés à la technologie.

En outre, le gisement de projets d'innovation servicielle paraît très important au regard des technologies disponibles et à partir desquelles il est possible d'adosser des innovations d'usage ou de process. En d'autres termes, les innovations servicielles développées à partir de briques technologiques existantes constituent un potentiel de très grande envergure, qu'il est très difficile de quantifier, d'autant que ces types d'innovation sont à l'origine de création de nouveaux marchés.

De plus, pour ces types d'innovations, le temps de préparation à la mise sur le marché n'est pas lié à des aléas technologiques. C'est la raison pour laquelle les structures d'accompagnement recommandent aux porteurs de projets d'innovations servicielles de se confronter au plus vite au marché. Ceci leur permet d'engranger de l'expérience et d'affiner leur projet, dans une démarche d'expérimentation et d'essais-erreurs, et ainsi de recueillir des données de terrain apportant une certaine mesure de « l'utilité » et/ou de la « désirabilité » de leur innovation. Cela contribue également à rassurer le financeur éventuel sur la viabilité du projet.

Enfin, il peut être avancé que l'avantage concurrentiel dans les projets d'innovation servicielle se situe avant tout dans la compréhension du marché et la capacité à pénétrer ce marché le premier.

#### **1.1.2 Déterminants « spécifiques » de l'innovation servicielle et principaux freins à son développement**

##### L'innovation servicielle repose avant tout sur l'humain, les interrelations entre les individus et l'expérimentation dans une démarche apprenante

Au-delà des déterminants classiques de l'innovation, les projets d'innovation servicielle analysés proviennent généralement :

- D'un foisonnement d'idées émises par le futur porteur du projet ou une communauté, visant à répondre à un besoin, dont le consommateur lui-même n'a

---

<sup>9</sup> C'est probablement la raison pour laquelle un autre « raccourci » est parfois relevé qui consiste à réduire l'innovation servicielle à de l'innovation non technologique.

pas forcément conscience. Ce foisonnement d'idées est alimenté dans certains cas par des voyages, des études de type « écoute du marché », des analyses de situations auxquelles sont confrontés des individus, un certain goût pour la curiosité, etc.

- D'interactions entre acteurs très différents. Ainsi, la conjugaison d'expertises renforce la capacité d'innovation servicielle dans la mesure où elle entraîne des processus de (re)combinaisons de biens, de services, de procédés, etc. Cela amène dans certains cas à des situations de co-production, générant un certain flou de la part des acteurs de l'accompagnement de l'innovation, dans la mesure où le risque d'un projet d'innovation peut à la fois reposer sur le porteur du projet et les futurs utilisateurs qui investissent pour tester l'innovation servicielle.
- D'expérimentations dans l'incertain accompagnées par la mise en œuvre de logiques apprenantes. En ce sens, le droit à l'erreur est fondamental. En effet, dans le cadre d'un projet d'innovation, il est communément admis que si l'objectif final est connu, la marche à suivre pour l'atteindre ne l'est pas.

Dans ce cadre, l'humain constitue le principal déterminant favorisant l'éclosion des projets d'innovation servicielle. En d'autres termes stimuler l'innovation servicielle revient avant tout à soutenir du capital humain.

### Les freins au déploiement de projets d'innovation servicielle...

#### ...relatifs au porteur de projet

Les principaux freins en matière de développement des projets d'innovation servicielle du côté des porteurs de projets proviennent de leur difficulté à :

- Cerner/définir l'innovation au sein de leur projet et ainsi faire la preuve du caractère innovant et de son utilité. Il s'agit en d'autres termes de révéler le facteur différenciant de l'innovation et sa valeur d'usage. Cela se traduit pour les porteurs de projet par des difficultés à :
  - o Incarner le projet. L'incarnation par un individu est quasi systématique dans le cas d'une démarche d'innovation. Il faut donc trouver un leader charismatique aux responsabilités élevées permettant d'emmener l'ensemble des équipes vers une projection que peu de personnes comprennent à l'origine. Une innovation consiste à ouvrir une voie, un passage pour lequel un chef est nécessaire.
  - o Se projeter dans une démarche commerciale, c'est-à-dire à développer une capacité marketing en lien avec la mise sur le marché de l'innovation servicielle.
- Structurer la démarche projet en identifiant : les obstacles à lever, les leviers à mobiliser, les étapes de la mise en œuvre du projet, etc. Cela renvoie à la maturité du porteur de projet en matière d'ingénierie de projet.
- Identifier les acteurs et les dispositifs du système d'innovation à mobiliser (concours, fonds disponibles, financeurs, structures d'accompagnement, etc.) afin de renforcer la crédibilité et la promotion du projet et ainsi sa reconnaissance par les partenaires potentiels. Cette difficulté peut également provenir du faible nombre d'acteurs et de dispositifs pouvant expertiser, soutenir et accompagner des projets d'innovation servicielle non adossés à une innovation technologique.

### ...relatifs aux structures d'accompagnement et de financement

#### *Une approche / une vision « technologiste » de l'innovation générant une difficulté à cerner l'innovation et à la soutenir*

Au fil de ses différentes éditions (1992, 1997 et 2005), le Manuel d'Oslo a fait évoluer ses définitions de l'innovation en intégrant la dimension « service ». Toutefois, l'innovation dans les services est soit appréhendée à travers une grille de lecture « manufacturière » de l'innovation à savoir l'adoption d'une innovation technologique dans le secteur des services, soit réduite à de l'innovation de procédés, de commercialisation ou d'organisation.

Ce Manuel d'Oslo constituant un document cadre pour la définition des dispositifs de soutien à l'innovation et l'appréciation des projets d'innovation, les porteurs de projets rencontrent des difficultés lorsqu'ils souhaitent bénéficier d'un soutien, notamment financier, pour le développement de leur projet dès lors que ce dernier ne comporte pas une composante « innovation technologique ». Comme l'indiquait un participant au séminaire du 27 juin 2014<sup>10</sup> : *« il faut en quelque sorte détourner intelligemment le système pour rentrer dans les clous des dispositifs de financement [en rattachant par exemple le projet à un bien corporel, même si cela n'apporte rien au projet, uniquement pour renforcer les chances d'obtention d'un soutien financier]. Cela demande dans certains cas un effort intellectuel non négligeable. »*

En d'autres termes, cette appréciation de l'innovation portée par les premières éditions du Manuel d'Oslo semble être très ancrée dans les références des instructeurs-évaluateurs des dispositifs d'accompagnement. Bon nombre d'entreprises rencontrées se sont trouvées devant la remarque suivante : *« ce n'est pas de l'innovation »* dès lors que leur projet ne reposait pas sur un bien tangible.

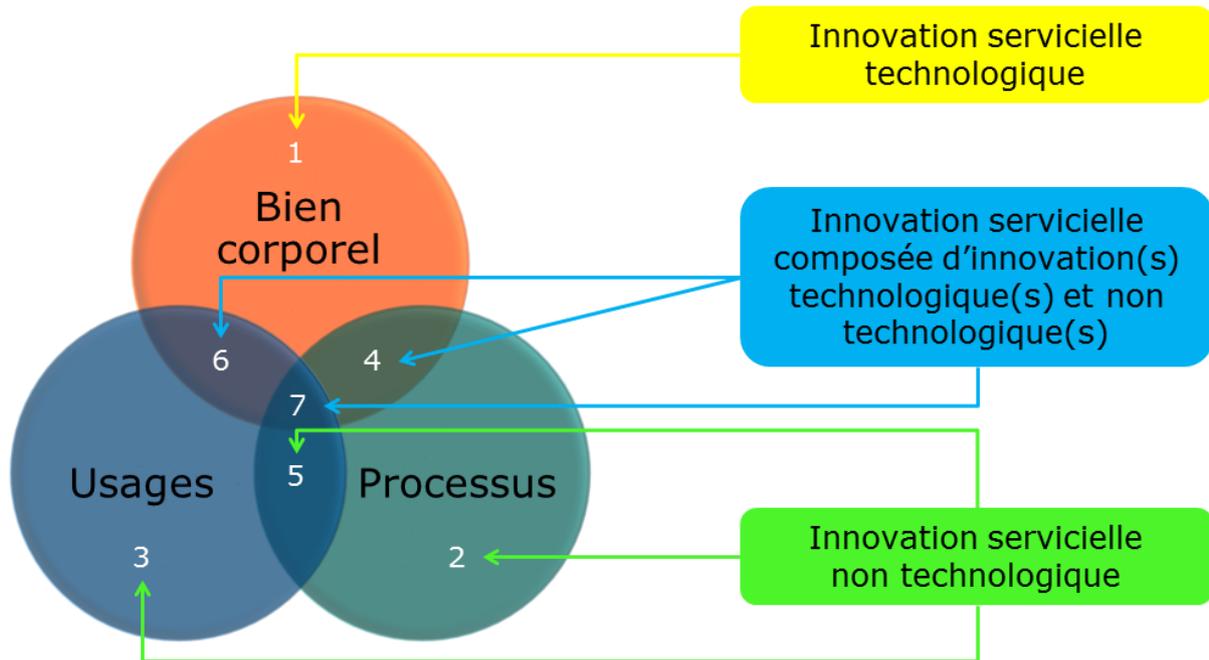
L'innovation servicielle est alors réduite à des projets de développement ordinaires nécessitant peu d'investissement dans la mesure où il n'existe pas de verrous technologiques à lever.

Ainsi, si *a priori* tous les types de dispositifs de soutien à l'innovation peuvent accompagner l'innovation servicielle, il est difficile, voire impossible, pour un porteur de projet d'innovation servicielle non technologique de bénéficier d'un soutien financier, hors prêts.

---

<sup>10</sup> Séminaire organisé dans le cadre du volet 2 de l'étude dont l'objectif était d'analyser les forces et faiblesses des dispositifs de soutien.

Figure 4 : L'innovation servicielle technologique et non technologique



*Une position parfois davantage de type « chambre d'enregistrement » que de type « partenaire »*

Dans de nombreux domaines, comme l'innovation, la confiance est probablement une des énergies les plus puissantes qui existe. Ainsi, la relation de confiance qu'entretient le porteur de projet avec la structure d'accompagnement et/ou de financement est primordiale. Si cette relation de confiance peut se traduire par une posture de partenaire de la part de la structure de financement, celle ressentie par les porteurs de projet s'apparente plus à une posture de chambre d'enregistrement qui :

- N'appréhende le projet qu'à travers une grille d'analyse, sans échanger avec le porteur.
- N'apporte pas de conseil sur les dispositifs plus pertinents ou complémentaires à mobiliser.
- Finance 100 en souhaitant que les 100 soient justifiés, ou encore mesure le risque de perdre une mise plutôt que de mobiliser un espoir de gain substantiel.
- Reste emprisonné dans un planning prédictif, alors que prévoir ce que deviendra le développement d'un projet innovant est comparable à la lecture dans le marc de café.

Ainsi, à travers ces relations vécues par le passé :

- Les entreprises estiment que leurs potentiels projets futurs d'innovation servicielle ne reposant pas sur un bien tangible innovant ne pourront être soutenus. Elles n'iront donc plus solliciter un soutien financier.
- Une certaine démotivation des entreprises peut être relevée du fait du manque d'accompagnement ou d'aiguillage si minime soit-il, et par la suite d'explication ou de motivation d'une décision négative. Or, le rejet d'un projet doit générer un processus d'apprentissage chez le porteur, et non un découragement.

Enfin, il est probable que ces phénomènes soient exacerbés par la difficulté des instructeurs à appréhender les projets d'innovation servicielle non technologique du fait de leur forte dimension intangible.

#### *Absence de prise en compte du capital immatériel des entreprises pour le calcul du montant des aides*

L'une des spécificités d'un service est son existence autonome induite par son caractère intangible ou immatériel.

Les entreprises de services à faible contenu technologique ont, pour certaines d'entre elles, un capital immatériel très important qui repose sur leurs ressources humaines, leurs marques, leurs méthodes de travail, etc. Or, ces éléments ne sont pas pris en compte pour l'attribution d'aides, générant un impact non négligeable sur le montant pouvant être alloué.

#### ...relatifs à l'environnement

##### *Le corporatisme*

L'innovation génère dans certains cas un processus de destruction créatrice. Un secteur d'activité va être totalement impacté par une innovation et peut aller jusqu'à la remise en cause totale de l'existence de certaines professions.

Ceci génère automatiquement au sein des corps impactés des actions de blocage afin de protéger leur activité. Par certains aspects, ces revendications renvoient l'image d'un refus d'évolution et d'une volonté de préservation de « situations de rente », notamment lorsqu'il s'agit des professions réglementées.

L'exemple du conflit entre les VTC (Véhicules de Tourisme avec Chauffeur) et les artisans taxis en est une illustration ces derniers temps, et les manifestations concernant la loi dite « Macron » en sont un autre exemple, à travers notamment :

- L'ouverture à l'exploitation de lignes de bus nationales.
- La libéralisation de l'installation des nouveaux arrivants dans les métiers réglementés tels que les huissiers, les notaires ou encore les commissaires-priseurs.

##### *La faible reconnaissance de la valeur du service*

Dans la relation client, la transaction d'une prestation de service a tendance à s'appréhender par le prisme du temps consacré à la production et la délivrance de ce service et non en rapport avec le gain généré chez le client ; en d'autres termes à travers le ROI (retour sur investissement). Il y a ici une difficulté à valoriser une prestation de service à partir de la valeur ajoutée apportée au client final. Le calcul du ROI est moins évident que pour un bien manufacturier.

Cela a trait à la forte imprégnation des systèmes de calcul de la valeur des économistes classiques dans le raisonnement français. La valeur d'usage d'un produit ou d'un service est directement reliée au prix de celui-ci et se construit de manière très pragmatique. Le prix d'une prestation (produit ou service) se calcule par la somme des coûts engagés

pour la produire à laquelle une marge est additionnée. Ainsi, le client paiera un prix déterminé par le calcul.

Les économistes néoclassiques ont une approche différente, la valeur d'usage d'une prestation est relative à l'intérêt qu'un client porte à la prestation. Le client paiera un prix déterminé par l'intérêt qu'il porte à la prestation.

Dans les environnements serviciels, le calcul de la chaîne de valeur<sup>11</sup> est relativement complexe à mettre en place car elle est souvent très protéiforme prenant parfois en compte la participation du client lui-même pour élaborer le service ou renforcer sa valeur. Une autre difficulté pour appréhender la chaîne de la valeur d'un service consiste à interroger le concept français de « service compris »<sup>12</sup>. Une des réponses possibles serait de constater l'abandon culturel de la notion de service par l'inclusion, voire la dissolution de la notion de service dans une prestation.

La résultante de ces difficultés permet d'en déduire que les consommateurs sont formés pour appréhender la valeur d'un service de la même manière qu'ils évaluent la valeur d'un produit. Le calcul de la valeur serait donc fondé sur le taux horaire des individus participant à la chaîne de valorisation du service multiplié par le temps de mise en place de ce service. Selon ce modèle, le service est conçu et fabriqué en même temps qu'il est délivré. Or le service, même s'il comporte cette partie de conception / fabrication / délivrance devant le consommateur, comporte une face cachée beaucoup plus subtile et complexe en back office. Que ce soit pour proposer un service de téléphonie, d'hôtellerie, de livraison, de tourisme, de conseil, de location, etc., chacune de ces prestations comprend une phase de mise au point de ce service, plus ou moins conséquente.

De plus, même si un service a besoin d'être conçu, produit et délivré, il porte aussi une valeur d'usage très variée en fonction de la manière dont il est orchestré. Par exemple, un même service rendu avec un sourire ou sans n'a pas la même valeur, ou encore, prendre un café dans un restaurant peu chauffé avec une décoration inexistante ou dans un grand hôtel n'a pas la même valeur. Cependant, il est probable que l'addition des temps de travail multipliée par les taux horaires ne soit pas en proportion du prix du café.

Ainsi, les composantes de la valorisation d'un service sont plus difficiles à appréhender car elles ne sont visibles qu'après un apprentissage plus long que pour la valorisation d'un produit.

Ces quelques éléments qui sont aisément consolidables par bon nombre de publications scientifiques sur le sujet, ne sont pas sans impact sur la perception des projets

---

<sup>11</sup> Le calcul d'une chaîne de valeur est la manière de valoriser l'ensemble des tâches coordonnées dans une prestation et permettant de délivrer un service avec une valeur ajoutée déterminée. Certaines tâches composant le service peuvent être à très haut niveau de rentabilité alors que d'autres peuvent s'avérer moins rentables, voire coûteuses. C'est l'ensemble de ces tâches reliées entre-elles avec une logique déterminée qui donnera sa valeur au service commercialisé. L'économiste Michael PORTER distingue parmi ces tâches des actions concourant directement à la délivrance du service (par exemple, l'accueil et le placement dans un restaurant) et des actions de support (par exemple, le marketing et la communication dans une société de vente à distance).

<sup>12</sup> Le concept de « service compris », utilisé de manière explicite dans la restauration, a petit à petit fait disparaître la notion de service pour mettre au premier plan la notion de produit. Or, depuis plus de 15 ans, la tendance consiste à ne pas considérer que le service soit compris, mais que le produit soit compris. Ce phénomène est très caractéristique dans la téléphonie mobile, mais aussi dans de nombreux domaines comme les applications pour smartphone ou les objets connectés, pour lesquels la valeur ajoutée n'est pas présente dans le matériel mais dans son utilisation.

d'innovation servicielle qui sont considérés comme peu coûteux, au moins pour ceux ne nécessitant pas d'adossement technologique.

### *Le besoin de matérialisation*

Une autre difficulté repérée dans le cas de la sollicitation d'un financement pour un projet d'innovation servicielle a trait au fait que le financeur manque de « prises tangibles » sur ce qu'il pourrait finalement conserver comme garanties en cas d'échec du projet. Dans le cas du manufacturier, il y a toujours des machines ou des équipements pouvant constituer ces garanties, ce qui rassure le financeur.

Cette manière un peu abrupte de présenter le raisonnement d'un financeur a trait à l'approche relativement répandue que l'échec d'un projet d'innovation servicielle ne laisse rien tandis que l'échec d'un projet d'innovation technologique laisse des biens matériels. C'est souvent sans compter sur la valeur créée par les travaux menés et l'expérience ainsi accumulée par l'équipe projet.

La matérialisation est un refuge dans une société où le capital immatériel serait à prendre en considération à sa juste mesure.

### **Encadré 1 : Exemple de point de vue d'une profession dans le contexte d'innovation servicielle**

*« On parle souvent de la place qu'occupe le design dans le renouvellement des industries créatives en France, et donc sa valeur ajoutée en tant que part créative dans la production de richesse du pays. On parle rarement de celle qu'occupe le design graphique dans ce contexte [...]. On parle beaucoup du secteur numérique, de nouveaux budgets pour innover [...] de la redéfinition d'une politique numérique, de transformation de nos modes de vie depuis Internet, de la création d'interfaces pour demain. Mais on parle rarement de ceux qui réalisent ces interfaces Web, mobile et tablette, calculent la taille des caractères, organisent le texte pour offrir une meilleure lisibilité, ou créent des images pour remplacer des données textuelles ou chiffrées, devenues moins accessibles pour le lecteur. On parle aussi régulièrement de la recherche et de l'enjeu que représente l'étranger pour le chercheur français souhaitant développer son projet. La recherche est aujourd'hui sous l'égide du Ministère de l'Education et de la Recherche\* [...]. Mais la recherche ne s'applique-t-elle pas à tous les secteurs d'activités ? N'est-elle pas transversale ? Ne devrait-elle pas avoir sa place dans tout type d'écoles ? On parle peu de la recherche en design et en design graphique alors que ces disciplines l'incluent dans leur processus mais que les écoles qui les enseignent dépendent d'un tout autre ministère. D'autre part, la problématique de valorisation du design graphique est souvent abordée du point de vue de la bonne gestion de la commande culturelle. [...] La reconnaissance d'une profession et l'importance des savoir-faire qu'elle stimule passe aussi par le respect et la diversité du type de commande dont elle dépend ou qu'elle reçoit, par l'organisation des structures d'enseignement en mesure de délivrer un diplôme, d'apporter des démarches de questionnement de création et des situations d'insertion dans la vie professionnelle. Or en France, les professionnels du design graphique sont disloqués par leur statut et la diversité des pratiques qu'ils exercent indépendants et salariés d'agence, répondant à des commandes culturelles ou commerciales dépendant du Ministère de la Culture et de la Communication, ou œuvrant dans le secteur numérique et répondant aux enjeux stratégiques du Ministère de l'Economie et des Finances. Une profession et presque trois ministères pour s'en occuper. »*

Cet extrait de la revue « étapes », rédigé par Isabelle MOISY (Rédacteur en Chef de la revue « étapes »), montre la difficulté d'appréhender la recherche et l'innovation servicielle. Matérialisation peu perceptible, identification de la part apportée à l'innovation par le design graphique, quasi-invisibilité de l'action du design, transversalité des expertises pour apporter finalement une valeur ajoutée considérable à bon nombre de créations, et plus encore d'innovations. Google et Apple se sont fait une place par un design très simple, encore fallait-il y penser, de même Ikéa ou Pantone. Ce dernier, inventant le ton direct pour des nuances traditionnellement imprimées en quadrichromie, a d'ailleurs imposé sa marque dont le nom devient celui du produit/service : une encre/création de la cinquième couleur.

Source : Revue "étapes : " n° 215, de septembre & octobre 2013, p. 24.

\* En réalité, le MESR, Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

### 1.1.3 Bonnes pratiques repérées en matière de soutien à l'innovation servicielle

#### Eléments issus de la comparaison internationale

L'analyse comparative a permis d'établir une série de constats dont il est possible de tirer des enseignements de diverse nature.

Le tableau suivant propose une vision synoptique de l'analyse par pays et des principales caractéristiques en termes de système national d'innovation (SNI), de perception différenciée de l'innovation servicielle (existence d'un biais technologiste ou prévalence d'un secteur particulier) et de l'importance accordée à l'entrepreneuriat et aux interactions avec le monde académique.

**Tableau 1 : Vision synoptique de l'analyse par pays**

Pays	Transparence de l'information	Degré de maturité du SNI	Distinction sectorielle forte	Importance accordée à l'entrepreneuriat	Interactions avec le monde académique
Allemagne	+++	+++	Non	+++	+++
Canada	+++	+++	Non	+++	++
Etats-Unis	+++	+++	Non	+++	++
Finlande	+++	+++	Non	++	++
Inde	+	-	Oui	+	-
Luxembourg	+++	++	Non	++	+
Norvège	+++	++	Oui dans les années 2000 Puis non	++	++
Pays-Bas	+++	+++	Non	++	+++
Royaume-Uni	+++	+++	Non (sauf industries créatives)	+++	+++
Singapour	-	Probablement +++	?	+++	Probablement +++
France	+++	+++	Oui	+++	+

#### L'absence de distinction entre le secteur des services et le secteur manufacturier

Le premier constat est à formuler en termes d'approche systémique. A ce titre il est nécessaire de souligner que :

- La quasi-totalité des pays observés ne pratiquent pas de distinction entre innovation servicielle et innovation manufacturière. Dans l'ensemble, pas ou peu de programmes spécifiques à l'innovation servicielle sont identifiables mais l'on voit davantage une ouverture très large des actions de soutien, ouverture qui est bénéfique aux entreprises de services.
- Un focus portant sur la R-D industrielle et plus généralement sur les activités de type high-tech apparaît comme un frein à l'innovation de services (biais « technologiste ») : moins ce focus est marqué plus l'écosystème semble favorable à l'innovation servicielle.

- En filigrane, différents degrés de conscience des pouvoirs publics nationaux peuvent être repérés quant aux liens réciproques qu'entretiennent innovation servicielle et innovation manufacturière. Plus ces liens semblent étroits et plus forte semble la volonté de soutenir l'innovation servicielle (et manufacturière indirectement).

**Tableau 2 : Quelques pistes en termes de bonnes et mauvaises pratiques.**

A ne pas faire	A faire
<input type="checkbox"/> Programmes publics uniquement destinés à la R-D industrielle	<input type="checkbox"/> Favoriser le soutien à l'innovation à faible intensité technologique et non manufacturière
<input type="checkbox"/> Programmes de soutien dédiés exclusivement aux services	<input type="checkbox"/> Neutralité sectorielle accompagnée d'une sensibilisation auprès des entreprises (notamment de services)
<input type="checkbox"/> Isoler le processus d'innovation et/ou le transfert de technologie comme cible(s) de l'action	<input type="checkbox"/> Intégrer dans la philosophie de soutien à l'innovation : l'entrepreneuriat, les exportations, les interactions avec le monde académique, la propriété intellectuelle, le capital développement, etc.

#### Les leviers mobilisés pour soutenir l'innovation servicielle

Enfin, en termes de mécanismes et moyens d'action, il est possible d'établir une forme de convergence entre la plupart des pays observés en ce sens que certaines approches apparaissent comme plébiscitées :

- Le soutien à la création d'entreprise et plus généralement à la culture d'entrepreneuriat est un vecteur de premier ordre.
- Les liens avec le monde académique sont importants et trois modalités principales bénéfiques en termes d'innovation servicielle peuvent être identifiées :
  - o Coopérations entre entreprises de services et organismes de recherche.
  - o Recherche (académique) sur l'innovation servicielle.
  - o Monde académique comme vivier de création d'entreprises de services (spin-off) et/ou d'innovation servicielle (spillovers).
- Le financement par fonds de développement, venture capital, business angels et plus généralement des conditions fiscales avantageuses pour les investissements constituent une préoccupation récurrente.
- Les bons d'innovation (notamment le cofinancement de prestations privées de conseil en lien avec l'innovation) sous différentes formes semble fonctionner « dans les deux sens » (à savoir être bénéficiaire tant au client, manufacturier ou servicielle, qu'au prestataire de services de conseil).
- Les efforts portant sur les problématiques de protection de la propriété intellectuelle, des normes et standards.
- Le soutien aux exportations de services (ce soutien ne concerne pas uniquement les services innovants mais l'hypothèse peut être faite quant à un effet bénéfique en termes d'innovation servicielle puisque la recherche de nouveaux marchés internationaux peut amener à innover sur son offre de service).

### L'accélération de projets vue par un incubateur : HEC Incubateur

HEC Incubateur s'affirme de plus en plus en tant qu'accélérateur de projets, notamment dans la mesure où il axe son accompagnement sur les mises en relation des porteurs de projets avec des partenaires potentiels permettant de les « *challenger* » en permanence, particulièrement sur le volet stratégique des projets.

Les actions (services) proposées aux porteurs de projets sont les suivantes :

- Tutorat d'une heure trente d'accompagnement par mois sur dix mois, couplé à des relations par courriel et téléphone tout au long de l'accompagnement. Les tuteurs ont un double profil : professeur HEC et entrepreneur ou investisseur.
- Sessions collectives entre porteurs de projet de type « *media training* », « *team building* », session de créativité, etc., animées par des experts start-up (deux séances par mois de deux à trois heures). Ces séances permettent aux porteurs d'affiner leur projet, de leur donner une nouvelle direction, etc.
- Groupes de discussions entre anciens incubés et nouveaux incubés pour favoriser le retour d'expériences.
- Mise à disposition du réseau d'anciens et organisation d'un forum investisseurs et partenaires afin d'assurer des mises en relations en vue de l'obtention d'un soutien.
- Veille sur les concours, les fonds d'amorçage, et autres sources de soutien.
- Mobilisation de la plateforme HEC Ventures afin de faciliter les mises en relation entre les porteurs de projets et des investisseurs, et prochainement avec également des mentors ; tous issus du réseau Alumni de l'école.

Sur la base de ce modèle, plus de cent-vingt entreprises ont été accompagnées depuis 2008, soit plus de deux-cent-vingt entrepreneurs. Plus des trois-quarts sont encore en activité.

Deux promotions sont accueillies par an. En moyenne sur chacune d'entre elles :

- Deux projets n'aboutissent pas.
- Trois à quatre projets obtiennent une levée de fonds dans l'année.
- Deux projets réalisent une levée de fonds dans les six à douze mois après la sortie de l'incubateur.
- Trois à quatre ne décollent pas, tout en continuant leur activité.

Cet exemple prouve qu'il est possible d'accompagner des projets d'innovation servicielle non technologique en apportant essentiellement un soutien en termes d'accompagnement, de mise en relation et d'intégration des porteurs de projets dans un écosystème d'innovation servicielle. Or, les incubateurs actuels sont essentiellement tournés vers les innovations technologiques, à l'image des incubateurs labellisés par le MENESR suite à l'appel à projet de 1999 qui vise à « *encourager la création d'entreprises technologiques innovantes susceptibles de valoriser le potentiel de recherche des laboratoires publics* », ou encore plus récemment les SATT (Sociétés d'Accélération de Transfert de Technologie).

### 1.1.4 Une carence en innovation non technologique qui porte en particulier sur les services

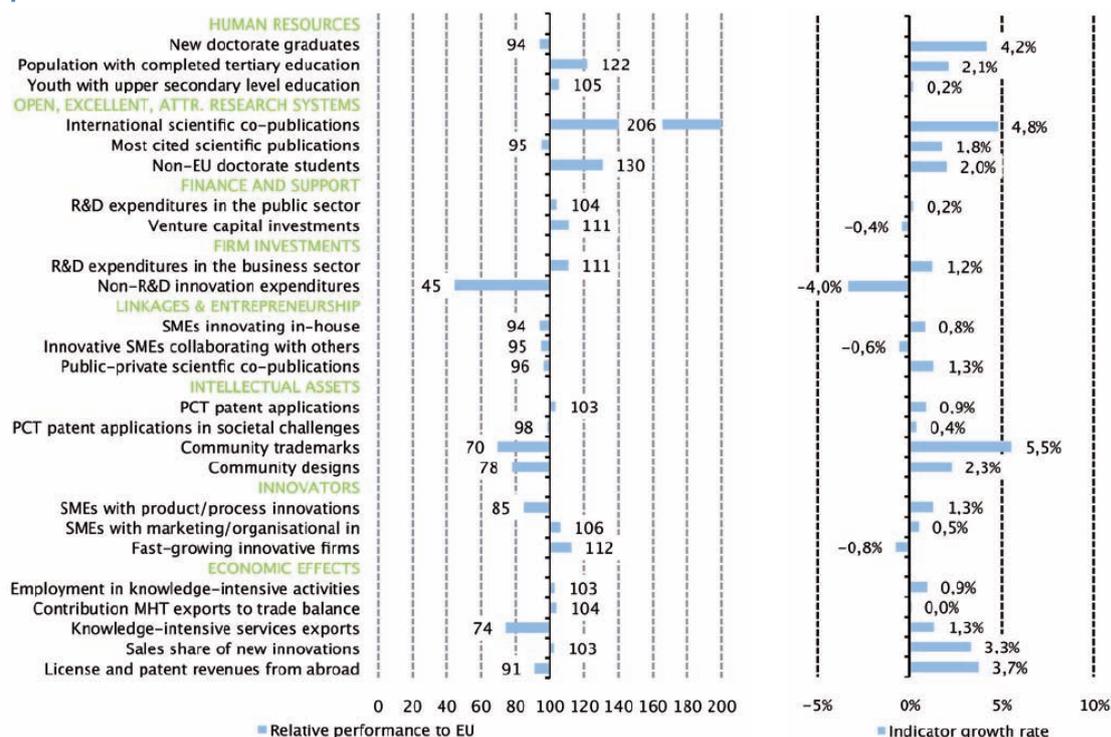
Le tableau de bord de l'Union de l'innovation 2014 dresse les portraits de chaque pays européen à travers vingt-cinq indicateurs.

Avec des résultats proches de la moyenne de l'UE, la France se situe dans le groupe des « suiveurs de l'innovation ». Si son évolution semble plutôt positive pour la plupart des indicateurs, deux éléments interpellent au regard du thème de cette étude :

- **La faiblesse des dépenses d'innovation des entreprises excluant les dépenses de recherche-développement** par rapport à la moyenne européenne et son net recul en termes de taux de croissance.
- **La faiblesse relative des exportations de services intensifs en connaissance** au regard de la moyenne européenne.

Ces éléments attestent de la nécessité de stimuler l'innovation servicielle à l'échelle nationale.

**Figure 5 : Performance de la France au regard des différents indicateurs et évolution sur la période 2006-2013**



Note: Performance relative to the EU where the EU = 100.

Source : Commission Européenne ; « Innovation Innovation Scoreboard 2014 » ; 2014

NB : définition des indicateurs en annexe.

## 1.2 Recommandations

A partir des éléments de synthèse évoqués précédemment, une série de recommandations peut être proposée. Elles ne se limitent pas aux dispositifs de financement de l'innovation servicielle. **Elles englobent plus largement toutes les mesures contribuant au renforcement de la capacité d'innovation servicielle de la France.**

**Ces recommandations s'articulent autour de quatre idées clefs :**

- Ne pas opposer secteur manufacturier et secteur des services en matière d'innovation servicielle, tout en favorisant et en soutenant les processus d'industrialisation des services et de servicisation de l'industrie.
- Ouvrir l'ensemble des dispositifs de soutien à l'innovation aux projets d'innovation servicielle.
- Renforcer la fonction « accompagnement » auprès des porteurs de projets.
- Créer un environnement propice au développement de projets d'innovation servicielle.

### 1.2.1 Ne pas opposer secteur manufacturier et secteur des services en matière d'innovation servicielle, tout en favorisant et en soutenant les processus d'industrialisation des services et de servicisation de l'industrie

En premier lieu, il est important de **ne pas opposer secteur manufacturier et secteur des services en matière d'innovation servicielle**. En effet, il a été démontré dans la partie précédente que les entreprises manufacturières mènent des activités de service et inversement. Ainsi, une approche par code NACE des innovations est totalement dépassée et illusoire pour appréhender la dimension servicielle de l'innovation.

Pour autant, une attention particulière sur les secteurs mérite d'être portée. Si la servicisation de l'industrie se développe ces dernières années (bon nombre d'entreprises industrielles adossent à la vente d'un bien une offre de services afin d'en accroître la valeur ajoutée), l'industrialisation des services constitue un enjeu pour l'avenir.

Ainsi, il paraît nécessaire **d'accompagner et de soutenir ces processus d'industrialisation des services et de servicisation de l'industrie**.

Partant du constat qu'une partie non négligeable des entreprises à l'origine de processus d'innovation servicielle sont de petite taille<sup>13</sup> (et cela vaut pour les entreprises de services en général, mais également pour les entreprises manufacturières le plus souvent), l'objectif serait de favoriser la capacité d'innovation en **soutenant le plus possible l'accroissement de la taille des entreprises concernées**. Cette approche peut être déclinée autour de trois moments clefs de la vie d'une entreprise :

---

<sup>13</sup> Au-delà de la dimension strictement « innovante » des entreprises, le CEPII indique que « les entreprises manufacturières les plus intensives en services sont, en moyenne, plus petites (en termes d'emploi). Elles ont aussi une moindre intensité en capital et une productivité apparente du travail plus faible » (La lettre du CEPII ; « Vers une industrie moins... industrielle ? » ; Février 2014). Par ailleurs, les entreprises du secteur des services sont très majoritairement de petite taille.

- **A la création**, les structures d'accompagnement (chambres consulaires, pôles de compétitivité, Direccte, incubateurs, pépinières, Bpifrance, etc.) devront inciter les porteurs à agréger leurs projets lorsqu'ils sont soit similaires, soit complémentaires.  
La mise en place, au niveau des treize nouvelles régions, de plateformes mutualisées et interopérables (ou le regroupement de dispositifs existants), permettant aux porteurs de projets de création d'entreprise et aux jeunes entreprises innovantes de se faire connaître sur une base de volontariat, permettrait d'encourager et d'initier des partenariats. Pour des raisons de confidentialité, ces plateformes seraient uniquement accessibles par les tiers, à savoir les structures d'accompagnement des systèmes régionaux d'innovation évoquées ci-dessus. Celles-ci proposeront aux créateurs d'entreprise ou jeunes entreprises innovantes d'initier des rencontres lorsque les projets ou activités s'avèrent similaires ou complémentaires.  
En termes de mise en œuvre de cette action, les Direccte pourraient jouer un rôle de catalyseur.
- **Pour les entreprises existantes**, il s'agit de favoriser les mutualisations de compétences et les interactions sources de rapprochements. En d'autres termes, la stimulation de l'esprit coopératif peut se traduire par :
  - o Des incitations de type « réponse en groupement pour des marchés publics ». A ce jour, dans le domaine des marchés de prestation intellectuelle, les acheteurs publics ont certaines réticences à confier des contrats supérieurs à 100K€ à des cabinets de très petite taille. Parallèlement, même si les choses s'améliorent sur ce point, ils sont généralement frileux vis-à-vis des groupements composés de très petits cabinets, que ces derniers candidatent en groupement solidaire ou non. Or, de telles collaborations entre petites structures sont susceptibles de générer des rapprochements pérennes de sociétés, voire des fusions.  
Ainsi, la mise en œuvre de cette action passe par une sensibilisation des acheteurs publics de prestations intellectuelles afin de renforcer leur bienveillance vis-à-vis des groupements solidaires composés de (très) petits cabinets.
  - o L'élaboration et la diffusion d'un livre blanc ou guide de bonnes pratiques pour réussir un consortium ou un partenariat entre TPE et/ou PME, doté d'une version interactive évolutive en ligne.
  - o L'organisation de sessions d'information sur les aspects juridiques d'un consortium ou d'un partenariat pouvant être organisées et animées à une échelle régionale par les agences de développement économique, à l'image des sessions organisées par la cellule AMPIE (Accès aux Marchés Publics Internationaux et Européens) de l'Agence d'Attractivité d'Alsace.
  - o L'attribution de chéquiers conseil subventionnés à destination des TPE et PME servicielles qui ne disposent pas en interne d'une compétence juridique, en vue d'accéder à une telle expertise pour la formalisation d'un accord de consortium, principalement dans le cadre de marchés européens ou internationaux. Les collectivités, au premier rang desquelles se trouvent les Régions, auraient un intérêt à subventionner ce type de dispositif dans la mesure où l'accès à ces marchés génère un impact sur l'activité des entreprises et leur rayonnement. Avec un objectif ambitieux de 1 000

nouvelles entreprises accompagnées par an, le budget global de cette mesure serait d'environ 5 M€.

- **Au moment de la reprise d'entreprises**, les structures d'accompagnement devront inciter aux fusions d'entreprises dans la mesure où l'innovation servicielle se situe fréquemment à l'interface de plusieurs métiers, secteurs, etc. En d'autres termes, l'idée est de privilégier les reprises par des d'entreprises, aux reprises par des individus. Il s'agira ainsi de s'appuyer sur les plateformes existantes (bourse de la transmission de Bpifrance, plateformes des chambres consulaires, cédants et repreneurs d'affaires de l'association nationale pour la transmission d'entreprise, salon des entrepreneurs du groupe Les Echos, etc.) pour donner plus de visibilité sur les opportunités de reprise de TPE et PME envers les PME pour favoriser les croissances externes. Dans ce cadre, l'Etat, par l'intermédiaire des Direccte, pourrait recenser les bases existantes et promouvoir celles en libre accès dans le but d'en assurer une consultation des plus larges.

Plus généralement, au travers de la problématique de la taille des entreprises concernées, ce qui est avant tout visé c'est un accroissement de la productivité et une limitation des effets néfastes de la sous-capitalisation. Divers volets semblent liés de fait en termes de modalités de mise en œuvre, dont : la communication auprès des porteurs de projets et des chefs d'entreprise, et le caractère incitatif de la mise à disposition de ressources financières pour favoriser ces rapprochements.

Enfin, **les regroupements d'entreprises, et plus généralement les processus d'industrialisation des services et de servicisation de l'industrie, devront s'appuyer sur une démarche de qualité de service et d'excellence opérationnelle**, eu égard au caractère relationnel fort de la prestation de service. Ainsi, il est nécessaire d'encourager les travaux en cours de réalisation par l'afnor sur le thème de la qualité de service, tout comme les réflexions menées dans le cadre du groupe de travail « excellence opérationnelle » mis en place par la Commission Nationale des Services.

#### Encadré 2 : Eléments relatifs au groupe de travail « excellence opérationnelle » mis en place par la CNS

##### Contexte et enjeux

- Dans un contexte marqué par la crise et la mondialisation, les entreprises ont besoin de gagner en performance pour améliorer leur compétitivité et développer leur présence à l'international
- Atouts de la compétitivité, les démarches d'excellence opérationnelle, révélatrices de gisements de productivité, se sont d'abord développées au sein de l'industrie et plus récemment dans les services. Elles restent toutefois encore très marquées « industrie »,
- Avec le développement des services, la qualité s'est enrichie des notions d'expérience client, d'impact des conditions de travail des collaborateurs dans la satisfaction des clients, de l'importance de la coopération et de la cocréation dans l'efficacité organisationnelle ainsi que de la dimension environnementale pour évoluer vers l'excellence opérationnelle,
- Malheureusement, ces méthodes restent encore trop peu utilisées par les entreprises françaises, notamment les PME.
- La qualité et l'excellence opérationnelle fournissent à travers des référentiels reconnus un langage commun et des reconnaissances pour les partenaires et les clients de l'entreprise
- Les entreprises éprouvent des difficultés à se retrouver parmi la multiplicité des référentiels existants

##### Thèmes clefs

- Promotion des services comme leviers de performance des entreprises industrielles. Développement de concepts d'offres intégrant services et produits au bénéfice de la performance des entreprises industrielles.
- Promotion des démarches qualité et d'excellence opérationnelle au sein des entreprises de service

- Esprit de Service et Excellence de service
- Informations, conseil, soutien aux TPE/PME de services
- Management participatif, développement des compétences, implication et motivation des salariés
- Optimisation de l'organisation et des processus
- Réalisation et diffusion d'outils opérationnels pour les TPE/PME de services
- Reconnaissance, référentiels, qualifications et certifications
- Excellence opérationnelle et développement à l'international

### 1.2.2 Ouvrir l'ensemble des dispositifs de soutien à l'innovation aux projets d'innovation servicielle...

Cela a été relevé à maintes reprises depuis le début de cette mission : **les projets d'innovation servicielle non technologique ont eu énormément de mal à être accompagnés par les dispositifs de soutien à l'innovation.** Suite aux refus essuyés par certaines entreprises rencontrées dans le cadre de cette mission, **celles-ci ne souhaitent plus solliciter un accompagnement public**, considérant que leurs projets ne seront pas éligibles.

Diverses raisons sont évoquées :

- Le tropisme technologique des dispositifs.
- L'absence de prise en compte du capital immatériel pour le calcul du montant de l'aide.
- La difficulté pour les gestionnaires de ces dispositifs à caractériser une innovation servicielle non technologique, les amenant à considérer les projets comme non innovant car ne reposant pas sur une innovation technologique (tangibile).

Au regard de ces éléments et des analyses menées depuis le début de cette mission, il n'est toutefois pas question de modifier en profondeur les dispositifs en question ou même d'en créer de nouveaux. Il est plutôt nécessaire de **favoriser une évolution en termes d'emploi des dispositifs existants de soutien à l'innovation, afin qu'ils puissent mieux intégrer les innovations de type serviciel.** Les dynamiques récentes repérées vont dans ce sens. Les dispositifs actuels ont été révisés en vue de permettre l'accompagnement de l'innovation servicielle. Néanmoins leur mise en œuvre reste perfectible.

Ainsi, ouvrir l'ensemble des dispositifs de soutien à l'innovation aux projets d'innovation servicielle nécessite de lever les freins évoqués précédemment.

#### ...en s'assurant de la pérennité des nouveaux dispositifs de soutien à l'innovation et à leur bonne mise en œuvre

Les dispositifs de soutien à l'innovation doivent permettre d'accompagner l'ensemble des innovations, qu'elles soient servicielles ou manufacturières, technologiques ou non technologiques.

**L'évolution récente en matière d'encadrement des aides d'Etat à la recherche, au développement et à l'innovation a permis de lever les obstacles en termes de soutien à l'innovation servicielle faiblement ou non technologique.**

Les enjeux à présent sont :

- A court terme de **s'assurer de la bonne transposition et de l'application effective par les opérateurs du financement et de l'accompagnement de ces nouvelles possibilités offertes, et ainsi lutter contre toute forme d'autocensure ou de blocage « intellectuel »** fondés sur un manque de maîtrise des concepts de l'innovation servicielle. Cela passera par les **actions de sensibilisation et de formation** à destination de ces acteurs et particulièrement les chargés de portefeuille (cf. partie 2.2.4).
- A moyen terme de **rester vigilant quant à la préservation de ces possibilités d'accompagnement de l'innovation faiblement ou non technologique** au fur-et-à-mesure des évolutions et révisions des règlements européens, par un **dialogue continu avec les représentants des directions générales concernées de la Commission Européenne.**

#### [...en faisant évoluer le cadre d'appréciation de l'innovation servicielle](#)

Les enquêtes relatives à l'innovation et l'élaboration des régimes d'aides de soutien à l'innovation s'appuient grandement sur les travaux de l'OCDE et notamment sur les définitions du Manuel d'Oslo.

Comme cela a été rappelé précédemment, la dernière édition du Manuel d'Oslo n'est plus très récente (2005). De plus, si certaines évolutions ont été constatées en matière de prise en compte de l'innovation servicielle, **une approche technologiste persiste**, limitant la perception de la diversité de cas en matière d'innovation servicielle.

Tirant partie de la reprise des travaux sur les politiques d'innovation, il s'agit ainsi de faire **porter la voix de la France en matière d'innovation servicielle en sollicitant une rénovation du Manuel d'Oslo** prenant en compte les réflexions menées dans le cadre de cette mission. De manière concrète, une première rencontre entre l'OCDE et la DGE pourrait être organisée prochainement. Strasbourg Conseil pourrait y participer pour y présenter les résultats de cette mission d'étude.

#### [...en facilitant une meilleure intégration des actifs immatériels \(design, portefeuilles de marques, capacités organisationnelles, capital humain, etc.\) dans les normes extra-comptables](#)

Une autre des difficultés rencontrées par les entreprises (notamment du secteur des services) en matière d'accès aux dispositifs de soutien à l'innovation a trait à **l'absence de prise en compte du capital immatériel** (ressources humaines, marques, design, etc.) pour le calcul du montant de l'aide. Ceci pose d'autant plus problème pour des entreprises majoritairement de petite taille et faiblement intensives en capital.

Par conséquent, il est impératif que **les dispositifs de soutien à l'innovation prennent en compte ces actifs immatériels pour le calcul du montant des aides allouées**. Les travaux engagés par la DGE en vue de l'élaboration d'un document extra-comptable valorisant les actifs immatériels s'inscrivent dans cet objectif.

### Encadré 3 : Travaux menés par la DGE pour la prise en compte du capital immatériel par les financeurs

A la suite du rapport Beylat-Tambourin, « L'innovation, un enjeu majeur pour la France », Fleur Pellerin a présenté le plan d'actions du Gouvernement, « Une nouvelle donne pour l'innovation », construit autour de quatre axes, qui structurent quarante actions. Au sein de l'axe 4 : « accompagner la croissance des entreprises par l'innovation », figure l'action 8 : « créer un document financier extracomptable strictement facultatif valorisant les actifs immatériels porteurs d'innovation ».

Le Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique a lancé un chantier visant à élaborer un document extra-comptable facultatif valorisant les actifs immatériels porteurs d'innovation - l'innovation étant entendue au sens large (innovation produit, innovation organisationnelle, etc.).

L'objectif du document extra-comptable est de faciliter le dialogue entre les PME et leurs financeurs ou investisseurs en mettant en valeur, au-delà des éléments comptables existants, des informations (souvent qualitatives) permettant de mieux apprécier la performance et le potentiel de l'entreprise dans une perspective de moyen ou long terme.

Cette approche repose sur la prise en compte des actifs immatériels de l'entreprise : la qualité des ressources humaines, la notoriété de la marque, la solvabilité des clients, la fiabilité des systèmes d'informations sont quelques-uns des éléments qui sous-tendent (ou obèrent) la possibilité, pour l'entreprise, de générer des cash-flows futurs.

Deux livrables seront proposés :

- un document extra-comptable que les PME pourront présenter, de manière volontaire, à l'occasion d'une demande de financement ;
- un guide méthodologique à destination des PME, afin de les sensibiliser à l'évaluation et au pilotage de leurs actifs immatériels.

Une consultation des financeurs et investisseurs doit être organisée, visant à mieux cerner le type d'informations pertinentes à intégrer dans le document extra-comptable avec l'organisation de trois focus groupes dont la typologie serait la suivante :

- Maturité avancée/Financeurs privés.
- Maturité faible/Financeurs privés.
- Investisseurs institutionnels (Finance Innovation, Bpifrance, Caisse des dépôts, avec des déclinaisons régionales).

Chacun de ces trois groupes devra combiner des prêteurs et des apporteurs de fonds propres mais ne pas dépasser la dizaine de participants. Ainsi les trois motifs d'un besoin de financement seront pris en compte : amorçage, croissance, compétitivité.

En parallèle devra aussi être rédigé le guide d'accompagnement des PME. L'ensemble de cet outillage sera par la suite testé auprès de PME volontaires avant d'envisager une diffusion à l'issue du 1er semestre 2015.

Source : DGE ; document de présentation de la démarche ; 15 octobre 2014.

### ...en facilitant la prise en compte de l'innovation servicielle par les acteurs du financement et de l'accompagnement de l'innovation

**L'appréciation d'une innovation servicielle non technologique s'avère délicate car très en prise avec les caractéristiques d'un service** (output flou, caractère intangible et immatériel, coproduction, absence de transfert de droit de propriété).

Ainsi, les porteurs de projets tout comme les instructeurs des dossiers éprouvent des difficultés à apprécier l'innovation au sein d'un projet serviciel dès qu'il ne repose pas sur un bien tangible innovant.

Il s'agit par conséquent de mener des actions spécifiques auprès des porteurs de projet (action présentée dans la section suivante) et des services instructeurs des dossiers de demande de soutien. Concernant ces derniers, cela peut se traduire par :

- **Le développement d'actions de sensibilisation et de formation** ayant pour objet de s'attacher principalement aux problématiques suivantes :
  - o Qu'est-ce que l'innovation servicielle ?
  - o Pourquoi combattre le biais technologiste ?

- o En quoi la distinction manufacturier-service peut-elle être destructrice de valeur ?

Ceci permettra notamment de travailler sur la notion de bienveillance que doivent avoir les gestionnaires des dispositifs, et ainsi combattre les postures de chambre d'enregistrement. Ces séminaires et formations favoriseront un changement de paradigme face à la sélection.

Ces efforts se concrétiseront dans un premier temps par **une action de sensibilisation auprès des principaux acteurs du financement et de l'accompagnement de l'innovation à l'intérêt de former leurs équipes à l'innovation servicielle**. Cette sensibilisation pourra être coordonnée par les équipes de la DGE et les Direccte.

#### Encadré 4 : la posture de chambre d'enregistrement vs. celle de partenaire

Comme cela a été rappelé précédemment, dans de nombreux domaines, comme l'innovation, la confiance est probablement une des énergies les plus puissantes qui existe. Ainsi, la relation de confiance qu'entretient le porteur de projet avec la structure d'accompagnement et/ou de financement est primordiale. Elle se traduit tout au long d'un projet par des portes qui s'ouvrent et d'autres qui se ferment lorsqu'il y a une carence de confiance.

- **Les portes qui s'ouvrent sont celles d'un chargé de développement économique qui mettra de l'empathie dans son instruction avec un porteur de projet.** C'est-à-dire qu'il le guidera, avec d'autres marqueurs que la physionomie et la présentation du projet pour atteindre un soutien financier, un fond ou même une mise en relation.
  - **Les portes qui s'ouvrent sont celles d'un dossier de demande de subventions qui sera suivi d'un entretien personnalisé avec le demandeur** afin d'évaluer, au-delà des chiffres et des pages descriptives, les qualités attendus d'un porteur de projet innovant afin de mener sa démarche à son terme.
  - **Les portes qui s'ouvrent sont celles d'un financeur qui aura l'état d'esprit d'un investisseur.** Il aura pour préoccupation de savoir ce qu'il a à gagner d'accompagner tel ou tel projet. Actuellement, selon les témoignages recueillis, l'état d'esprit serait plutôt de financer 100 en souhaitant que les 100 soient justifiés, ou encore de mesurer le risque de perdre une mise plutôt que de mobiliser un espoir de gain substantiel.
  - **Les portes qui s'ouvrent sont celles d'un projet qui ne resterait pas emprisonné dans un planning prédictif.** Prévoir ce que deviendra le développement d'un projet innovant est comparable à la lecture dans le marc de café. En effet, le caractère souvent incongru d'une démarche d'innovation est à relever, ce qui accentue encore la difficulté pour un porteur de projet de présenter un programme précis qui sera respecté. Bien évidemment, le projet doit présenter un planning, des phases, des tâches, des objectifs, des jalons, etc., mais le soutien financier ne doit pas être accordé en fonction du respect d'un planning.
- 
- **L'adoption d'un référentiel commun pour l'évaluation des projets d'innovation servicielle** en utilisant comme base la proposition formalisée dans l'encadré ci-dessous. Cette proposition a ainsi vocation à être présentée aux acteurs du financement afin de l'amender si besoin, mais aussi et surtout en vue de **la faire évoluer dans le temps au grès des projets d'innovation servicielle rencontrés et accompagnés permettant ainsi de l'enrichir**. La CNS serait l'organe idoine pour porter ce travail.

## Encadré 5 : Proposition d'éléments de critérisation d'un projet d'innovation servicielle

Les éléments développés ci-dessous n'ont pas vocation à se substituer aux grilles internes des opérateurs de financement et d'accompagnement pour apprécier les projets d'innovation, mais plutôt à **être pris en complément afin de s'assurer que les projets d'innovation servicielle puissent être caractérisés.**

En d'autres termes, il s'agit de mettre en lumière les critères à prendre en considération en vue de caractériser un projet d'innovation servicielle. Ceux-ci sont au nombre de huit pouvant être structurés autour de quatre thèmes :

### – Le porteur

- **Chef et équipe projet.** Dans tout projet d'innovation et de développement, l'équipe est capitale. Elle n'est pas obligatoirement jugée sur son expérience, c'est-à-dire son passé mais sur son potentiel, son charisme, sa volonté d'ouvrir des voies nouvelles. Les projets d'innovation servicielle reposant avant tout sur de l'humain, ce critère est primordial. Team, team, team ! Quel que soit le projet il faut évaluer l'équipe. C'est une constante chez tous les investisseurs.  
Un point fondamental qui s'apprécie à travers certains autres critères, mais qui est aussi validé par un entretien physique.  
Une équipe qui sait se vendre ainsi que son projet est un gage de bonne perception de son service, de ses aspects différenciant, de sa valeur ajoutée.
- **Reconnaissance par les acteurs du système.** L'objectif est de comprendre la solidité du concept et l'interaction avec l'environnement de la société, prenant comme principe qu'un porteur de projet innovant, *a fortiori* dans le domaine du serviciel, ne peut pas conduire sa démarche tout seul ex-nihilo. Il a besoin de soutiens, de conseils, d'infrastructures, de collaborations humaines ou techniques, d'une organisation insérée dans le paysage local, national, international en fonction du projet.  
Il s'agit d'accompagner un porteur de projet connu et reconnu pour réduire la part d'insondable du projet d'innovation et se forger une opinion. Un porteur de projet innovant est ouvert sur l'extérieur, il est visible, il fait parler de lui.  
Cet indicateur permet de démontrer que le porteur de projet a confronté ses idées, il les a soumis à des spécialistes de son secteur d'activité ou à des financeurs, à des profils différents. Chacun des interlocuteurs aura une manière d'envisager le projet et permet ainsi pour le porteur de valider certains postulats ou remettre en cause certaines hypothèses. Ainsi il proposera des solutions pertinentes parce qu'elles se modèlent en fonction des rencontres et des présentations. Il ajuste ainsi le service à la mesure des commentaires, les prenant en compte ou pas.  
Un autre intérêt de ce critère est d'obtenir des retours d'autres financeurs ou chargés de développement : l'innovation servicielle n'en est pas une tant qu'elle n'a pas rencontré son marché. L'analyse est subjective, elle ne se met pas en équation, mais le critère de reconnaissance par l'écosystème permet de l'objectiver en recueillant plusieurs critères subjectifs.  
Rendre une analyse objective passe par l'observation et la synthèse de plusieurs critères subjectifs.

### – L'innovation

- **Valeur d'usages** qui doit être étayée de preuves issues de tests, d'expérimentations, et de confrontations au marché.  
La valeur d'usage est souvent identifiée comme un des grands points différenciant de l'innovation, et en particulier servicielle. Il s'agit d'évaluer un usage inédit. Lorsque le nouvel usage sera déployé au-delà des *adopters* (premiers utilisateurs toujours en quête de nouveauté) et qu'il sera répandu dans ses effets, le service innovant deviendra un service tout court.
- **Caractère différenciant, voire pouvoir de transformation du marché**, à savoir en quoi l'innovation va faciliter, augmenter, modifier, transformer les usages.  
La solution proposée doit remplir un vide dans les usages, proposer une forme inédite de service ou apporter une dimension supplémentaire au service existant. Critère complémentaire de l'usage, il peut prendre de nombreuses formes et il peut être mis en comparaison d'autres services rendus. Le développement de prestations d'œnologie à domicile apporte un caractère différenciant de l'offre habituelle existante dans un club d'œnologie, un caviste ou une propriété viticole.  
Le pouvoir transformateur du marché est à faire valoir lors d'un gap très important avec le

service actuel ou lors d'une création de service. A titre d'illustration, le haut débit chez le particulier a eu un pouvoir transformateur du marché laissant ainsi la possibilité d'agir depuis un ordinateur domestique.

- **Maîtrise de la chaîne de valeur**, c'est-à-dire la capacité du porteur de projet à positionner et à intégrer son projet d'innovation servicielle dans une chaîne de valeur spécifique, et ce à toutes les étapes (conception, production, délivrance, captation client, etc.). En d'autres termes, il s'agit d'appréhender la capacité du porteur de projet à mobiliser des alliances stratégiques avec d'autres entreprises en vue de réussir la mise sur le marché de l'innovation.
- **Scalabilité du produit**, à savoir sa capacité à s'adapter à un accroissement de la demande en préservant ses caractéristiques, ses performances, sa qualité de service, etc. Cela renvoie notamment pour ce qui est du service à la notion d'industrialisation du service mentionné précédemment.

Mesurer la capacité du service à être déployé ou à prendre de l'ampleur dans d'autres secteurs d'activités, ou domaines, ou pays, plus ou moins rapidement permet d'appréhender le potentiel de développement du projet. Une forte scalabilité permet d'envisager des retombées économiques importantes, mais aussi des modifications des comportements. Au-delà de savoir si le service sera déployé, il faut valider qu'il puisse l'être.

#### – La démarche projet

- **Risques ou freins « non technologiques » à lever.** Ce point est essentiel pour qualifier les besoins en matière de soutien. Ainsi, il est nécessaire de prendre en considération l'ensemble des freins que devra lever le porteur de projet : humains, sociétaux, logistiques, normatifs ou réglementaires, etc.

De l'importance d'identifier les risques pour les prendre en considération mais l'objectif n'est pas de trouver tous les freins pour décourager ou rendre impossible le projet. Il existe bien souvent de très nombreux freins à la réalisation d'un projet, mais il s'agit de les apprécier avec réalisme.

#### – Les impacts

- **Impacts et bénéfices attendus.** Il ne s'agit plus de raisonner uniquement en termes d'impact économique, mais plutôt prendre en compte les aspects sociétaux et environnementaux.

Lorsque les pouvoirs publics investissent dans un projet, de la même manière que tout investisseur, des contreparties sont nécessaires. Les impacts économiques sont nécessairement à étudier, mais les impacts sociétaux et environnementaux sont à prendre en considération, comme toute aide accordée dans le cadre d'un octroi important d'aides publiques.

Au-delà de ces critères, il est également recommandé de **s'inspirer de deux dispositifs pour avoir une lecture précise et exploitable de la critérisation de l'innovation, à savoir le dispositif fiscal du Crédit d'Impôt Innovation (CII) et le programme européen de financement de la recherche et de l'innovation H2020.**

#### La lecture du CII

Malgré l'utilisation du terme nouveau pour qualifier une innovation, des précisions sont apportées par l'autorité de gestion, c'est-à-dire le Ministère des Finances et des Comptes Publics dans le BOFIP, pour que le porteur de projet puisse autodéterminer l'éligibilité de son projet. Un questionnaire selon deux grandes orientations est présenté :

#### – Quel type d'innovation le projet engendrera-t-il ?

L'aide indirecte Crédit Impôt Innovation, mise en place fin 2013, exclue explicitement toute notion d'innovation servicielle car seules les innovations de biens corporels ou incorporels sont éligibles. Ceci étant, cela est présenté de manière très claire et directe grâce à un schéma parfaitement exploitable. Le porteur de projet qui souhaite savoir s'il est éligible ou pas possède ainsi un outil proposant une première orientation sur la compatibilité de son projet avec le dispositif.

#### – Qu'est-ce qu'un nouveau produit ?

Il faut satisfaire à deux conditions cumulatives décrites avec précision :

- **Le produit ne doit pas encore être mis sur le marché.** Cela signifie que le produit en cours de conception n'est pas éligible s'il est la copie ou la reproduction d'un produit

existant et s'il est commercialisé sur un marché déjà connu des concurrents du porteur de projet.

- o **Au-delà d'être nouveau pour un marché, le produit doit avoir des performances supérieures, de quatre types spécifiques, à ceux qui pourraient remplir les mêmes besoins ou fonctions.** Pour chaque type de performance, des précisions et des exemples sont donnés permettant ainsi au porteur de projet de valider ou pas son éligibilité au dispositif.

Cette description des dispositions prévues au k du II de l'article 244 quater B du code général des impôts (CGI) est aussi souhaitable que précise car dans le cas d'un crédit d'impôt, le contribuable est seul juge de son éligibilité pour ensuite la déclarer aux administrations concernées.

#### La lecture de la Commission Européenne dans le cadre du programme H2020

Dans l'ensemble des documents mis à disposition par la Commission Européenne, dans le cadre d'H2020 et de l'évaluation des projets soumis, un guide est proposé aux candidats et aux experts évaluateurs pour qualifier l'innovation d'un projet. L'approche est très différente en fonction d'une action de type Research and Innovation Actions (RIA) ou bien de type Innovation Actions (IA). Le premier dispositif, RIA, finance les actions de recherche, c'est-à-dire de création de connaissances ou d'exploration de la faisabilité d'une technologie, d'un système, d'un produit, d'un service, etc., dans des environnements simulés.

Le dispositif finançant spécifiquement l'innovation s'appelle Innovation Actions. L'objectif principal de cet outil est d'accompagner les porteurs de projet dans la phase de démonstration, autrement appelée pilote, pour valider la viabilité technique ou économique d'une nouvelle solution, sans distinguer un produit, d'un procédé ou d'un service. Une précision complémentaire est donnée concernant le périmètre de la nouveauté. **L'innovation doit être la première applicable à un marché déterminée.** La notion de primauté est ainsi soulignée en application à un marché dont le périmètre géographique ou sectoriel est donné, « *'First' means new at least to Europe or new at least to the application sector in question.* »

Au-delà de ces premiers aspects, l'analyse se poursuit par l'étude de trois critères : *Excellence criterion*, *Impact criterion* et *Quality and efficiency of the implementation criterion*.

- *Excellence criterion* est évalué par *l'innovation potential*, c'est-à-dire la mise en avant de la différenciation d'une solution par rapport à un marché. Il ne s'agit pas d'un état de l'art technique et scientifique mais bien de la solution envisagée et de l'approche marché.
- *Impact criterion* est un des critères les plus observés car il s'agit d'apporter des réponses sur la couverture effective d'un besoin exprimé ou non, et l'approche mise en œuvre pour y répondre. Un certain nombre de barrières ou obstacles existent mais c'est par son appréhension que le porteur de projet donne les raisons de considérer sa solution comme innovante. Les barrières sont alors sociales, sociétales, réglementaires, commerciales, etc. D'autre part, pour compléter cette étude du projet, le porteur de projet doit développer une partie concernant le plan de dissémination et d'exploitation de sa solution. Des obstacles sont là encore à redouter, mais ils sont ainsi mis en évidence pour mieux apporter les réponses nécessaires selon l'avancement.
- *Quality and efficiency of the implementation criterion* concerne la manière de manager le projet. Le terme d'innovation management est mis en avant pour que le porteur de projet démontre la manière dont il va orienter les développements en fonction des évolutions réglementaires, des risques soulevés concernant la gestion du projet elle-même. Il ne s'agit pas d'explicitier le *reporting* financier et contractuel mais le management des risques aux différentes étapes du projet.

### 1.2.3 Renforcer la fonction « accompagnement » auprès des porteurs de projets...

Au-delà d'un soutien financier, **la meilleure aide pour les porteurs de projets est de les accompagner sur la formalisation de leur projet et de leur modèle d'affaire.**

Si cela implique de renforcer la visibilité et la lisibilité des acteurs et des dispositifs d'accompagnement des porteurs de projets et de développer des incubateurs ou accélérateurs de projets d'innovation servicielle, cela induit également le développement d'outils financiers facilitant la confrontation des projets au marché.

### ...par le développement de systèmes régionaux d'innovation servicielle

Les acteurs de l'accompagnement (incubateurs, pôles de compétitivité, financeurs, etc.) s'accordent sur le fait que les porteurs de projets ne s'interrogent pas automatiquement sur la manière dont ils vont vendre leur produit. D'ailleurs, ils ne se sont pas forcément préoccupés de savoir si leur produit peut intéresser les clients visés.

En conséquence, **il est primordial d'accompagner le porteur en vue de formaliser le projet** sur certains points du type :

- Ce service pour qui et pour quoi faire ?
- Quel est le modèle économique ?
- Dans quelle chaîne de valeur s'inscrit-il ?
- Quelles vont être les difficultés à lever pour mettre en œuvre le projet (juridiques, réglementaires, etc.) ?

Les besoins en conseil portent ainsi sur deux dimensions :

- Dimension méthodologique en lien avec les problématiques de business plan, de propriété intellectuelle, etc.
- Dimension sectorielle, à savoir :
  - o définition du besoin, de la plus-value du projet, d'une vision marché ;
  - o intégration dans une chaîne de valeur ;
  - o identification et mise en relation avec les clients et les partenaires ;
  - o identification des verrous réglementaires et juridiques ;
  - o etc.

Ce travail d'accompagnement peut être assuré par des **structures parapubliques existantes** (pôles de compétitivité, chambres consulaires, agences régionales d'innovation, incubateurs, etc.), ainsi que par des **cabinets privés de conseil en innovation**.

Dans un premier temps, en vue **de structurer, ou tout du moins rendre lisible et visible cette offre d'accompagnement**, il est utile de mener un travail d'analyse et de recommandation stratégique pour chaque région française structuré autour de trois points :

- **Evaluer le potentiel des régions en matière d'innovation servicielle**, à partir notamment des SRI-SI (Stratégie Régionale d'Innovation – Spécialisation Intelligente). Il s'agit de passer en revue les différents documents stratégiques des régions afin de disposer d'une « photo instantanée » de leur avenir à l'aune des politiques d'innovation en cours de définition. Cela permettra également de déterminer la place de l'innovation servicielle dans les champs stratégiques émergents qui résultent pour chaque région de la confrontation des conditions cadre en termes de recherche et d'innovation avec les priorités affichées en termes de développement économique.
- **Dresser une cartographie des acteurs et des dispositifs régionaux intervenant ou pouvant intervenir dans le domaine de l'innovation servicielle.**

- **Repositionner les acteurs, voire en faire émerger de nouveaux, en fonction des enjeux de l'innovation servicielle et faire émerger ces systèmes.**

Ce travail d'analyse et de recommandation stratégique pourrait être piloté soit par le CGET dans le cadre d'un projet national, soit pas les Régions (en mobilisant des fonds FEDER pour la réalisation des travaux d'expertise). Il consisterait à lancer une analyse des stratégies régionales d'innovation, scanner les objectifs, les actions, les projets pilotes pour faire le lien avec les problématiques d'innovation servicielle. En particulier, il s'agit de parvenir à déterminer quels objectifs s'attribuent certaines régions françaises dès lors qu'elles souhaitent améliorer leur capacité d'innovation en basant tout ou partie de leurs stratégies sur le développement soit des activités innovantes d'entreprises de services présentes sur leur territoire ou sur l'accroissement des efforts d'innovation servicielle de la part d'entreprises manufacturières.

Il s'agit d'avoir une vision territoriale plus forte et plus cohérente. D'une façon générale, le soutien à l'innovation est « fragmenté » et cela semble d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit d'innovation servicielle. Le mouvement actuel de réforme des collectivités et de fusion de régions constitue une opportunité en termes de mise en place de nouveaux mécanismes plus favorables à une vision globale du soutien à l'innovation en général (car les régions vont devenir des acteurs renforcés dans leur rôle de développement économique des territoires).

La principale chance à saisir concerne les possibilités d'articulation entre le niveau régional et l'action européenne. Ceci suppose une capacité d'une part à faire le lien avec les stratégies régionales dites « intelligentes » (S3 : « *smart specialisation strategies* ») et d'autre part de miser sur le pouvoir transformateur des services (ou « *transformative power* » pour employer le terme retenu par les autorités européennes) à l'échelle régionale. En particulier, il s'agirait de s'inspirer du programme ESIC (European Service Innovation Centre)<sup>14</sup>.

Dans un second temps, même si cet accompagnement ne se traduit pas par une aide directe au porteur de projet, il induit **une problématique en matière de financement de ces systèmes**. Toutefois, la majeure partie des structures composant cet environnement émergent d'ores-et-déjà sur des soutiens publics. Il s'agira alors principalement de renforcer leur dimension « innovation servicielle ».

En outre, à l'instar des « chéquiers conseil » pour la création d'entreprises, il serait utile de **proposer aux porteurs de projets l'accès à des « bons ou chéquiers innovation »** subventionnant une partie de prestations d'accompagnement par des structures (publiques et privées) labellisées en vue de formaliser leur projet. Avec un objectif de 10 000 entreprises ou porteurs de projets accompagnés par an, le coût global serait estimé à 25M€, soit 1 à 2M€ par région.

---

<sup>14</sup> ESIC est une initiative de la Commission Européenne (DG Entreprises et Industrie) dotée de près de deux millions d'euros pour une période de deux ans portée par un consortium international dont Strasbourg Conseil fait partie. L'objectif est d'appréhender et de démontrer les dynamiques et l'impact de l'innovation servicielle à l'échelle régionale. En d'autre termes, il s'agit d'analyser en quoi l'innovation servicielle contribue à la mutation des structures économiques, à la compétitivité et au développement régional en Europe. Au-delà des travaux conceptuels et des analyses de nature statistique, l'initiative ESIC a permis l'établissement de recommandations en termes de politiques de soutien à l'innovation pour six régions pilotes à l'échelle européenne. Dans le cas de la France, l'existence préalable d'une méthodologie portant sur l'appréhension et l'analyse de dynamiques d'innovation servicielle constitue une opportunité à saisir tant du point de vue national qu'à l'échelle des régions pour le développement et la mise en œuvre des stratégies et des politiques de soutien à l'innovation.

### ...par le développement d'incubateurs ou d'accélérateurs de projets d'innovation servicielle

S'agissant plus spécifiquement de la création d'entreprise, il s'avère nécessaire d'**ouvrir les incubateurs existant aux projets non ou faiblement technologiques**, ou alors **lancer un appel à projets pour le développement d'incubateurs régionaux ou locaux dédiés aux projets d'innovation servicielle**, à l'image d'HEC Incubateur ou des incubateurs de la Fédération Pionnières.

Toutefois, préalablement à la mise en œuvre de ces deux pistes d'action, il s'agira de s'appuyer sur la cartographie des acteurs et des dispositifs régionaux intervenant ou pouvant intervenir dans le domaine de l'innovation servicielle, en vue d'identifier les manques potentiels pour chacune des treize nouvelles régions. En effet, le territoire national regorge de structures de type incubateurs ou accélérateurs, qu'ils soient publics ou privés.

### ...par le développement d'outils financiers facilitant la confrontation des projets au marché

Comme cela a été mentionné précédemment, **l'innovation servicielle repose :**

- **Avant tout sur l'humain, les interrelations entre les individus et l'expérimentation dans une démarche apprenante.**
- **Sur une relation innovation-marché très prégnante**, dans la mesure où les verrous liés au déploiement de ces projets sont peu liés à la technologie. C'est la raison pour laquelle, il est souvent conseillé aux porteurs de projets de se confronter le plus rapidement possible au marché en vue de confirmer le potentiel du projet, d'apporter des métriques ou des retours d'expérience qui rassureront les partenaires financiers, et d'affiner leur projet dans une démarche d'expérimentation et d'essais-erreurs.

Par conséquent, il devient primordial de **soutenir financièrement ces porteurs de projets dans les premières démarches de test et d'expérimentation**, sous forme de dispositifs de type « investissement » impliquant un remboursement de la part du porteur de projet ce qui le responsabilise. Ces démarches permettent au porteur de projet de recueillir des métriques utiles pour solliciter des financements plus conséquents. S'agissant principalement de petits montants en moyenne (inférieurs à 10K€), le coût global de cette mesure pourrait atteindre un maximum de 10M€ pour 1 000 projets/idées accompagnés par an.

En outre, un tel soutien renvoie dans certains cas **au financement des premiers utilisateurs** pour en faciliter l'adoption, eu égard à cette caractéristique de coproduction de service, dans le cadre notamment de communautés épistémiques<sup>15</sup>. Cela implique alors d'autoriser l'utilisation d'une partie des financements accordés au titre de l'expérimentation par les premiers utilisateurs afin de soutenir les dépenses inhérentes à l'adoption d'innovation en termes de formation, d'évolution de l'environnement au travail, des processus de production, etc. Les projets d'innovation servicielle étant très hétérogènes, il est difficile d'identifier un pourcentage fixe du soutien financier à accorder aux premiers utilisateurs. Cela doit se déterminer en fonction des projets, dans un

---

<sup>15</sup> Ces dernières représentent des petits groupes de travail se réunissant en vue de dégager une procédure de résolution de problèmes donnés.

dialogue entre le porteur de projet et les chargés d'affaires. Il s'agit alors de **sensibiliser ces derniers à l'intérêt de financer les premiers utilisateurs.**

#### 1.2.4 Créer un environnement propice au développement de projets d'innovation servicielle...

Au-delà des actions présentées précédemment, il est nécessaire d'adopter quelques principes qui auront un impact à plus ou moins long terme sur le développement de projets d'innovation servicielle.

##### ...en développant une culture de l'innovation servicielle et de l'entrepreneuriat

Comme l'indiquait Henry CHESBROUGH « *un problème important pour les économies développées est bien le fait que nous avons beaucoup plus de connaissances sur la manière d'innover en matière de produits et de technologies que nous n'en avons sur la façon de le faire dans les métiers de service* »<sup>16</sup>.

Ainsi, il est primordial de soutenir tout projet visant à développer et renforcer la culture de l'innovation servicielle, que ce soit à travers le développement de :

- **cursus de formation initiale dédiés à l'innovation servicielle dans l'enseignement supérieur (design de service, data scientist, propriété intellectuelle dans les services, science des services, etc.),**
- **cursus favorisant l'acquisition d'une « double compétence » (technologique et marketing),**
- **modules de sensibilisation à l'innovation, y compris servicielle, dès le lycée, dans le cadre du PIODMEP (parcours individuel d'information, d'orientation et de découverte du monde économique et professionnel),**
- etc.

Le développement de cette culture de l'innovation servicielle permettra à la fois de **stimuler les projets d'innovation**, mais également de **faire émerger le réseau d'experts** nécessaire à l'évaluation des projets.

Enfin, le développement de cette culture de l'innovation servicielle doit s'accompagner du développement de la culture de l'entrepreneuriat. Au niveau national, la mise en place du **statut d'étudiant-entrepreneur** et le développement des **Pôles Etudiant pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (PEPITE)** constituent **des leviers à mobiliser au profit de l'entrepreneuriat dans le domaine de l'innovation servicielle.**

##### ...en renforçant les relations avec le monde académique

Ce type d'action correspond à une logique reposant sur le soutien à des projets de dimension académique en lien avec la problématique de l'innovation servicielle « dans les deux sens ». En d'autres termes il s'agit de promouvoir une philosophie qui permette de **« booster » une fertilisation croisée entre activités universitaires et dimension innovante à caractère servicielle.**

---

<sup>16</sup> « *Bringing Open Innovation to Services* » ; MIT Sloan Management Review ; Vol. 52/2 ; 2011.

Il ressort de l'analyse comparative avec dix autres pays que les problématiques en lien avec l'innovation servicielle gagnent à être croisées avec les axes de recherche et d'enseignement suivants :

- management de l'innovation ;
- entrepreneuriat ;
- ressources humaines dans les entreprises de services.

Ces actions peuvent passer en particulier par **le développement de chaires universitaires consacrées à l'innovation servicielle** (comme cela est le cas à Karlsruhe dans le cadre du KIT), la mise en place d'institutions destinées à favoriser un environnement à même de promouvoir l'enseignement et la recherche en lien avec l'innovation servicielle tels l'AMSI (Amsterdam center for Service Innovation) ou encore **la création de tiers lieux de type laboratoires d'idées (*ideas lab*), fab lab, espaces de co-working, etc.**, qui contribueront à soutenir des travaux de recherche sur des sujets spécifiques, telle la question du calcul d'un ROI relatif à un service (calcul du coût de la prestation contrebalancé par un gain de CA/marge/résultat), et de développer des projets collaboratifs. L'idée centrale est de parvenir à une plateforme combinant des ressources d'entreprises, académiques et gouvernementales, permettant à la fois de faire émerger des sujets de recherche dans le domaine de l'innovation servicielle en identifiant de manière collaborative des thématiques à explorer, et de mettre à disposition de ces travaux de recherche des contenus (bases de données ou autres) et des terrains d'expérimentation pour mener ces travaux de recherche. Cette plateforme pourrait alors se matérialiser à travers un réseau de chaires universitaires consacrées à l'innovation servicielle, un groupement de réflexion de type « *think tank* », etc.

#### ...en développant le partenariat innovation dans le cadre des marchés publics

**Le domaine de la commande publique constitue un élément des dispositifs de soutien aux activités d'innovation** traditionnellement sous-estimé en France. L'hypothèse peut être aisément faite que ceci vaut tout particulièrement pour l'innovation servicielle.

A ce titre, tout un **travail de sensibilisation et de pédagogie** serait à entreprendre en direction de l'ensemble des acteurs publics mais aussi des décideurs politiques en vue de **développer l'utilisation du partenariat d'innovation dans le cadre des marchés publics**.

*« Le partenariat d'innovation est un nouveau type de marché qui permet aux acheteurs publics de mettre en place un partenariat de long terme avec des acteurs économiques couvrant à la fois la R&D et l'achat des produits, services ou travaux innovants, sans qu'il soit nécessaire de procéder à une nouvelle mise en concurrence à chaque étape du développement de l'objet du marché »<sup>17</sup>.*

---

<sup>17</sup> Emmanuel Macron, Ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, Communiqué de presse du mercredi 1er octobre 2014.

### ...en développant les appels à projets de type « résolution de problèmes »

Dans le même ordre d'idée que pour le partenariat innovation dans le cadre des marchés publics, **les appels à projets sont de bons outils pour stimuler l'innovation de manière générale et l'innovation servicielle en particulier**. Il s'agit à travers ce type d'outil d'adopter une approche exploratoire très adaptée aux projets d'innovation servicielle dans la mesure où : **« on sait où on veut aller, mais on ne sait pas comment on peut y parvenir »**. Ainsi, il est proposé de **faciliter l'ouverture de l'ensemble des dispositifs actuels de types appels à projets au serviciel dans une logique métier ou secteur d'activité**.

### ...en levant certains freins réglementaires au développement de l'innovation servicielle

Comme cela a été rappelé précédemment, **un des freins à l'innovation, notamment servicielle, se situe dans la législation, ou dans un sens plus large, l'encadrement réglementaire**<sup>18</sup>. Deux situations sont identifiables : le vide réglementaire d'une part et le blocage de l'innovation par une réglementation d'autre part. Elles n'entraînent pas les mêmes effets, ni les mêmes propositions d'action qui en découlent.

#### Le vide réglementaire

L'élaboration des réglementations diverses a pour objectif d'apporter un correctif à des situations existantes ou d'encadrer une vision politique. L'imagination débordante des ingénieurs et des inventeurs, les moyens de conception ou de calcul, la connaissance des comportements, des consommateurs et des usages liés à la psychologie sont autant de portes ouvrant sur des champs d'innovation très larges et très hétérogènes. Ces constats permettent de mettre au point des solutions, qu'elles soient liées à des produits ou à des services, de plus en plus inimaginables tant que cela n'a pas été expérimenté.

Il se trouve que **régulièrement, des solutions innovantes sont mises au point sans trouver de réglementation sur lesquelles s'appuyer pour les homologuer ou encore les commercialiser**. Les exemples sont variés, comme Link & Go, la voiture d'Akka Technologies ou Ornikar, entreprise qui propose d'apprendre le Code de la route sur Internet et de passer l'examen en candidat libre. Selon Christian David, journaliste automobile : *« Comme le déclarait récemment le PDG de Renault Nissan, Carlos Ghosn, « plus que la faisabilité technique, c'est la résolution des problèmes de législation et de responsabilité qui va prendre un peu de temps ». En matière de sécurité routière, la doctrine réglementaire européenne veut en effet que le conducteur soit « en mesure de*

---

<sup>18</sup> Il est tout de même nécessaire de rappeler que les contraintes réglementaires sont également susceptibles de stimuler l'innovation. En effet, certaines contraintes réglementaires sont parfois les moteurs du développement d'une grande créativité. Cela signifie que dans un monde concurrentiel très développé ou pour lequel les règles normatives sont sévères, les porteurs de projet se servent des contraintes pour assoir leur innovation. Que ce soit pour répondre aux normes environnementales ou pour contourner une problématique liée à la sécurisation de données, la tactique consiste à mettre au point des solutions totalement innovantes. Le programme REACH (Cadre réglementaire de gestion des substances chimiques édicté par l'Agence européenne des produits chimiques) est un bon exemple de la stimulation de l'innovation par la contrainte réglementaire. Il s'agissait, dans un délai raisonnable (plus d'une dizaine d'années), d'assurer un niveau élevé de protection de la santé humaine et de l'environnement, ainsi que renforcer la compétitivité du secteur des substances chimiques et l'innovation.

*rester maître de son véhicule à tout moment ». Il faut donc que les administrations prennent le dossier en main pour que les chauffeurs puissent lâcher le volant. »<sup>19</sup>*

Ainsi, il est nécessaire d'**accélérer le travail législatif ou réglementaire lorsque des cas de ce type se présentent, sans toutefois apporter des solutions linéaires face à la demande, afin de permettre la commercialisation de ces innovations.**

#### Blocage de l'innovation par une réglementation

L'innovation peut échapper à une corporation ou à toute une filière si celle-ci est sanctuarisée par une protection législative. Les cas actuels les plus emblématiques sont visibles à travers la législation sur les métiers réglementés ainsi que le conflit entre les artisans taxi et les VTC (Véhicules de Tourisme avec Chauffeurs). Au-delà du conflit et de la notion de concurrence, l'enseignement de ces épisodes médiatisés (il existe d'autres situations identiques ou en voie de l'être qui ne sont pas sous les projecteurs) révèlent un aspect caractéristique : **l'innovation ne se développe pas dans les corporatismes sanctuarisés, et si une forme d'innovation peut prendre forme à l'extérieur, elle est étouffée.** De fait, aucun environnement protégé par une réglementation n'envisage l'innovation comme celui dans lequel l'offre est ouverte. Or, comme le relève Louis GALLOIS<sup>20</sup>, la concurrence se développant, c'est aujourd'hui sur l'innovation et la qualité, plus que sur les prix, que les marges de manœuvre sont possibles en France. D'autre part, le champ des possibles en termes d'innovation est aussi plus large sans pour autant être très inventif.

En ce sens, il serait utile de **développer une médiation entre les porteurs de projets d'innovation servicielle et les représentants des professions impactées** en vue d'identifier les solutions possibles permettant le développement de ces innovations. Cela pourrait s'établir dans le cadre de la Médiation Inter-Entreprises. D'autre part, **sensibiliser les corporations au développement par elles-mêmes de démarches d'innovation** plutôt que d'attendre que des concurrents potentiels mettent au point des solutions nouvelles contribuerait probablement à éviter de futurs blocages.

En conséquent, pour soutenir sur le long terme l'innovation servicielle, il est nécessaire de prendre en considération les raisons d'être de la réglementation, à travers un pilotage par la contrainte ou par l'incitation, en fonction des situations.

#### ...en soutenant les exportations de service

A priori, dans le cadre du parangonnage, le soutien accordé par les pouvoirs publics aux exportations de services n'est pas plus important que celui accordé aux exportations de produits manufacturiers.

En revanche, l'hypothèse que le soutien aux exportations de services soit bénéfique à la capacité d'innovation des entreprises concernées repose sur l'idée que **la confrontation à de nouveaux marchés est quasi-nécessairement source d'évolution** ; ce qui correspond à la cinquième partie de la vision schumpétérienne de l'innovation portant sur

---

<sup>19</sup> Dans une publication du 09/10/2014, sur [http://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/l-auto-connectee-trace-sa-route\\_1594968.html](http://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/l-auto-connectee-trace-sa-route_1594968.html).

<sup>20</sup> GALLOIS L. ; Pacte pour la compétitivité de l'industrie française ; La documentation Française ; novembre 2012.

l'accès à de nouveaux marchés ou à de nouvelles sources d'approvisionnement. A ce titre, l'exportation constitue une forme d'activité innovante qui se traduit dans le cas des services par l'adaptation de services existants à de nouveaux marchés. Cette adaptation peut par exemple concerner des différences en termes réglementaire, linguistique et culturel, mais aussi des mécanismes de production de services ou de commercialisation autres que ceux déployés dans le pays d'origine.

En conséquence de quoi, soutenir les exportations de services soutiendra l'innovation servicielle. Certaines entreprises rencontrées lors de la première phase de la mission, ont indiqué le besoin d'être accompagnées dans leurs démarches de développement international, dans la mesure où elles se sentent démunies au regard de l'ampleur des démarches à réaliser et ne connaissent pas les dispositifs mobilisables. De plus, quelques-unes ont fait mention de dispositifs difficiles d'accès en termes de coût eu égard à leur taille et leurs capacités financières. Ainsi, des **actions de sensibilisation de la part de Business France auprès de ces TPE et PME, en partenariat avec les structures de financement et d'accompagnement, sur les leviers possibles en matière de soutien à l'export, et le développement d'une offre accessible financièrement aux entreprises faiblement capitalistiques** seraient utiles.

### 1.3 Synthèse des recommandations

#### Enseignements

La frontière entre d'une part l'industrie manufacturière et d'autre part le secteur des services est de plus en plus floue  
Les innovations servicielles ne se limitent pas au seul secteur des services

#### Idee clef

Ne pas opposer secteur manufacturier et secteur des services en matière d'innovation servicielle, tout en favorisant et en soutenant les processus d'industrialisation des services et de servicisation de l'industrie

Constats	Recommandations				Principaux acteurs de la mise en œuvre	Temporalité	Impact sur l'innovation servicielle
	N°	Intitulé	Leviers	Actions			
Les entreprises à l'origine de processus d'innovations servicielles sont de petite taille L'innovation servicielle est le fruit d'interactions	1	Inciter les créateurs d'entreprises à agréger leurs projets lorsqu'ils sont soit similaires, soit complémentaires	Outil	Mettre en place, au niveau des treize nouvelles régions, des plateformes mutualisées et interopérables (ou le regroupement de dispositifs existants), permettant aux porteurs de projets de création d'entreprise et aux jeunes entreprises innovantes de se faire connaître sur une base de volontariat, en vue d'initier des partenariats et regroupements	Directe Bpifrance Pôles de compétitivité Chambres consulaires Agences régionales d'innovation et agences de développement économique Pôle emploi Incubateurs et pépinières Etc.	Long terme	Moyen
	2	Favoriser les mutualisations de compétences et les interactions sources de rapprochements d'entreprises	Sensibilisation / formation	Sensibiliser les acheteurs publics de prestations intellectuelles à l'impact potentiel des groupements solidaires composés de (très) petits cabinets afin de renforcer leur bienveillance à cet égard	Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique Associations de collectivités	Court terme	Faible
			Communication	Elaborer et diffuser un livre blanc ou un guide de bonnes pratiques pour réussir un consortium ou un partenariat, doté d'une version interactive évolutive en ligne	Agences de développement économique Bpifrance Directe Pôles de compétitivité	Moyen terme	Faible
			Sensibilisation / formation	Organiser des sessions d'information sur les aspects juridiques d'un consortium ou d'un partenariat	Agences de développement économique	Moyen terme	Faible

Constats	Recommandations				Principaux acteurs de la mise en œuvre	Temporalité	Impact sur l'innovation servicielle
	N°	Intitulé	Leviers	Actions			
Les entreprises à l'origine de processus d'innovations servicielles sont de petite taille L'innovation servicielle est le fruit d'interactions	2	Favoriser les mutualisations de compétences et les interactions sources de rapprochements d'entreprises	Dispositif	Proposer des chéquiers conseil aux TPE et PME servicielles intégrant des groupements de grande envergure (principalement pour les marchés publics européens ou internationaux) pour accéder à une expertise juridique sur le montage d'un accord de consortium ou de partenariat. Avec un objectif ambitieux de 1 000 nouvelles entreprises accompagnées par an, le budget global de cette mesure serait d'environ 5 M€.	ARI Direccte	Long terme	Moyen
	3	Inciter les reprises d'entreprises par des entreprises existantes (croissance externe)	Communication	Recenser les plateformes existantes dédiées à la reprise d'entreprise et promouvoir celles en libre accès dans le but d'en assurer une consultation des plus larges par les TPE et PME	Direccte	Court terme	Faible
L'industrialisation des services et la servicisation de l'industrie doivent s'appuyer sur une démarche de qualité de service et d'excellence opérationnelle	4	Relever le défi de la préservation d'une qualité de service et d'une excellence opérationnelle	Expertise	Soutenir les travaux du groupe de travail « excellence opérationnelle » de la CNS	Commission Nationale des Services Afnor	Court terme	Moyen

### Enseignement

Les projets d'innovation servicielle (non technologique) ont énormément de mal à être accompagnés par les dispositifs de soutien à l'innovation

### Idee clef

Ouvrir l'ensemble des dispositifs de soutien à l'innovation aux projets d'innovation servicielle

Constats	Recommandations				Principaux acteurs de la mise en œuvre	Temporalité	Impact sur l'innovation servicielle
	N°	Intitulé	Leviers	Actions			
L'élargissement des dispositifs actuels au-delà du soutien à l'innovation technologique est souhaitable	5	S'assurer de la pérennité des nouveaux dispositifs de soutien à l'innovation	Lobbying	Rencontrer les Directions Générales de la Commission Européenne en charge de l'encadrement des aides à la recherche et à l'innovation lors de l'actualisation des régimes d'aides	Direction Générale des Entreprises	Moyen terme	Fort
	6	S'assurer de la bonne mise en œuvre des nouveaux dispositifs de soutien à l'innovation	Sensibilisation / formation	Rencontrer les acteurs du financement et de l'accompagnement de l'innovation pour s'assurer de la bonne transposition des dispositifs actualisés	Direction Générale des Entreprises Direccte	Court terme	Fort
	7	Faire évoluer le cadre d'appréciation de l'innovation servicielle	Lobbying	Organiser une rencontre avec l'OCDE en tirant partie de la reprise des travaux sur les politiques d'innovation	Direction Générale des Entreprises	Court terme	Fort
Absence de prise en compte du capital immatériel pour le calcul du montant des aides	8	Faciliter une meilleure intégration des actifs immatériels dans les normes extra-comptables	Outil	Elaborer un document extra-comptable valorisant les actifs immatériels	Direction Générale des Entreprises Investisseurs institutionnels	Court terme	Fort

Constats	Recommandations				Principaux acteurs de la mise en œuvre	Temporalité	Impact sur l'innovation servicielle
	N°	Intitulé	Leviers	Actions			
Difficulté à appréhender l'innovation servicielle Posture de type « chambre d'enregistrement » de certains acteurs du financement	9	Faciliter la prise en compte de l'innovation servicielle par les acteurs du financement et de l'accompagnement de l'innovation	Sensibilisation / formation	Rencontrer les principaux acteurs du financement et de l'accompagnement de l'innovation pour les sensibiliser à l'innovation servicielle et les inciter à développer des plans de formation sur ce thème pour leurs chargés d'affaires	Direction Générale des Entreprises Direccte	Court terme	Fort
			Outil	Partager un référentiel commun pour l'évaluation des projets d'innovation servicielle, et l'actualiser de manière <i>in itinere</i>	Commission Nationale des Services	Court terme	Fort

### Enseignement

Difficulté des porteurs de projet à cerner l'innovation, à structurer une démarche projet, et à identifier les partenaires et dispositifs à mobiliser

### Idee clef

Renforcer la fonction « accompagnement » auprès des porteurs de projets

Constats	Recommandations				Principaux acteurs de la mise en œuvre	Temporalité	Impact sur l'innovation servicielle
	N°	Intitulé	Leviers	Actions			
De nombreuses structures d'accompagnement de l'innovation au niveau régional	10	Développer et/ou structurer des systèmes régionaux d'innovation servicielle visibles et lisibles	Expertise	Mener un travail d'analyse et de recommandation stratégique pour chaque région française quant au développement et/ou à la structuration d'un système régional d'innovation servicielle (analyse du potentiel, cartographie des acteurs, évolution du paysage)	CGET Conseils Régionaux	Long terme	Fort

Constats	Recommandations				Principaux acteurs de la mise en œuvre	Temporalité	Impact sur l'innovation servicielle
	N°	Intitulé	Leviers	Actions			
De nombreuses structures d'accompagnement de l'innovation au niveau régional	10	Développer et/ou structurer des systèmes régionaux d'innovation servicielle visibles et lisibles	Dispositif	Proposer aux porteurs de projets des « bons ou chèquiers innovation » subventionnés à hauteur de 50%. Avec un objectif de 10 000 entreprises ou porteurs de projets accompagnés par an, le coût global serait estimé à 25M€, soit 1 à 2M€ par région.	Conseils Régionaux	Court terme	Fort
Des incubateurs et des accélérateurs de projets d'innovation essentiellement centrés sur les projets technologiques	11	Développer le paysage d'incubateurs et d'accélérateurs de projets d'innovation servicielle	Dispositif	Ouvrir les incubateurs actuels aux projets faiblement ou non technologiques et/ou lancer un appel à projets pour la création d'incubateurs régionaux dédiés aux projets d'innovation servicielle, en fonction des cartographies des acteurs et des dispositifs régionaux intervenant dans le domaine de l'innovation servicielle	Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Collectivités (Régions et Agglomérations)	Court terme	Fort
Les projets d'innovation servicielle reposent sur l'humain, les interactions, l'expérimentation dans une démarche apprenante, et une relation innovation-marché très prégnante	12	Développer les outils financiers facilitant la confrontation des projets au marché	Dispositif	Financer les démarches d'expérimentation et les tests d'usages permettant au porteur de projet de recueillir des métriques utiles pour solliciter des financements plus conséquents. Cette aide serait allouée sous condition de remboursement de la part du porteur de projet afin de le responsabiliser ou alors via des prises de participation sous la forme d'un investissement. S'agissant principalement de petits montants en moyenne (inférieurs à 10K€), le coût global de cette mesure pourrait atteindre un maximum de 10M€ pour 1 000 projets/idées accompagnés par an.	Financeurs (Bpifrance, collectivités, etc.)	Court terme	Fort
			Sensibilisation / formation	Sensibiliser les financeurs à l'intérêt de financer les premiers utilisateurs	Direction Générale des Entreprises Direccte	Court terme	Moyen

**Enseignement**

**Idee clef**

-

Créer un environnement propice au développement de projets d'innovation servicielle

Constats	Recommandations				Principaux acteurs de la mise en œuvre	Temporalité	Impact sur l'innovation servicielle
	N°	Intitulé	Leviers	Actions			
Faible connaissance de la manière d'innover dans les métiers de service	13	Développer une culture de l'innovation servicielle et de l'entrepreneuriat	Dispositif	Développer des cursus de formation initiale dédiés à l'innovation servicielle (design de service, data scientist, propriété intellectuelle dans les services, science des services, etc.) dans l'enseignement supérieur	Conférence des Présidents d'Université Conférence des Grandes Ecoles Conseil National Education Economie Campus des Métiers et des Qualifications	Moyen terme	Fort
			Dispositif	Développer davantage des cursus de formation favorisant l'acquisition d'une double compétence (technologique et marketing)	Conférence des Présidents d'Université Conférence des Grandes Ecoles	Long terme	Faible
			Dispositif	Développer les modules de sensibilisation à l'innovation, y compris servicielle, dès le lycée, dans le cadre du PIODMEP	Ministère de l'Education Nationale	Long terme	Faible
			Dispositif	Mobiliser les leviers existants en matière d'entrepreneuriat des établissements d'enseignement supérieur (statut étudiant-entrepreneur et PEPITE) en faveur de l'innovation servicielle	Etablissements d'enseignement supérieur	Court terme	Moyen
	14	Renforcer les relations avec le monde académique	Dispositif	Développer les chaires universitaires en lien avec l'innovation servicielle	Etablissements d'enseignement supérieur Entreprises	Moyen terme	Fort
			Dispositif	Créer des tiers lieux favorisant les projets collaboratifs (laboratoires d'idées, fab lab, espaces de co-working, etc.)	Etablissements d'enseignement supérieur Collectivités (Régions et Agglomérations)	Moyen terme	Fort

Constats	Recommandations				Principaux acteurs de la mise en œuvre	Temporalité	Impact sur l'innovation servicielle
	N°	Intitulé	Leviers	Actions			
La commande publique constitue un des leviers de l'innovation	15	Développer le partenariat innovation dans le cadre des marchés publics	Sensibilisation / formation	Sensibiliser les acheteurs publics à l'utilisation du partenariat d'innovation dans le cadre des marchés publics	Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique	Court terme	Moyen
Dans le domaine de l'innovation, on sait où on veut aller, mais on ne sait pas comment on peut y arriver	16	Développer les appels à projets de type « résolution de problèmes »	Dispositif	Ouvrir l'ensemble des dispositifs actuels de type appels à projets au serviciel dans une logique métier ou secteur d'activité	Emetteurs des appels à projets	Court terme	Faible
L'innovation servicielle se trouve dans des situations de blocage du fait d'une réglementation contraignante favorisant des postures corporatistes	17	Lever les freins réglementaires au développement de l'innovation servicielle	Médiation	Faciliter les rencontres entre les porteurs de projets d'innovation servicielle et les représentants des corporations impactées	Médiation Inter-Entreprises	Court terme	Faible
			Sensibilisation / formation	Sensibiliser les corporations au développement par elles-mêmes de démarches d'innovation	Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique Représentants des corporations	Court terme	Faible
La confrontation à de nouveaux marchés est quasi-nécessairement source d'évolution	18	Soutenir les exportations de service	Sensibilisation / formation	Sensibiliser les entreprises développant des projets serviciels aux exportations	Business France Structures de financement et de l'accompagnement de l'innovation	Court terme	Moyen
			Dispositif	Développer une offre spécifique aux PME et TPE servicielles	Business France	Moyen terme	Fort

## 1.4 Annexe

### 1.4.1 Annexe 1 : Définition des indicateurs du tableau de bord de l'innovation de l'Union Européenne<sup>21</sup>

INDICATOR	DEFINITION NUMERATOR	DEFINITION DENOMINATOR	INTERPRETATION
	Source	Source	
1.1.1 New doctorate graduates (ISCED 6) per 1000 population aged 25-34	Number doctorate graduates (ISCED 6)	Population between 25 and 34 years	The indicator is a measure of the supply of new second-stage tertiary graduates in all fields of training. For most countries ISCED 6 captures PhD graduates only, with the exception of Finland, Portugal and Sweden where also non-PhD degrees leading to an award of an advanced research qualification are included.
	Eurostat	Eurostat	
1.1.2 Percentage population aged 30-34 having completed tertiary education	Number of persons in age class with some form of post-secondary education (ISCED 5 and 6)	Population between 30 and 34 years	This is a general indicator of the supply of advanced skills. It is not limited to science and technical fields because the adoption of innovations in many areas, in particular in the service sectors, depends on a wide range of skills. International comparisons of educational levels however are difficult due to large discrepancies in educational systems, access, and the level of attainment that is required to receive a tertiary degree. The indicator focuses on a narrow share of the population aged 30 to 34 and it will more easily and quickly reflect changes in educational policies leading to more tertiary graduates.
	Eurostat	Eurostat	
1.1.3 Percentage youth aged 20-24 having attained at least upper secondary education	Number of young people aged 20-24 years having attained at least upper secondary education attainment level, i.e. with an education level ISCED 3a, 3b or 3c long minimum	Population between 20 and 24 years	The indicator measures the qualification level of the population aged 20-24 years in terms of formal educational degrees. It provides a measure for the "supply" of human capital of that age group and for the output of education systems in terms of graduates. Completed upper secondary education is generally considered to be the minimum level required for successful participation in a knowledge-based society and is positively linked with economic growth.
	Eurostat	Eurostat	
1.2.1 International scientific co-publications per million population	Number of scientific publications with at least one co-author based abroad (where abroad is non-EU for the EU27)	Total population	International scientific co-publications are a proxy for the quality of scientific research as collaboration increases scientific productivity.
	Science-Metrix (Scopus)	Eurostat	
1.2.2 Scientific publications among the top-10% most cited publications worldwide as % of total scientific publications of the country	Number of scientific publications among the top-10% most cited publications worldwide	Total number of scientific publications	The indicator is a proxy for the efficiency of the research system as highly cited publications are assumed to be of higher quality. There could be a bias towards small or English speaking countries given the coverage of Scopus' publication data. Countries like France and Germany, where researchers publish relatively more in their own language, are more likely to underperform on this indicator as compared to their real academic excellence.
	Science-Metrix (Scopus)	Science-Metrix (Scopus)	
1.2.3 Non-EU doctorate students as a % of all doctorate holders	For EU Member States: number of doctorate students from non-EU countries (for non-EU countries: number of non-national doctorate students)	Total number of doctorate students	The share of non-EU doctorate students reflects the mobility of students as an effective way of diffusing knowledge. Attracting high-skilled foreign doctorate students will add to creating a net brain gain and will secure a continuous supply of researchers.
	Eurostat	Eurostat	

<sup>21</sup> Source : Commission Européenne ; « Innovation Innovation Scoreboard 2014 » ; 2014.

INDICATOR	DEFINITION NUMERATOR	DEFINITION DENOMINATOR	INTERPRETATION
	Source	Source	
1.3.1 R&D expenditure in the public sector (% of GDP)	All R&D expenditures in the government sector (GOVERD) and the higher education sector (HERD)	Gross Domestic Product	R&D expenditure represents one of the major drivers of economic growth in a knowledge-based economy. As such, trends in the R&D expenditure indicator provide key indications of the future competitiveness and wealth of the EU. Research and development spending is essential for making the transition to a knowledge-based economy as well as for improving production technologies and stimulating growth.
	Eurostat	Eurostat	
1.3.2 Venture capital (% of GDP)	Venture capital investment is defined as private equity being raised for investment in companies. Management buyouts, management buyins, and venture purchase of quoted shares are excluded. Venture capital includes early stage (seed + start-up) and expansion and replacement capital	Gross Domestic Product	The amount of venture capital is a proxy for the relative dynamism of new business creation. In particular for enterprises using or developing new (risky) technologies venture capital is often the only available means of financing their (expanding) business.
	Eurostat	Eurostat	<b>Comment:</b> Two-year averages have been used
2.1.1 R&D expenditure in the business sector (% of GDP)	All R&D expenditures in the business sector (BERD)	Gross Domestic Product	The indicator captures the formal creation of new knowledge within firms. It is particularly important in the science-based sector (pharmaceuticals, chemicals and some areas of electronics) where most new knowledge is created in or near R&D laboratories.
	Eurostat	Eurostat	
2.1.2 Non-R&D innovation expenditures (% of turnover)	Sum of total innovation expenditure for enterprises, in thousand Euros and current prices excluding intramural and extramural R&D expenditures	Total turnover for all enterprises	This indicator measures non-R&D innovation expenditure as percentage of total turnover. Several of the components of innovation expenditure, such as investment in equipment and machinery and the acquisition of patents and licenses, measure the diffusion of new production technology and ideas.
	Eurostat (CIS)	Eurostat (CIS)	
2.2.1 SMEs innovating in-house (% of SMEs) <sup>13</sup>	Sum of SMEs with in-house innovation activities. Innovative firms are defined as those firms which have introduced new products or processes either 1) in-house or 2) in combination with other firms	Total number of SMEs	This indicator measures the degree to which SMEs, that have introduced any new or significantly improved products or production processes, have innovated in-house. The indicator is limited to SMEs because almost all large firms innovate and because countries with an industrial structure weighted towards larger firms tend to do better.
	Eurostat (CIS)	Eurostat (CIS)	
2.2.2 Innovative SMEs collaborating with others (% of SMEs)	Sum of SMEs with innovation co-operation activities, i.e. those firms that had any co-operation agreements on innovation activities with other enterprises or institutions in the three years of the survey period	Total number of SMEs	This indicator measures the degree to which SMEs are involved in innovation co-operation. Complex innovations, in particular in ICT, often depend on the ability to draw on diverse sources of information and knowledge, or to collaborate on the development of an innovation. This indicator measures the flow of knowledge between public research institutions and firms and between firms and other firms. The indicator is limited to SMEs because almost all large firms are involved in innovation co-operation.
	Eurostat (CIS)	Eurostat (CIS)	

<sup>13</sup> This indicator is not directly available from Eurostat. The 2010 Methodology report provides detailed instructions how to calculate this indicator ([http://www.proinno-europe.eu/sites/default/files/page/11/12/US\\_2010\\_Methodology\\_report.pdf](http://www.proinno-europe.eu/sites/default/files/page/11/12/US_2010_Methodology_report.pdf)).

INDICATOR	DEFINITION NUMERATOR	DEFINITION DENOMINATOR	INTERPRETATION
	Source	Source	
2.2.3 Public-private co-publications per million population	Number of public-private co-authored research publications. The definition of the "private sector" excludes the private medical and health sector. Publications are assigned to the country/countries in which the business companies or other private sector organisations are located	Total population	This indicator captures public-private research linkages and active collaboration activities between business sector researchers and public sector researchers resulting in academic publications.
	CWTS (Thomson Reuters)	Eurostat	
2.3.1 PCT patent applications per billion GDP (in PPS€)	Number of patent applications filed under the PCT, at international phase, designating the European Patent Office (EPO). Patent counts are based on the priority date, the inventor's country of residence and fractional counts	Gross Domestic Product in Purchasing Power Standards	The capacity of firms to develop new products will determine their competitive advantage. One indicator of the rate of new product innovation is the number of patents. This indicator measures the number of PCT patent applications.
	OECD	Eurostat	
2.3.2 PCT patent applications in societal challenges per billion GDP (in PPS€)	Number of PCT patent applications in Environment-related technologies and Health. Patents in Environment-related technologies include those in General Environmental Management (air, water, waste), Energy generation from renewable and non-fossil sources, Combustion technologies with mitigation potential (e.g. using fossil fuels, biomass, waste, etc.), Technologies specific to climate change mitigation, Technologies with potential or indirect contribution to emissions mitigation, Emissions abatement and fuel efficiency in transportation and Energy efficiency in buildings and lighting. Patents in health-related technologies include those in Medical technology (IPC codes (8th edition) A61[B, C, D, F, G, H, J, L, M, N], H05G) and Pharmaceuticals (IPC codes A61K excluding A61K8)	Gross Domestic Product in Purchasing Power Standards	This indicator measures PCT applications in health technology and environment-related technologies and is relevant as increased numbers of patent applications in health technology and environment-related technologies will be necessary to meet the societal needs of an ageing European society and sustainable growth.
	OECD	Eurostat	
2.3.3 Community trademarks per billion GDP (in PPS€)	Number of new community trademarks applications	Gross Domestic Product in Purchasing Power Standards	Trademarks are an important innovation indicator, especially for the service sector. The Community trademark gives its proprietor a uniform right applicable in all Member States of the European Union through a single procedure which simplifies trademark policies at European level. It fulfils the three essential functions of a trademark: it identifies the origin of goods and services, guarantees consistent quality through evidence of the company's commitment vis-à-vis the consumer, and is a form of communication, a basis for publicity and advertising.
	Office for Harmonization in the Internal Market	Eurostat	Comment: two-year averages have been used

INDICATOR	DEFINITION NUMERATOR	DEFINITION DENOMINATOR	INTERPRETATION
	Source	Source	
2.3.4 Community designs per billion GDP (in PPS€)	Number of new community designs applications	Gross Domestic Product in Purchasing Power Standards	A design is the outward appearance of a product or part of it resulting from the lines, contours, colours, shape, texture, materials and/or its ornamentation. A product can be any industrial or handicraft item including packaging, graphic symbols and typographic typefaces but excluding computer programs. It also includes products that are composed of multiple components, which may be disassembled and reassembled. Community design protection is directly enforceable in each Member State and it provides both the option of an unregistered and a registered Community design right for one area encompassing all Member States.
	Office for Harmonization in the Internal Market	Eurostat	Comment: two-year averages have been used
3.1.1 SMEs introducing product or process innovations (% of SMEs)	Number of SMEs who introduced a new product or a new process to one of their markets	Total number of SMEs	Technological innovation, as measured by the introduction of new products (goods or services) and processes, is a key ingredient to innovation in manufacturing activities. Higher shares of technological innovators should reflect a higher level of innovation activities.
	Eurostat (CIS)	Eurostat (CIS)	
3.1.2 SMEs introducing marketing or organisational innovations (% of SMEs)	Number of SMEs who introduced a new marketing innovation or organisational innovation to one of their markets	Total number of SMEs	The Community Innovation Survey mainly asks firms about their technological innovation. Many firms, in particular in the services sectors, innovate through other non-technological forms of innovation. Examples of these are marketing and organisational innovations. This indicator tries to capture the extent that SMEs innovate through non-technological innovation.
	Eurostat (CIS)	Eurostat (CIS)	
3.1.3 Employment in fast-growing enterprises in innovative sectors (% of total employment)	The sum of sectoral results for the employment in fast-growing enterprises by economic sector multiplied by the innovation coefficients of these sectors. Fast-growing enterprises are defined as firms with average annualised growth in employees of more than 10 % a year, over a three-year period, and with 10 or more employees at the beginning of the observation period.	Total employment in fast-growing enterprises in the business economy (without financial sector)	The indicator shows the degree of innovativeness of successful entrepreneurial activities. It captures the capacity of a country to transform its economy rapidly to take advantage of emerging demand.
	Eurostat	Eurostat	
3.2.1 Employment in knowledge-intensive activities (% of total employment)	Number of employed persons in knowledge-intensive activities in business industries. Knowledge-intensive activities are defined, based on EU Labour Force Survey data, as all NACE Rev.2 industries at 2-digit level where at least 33% of employment has a higher education degree (ISCED5 or ISCED6)	Total employment	Knowledge-intensive activities provide services directly to consumers, such as telecommunications, and provide inputs to the innovative activities of other firms in all sectors of the economy.
	Eurostat	Eurostat	

INDICATOR	DEFINITION NUMERATOR	DEFINITION DENOMINATOR	INTERPRETATION
	Source	Source	
3.2.2 Contribution of medium and high-tech products exports to the trade balance	The contribution to the trade balance is calculated as follows: $(XMHT-MMHT) - (X-M) * [(XMHT+MMHT) / (X+M)]$ , where (XMHT-MMHT) is the observed trade balance for medium and high-tech products and (X-M)*[(XMHT +MMHT) / (X+M)] is the theoretical trade balance (where X denotes exports and M denotes imports of resp. MHT products and all products). MHT exports include exports of the following SITC Rev.3 products: 266, 267, 512, 513, 525, 533, 54, 553, 554, 562, 57, 58, 591, 593, 597, 598, 629, 653, 671, 672, 679, 71, 72, 731, 733, 737, 74, 751, 752, 759, 76, 77, 78, 79, 812, 87, 88 and 891	Value of total exports	The manufacturing trade balance reveals an economy's structural strengths and weaknesses in terms of technological intensity. It indicates whether an industry performs relatively better (or worse) than total manufacturing and can be interpreted as an indicator of revealed comparative advantage that is based on countries' trade specialisation. A positive value indicates a structural surplus, while a negative value indicates a structural deficit. The indicator is expressed as a percentage of total trade in order to eliminate business cycle variations.
	UN Comtrade	UN Comtrade	
3.2.3 Knowledge-intensive services exports as % of total services exports	Exports of knowledge-intensive services are measured by the sum of credits in EBOPS (Extended Balance of Payments Services Classification) 207, 208, 211, 212, 218, 228, 229, 245, 253, 260, 263, 272, 274, 278, 279, 280 and 284	Total services exports as measured by credits in EBOPS 200	The indicator measures the competitiveness of the knowledge-intensive services sector. Knowledge-intensive services are defined as NACE classes 61-62 and 64-72. These can be related to the above-mentioned EBOPS classes using the correspondence table between NACE, ISIC and EBOPS as provided in the UN Manual on Statistics of International Trade in Services (UN, 2002).
	Eurostat	Eurostat	
3.2.4 Sales of new-to-market and new-to-firm innovations as % of turnover	Sum of total turnover of new or significantly improved products, either new to the firm or new to the market, for all enterprises	Total turnover for all enterprises	This indicator measures the turnover of new or significantly improved products and includes both products which are only new to the firm and products which are also new to the market. The indicator thus captures both the creation of state-of-the-art technologies (new to market products) and the diffusion of these technologies (new to firm products).
	Eurostat (CIS)	Eurostat (CIS)	
3.2.5 License and patent revenues from abroad as % of GDP	Export part of the international transactions in royalties and license fees	Gross Domestic Product	Trade in technology comprises four main categories: Transfer of techniques (through patents and licences, disclosure of know-how); Transfer (sale, licensing, franchising) of designs, trademarks and patterns; Services with a technical content, including technical and engineering studies, as well as technical assistance; and Industrial R&D. TBP receipts capture disembodied technology exports.
	Eurostat	Eurostat	

## Travail intermédiaire en matière d'état des lieux

Cette seconde partie présente la première production intermédiaire de la mission visant à :

- Décrire, à l'aide de cas concrets, l'innovation servicielle.
- Décrire l'utilisation actuelle des dispositifs publics de soutien à l'innovation par les entreprises impliquées dans des innovations servicielles, en France.
- Enrichir l'analyse française de comparaisons internationales.

Ainsi, elle propose dans un premier temps de définir le concept d'innovation servicielle et d'en aborder les facteurs de réussite et d'échec. Puis, elle présente les différents dispositifs de soutien à l'innovation servicielle en précisant le degré d'adéquation entre les spécificités de ces projets et les caractéristiques de ces dispositifs. Enfin, ce partie présente les principaux enseignements issus d'une analyse des politiques de soutien à l'innovation servicielle dans dix pays.

### 2.1 Caractérisation de l'innovation servicielle

Le concept d'innovation est souvent galvaudé. De plus, lorsqu'il s'agit d'associer les termes « innovation » et « service », une multitude de définitions, souvent contradictoires, apparaît dans les différents rapports ou discours. Il est donc proposé dans cette partie de définir le concept d'innovation servicielle en adoptant deux approches : une première fondée sur une analyse documentaire et une seconde sur une approche terrain, à savoir à partir de la vingtaine d'entretiens réalisés auprès d'entreprises ayant développé ou développant des projets d'innovation servicielle.

Puis, dans un deuxième temps, seront abordés les facteurs de réussite, les freins et les obstacles à l'innovation servicielle.

#### 2.1.1 Approche fondée sur une analyse documentaire

##### L'innovation selon le Manuel d'Oslo ou l'approche technologiste

La dernière édition du Manuel d'Oslo (2005)<sup>22</sup>, manuel de référence de l'OCDE pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, définit l'innovation de la manière suivante : « *une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.* »

Depuis sa première édition en 1992, la prise en compte de la relation entre d'une part l'innovation et d'autre par les services a fortement évolué.

Lors de sa première apparition, le Manuel d'Oslo avait développé une approche centrée sur les produits technologiques et les procédés dans l'industrie.

---

<sup>22</sup> OCDE / Commission Européenne (2005) ; Manuel d'Oslo : principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation ; 3<sup>ème</sup> édition.

La seconde édition est venue préciser le terme de produit en indiquant qu'il recouvre à la fois les biens et les services<sup>23</sup>. De plus, il se préoccupe de l'innovation dans le secteur des services, tout en mettant en garde sur les difficultés à appréhender ce phénomène<sup>24</sup>. Malgré ces évolutions, la dimension technologique reste extrêmement prégnante dans les définitions :

- l'innovation est qualifiée d'innovation technologique de produit et de procédé (innovation TPP),
- les exemples d'innovation de services illustrant les définitions sont exclusivement technologiques.

Enfin, dans le cadre d'une annexe à cette version de 1997, le manuel aborde la question de l'innovation non technologique. Celle est assimilée à « *toutes les activités d'innovation qui ne relèvent pas de l'innovation technologique, c'est-à-dire qui ne sont pas liées au lancement d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement modifié du point de vue technologique, ou à l'utilisation d'un procédé technologiquement nouveau ou sensiblement modifié.* » Par ailleurs, le guide précise que « *les principaux types d'innovation non technologique seront vraisemblablement les innovations purement organisationnelles et administratives, qui ne sont pas prises en compte dans les enquêtes sur l'innovation technologique, si ce n'est lorsqu'elles s'inscrivent dans un projet d'innovation technologique.* »

Il ressort de ces éléments deux points :

- La première partie de la définition laisse à penser qu'une innovation de produit peut être non technologique.
- La seconde induit le lecteur vers une vision du type : les innovations non technologiques sont des innovations purement organisationnelles et administratives.

Il semblerait que cette deuxième approche ait supplanté la première. L'idée même qu'une innovation de produit soit non technologique disparaît.

Dans la dernière version en date du manuel (2005), prenant en compte le fait que l'innovation dans le secteur des services ne peut s'apprécier qu'au travers des innovations de produit et de procédé, la définition de l'innovation évolue en y intégrant deux nouveaux types d'innovation, là encore qualifiées de non technologiques : l'innovation de commercialisation et l'innovation d'organisation. Malgré cette évolution, les références restent très centrées sur des approches « technologistes » de l'innovation.

---

<sup>23</sup> Si cette différenciation entre le bien et le service est bien intégrée chez les spécialistes, cela ne semble pas être le cas dans l'opinion publique. Le produit semble instinctivement associé au bien et non au service. Les échanges menés lors de cette mission ont confirmé cet aspect.

<sup>24</sup> Quatre raisons sont avancées pour étayer la difficulté à appréhender l'innovation dans les services :

- L'innovation n'a pas les mêmes caractéristiques dans le secteur des services que dans le secteur manufacturier.
- Le contexte statistique de référence à la mesure de l'innovation rend incertain la capacité à appréhender l'innovation dans certaines branches des services.
- Les firmes dans les industries de service sont plus petites que celles de l'industrie manufacturière et moins concentrées, ce qui rend difficile l'utilisation des méthodes appliquées dans l'industrie manufacturière.
- Les industries de service ne sont pas toutes semblables.

## Encadré 6 : Les quatre types d'innovation selon le Manuel d'Oslo

Une **innovation de produit** correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles.

Une **innovation de procédé** est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel.

Une **innovation de commercialisation** est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.

Une **innovation d'organisation** est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.

Source : OCDE / Commission Européenne (2005) ; Manuel d'Oslo : principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation ; 3<sup>ème</sup> édition.

Ainsi au fil des éditions, le Manuel d'Oslo a essayé de prendre la mesure de l'innovation dans les services, mais en intégrant les services aux définitions et concepts définis initialement pour les innovations manufacturières. Cela a pour principale conséquence de réduire l'innovation servicielle à l'adoption d'innovations technologiques, ou encore au fait d'encapsuler l'innovation de bien par le service.

## L'innovation et les services

### Des caractéristiques spécifiques aux services générant une difficulté à appréhender l'innovation de service

La littérature attribue quatre caractéristiques spécifiques aux services permettant de mettre en exergue les difficultés rencontrées lorsqu'il s'agit d'appréhender l'innovation de service par une approche « technologiste ». Le tableau ci-dessous en dresse une synthèse.

**Tableau 3 : Caractéristiques des services et difficultés d'appréhension de l'innovation**

Caractéristiques des services	Difficultés générées pour appréhender l'innovation
Output flou des services tendant à assimiler le service à un process et une organisation. Aucune existence autonome du service induite par son caractère intangible ou immatériel.	Difficulté à appréhender l'innovation de produit, à différencier l'innovation de produit de l'innovation de procédé, et à apprécier le degré de nouveauté (c'est-à-dire à différencier l'innovation des mécanismes de différenciation et de diversification). Amène souvent à dévier les analyses vers les composants les plus tangibles de la prestation, qu'ils soient innovants ou non.
Interactivité de la prestation de service ou « coproduction » du service, entre le client engagé par une forme de participation à la production de la prestation, et les partenaires engagés dans la conception, la production/livraison et l'évolution du service. En d'autres termes, prestation de service s'inscrivant dans un processus collectif de création de valeur.	Appauvrissement du concept d'innovation via l'affirmation, particulièrement dans le domaine des services intensifs en connaissance, que toute prestation de service est une innovation (prestation délivrée pour résoudre un problème donné ce qui lui confère un caractère unique). Conception linéaire traditionnelle de l'innovation non adaptée. Difficultés en termes d'appropriation de l'innovation.
Absence de transfert de droits de propriété induit notamment par les deux caractéristiques précédentes.	Facilité d'imitation et difficulté de protection.

---

	Différences en matière d'innovation parfois plus importantes au sein des services, qu'entre certains secteurs de services et certains secteurs de l'industrie.
Hétérogénéité des services (informatique, hôtellerie, conseil, banque-assurance, etc.).	Contenu de l'innovation de produit différent entre les secteurs de services.  Difficulté d'application des définitions traditionnelles pour les services dont le support est l'information, la connaissance ou l'individu.

---

Source : d'après GALLOUJ F. (2003) ; *Innovation dans une économie de service* ; in *Encyclopédie de l'innovation*, sous la direction de Philippe MUSTAR et Hervé PENAN.

### Une approche de l'innovation de produit dépassant l'approche « technologiste »

Pour dépasser les difficultés venant d'être évoquées, de nombreux travaux académiques ont été menés dans différents secteurs des services.

S'appuyant sur ces approches servicielles, GALLOUJ et WEINSTEIN (1997)<sup>25</sup> proposent une nouvelle grille de lecture de l'innovation de produit. Ils décomposent dans un premier temps les différents vecteurs de caractéristiques ou de compétences à partir desquels peut être représenté un produit (bien ou service). Il s'agit :

- Des caractéristiques de services, les valeurs d'usage, les utilités fournies au client.
- Des caractéristiques techniques matérielles ou immatérielles et de process, c'est-à-dire les systèmes techniques (méthodes, systèmes techniques de back office ou de front office) mobilisés pour produire les caractéristiques de services.
- Des compétences respectives du prestataire et du client dont l'articulation symbolise l'interface de la prestation.

Ainsi, comme le stipule GALLOUJ (2003)<sup>26</sup> :

- Le service se caractérise par la mobilisation simultanée de compétences et de caractéristiques techniques.
- L'innovation peut être définie comme tout changement affectant un ou plusieurs des vecteurs de caractéristiques ou de compétences.

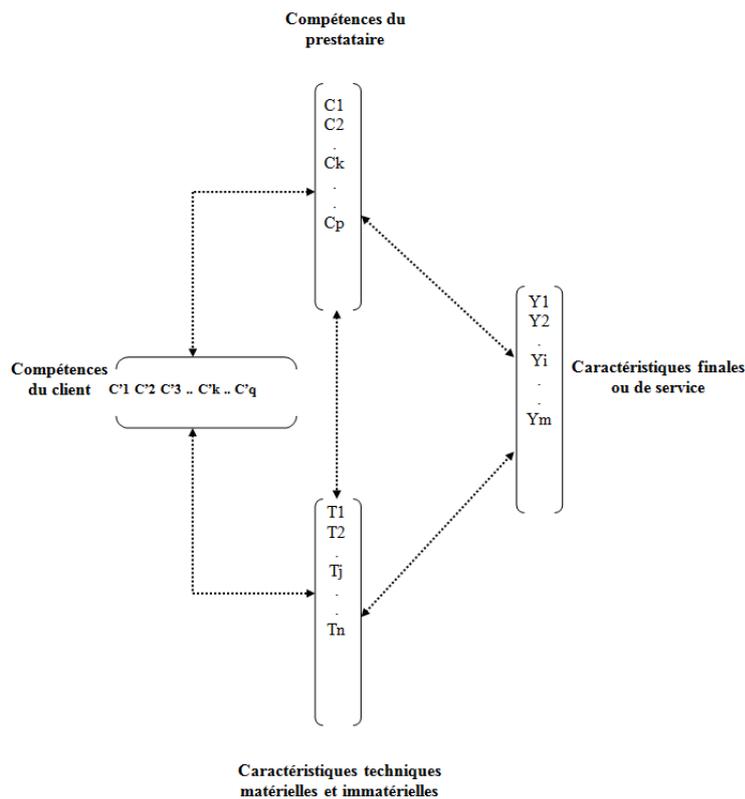
En d'autres termes, l'innovation de produit peut être non technologique.

---

<sup>25</sup> GALLOUJ F. et O. WEINSTEIN (1997) ; *Innovation in services* ; *Research Policy*, 2.

<sup>26</sup> GALLOUJ F. (2003) ; *Innovation dans une économie de service* ; in *Encyclopédie de l'innovation*, sous la direction de Philippe MUSTAR et Hervé PENAN.

## Schéma 1 : Le produit comme vecteur de caractéristiques et de compétences mis en correspondance



Source : GALLOUJ et WEINSTEIN (1997).

### 2.1.2 Perception de l'innovation servicielle fondée sur des entretiens menés auprès de 20 entreprises innovantes

#### 20 entreprises rencontrées

Dans le cadre de cette mission d'étude, les cabinets ont rencontré vingt entreprises sélectionnées à partir de critères validés lors du comité de pilotage de lancement.

Sur la base de ces critères, les membres du comité de pilotage (Bpifrance, Association des Instituts Carnot, Direccte Centre, Ile-de-France et Nord-Pas de Calais) ont proposé une liste d'entreprises à rencontrer<sup>27</sup>. Par ce procédé, soixante-et-une entreprises ont été recensées en vue de procéder à la sélection finale.

Comme l'illustre le tableau suivant, l'esprit de la répartition souhaitée initialement par le comité de pilotage a été respecté dans son ensemble. Dans certains cas, les entretiens ont entraîné une rectification des caractéristiques indiquées initialement modifiant par conséquent la répartition selon les critères.

Seuls deux critères ont été peu respectés :

- Aucune entreprise affichant une croissance négative n'a été investiguée.

<sup>27</sup> Il est à noter que par l'intermédiaire de Viaregio by Absiskey, Absiskey a proposé également une liste d'entreprises à rencontrer.

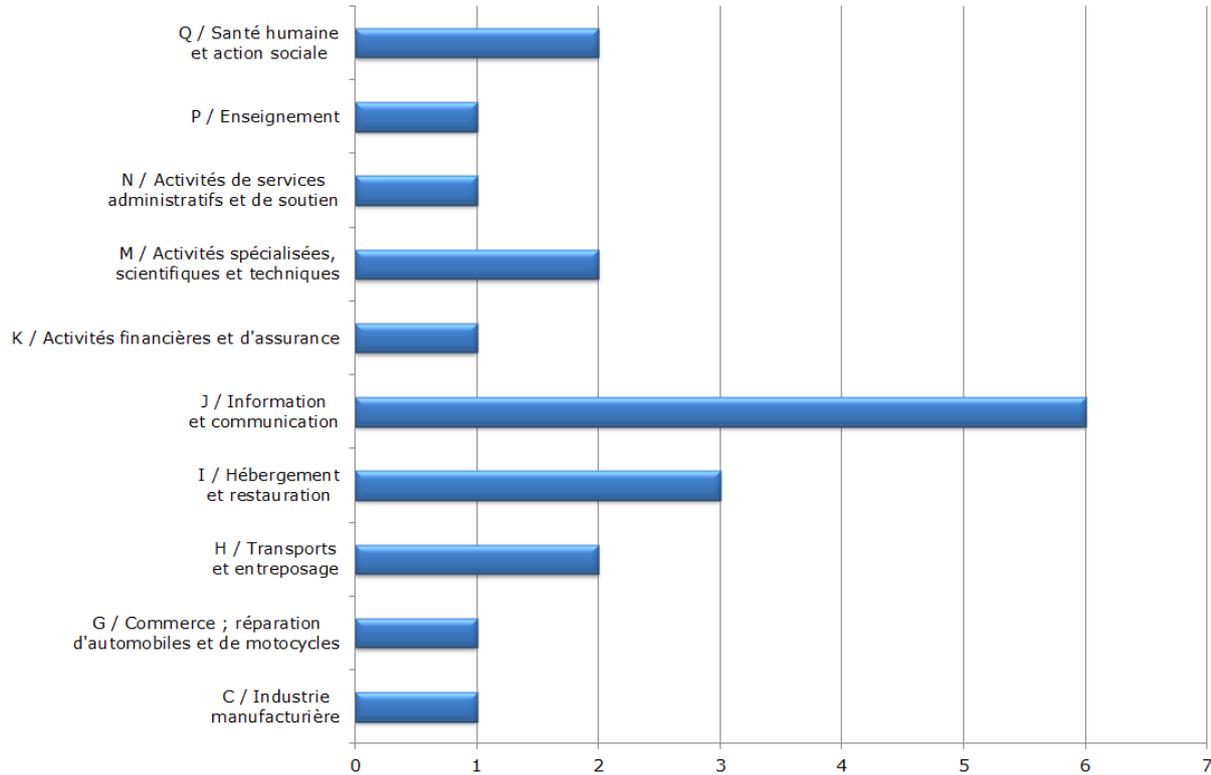
- Le nombre d'entreprises de moins de trois ans rencontrées est inférieur au seuil souhaité initialement. Ce résultat provient d'un choix délibéré des cabinets, dans la mesure où respecter ce critère impliquait de rencontrer une forte proportion d'entreprises du secteur des TIC. Or, l'objectif était également de bénéficier d'une certaine variété en termes de secteurs d'activité. Au total, dix secteurs différents ont été couverts par les entretiens.

**Tableau 4 : Critères pris en compte pour la sélection des entreprises**

Critères de sélection des entreprises	Discriminant	Répartition arrêtée en comité de pilotage	Répartition effective
<b>Taille</b>	Grandes entreprises	2	4
	ETI	8	5
	PME	6	8
	TPE	2	1
	0-1 salarié	2	2
<b>« Majeure de l'innovation » (cf. Osez l'innovation !)</b> *	Nouvelle promesse	5	8
	Amélioration de processus	5	5
	Business model	5	4
	Mode de délivrance du service	5	5
<b>Niveau d'intensité technologique (cf. Osez l'innovation !)</b>	Fort	7	7
	Moyen	7	5
	Faible	6	8
<b>Croissance sur 5 ans (CA, effectifs, etc.)</b>	Positive	10	13
	Stable	7	7
	Négative	3	0
<b>Degré de maturité en matière d'innovation</b>	Fort	7	8
	Moyen	7	7
	Faible ou quasi-inexistant	6	5
<b>Ancienneté</b>	<3 ans	7	3
	3-10 ans	7	5
	>10 ans	6	12
<b>Répartition géographique</b>	Ile-de-France	10	13
	Hors Ile-de-France	10	7

\* total de la colonne « répartition effective » supérieur à 20 dans la mesure où certaines entreprises sont concernées par plusieurs majeures de l'innovation.

Figure 6 : Répartition des entreprises rencontrées par secteur d'activité



### Une grille de lecture de l'innovation servicielle à trois dimensions

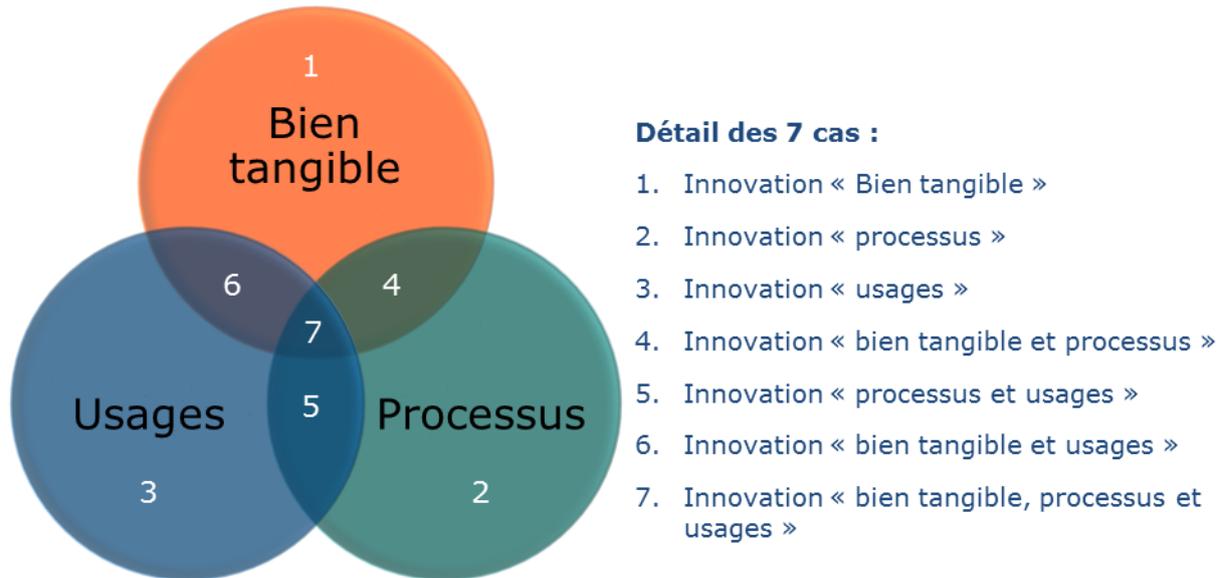
Au regard des entretiens menés auprès de la vingtaine d'entreprises, de l'expérience des cabinets dans le domaine de l'innovation ainsi que des éléments développés précédemment concernant les travaux académiques sur l'innovation et les services, cette sous-partie propose de définir l'innovation servicielle à partir d'une grille de lecture à trois dimensions :

- **Le bien tangible** pouvant être présent dans le cadre d'une prestation de service.
- **Le processus** correspondant aux procédés et compétences mobilisés pour assurer la production et la délivrance du service.
- **Les usages** en référence à la valeur apportée à l'utilisateur final.

Dans cette approche, une innovation servicielle sera considérée comme telle *si et seulement si* un changement (nouveau ou amélioration) affecte l'une de ces trois dimensions.

Ainsi, sept cas schématiques d'innovation servicielle peuvent être déclinés. Ils sont illustrés à partir d'exemples relevés lors des entretiens.

Figure 7 : Grille de lecture pour définir le concept d'innovation servicielle



© Strasbourg Conseil – Viaregio by AbsisKey 2013.

#### Cas N°1 : bien tangible

Profil de l'entreprise	
<b>Dénomination</b>	EOLANE
<b>Secteur d'activité</b>	Industrie manufacturière
<b>Description de l'activité</b>	Entreprise de services industriels en électronique professionnelle, EOLANE déploie ses compétences en tant qu'EMS (Electronic Manufacturing Services) et ODM (Original Development Manufacturer - concepteur et fabricant de matériels d'électronique sur cahier des charges clients)
L'innovation servicielle au sein de l'entreprise	
L'industrie électronique est en très forte concurrence mondiale. Pour permettre une meilleure attractivité des produits de l'entreprise, mais aussi de l'entreprise en elle-même, il est nécessaire d'augmenter le niveau de service apporté aux clients et aux collaborateurs et donc de développer une couche d'innovation. Cela signifie qu'EOLANE réfléchit à une approche de développement de ses produits plus participatif avec ses clients avec la mise en place d'une phase de co-développement physiquement dans les locaux d'EOLANE. Cela permet de mobiliser son client plus longtemps autour de la valeur ajoutée d'EOLANE et les collaborateurs sont ainsi plus au contact des donneurs d'ordres et comprennent mieux leurs besoins et exigences.	

#### Cas N°2 : processus

Profil de l'entreprise	
<b>Dénomination</b>	BCI&CO
<b>Secteur d'activité</b>	Enseignement
<b>Description de l'activité</b>	L'activité de cette jeune société consiste principalement à réaliser, en France comme à l'étranger : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la conception et l'animation de formations professionnelles, dans tous les domaines et notamment dans le domaine de la Banque-Finance ;</li> <li>- la conception, l'animation de formations dans les établissements de l'enseignement supérieur (universités, écoles de commerce et d'ingénieurs etc.) ;</li> <li>- le développement de méthodes pédagogiques d'apprentissage, le conseil et l'assistance dans le cadre de la mise en place de projets de formation ;</li> <li>- l'édition et la production audiovisuelles et multimédia et cross-média ;</li> <li>- le conseil en matière de gestion et validation de compétences ;</li> <li>- le conseil en matière d'analyse des problématiques, suivi et accompagnement des dispositifs ;</li> <li>- le développement professionnel à l'aide des formations de type coaching,</li> </ul>

Gestalt, Analyse systémique, P&L, etc. ;

- l'accompagnement des organisations et des personnes (outils du coaching, management, comportemental, leadership etc. ;

#### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

L'évolution des marchés pendant la crise a mis en évidence l'existence de risques opérationnels et systémiques, non pris en compte dans les modèles utilisés. Le manque de confiance dans les modèles mathématiques, a remis le facteur humain au centre des dispositifs de prévention et de gestion des risques. Dans ce contexte, il est devenu primordial que les opérateurs soient très bien préparés face à des situations qui peuvent devenir imprévisibles. BCI&CO vise à concevoir et expérimenter une didactique des marchés financiers, destinée à la recherche et à la mise au point d'une pédagogie, en réponse aux contraintes engendrées par les crises économiques et financières actuelles.

#### Profil de l'entreprise

<b>Dénomination</b>	DHL
<b>Secteur d'activité</b>	Transports et entreposage
<b>Description de l'activité</b>	Livraisons express internationales, transport mondial de marchandises par voie aérienne, maritime, routière et ferroviaire, solutions d'entreposage allant du conditionnement aux réparations, en passant par le stockage, livraisons de courrier à travers le monde ainsi que d'autres services logistiques personnalisés.

#### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

L'innovation servicielle en logistique consiste principalement à proposer des ordonnancements de tâches et d'informations. L'informatique est un outil important qui fait souvent la différence, mais pour reprendre Frascati, « *les résultats de la R-D obtenus dans le secteur des services sont incorporés dans des logiciels qui ne sont pas nécessairement innovants du point de vue technique mais innovent de par les fonctions qu'ils exécutent* ».

Un projet d'innovation fut de travailler sur les contraintes la gestion de la supply chain, par le passé, était réalisée à travers un tissu constitué de différentes entités, des moyens et d'interfaces de communication différentes, des processus de gestion des commandes différents, etc. Il s'agit donc de centraliser en un lieu unique l'ensemble des informations de la chaîne logistique pour les fournisseurs et le personnel du client : la bonne information doit être disponible au bon moment pour les bonnes personnes. Telle est la clé de l'amélioration de la chaîne logistique, il s'agit du passage d'une organisation fragmentée à une solution centralisée avec des informations disponibles en temps réel.

#### Profil de l'entreprise

<b>Dénomination</b>	MGDIS
<b>Secteur d'activité</b>	Information et communication
<b>Description de l'activité</b>	Création, conception et mise en œuvre de solutions globales répondant à des problématiques administratives, territoriales et financières de l'action publique.

#### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

MGDIS développe des solutions informatiques intégrant des problématiques métiers difficiles à appréhender comme l'accompagnement des élus pour préparer la mise en œuvre des politiques publiques à travers la mutualisation d'indicateurs pertinents et à géométrie variable. Par exemple, *IPOP Population et territoire* analyse et organise les données INSEE du recensement de la population pour dresser un portrait démographique, social et économique de la population, de son territoire et de son environnement.

#### Profil de l'entreprise

<b>Dénomination</b>	OKAVANGO
<b>Secteur d'activité</b>	Activités spécialisées, scientifiques et techniques
<b>Description de l'activité</b>	Conseil opérationnel en efficacité énergétique, spécialisé dans l'industrie et la distribution.

#### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

L'innovation servicielle d'OKAVANGO se trouve dans la conception d'une méthodologie de diagnostic et de pilotage de programmes d'efficacité énergétique inspirée du Lean Manufacturing. Cette méthodologie a été protégée par le dépôt d'une marque Leanergy.

### Cas N° 3 : usages

#### Profil de l'entreprise

<b>Dénomination</b>	BABILOU
<b>Secteur d'activité</b>	Santé humaine et action sociale
<b>Description de l'activité</b>	Création / gestion de crèches d'entreprise et de crèche pour les collectivités.

#### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

L'innovation se caractérise par le produit « 1001 crèches » qui permet aux employés des entreprises et collectivités, clientes de BABILOU, de réserver des berceaux dans une des crèches du réseau BABILOU. L'utilisateur modifie ainsi son mode d'utilisation du service.

#### Profil de l'entreprise

<b>Dénomination</b>	STREETLAB
<b>Secteur d'activité</b>	Activités spécialisées, scientifiques et techniques
<b>Description de l'activité</b>	Expertise, évaluation et labellisation des services ou des produits améliorant l'autonomie, la mobilité et la qualité de vie des personnes déficientes visuelles.

#### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

A travers son offre de services, STREETLAB permet aux industriels d'adapter leurs produits aux personnes déficientes visuelles apportant ainsi une valeur d'usage pour l'utilisateur final de ces produits.

#### Profil de l'entreprise

<b>Dénomination</b>	UCAR
<b>Secteur d'activité</b>	Activités de services administratifs et de soutien
<b>Description de l'activité</b>	Location de véhicules : loueur « lowcost » de proximité.

#### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

L'innovation au sein d'UCAR peut se résumer à travers l'objectif qui est de transformer les concessionnaires automobiles en acteurs de la mobilité.

Partant du principe que la propriété de l'automobile est une manière archaïque de consommer (le modèle choisi par le consommateur sera sous-utilisé dans la grande majorité des cas d'utilisation), UCAR propose une offre de service alternative. Il s'agit d'optimiser l'usage que l'automobiliste fait de son véhicule, sans que cela ne lui coûte plus cher que l'achat et l'entretien d'une voiture dont il serait propriétaire.

UCAR se positionne ainsi sur le marché de l'automobile en aval de la filière, au même titre que les équipementiers se situent en amont. Il équipe et professionnalise les concessionnaires afin qu'ils deviennent des acteurs de la mobilité pour leurs clients.

### Cas N° 4: bien tangible-processus

#### Profil de l'entreprise

<b>Dénomination</b>	GROUPE EUROPE HANDLING
<b>Secteur d'activité</b>	Services aéroportuaires
<b>Description de l'activité</b>	Groupe Europe Handling (G.E.H.) met son expertise au service des compagnies aériennes, en fournissant une gamme étendue de prestations dédiées dans le respect des normes internationales du monde aéroportuaire IATA et OACI : passage, piste, fret et poste, maintenance en ligne des avions et du matériel.

#### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

Très peu d'innovation servicielle outre le développement de certains systèmes d'accessibilité à bord des avions. Les réflexions sont menées au niveau des processus de traitement des services tels que le nettoyage des avions, le remplissage de carburant ou le déchargement de bagages.

#### Profil de l'entreprise

<b>Dénomination</b>	INGENICO
<b>Secteur d'activité</b>	Information et communication
<b>Description de l'activité</b>	Solutions de paiement comprenant matériels, logiciels et services : terminaux de paiement sécurisés, paiement sans contact ou transactions biométriques, solutions d'acquisition EMV, gestion centralisée des flux de transactions, services aux commerçants, etc.

#### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

En associant un iPod touch ou un iPhone à l'iSMP, Ingenico invente un terminal point de vente mobile unique. Ce système accepte tous les modes de paiements : EMV pour cartes à puce et code PIN, piste magnétique et

NFC/sans contact. Il permet de se connecter en Bluetooth à une tablette ou un smartphone sous iOS, Android ou Windows, et créé ainsi de nouvelles opportunités pour le commerce organisé, l'hôtellerie, la restauration, le transport ou toute autre activité en mobilité.

## Cas N°5: processus-usages

### Profil de l'entreprise

<b>Dénomination</b>	ACADOMIA
<b>Secteur d'activité</b>	Santé humaine et action sociale
<b>Description de l'activité</b>	Soutien scolaire à domicile, cours particuliers et stages collectifs dans toutes les matières, du primaire aux études supérieures.

### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

L'innovation à travers l'activité d'ACADOMIA a été de professionnaliser, voire de créer, le secteur du soutien scolaire à domicile. A travers des processus de formalisation de l'offre (méthodes d'évaluation des stagiaires et pédagogiques garantissant d'atteindre les objectifs fixés), et de simplification des démarches administratives pour le client (prise en charge de la gestion des démarches administratives, sociales et fiscales), ACADOMIA a modifié les usages dans le domaine du soutien scolaire.

### Profil de l'entreprise

<b>Dénomination</b>	ATELIER DES CHEFS
<b>Secteur d'activité</b>	Hébergement et restauration
<b>Description de l'activité</b>	Cours de cuisine en atelier, à domicile, par Internet.

### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

L'ATELIER DES CHEFS propose sans cesse de nouveaux services liés à l'apprentissage et à la technique de transmission de la cuisine. Qu'il s'agisse du cours de cuisine en 30 minutes, de cours de cuisine en direct sur internet ou de conseils en R&D pour augmenter les usages des produits, L'ATELIER DES CHEFS innove en dimensionnant ses prestations de manière très précise. Le concept est très facilement compréhensible, c'est ce qui rend la projection des futurs clients très rapide, mais il s'agit bien de prestations proposées pour la première fois auprès de communautés précises.

### Profil de l'entreprise

<b>Dénomination</b>	CASHINFO
<b>Secteur d'activité</b>	Information et communication
<b>Description de l'activité</b>	Récupération de la valeur sur Internet d'un profil, à travers une plateforme de recherche de la meilleure offre et de protection des données.

### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

Cashinfo propose un espace personnel sécurisé permettant à ses membres, de manière anonyme, de recevoir des offres adaptées à leurs listes d'envies ou d'achats, selon leurs centres d'intérêts, marques et marchands favoris. Les membres peuvent y gérer des profils très détaillés avec une garantie de sécurité et de protection totale de leurs données personnelles. Le site offre aussi du Cashback.

### Profil de l'entreprise

<b>Dénomination</b>	COLISVOITURAGE
<b>Secteur d'activité</b>	Information et communication
<b>Description de l'activité</b>	Plateforme Internet de mise en relation de particuliers permettant d'envoyer des colis de particulier à particulier.

### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

A travers sa plateforme Internet, COLISVOITURAGE propose aux particuliers effectuant des déplacements en véhicule automobile d'assurer le transport de colis de particuliers.

### Profil de l'entreprise

<b>Dénomination</b>	EUREST
<b>Secteur d'activité</b>	Hébergement et restauration
<b>Description de l'activité</b>	Restauration des entreprises et des administrations.

### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

L'innovation d'EUREST est subtile car elle est sociale ou servicielle, et elle correspond parfois à la transposition de pratiques rencontrées habituellement dans des restaurants dits « classiques ». Par exemple, le rôle d'une hôtesse de caisse dans un site de restauration collective, n'est pas le même que celui qui

encaisse dans un restaurant classique. Il faut donc réfléchir à la manière dont un service est proposé qui est celui d'un moment de restauration, à l'heure du déjeuner.

Les codes ne sont pas les mêmes. L'idée est d'importer des pratiques de la restauration commerciale dans la restauration collective afin de sortir de plus en plus de la restauration sociale pour aller vers la restauration commerciale. La restauration commerciale a augmenté son champ de prestation.

#### Profil de l'entreprise

<b>Dénomination</b>	FITTING BOX
<b>Secteur d'activité</b>	Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles
<b>Description de l'activité</b>	Développement et commercialisation de solutions d'essayage virtuel de lunettes.

#### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

Le système FitPhoto développé par FittingBox permet aux visiteurs d'un site de e-commerce d'essayer, en quelques clics, l'ensemble des collections de lunettes optiques et solaires sur leur propre photo.

Le système FitLive est une application web capable de transformer, en temps réel via une webcam, l'ordinateur des internautes en miroir virtuel. Ils peuvent essayer instantanément en ligne et en mouvement toutes les collections de lunettes d'un site de e-commerce, comme ils le feraient en magasin.

#### Profil de l'entreprise

<b>Dénomination</b>	LYRA NETWORK
<b>Secteur d'activité</b>	Information et communication
<b>Description de l'activité</b>	Opérateur monétique fournissant un réseau sécurisé pour connecter les terminaux de paiement et les serveurs monétiques en normes IP/GPRS et RTC vers les centres acquéreurs ainsi que le paiement en ligne.

#### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

Développement d'API (Application Programming Interface) adossés au projet SEPAMAIL (messagerie interbancaire à valeur ajoutée), facilitant le règlement de factures pour le consommateur en évitant les courriers.

#### Profil de l'entreprise

<b>Dénomination</b>	RIVALIS
<b>Secteur d'activité</b>	Information et communication
<b>Description de l'activité</b>	Conseil et accompagnement des dirigeants des TPE (0 à 19 salariés) dans le pilotage de leurs entreprises.

#### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

RIVALIS propose aux dirigeants de TPE une méthode et un outil de pilotage de leur entreprise qui se matérialise par deux aspects : un progiciel conçu spécifiquement en fonction des spécificités d'une TPE et la visite d'un consultant une fois par mois au sein de l'entreprise pour accompagner le chef d'entreprise dans la gestion et le pilotage stratégique de son activité. Il y a eu dans ce cas, la création d'un logiciel adapté aux spécificités du client permettant à l'entrepreneur d'avoir un aperçu en temps réel de la situation de son entreprise.

#### Profil de l'entreprise

<b>Dénomination</b>	SQLI
<b>Secteur d'activité</b>	Information et communication
<b>Description de l'activité</b>	Accompagnement des entreprises dans la mise en œuvre de plateformes digitales orientées performance de l'entreprise et performance business.

#### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

Projet Augmented Banking : développement d'une plateforme Internet améliorant les interfaces bancaires pour les clients : accès et archivage de l'ensemble des factures/tickets de caisse liés aux opérations bancaires, avec leurs caractéristiques (exemple : consommation énergétique sur la facture d'électricité).

Derrière ce projet, les briques technologiques existent, c'est surtout l'architecture complexe qu'il s'agit de développer.

#### Profil de l'entreprise

<b>Dénomination</b>	TERRES DE FRANCE
<b>Secteur d'activité</b>	Hôtellerie tourisme
<b>Description de l'activité</b>	Terres de France est un groupe unique, spécialisé dans le tourisme vert, qui souhaite promouvoir un tourisme nature et responsable, au cœur des campagnes françaises. Qualité, bien-être et respect de l'environnement sont ses maîtres mots

#### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

L'innovation se trouve dans les offres touristiques proposées et dans leur montage, mais TERRES DE FRANCE reconnaît ne pas mettre l'innovation au centre de leur préoccupation.

#### Profil de l'entreprise

<b>Dénomination</b>	VALPOLIS
<b>Secteur d'activité</b>	Information et communication
<b>Description de l'activité</b>	Edition de sites Internet proposant des services destinés à la petite entreprise (TPE-PME).

#### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

L'innovation au sein de VALPOLIS consiste en la mise en relation de deux mondes qui se côtoient très peu à travers des plateformes Internet dédiées : Petite-entreprise.net et Storissime.  
Plus précisément, VALPOLIS travaille sur la formalisation d'une offre de services en vue d'en démocratiser l'accès pour les TPE et PME.  
Ainsi, l'entreprise a modifié le mode de mise en relation de ces prestataires de service (consultants, experts comptables, conseillers, coaches d'entreprise) avec leurs clients potentiels.  
Par ailleurs, à travers les sites dédiés à ces services, VALPOLIS assure des mises en relation prestataire-client en mois de 48h.

#### Cas N°6: bien tangible-usages

Aucune entreprise rencontrée ne permet d'illustrer ce cas.

Toutefois, il peut être fait référence aux drones et frigos Amazon pour illustrer ce type d'innovation associant bien corporel et usages.

#### Cas N°7: bien corporel-processus-usages

#### Profil de l'entreprise

<b>Dénomination</b>	BIMEDIA
<b>Secteur d'activité</b>	Information et communication
<b>Description de l'activité</b>	Editeur de logiciels, concepteur de matériel, distributeur de services et régie publicitaire pour les commerces de proximité. BIMEDIA est une solution globale de gestion, de diversification et d'animation du point de vente.

#### L'innovation servicielle au sein de l'entreprise

Il y a 12 ans, BIMEDIA bouleversait le marché en étant le premier acteur à proposer le double écran à ses clients. Grâce à cette véritable révolution, le point de vente de proximité peut aujourd'hui bénéficier d'un véritable outil d'animation du point de vente.  
Le compte NICKEL est le premier compte de paiement sans banque ouvert en 5 minutes et disponible uniquement chez les buralistes.  
Service de paiement de commande sur internet : les clients commandent sur le site et règlent dans un point de vente physique. Le commerce de proximité apporte ainsi une sécurisation de la transaction plutôt que d'inscrire un numéro de carte de paiement sur un site web.

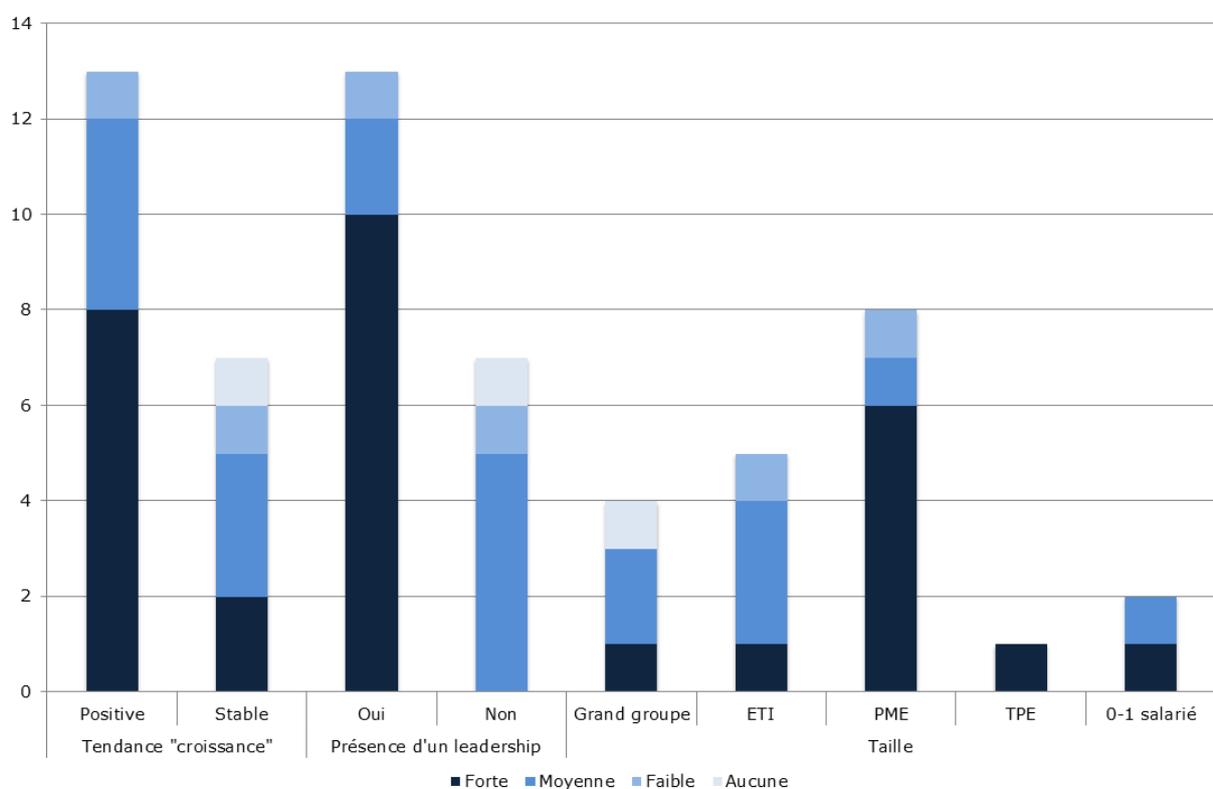
### 2.1.3 Facteurs de réussite, freins et obstacles à l'innovation servicielle

#### Facteurs de réussite

En synthétisant les éléments issus des entretiens, les principaux facteurs de réussite des innovations suivants sont apparus :

- **Leadership.** Les entreprises qui innovent le plus sont celles qui ont un leader à l'écoute de ses équipes, de ses partenaires, de ses clients et de son environnement, intégré à des communautés ou des réseaux. Souvent, il impulse les innovations et les pilote. Par ailleurs, même si l'affirmation suivante se fonde sur un faible nombre d'entretiens, il semble que la capacité d'une entreprise à appréhender l'innovation est corrélée à la présence de ce leadership.

Figure 8 : Capacité des entreprises rencontrées à appréhender l'innovation

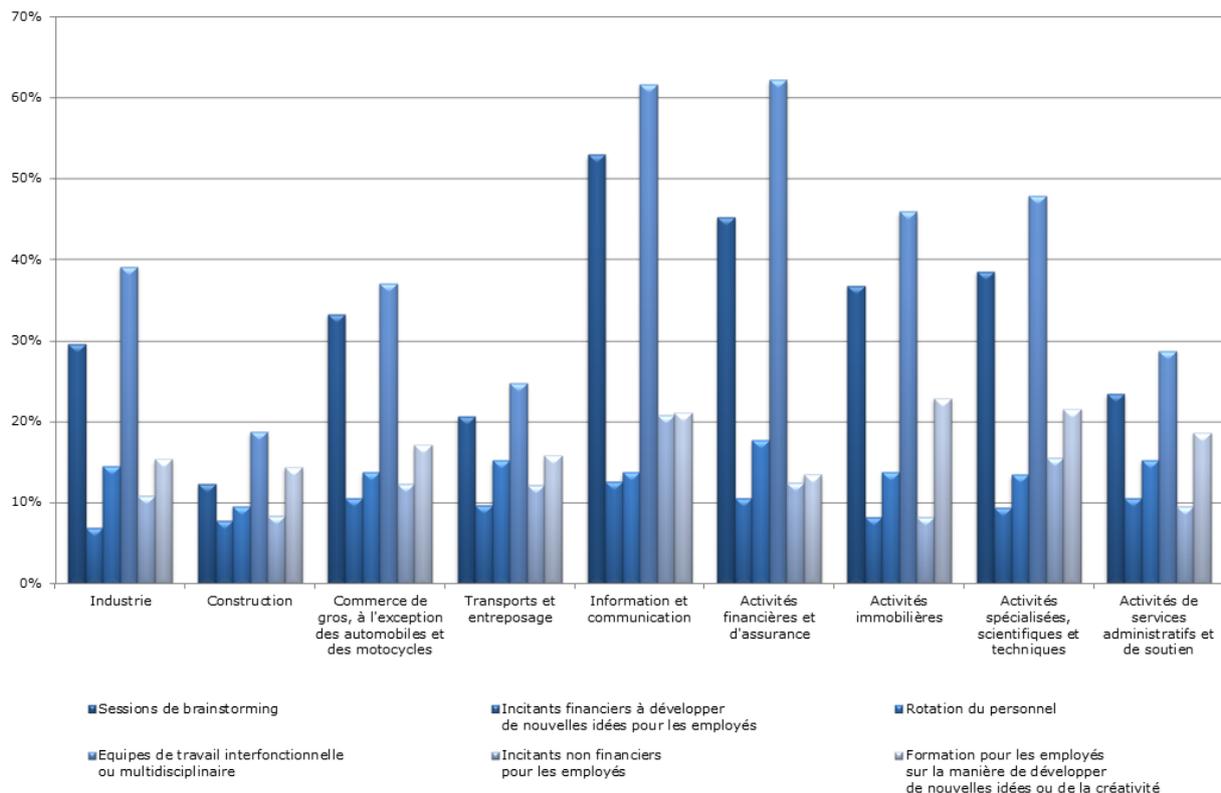


- **Créativité.** L'innovation étant fortement liée à ces notions de nouveauté et/ou d'amélioration, la créativité apparaît logiquement dans ces facteurs de réussite. Elle favorise l'émergence de nouvelles idées, de nouveaux concepts. En outre, les entreprises affichent très fortement l'objectif d'accompagner cette créativité afin de valoriser au mieux les idées émises par leurs équipes.
- **Ouverture.** Cette ouverture se traduit dans certaines entreprises par la présence d'équipes multiculturelles et interdisciplinaires favorisant la créativité, une diversité d'approches pour traiter d'un sujet, ou encore un enrichissement par la confrontation d'idées. En d'autres termes, il paraît primordial de bannir les fonctionnements en mode « silo » et de privilégier les fertilisations croisées. Ce facteur est également relevé à la lecture des résultats de l'enquête CIS 2010 (Enquête Communautaire sur l'Innovation). Il est par ailleurs très prégnant dans quatre secteurs des services marchands : information et communication ;

activités financières et d'assurance ; activités spécialisées scientifiques et techniques ; activités immobilières.

- **Financement.** Les activités d'innovation demandent un investissement plus ou moins important, conditionnant ainsi la réussite des projets.
- **Vision marché.** Aspect dont l'importance paraît trop souvent sous-évaluée. Là encore l'action de mise sur le marché implique un investissement important en termes d'appréciation du marché et de moyens alloués à la commercialisation. Ces deux éléments conditionnent la transformation d'une innovation en réussite commerciale.

Figure 9 : Méthodes stimulant la créativité au sein des entreprises innovantes



Source : Eurostat, enquête CIS 2010 ; traitements Strasbourg Conseil.

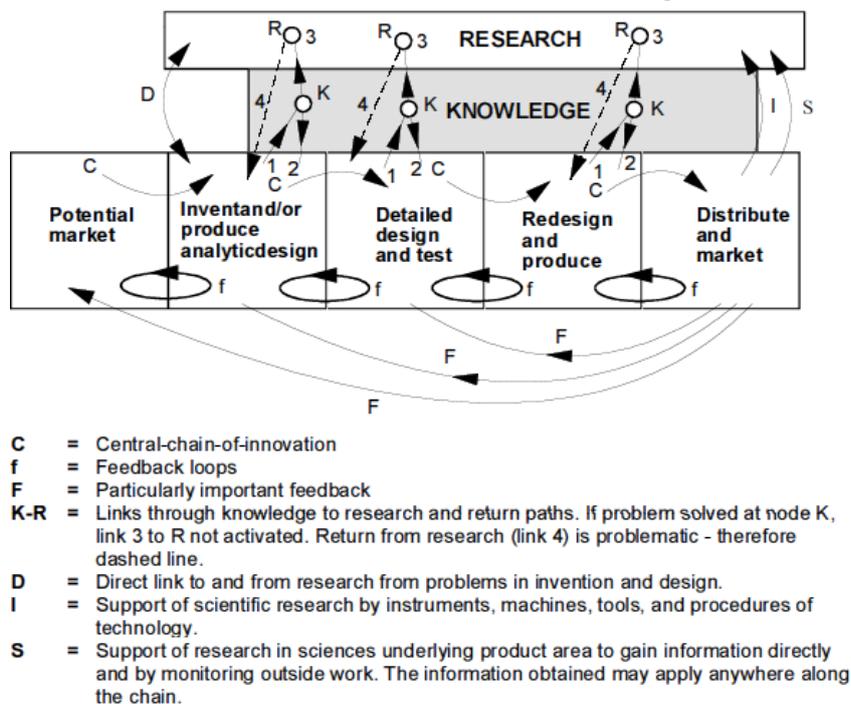
### Les freins et obstacles à l'innovation servicielle

Si le principal frein à l'innovation relevé lors de l'enquête CIS 2010 a trait au financement (manque de moyens au sein ou en dehors de l'entreprise et coût excessif de l'innovation), d'autres freins et obstacles ont été relevés à partir des entretiens :

- **Cadre réglementaire des aides.** Cet obstacle est d'autant plus important pour les innovations servicielles dans la mesure où, les aides sont essentiellement centrés sur une approche « technologiste » de l'innovation.
- **Culturel.** Ce frein est spécifique à l'innovation servicielle, dans la mesure où culturellement, il est difficile d'appréhender l'innovation qui ne s'appuie pas sur une innovation technologique, sur un bien tangible. Par ailleurs, les acteurs du financement et de l'accompagnement ont moins de prise sur l'évaluation du risque lié aux projets d'innovation servicielle.

- **Hypertrophie technologique.** Les priorités en matière de politique publique sont centrées sur l'industrie, les dispositifs de soutien sont centrés sur les technologies, délaissant le potentiel des services.
- **Absence de critères partagés pour qualifier l'innovation servicielle.** Comme cela a été présenté précédemment, les spécificités des services génèrent une difficulté à appréhender l'innovation servicielle par les grilles de lecture des manuels de référence de l'innovation, qui sont par trop centrés sur des approches « technologistes ». Aussi, si les acteurs de l'accompagnement et du financement sont conscients de cette carence, les critères utilisés pour accompagner les projets d'innovation servicielle ne sont pas partagés. Ceci produit des situations cocasses lorsqu'un projet serviciel est qualifié d'innovant pour un financeur public et non innovant par un autre.
- **Corporatisme.** Les processus d'innovation provoquent des phénomènes de destructions créatrices. Ainsi, les secteurs en danger essaient de préserver leur activité en luttant contre ces phénomènes, et par conséquent contre les innovations. L'exemple du conflit entre les VTC et les taxis en est l'illustration la plus flagrante de ces derniers mois.
- **Formalisation de la démarche projet ardue.** La démarche d'innovation servicielle est une démarche itérative, très semblable au modèle Kline-Rosenberg de 1986, bien plus difficile à formaliser que la conception linéaire traditionnelle de l'innovation.
- **Déficit de capacité marketing.** Très clairement, il apparaît de manière quasi-unanime que la dimension marketing de l'innovation servicielle est sous développée, voire absente des projets d'innovation servicielle. Ceci « plombe » en quelque sorte, ou ralentit la mise sur le marché.

Schéma 2 : Chain-linked model (Kline-Rosenberg, 1986).



## 2.2 Les dispositifs de soutien à l'innovation servicielle

La nécessité d'une action publique se justifie pour anticiper et maîtriser les évolutions socio-économiques, au service de la population et des entreprises. Elle s'exprime de deux façons :

- Par la contrainte (réglementation, normes, impôts, etc.).
- Par l'incitation (octroi d'aides financières : subventions, ingénierie financière, défiscalisation, etc.).

Ces deux leviers principaux permettent d'orienter les politiques en fonction des enjeux stratégiques nationaux et internationaux. La contrainte comme l'incitation joue des rôles équivalents en matière d'orientation mais, elles s'articulent en réflexion l'une de l'autre. La régulation des effets de l'activité humaine sur l'environnement sont aussi bien traduites par des avantages fiscaux que par la mise en place de normes plus précises avec des limites plus ou moins restrictives. Dans les deux cas, des investissements humains, matériels et financiers sont consentis par celui qui doit ou celui qui est motivé à appliquer les directives.

L'analyse des dispositifs de soutien à l'innovation, servicielle ou technologique, est entièrement orientée vers des outils d'incitation.

Le système français d'innovation, en pleine mutation ces dernières années à travers la création de nouvelles structures notamment, est connu pour la diversité de ses aides et dispositifs d'accompagnement. Ces deux caractéristiques (mutation et diversité) génèrent parfois chez les entreprises une certaine difficulté à identifier le dispositif optimal pour leur projet. En d'autres termes, les dispositifs de financement et d'accompagnement peuvent paraître peu visibles et lisibles.

Cette partie vise à présenter les dispositifs de soutien à l'innovation et plus particulièrement à l'innovation servicielle, en se concentrant prioritairement sur la dimension financement.

### 2.2.1 Rappel de concepts de base

Ce préambule rappelle les concepts de base essentiels à une lecture précise et circonstanciée des dispositifs de soutien. Il s'agit là d'être robuste sur trois notions auprès desquels il n'est pas possible de faire l'impasse. En effet, ce rapport traite des actions de soutien à l'innovation servicielle. Pour traiter ce sujet, il est précisé qu'une différence importante et qui mérite d'être marquée existe entre un projet de recherche, un développement, une invention et une innovation. De nombreuses définitions existent à travers le Manuel de Frascati, le Manuel d'Oslo ou toute autre source parfois plus ou moins officielle.

Un développement est une démarche structurée menée par l'homme du métier. La structuration d'une démarche est la capacité à prévoir, préparer et suivre les différentes étapes d'un projet de développement.

Un projet de recherche est un développement pour lequel l'état de l'art est incomplet, la présence d'aléas techniques complique l'avancement et dont la résultante apporte une augmentation des connaissances du domaine étudié.

Un projet d'innovation est une démarche qui consiste à déployer pour la première fois un produit, un système, un service, une organisation, etc. qui sera adopté pour la première fois par une communauté et qui est reproductible en plusieurs exemplaires.

A titre subsidiaire, pour définir une invention le site de l'INPI propose une approche telle que : « *L'invention pour laquelle vous envisagez de demander un brevet doit être non seulement une solution technique à un problème technique, mais doit également être nouvelle, impliquer une activité inventive et être susceptible d'application industrielle.* »

Ce rapport a la volonté de préciser l'impérieuse nécessité de travailler sur le respect du vocabulaire et des idées qui y sont associées. Il s'agit de rendre aux mots leur sens afin que des univers aussi variés que des secteurs d'activités, des situations géographiques ou encore des cultures (administratives, académiques, entrepreneuriales, etc.) puissent se comprendre. Pour chaque acteur d'une discussion, les enjeux sont importants. L'action publique doit pouvoir se faire entendre et comprendre, l'entrepreneur privé doit pouvoir accéder à l'information, la sphère académique doit pouvoir être présente dans les échanges.

Au-delà de la compréhension, les risques associés à des approximations, voire la banalisation et l'utilisation des mots-valises, sont directs et indirects. La sollicitation d'une aide, qu'elle soit publique ou privée, financière ou organisationnelle, est réalisée selon un certain nombre de critères. La vision du porteur de projet doit obligatoirement être cohérente et en phase avec l'axe de développement souhaité par l'action publique. Dans le cas contraire, soit le porteur de projet ne pourra pas être accompagné soit il sera accompagné mais les objectifs de la stratégie de politique publique ne seront pas atteints. Dans tous les cas, la perte financière est importante : perte de temps et de compétitivité, au-delà de la perte financière nette.

Nombreux sont les descriptifs d'aides qui ne permettent pas de savoir comment il faut qualifier le périmètre de l'action de soutien. Par exemple, les bénéficiaires éligibles au « *Prêt innovation* » proposé par Bpifrance doivent justifier de « *dépenses d'innovation dans le cadre du Crédit Impôt Recherche (CIR)* ». Cette phrase mélange deux notions laissant penser que le Crédit Impôt Recherche finance l'innovation. Selon l'Article 244 quater B du Code Général des Impôts<sup>28</sup> : « *Les entreprises industrielles et commerciales ou agricoles imposées d'après leur bénéfice réel ou exonérées en application des articles 44 sexies, 44 sexies A, 44 septies, 44 octies, 44 octies A, 44 decies, 44 undecies, 44 duodecies, 44 terdecies à 44 quindecies peuvent bénéficier d'un crédit d'impôt au titre des dépenses de recherche qu'elles exposent au cours de l'année.* » Comment une entreprise peut donc prétendre financer de l'innovation par le Crédit Impôt Recherche ? De nombreuses entreprises sont redressées car les experts du Ministère de la Recherche concluent à l'absence de recherche sans pour autant enlever le caractère innovant d'un projet.

Si les acteurs publics font des amalgames, c'est aussi le cas d'entreprises déclarant une expertise sur le Crédit Impôt Recherche, comme il est possible de le voir dans une enquête CIR réalisée en 2013 par le Cabinet Lowendal Masai : « *En revanche, dans 20% des cas, le redressement est supérieur à 50%. Ce sont des cas où le CIR est remis en cause sur le fond avec des rejets parfois totaux portant sur l'éligibilité même des projets d'innovation.* »<sup>29</sup>. Ce constat peut paraître étonnant ou intéressant et pourtant, il n'a pas

---

<sup>28</sup> <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000021660973&cidTexte=LEGITEXT000006069577>

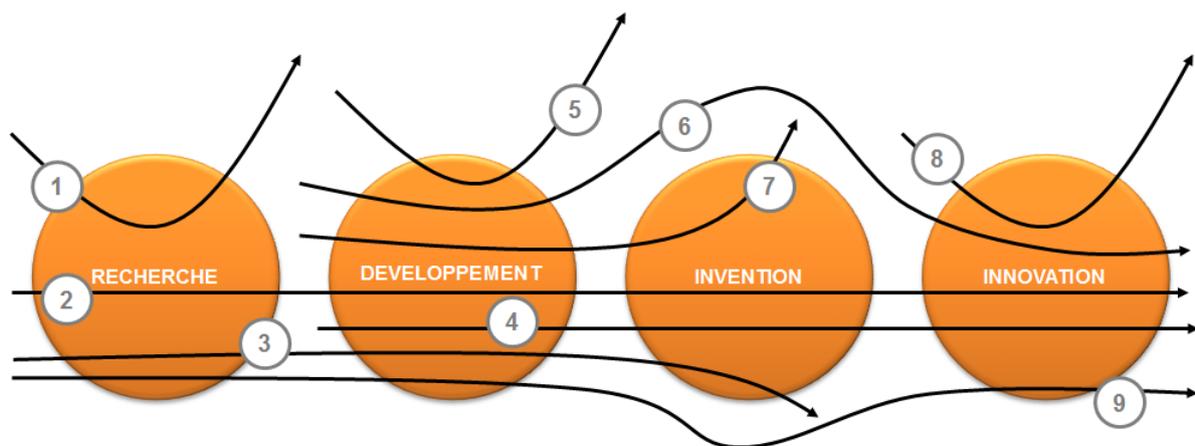
<sup>29</sup> [http://www.lowendalmasai.com/fr/index.php/download\\_file/view/766/](http://www.lowendalmasai.com/fr/index.php/download_file/view/766/), p.4

de sens. La volonté des ratios cités est de montrer qu'une grande partie des allègements fiscaux est reprise par l'administration car les projets sont remis en cause sur leur périmètre et leur contenu (sur le fond). C'est-à-dire que des entreprises exposent des projets qui ne sont pas des projets de recherche. Donc ils ne sont pas éligibles au regard de l'article 244 quater B du Code Général des Impôts. Or la rédaction de ce constat fait mention d'une problématique d'éligibilité des projets d'innovation. En effet, il n'est pas possible de justifier d'un CIR pour mener un projet d'innovation. Il n'est pas possible de mettre en regard l'éligibilité d'un projet d'innovation avec un dispositif incitant des entreprises à développer des projets de recherche.

Il existe d'ailleurs un Crédit d'Impôt Innovation qui ne finance pas les mêmes activités, ni les mêmes dépenses que le Crédit Impôt Recherche.

Bien que citant l'INPI pour évoquer le contour d'une invention, l'INPI est aussi cité pour montrer à quel point il est difficile de se retrouver sur un terrain d'échange stable et sain. Abordant la problématique de la Nouveauté, le site de l'INPI explique que « *l'invention doit être nouvelle, c'est-à-dire qu'elle ne doit pas porter sur une innovation qui a déjà été rendue accessible au public, quels qu'en soient l'auteur, la date, le lieu, le moyen et la forme de cette présentation au public.* »<sup>30</sup> Signaler qu'une invention est en relation directe avec une innovation laisse entendre à un porteur de projet que les deux notions sont si proches qu'elles en deviennent quasi inséparables. Bon nombre d'inventions ne sont pas des innovations et bon nombre d'innovations ne sont pas des inventions. Il suffit pour s'en convaincre de recenser les brevets déposés et inexploités. Une innovation étant considérée comme une source de croissance, si une invention conduisait à une innovation ou inversement, le CNRS serait un des meilleurs exemples de croissance et de développement économique. Le Centre national de la recherche scientifique est un organisme public de recherche (Etablissement Public à Caractère Scientifique et Technologique, placé sous la tutelle du Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche). Il produit du savoir et met ce savoir au service de la société, il n'a donc pas vocation à innover, mais à chercher et à inventer.

Afin d'illustrer ces quatre concepts de base, 9 situations peuvent être représentées. Chaque profil schématise une réalité qui est illustrée par un exemple :



<sup>30</sup> <http://www.inpi.fr/fr/brevets/qu-est-ce-qu-un-brevet/ce-qui-peut-etre-brevete.html>

1. Cas d'un projet de recherche avec ou sans résultats, mais qui n'a pas de suite particulière. Les découvertes ou les connaissances créées alimenteront d'autres réflexions.  
Exemple : Projet DESIR (Differentiation of the Early Silicate Earth) étudiant la différenciation précoce de la Terre Silicatée par l'étude de l'enregistrement isotopique des roches Hadéennes. Travaux menés par le CRPG (Centre de Recherches Pétrographiques et Géochimiques) du CNRS-Nancy.
2. Recherche-développement-invention-innovation représente le schéma idéal d'un projet. C'est la vision classique « à la française » d'un projet d'innovation bien structuré. La recherche crée des connaissances et est poursuivie par une phase de développement qui permet de mettre au point un service, un outil, un produit, un système. Lorsque le résultat est intéressant, il est breveté et déployé auprès d'un public ciblé. Si le résultat de cette longue chaîne de recherche, développement, innovation est couronnée de succès en modifiant l'environnement dans utilisateurs, l'innovation est considérée comme réussie.  
Exemple : ACTIFED RHUME JOUR & NUIT du Laboratoire Johnson & Johnson Santé Beauté France.
3. Un projet de recherche mène à la mise au point d'un nouveau système qui est protégé par un brevet. Aucune exploitation commerciale n'est faite de ce brevet.  
Exemple : les 4 500 familles de brevets inexploitées du CNRS.
4. Un développement, sans faire appel à la création de connaissances, conduisant à un brevet qui ensuite sera exploité pour obtenir un succès plus ou moins important.  
Exemple : Les aéro bars modernes auraient été inventés par Pete PENSEYRES<sup>31</sup>, un ingénieur californien, qui n'a probablement pas réalisé de travaux de recherche avant de déposer une demande de brevet. Ceci étant, aucun cycliste professionnel ne s'en passerait désormais.
5. Il s'agit probablement de la catégorie la plus répandue car il s'agit de développements qui ne produisent pas de connaissance particulière, qui ne sont pas inventifs et qui n'ont probablement pas vocation à être répandus.  
Exemple : Les exemples sont ceux de tous les jours, les développements commerciaux, la construction d'un logement ou la customisation d'un chariot élévateur pour qu'il réponde à un cahier des charges précis.
6. Les développements qui mènent à des innovations sans être brevetées sont nombreux eux aussi car il s'agit souvent d'innovation servicielle ! En effet, nombre d'activités innovantes ne peuvent être brevetées car elles ne répondent pas aux critères de brevetabilité.  
Exemple : La mise en boîte de cadeaux aussi variés que des voyages, des loisirs, des découvertes gastronomiques par SMARTBOX ou WONDERBOX est une innovation qui a nécessité un investissement humain, mais pas d'activités de recherches et aucune demande de brevet ne peut être acceptée pour un concept, si opérationnel soit-il.
7. Un développement plus ou moins long entraîne le dépôt d'une demande de brevet mais le produit proposé, bien qu'étant très inventif ne rencontre pas toujours la communauté visée.

---

<sup>31</sup> [https://ultracycling.com/sections/awards/hof/pete\\_penseyres/](https://ultracycling.com/sections/awards/hof/pete_penseyres/)

Exemple : le clavier ergonomique et ajustable de Smartfish.

8. Le cas huit illustre la capacité à détourner une situation de sa finalité prévisible ou de se retrouver dans une situation non recherchée. Il est possible de trouver ici les cas de sérendipité. Sans démarche particulière, sans développement précis, une démarche, une erreur ou une observation se transforme en innovation. Il existe souvent un développement à posteriori pour mettre en place la « trouvaille », mais le développement ne représente pas l'activité de mise au point de l'innovation.

Exemple : la Tarte-tatin est toujours l'exemple le plus parlant car probablement le plus connu.

9. Il s'agit d'un des nombreux cas présent dans une industrie qui ne veut pas déposer de demande de brevet ou qui ne peut pas déposer de demande de brevet. L'industrie numérique est régulièrement dans cette situation.

Exemple : les caisses BIMEDIA, présentes dans les commerces de proximité comme les buralistes et maisons de la presse, sont des innovations issues de la recherche sur les processus de dématérialisation. Aucune demande de brevet n'a été déposée en revanche, le succès est très important et l'offre proposée se répand dans les habitudes.

## 2.2.2 Les aides à l'innovation

### Quelques éléments chiffrés sur le financement

Un récent rapport de l'Inspection Générale des Finances<sup>32</sup> s'est attaché à évaluer une partie des interventions économiques de l'Etat et des collectivités territoriales en faveur des entreprises, soit 46,4 Md€ sur un total de 110Md€ identifiés en tant qu'aides aux entreprises.

Ce rapport permet d'appréhender les montants des aides dédiées à l'innovation :

- 2,6Md€ pour l'Etat<sup>33</sup> en 2013, réparties en quatre instruments.
- 580M€ pour les collectivités en 2011, principalement attribuées sous forme de subvention de fonctionnement et d'équipement. Toutefois, ce montant relève du périmètre recherche et innovation.

Tableau 5 : Le soutien à l'innovation par l'Etat (en M€)

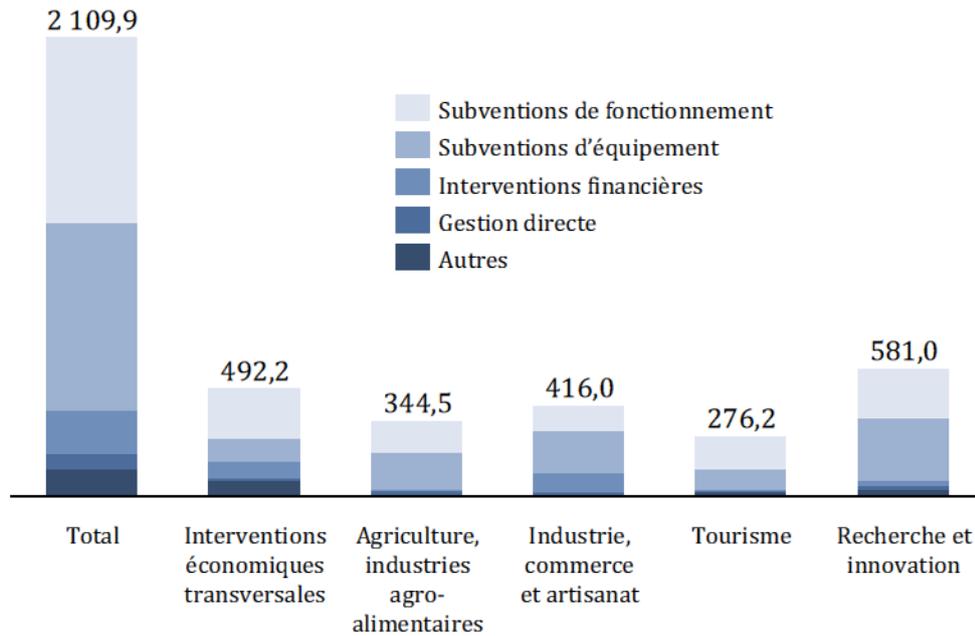
Instrument d'intervention	Montant 2013
Exonérations fiscales et crédits d'impôt	804
Subvention	847
Garanties et prêts	857
Fonds propres	118
<b>Total</b>	<b>2 626</b>

Inspection Générale des Finances (2013) ; Pour des aides simples et efficaces au service de la compétitivité ; rapport 2013-M-016-02.

<sup>32</sup> Inspection Générale des Finances (2013) ; Pour des aides simples et efficaces au service de la compétitivité ; rapport 2013-M-016-02.

<sup>33</sup> Ce montant est jugé par les évaluateurs comme relativement faible au regard des enjeux économiques.

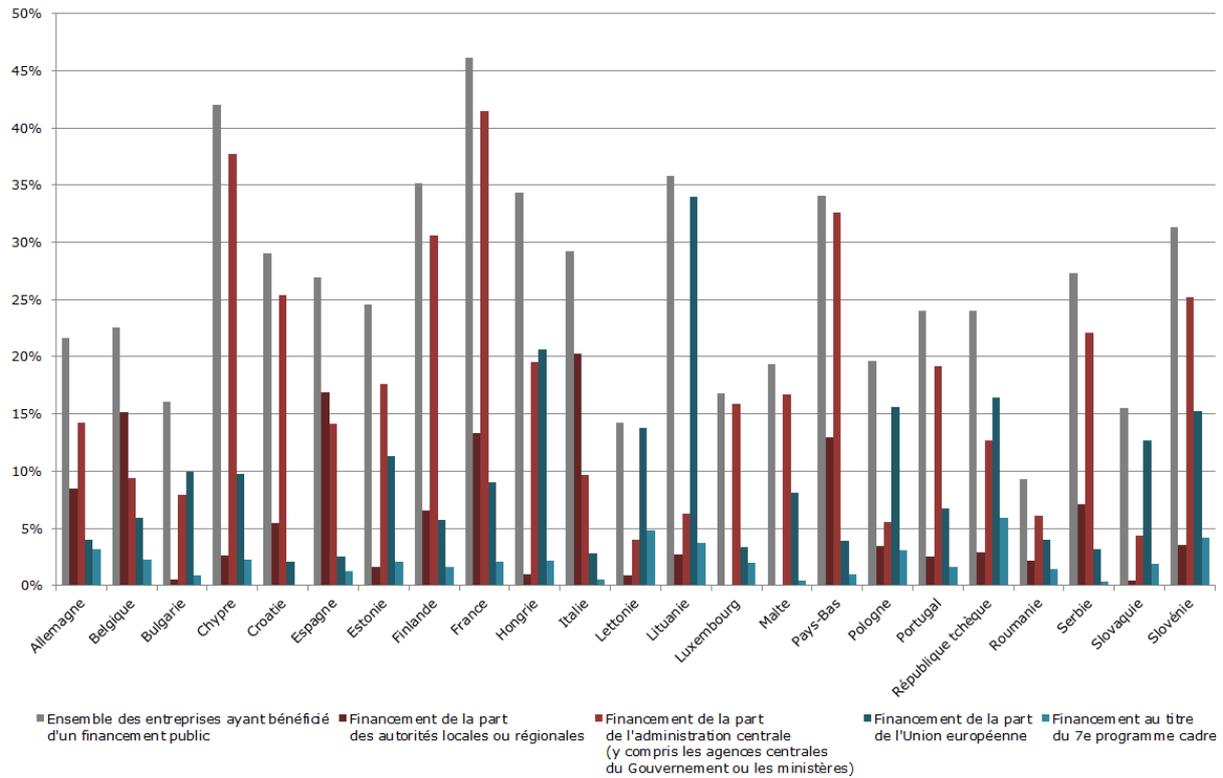
Figure 10 : Modalités d'intervention des régions par nature (en M€, 2011)



Inspection Générale des Finances (2013) ; Pour des aides simples et efficaces au service de la compétitivité ; rapport 2013-M-016-02.

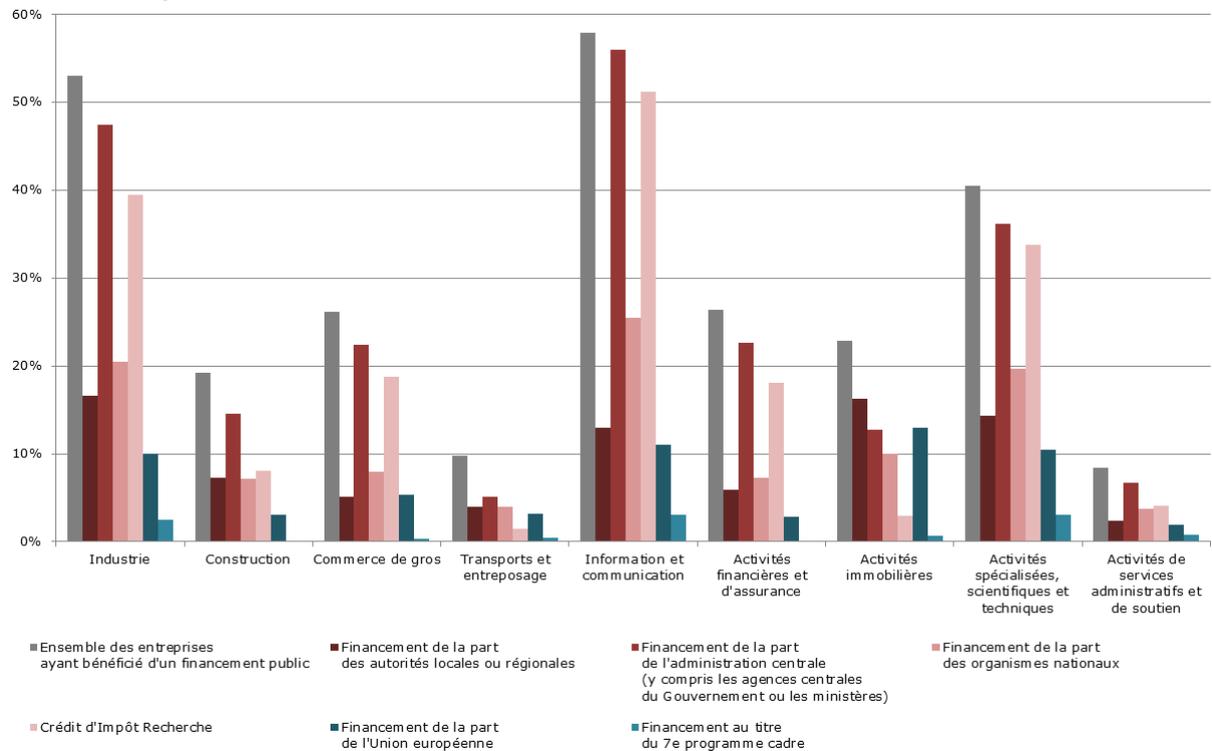
L'enquête CIS 2010 permet également d'appréhender le financement des entreprises innovantes. Ainsi, il est à relever que la France est le premier pays européen au regard du taux d'entreprises innovantes ayant bénéficié d'un financement public. Les secteurs d'activités faisant état des plus forts taux d'entreprises soutenues financièrement par le public sont : information et communication (58%), industrie (53%), et activités scientifiques et techniques (40%). Si la partie nationale du financement public est importante, les taux correspondant aux financements européens, particulièrement des PCRD, sont bien plus faibles, quel que soit le secteur d'activité. Enfin, et de manière générale, la part des entreprises accédant aux financements publics évolue positivement avec sa taille.

**Figure 11 : Soutien financier public pour les activités d'innovation des entreprises innovantes par pays – toutes les activités NACE de base relatives aux activités de l'innovation (B, C, D, E, G46, H, J58, J61, J62, J63, K and M71)**



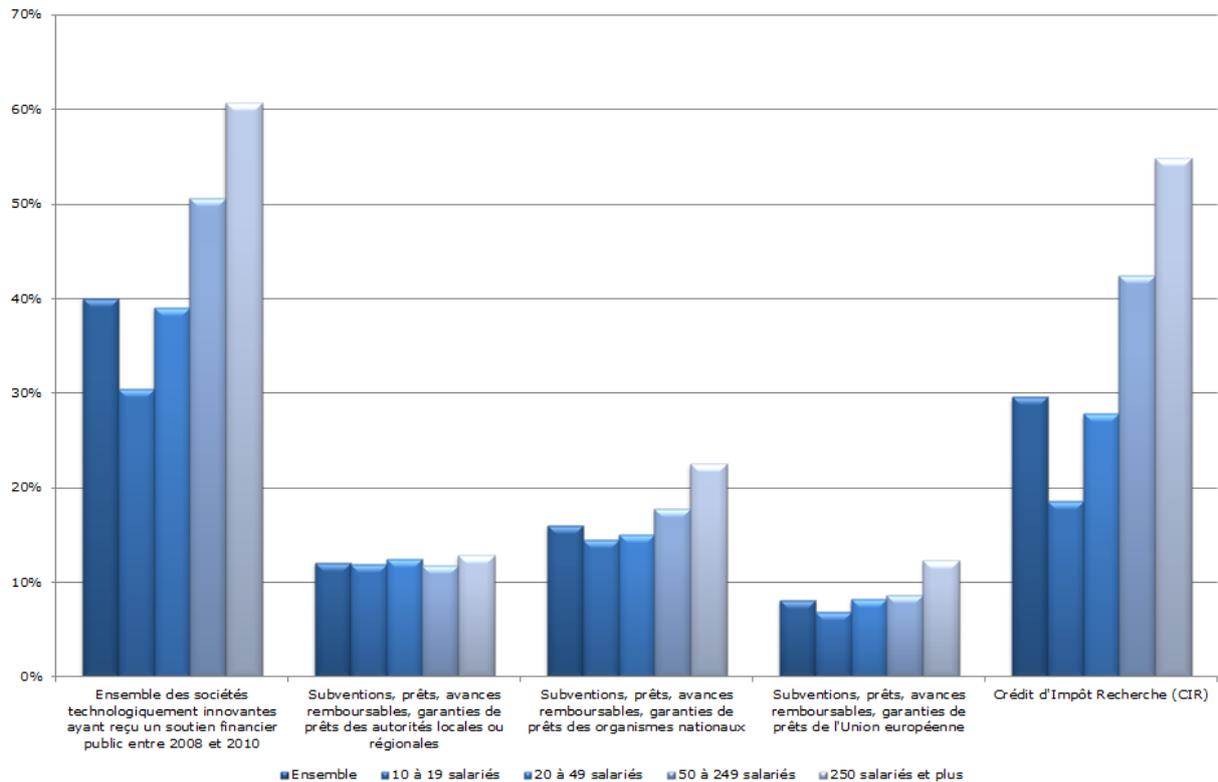
Source : Eurostat, enquête CIS 2010 ; traitements Strasbourg Conseil.

**Figure 12 : Soutien financier public pour les activités d'innovation des entreprises innovantes par secteur d'activité**



Source : Insee et Eurostat, enquête CIS 2010 ; traitements Strasbourg Conseil.

Figure 13 : Soutien financier public pour les activités d'innovation des entreprises innovantes, par tranche d'effectif



Source : Insee, enquête CIS 2010 ; traitements Strasbourg Conseil.

### Classification des aides

Il s'agit ici de présenter les aides existantes pour encourager l'innovation servicielle. Pour préciser que le champ d'investigation est bien les aides à l'innovation servicielle, parmi toutes les aides disponibles pour la recherche et l'innovation qui sont listées, en annexe de ce document, seules les aides à l'innovation servicielle sont reprises dans le paragraphe suivant.

### Les typologies d'aides

Il existe plusieurs systèmes d'encouragement de la démarche d'innovation. Ces systèmes d'encouragement sont proposés par différents organismes et revêtent des formes plus ou moins variées :

- Agences nationales et internationales.
- Organismes publics, privés, parapublics, associatifs, etc.
- Organisme seul ou groupements d'organismes (plusieurs financeurs et de gestion).

Il peut s'agir d'aides financières, techniques ou de soutien de différentes formes :

- Aides financières directes et indirectes :
  - o Subvention.
  - o Avance remboursable.
  - o Prêt avec intérêts, d'honneur, à taux zéro.
  - o Crédit d'impôt.

- Abattements fiscaux.
- Investissement.
- Services techniques.
- Reconnaissances : prix et labels.
- Conseils formations et informations.
- Garantis financières ou bancaires.

Les actions d'aides ou de soutien peuvent être générales ou orientées en fonction de thématiques particulières : par secteur d'activité, par phase développement, spécifiques à une ou plusieurs régions, etc.

Il est toujours complexe de recenser l'exhaustivité des aides car lorsqu'elles sont thématiques ou régionales, elles sont par définition moins atteignables par les porteurs de projets. Sauf peut-être pour ceux qui vivent pleinement leur réseau professionnel, leur région, leur département. Auquel cas, le temps consacré dans les réunions, les présentations, les salons, les assemblées générales représente un réel investissement qui se retrouvera peut-être dans un soutien de la collectivité.

#### [Les mécanismes de sélection des projets](#)

La mécanique de la demande peut être en flux continue, sur appel à projet, selon une thématique libre avec des dates de dépôts déterminées.

Que ce soit pour des questions d'organisation ou d'orientation des propositions de projet, la mécanique de la demande de concours public s'explique. Ceci étant, les porteurs de projets les plus matures parviennent à anticiper et à travailler selon des rythmes imposés, mais on se rend compte que les entreprises ciblées ne sont pas celles qui sont en capacité de répondre, que ce soit pour des questions de planning, de veille technologique ou encore de ressources.

Chaque organisme possède sa propre organisation et lecture de dossier, les formats de présentation sont donc très différents. Ils peuvent être très précis allant jusqu'à proposer un formulaire ou plus libre laissant le porteur de projet s'exprimer comme il le souhaite. Cette dimension est imposée par chaque organisme et pour chaque demande de soutien pour optimiser les temps de traitement. Aucune norme nationale ou internationale ne guide le format d'une demande d'aide. Le dossier peut représenter entre quelques pages (PTR par exemple) et parfois plus d'une centaine de pages (dossier européen en fonction du nombre de partenaires). Bien que les enjeux ne soient pas les mêmes, les formats pourraient être plus proches si ce n'est dans la forme, au moins dans l'esprit.

#### [Les postes de dépenses éligibles](#)

Les postes de dépenses ne sont pas les mêmes en fonction des financeurs et des aides. Comme cela a été indiqué en introduction, l'action publique s'exprime par l'incitation. Les cibles sont multiples et variées, l'accompagnement de la recherche n'est pas l'accompagnement de l'équipement des habitations pour atteindre les normes environnementales. Les postes de dépenses associés sont donc aussi très nombreux et comportent des nuances parfois fondamentales et d'autres qui paraissent parfois anecdotiques.

A propos de la variété des postes de dépense dans un projet, il y a fréquemment un tronc commun dans les postes de dépenses comme le matériel, le personnel, la sous-traitance, les frais d'environnement, etc.

Les postes de dépenses peuvent être extrêmement précis comme des études de marché, des experts indépendants agréés européens ou encore la « *part des primes et cotisations afférentes à des contrats d'assurance de protection juridique prévoyant la prise en charge des dépenses exposées dans le cadre de litiges portant sur un brevet [...] dans la limite de 60 000 €. Seules sont éligibles, les primes et cotisations afférentes aux assurances couvrant les frais de justice exposés lors des procédures suivies par l'entreprise pour faire reconnaître ou respecter son titre* ».

Un poste de dépense comme le matériel associé à une démarche de recherche ou d'innovation peut être considéré pris de manière multiple :

- Investissement matériel récupérable.
- Investissement matériel non-récupérable.
- Investissement matériel acquis à l'état neuf.
- Location de matériel.
- Investissement matériel acquis à l'état neuf en crédit-bail.
- Prêt de matériel.

L'évaluation du poste de dépense est variable en fonction des types de financement.

Les postes sont multiples mais ils se calculent aussi de manière différente en fonction des systèmes d'aides. Par exemple pour le poste du personnel impliqué dans le projet, le taux horaire peut-être calculé de différentes manières en ayant plusieurs manières de lire le salaire mais aussi plusieurs lectures du nombre d'heures au dénominateur.

#### [Le calcul des montants d'aide](#)

Les montants des aides directes et indirectes sont variés, ils peuvent être encadrés, plafonnés, forfaitaires, proportionnels, etc.

Au-delà des postes de dépenses qui varient, ainsi que des taux de prise en compte de chaque poste, le calcul des aides sur une assiette déterminée peut être multiple. Au niveau du chapeau, c'est-à-dire du régime des aides d'Etat, celui-ci est parfois pris en compte dès l'origine dans la présentation du calcul de l'aide, mais dans certains cas, comme dans les participations au titre des fonds structurels, il est nécessaire de travailler sur le financement du projet et de calculer le taux d'aide en fonction de la physionomie fine du projet.

Dans les autres cas, le montant des aides est parfois forfaitaire, parfois proportionnel avec un plafond, voire un palier, ou encore un niveau d'aide en fonction du co-financement d'un autre fond public.

#### [La multiplicité et la complexité des systèmes d'aides](#)

Les organismes peuvent proposer un ou plusieurs systèmes d'aides.

En fonction de la taille de l'organisme, du guichet, plusieurs systèmes d'aides peuvent être proposés. La multiplicité des systèmes d'aides vient sans doute perturber le message de soutien souhaité par la collectivité publique. En effet, un organisme qui propose tous les formats d'aide mettra d'autant plus de temps à les proposer, les mettre en évidence qu'il faudra que le porteur de projet se transpose dans chacun des systèmes pour en comprendre les tenants et les aboutissants. Un porteur de projet n'est pas prêt à

passer du temps pour analyser toutes les possibilités de financement ou de soutien. Il préférera travailler sur un système aisément compréhensible et efficace.

Les projets financés sont plus ou moins éloignés ou proches du marché, de même, ils sont plus ou moins structurants.

En effet, dans le raisonnement classique « à la française », il est fréquent de mettre les quatre concepts de base dans l'ordre tel que les activités sont décomposées en recherche, puis développement, puis demande de brevet d'invention, puis innovation.

La recherche est considérée comme plus éloignée du marché car elle ne produit que de la connaissance. C'est son objectif premier. En revanche, l'innovation produit un résultat utilisable, vendable, exploitable par le marché ou une communauté qui l'adopterait.

L'autre association d'idées concernant ce raisonnement est de considérer que la recherche est plus structurante qu'une innovation. En effet, un processus de recherche est avant tout scientifique (même dans le domaine des sciences humaines), chaque action, réflexion ou hypothèse doit être justifiée, pour passer à l'étape suivante. Il est considéré que l'approche est structurée. La démarche d'innovation, à fortiori d'innovation servicielle, est moins structurée car elle réagit en temps réel face au marché. Elle accompagne les attitudes du consommateur. Il est dit que l'innovation est plus proche du marché que la recherche par son application plus rapide. La probabilité d'obtenir une issue favorable à la recherche est relativement faible car même si de nouvelles connaissances sont découvertes, il faudra encore utiliser ces connaissances pour en développer une application innovante (ou pas).

Plus un projet est éloigné du marché, plus la probabilité d'obtenir une issue favorable et ainsi un retour sur investissement est faible. Historiquement, en France, la collectivité publique accompagne des projets risqués, loin du marché pour permettre le développement des connaissances. Le système de recherche publique est particulièrement développé montrant ainsi l'importance stratégique de la création de connaissance. La collectivité s'implique donc plus dans les activités de recherche (augmentation de la connaissance) que dans les activités proches du marché et moins risquées, et ainsi d'un retour sur investissement, comme peut l'être l'innovation.

Par ce seul angle de lecture, il est possible de comprendre que le taux d'investissement de la collectivité publique est plus important pour la recherche que pour l'innovation. Ceci étant, pris indépendamment, cela ne préjuge pas des volumes d'investissement.

Les aides sont pérennes ou temporaires avec des modes de calcul stables ou variables d'années en année.

La volatilité du système de soutien à la recherche et à l'innovation est une réelle problématique. Dans un environnement où les découvertes peuvent avoir lieu à tout moment, les innovations font évoluer rapidement leur environnement, l'activité économique est rendue fluctuante par la mise sur le marché des innovations, les acteurs de l'innovation ont besoin d'une grande stabilité du cadre juridique et fiscal dans lequel ils évoluent.

Une démarche d'innovation est contrainte par quatre grandes dimensions : les lois physiques, les lois humaines, la politique de l'entreprise, le marché. Si les 4 dimensions évoluent en permanence il est impossible de mettre au point une solution qui répondra à un besoin car le besoin sera valable un jour et le lendemain il s'éteindra ou il deviendra interdit de le satisfaire.

En conséquence, la multiplicité de ces critères rend complexe la classification des aides, et il n'existe pas de système universel de présentation des aides aux porteurs de projets.

Exemple de complexité d'une aide : le Fonds Régional pour l'Innovation (FRI) - Aide à la Maturation des Projets Innovants (AIMA) en Région Ile de France. Pour comprendre ce dispositif, l'Observatoire des Aides aux Entreprises, un site publié par l'Institut Supérieur des Métiers, accompagne la fiche descriptive de la mention suivante : « *Ce dispositif remplace le dispositif Aide régionale à l'innovation et aux transferts de technologie (ARITT) pour son volet Faisabilité, ainsi que le dispositif Pré-Conseil Technologique (PCT). Ce remplacement s'inscrit dans le cadre de la mise en place du Fonds régional pour l'innovation (FRI) en octobre 2009, dans le but de permettre une simplification des aides et une meilleure synergie entre les partenaires de la Région, notamment Bpifrance et le Centre Francilien de l'Innovation (CFI).* » L'ARITT est aussi recensée dans les actions de soutien issue des CRITT et BIOCRITT.

Cette aide porte deux dénominations, elle est cofinancée par Bpifrance et par la Région Ile-de-France, elle est la fusion partielle de deux aides existantes dont l'une reste active sur une partie de son périmètre. Cette aide permet de soutenir financièrement le montage et la maturation d'un projet innovant. Plafonnée à 30 000€, cette subvention n'applique pas le même taux d'aide s'il s'agit d'un investissement sec (50%) ou s'il s'agit d'un investissement en recherche industrielle (70%).

Il serait très intéressant d'accéder à l'évaluation de la pertinence de cette aide.

### Liste des aides pouvant soutenir l'innovation servicielle

Les entretiens réalisés ont permis de confirmer la faiblesse du soutien à cette forme d'innovation. Dans un premier temps, le soutien accordé à l'innovation est beaucoup moins important que celui accordé à la recherche. Ce constat peut s'observer à travers l'inventaire des programmes de financement de l'innovation existants. Il est surtout confirmé par l'examen des dispositifs fiscaux coexistant pour soutenir la recherche et l'innovation.

Pour soutenir la recherche, il existe le Crédit Impôt Recherche (CIR), le statut Jeune Entreprise Innovante (JEI), le statut Jeune Entreprise Universitaire (JEU), le Préfinancement du Crédit Impôt Recherche (PREFICIR). Pour soutenir l'innovation, il existe le Crédit Impôt Innovation (CII).

Pour descendre d'un niveau d'analyse, un comparatif rapide des deux dispositifs principaux permet de mieux comprendre les écarts de traitement.

**Tableau 6 : Comparatif CIR/CII**

CIR	CII
- Création en 1983	- Création en 2013
- Soutien la recherche dans toutes les phases du processus	- Soutien à l'innovation pour les phases prototypes et pilotes
- Bénéficiaires : tout organisme assujettit à l'impôt	- Bénéficiaires : uniquement les PME au sens européen
- L'assiette de calcul est composée de nombreux postes de dépenses	- L'assiette de calcul est composée d'un poste de dépense en moins (veille technologique)
- Pas de plafonnement	- Plafonnement à 80 K€ par an
- Taux de calcul du crédit sur l'assiette : 30%	- Taux de calcul du crédit sur l'assiette : 20%
- Budget de l'ordre de 5 Mds€	- Budget de l'ordre de 300 M

Le Crédit Impôt Innovation exclu explicitement l'innovation servicielle du périmètre. Il s'agit là d'un signal fort qui est donné à l'industrie du service. Le site du Ministère du Redressement Productif reprend un secteur d'activité très ancré dans une problématique

de service pour présenter le Crédit Impôt Innovation et pourtant, ce n'est pas l'innovation dans cette activité qui est encouragée, mais l'innovation des sous-traitants de cette activité.

Figure 14 : Présentation du CII



Source : <http://www.redressement-productif.gouv.fr/instruction-fiscale-credit-impot-innovation>

Parmi tous les autres dispositifs existants, il en existe très peu qui encouragent l'innovation servicielle :

- Bourse French Tech d'un partenariat entre Bpifrance et l'INPI (30 K€ max.).
- Trophées Eco-innovez en Bourgogne de ADEME Bourgogne et Bourgogne Innovation, en partenariat avec le conseil régional de Bourgogne.
- Accompagnement à l'innovation à l'échelle européenne de l'ANRT.
- Aide à la création d'entreprise innovante (30 K€ max.) de Bpifrance.
- AIR (Aide à l'Innovation Responsable) en Ile-de-France de Région Ile-de-France (80 K€ max.).
- Réduction d'impôt sur la fortune pour investissements dans les PME.
- INNOV'ESS : investissement en fonds propres pour l'innovation sociale de FRANCE ACTIVE (500 K€ max.).

Les programmes les plus importants ont été mis en place depuis moins de 5 ans. Que ce soit en nombre de programmes ou en budgets accordés par projet, l'innovation servicielle n'apparaît pas comme une cible de l'action publique.

Ce constat est d'autant plus important que les services est l'activité la plus rentable, selon Patrick ARTUS (NATIXIS)<sup>34</sup>, la plus pourvoyeuse d'emplois et qui apporte une

---

<sup>34</sup> « La rentabilité de l'industrie manufacturière est donc aujourd'hui au plus bas, tandis qu'en dehors de l'industrie, il n'y a pas de problème majeur de rentabilité, de profitabilité : les marges bénéficiaires dans les services (37%) sont proches de leurs niveaux le plus haut (38-39%) », « Industrie: pourquoi le plan Hollande sera insuffisant » du 16/01/2014, La Tribune.

meilleure qualité de vie, selon Jean-François CLEDEL<sup>35</sup> (**INGELIANCE** et Président de la commission "Industrie", CCI Bordeaux).

**Le propos n'est pas de mettre en compétition l'industrie et le service, la recherche et l'innovation, car ces activités sont complémentaires et elles se nourrissent les unes des autres.**

**L'industrie crée des produits support du service, le service aide l'industrie à se développer.**

**Les termes innovation servicielle, par le service, de service ne sont pas utilisés dans les outils de communication, les textes réglementaires et les programmes d'aides. L'innovation non-technologique leur est préférée.**

### Analyse de l'adéquation des aides financières directes et indirectes avec les caractéristiques des projets d'innovation servicielle

**Qu'il s'agisse de subventions, d'avances remboursables en cas de succès, de crédits d'impôts, de prêts, de garantis, etc., tous les systèmes financiers permettraient d'accompagner l'innovation servicielle. Mais ce n'est pas le système qui assurera la réussite d'un programme de financement, c'est sa mise en œuvre. Le système, au-delà des contingences budgétaires apporte un éclairage sur la volonté politique d'accompagner une démarche. Une subvention n'a pas le même impact, sur le terrain et sur les consciences, qu'une garantie financière, de même un concours n'est pas mis en place dans le même esprit que la possibilité de solliciter une subvention au fil de l'eau.**

**Tableau 7 : Adéquation entre les dispositifs et les caractéristiques des projets d'innovation servicielle**

Dispositifs	Dans quelle mesure ces dispositifs sont adaptés ou non aux caractéristiques des projets d'innovation servicielle ?
<b>Subvention</b>	En tant que tel le système de subvention permet aux acteurs dynamiques, à qui il manque des moyens financiers, de faire fructifier leur capacité à innover. Parmi les systèmes les plus couramment utilisés, le subventionnement prime celui qui prépare son projet et qui le développe tout en justifiant au fur et à mesure de son avancement. Ceci étant, selon les témoignages reçus et selon l'observation des statistiques, il n'est pas plébiscité par les porteurs de projet pour des raisons qui ont trait à la mise en œuvre du dispositif et non pas à cause d'un manque d'adéquation du système avec les besoins. En d'autres termes, la mise en œuvre est plus remise en cause que son utilité. C'est donc bien la mise en œuvre du dispositif qui est contesté. Une meilleure organisation de son attribution, avec des critères simples et transparents, permettrait une meilleure efficacité de ce type de dispositif.
<b>Avance remboursable</b>	Les avances remboursables sont une sous-catégorie du système de subventionnement, car elles s'articulent de la même manière mais sont soumises à une phase complémentaire de remboursement en cas de succès. Ce qui signifie qu'au-delà du projet en lui-même, le porteur de projet et les organismes financeurs restent en contact un certain temps pour valider ou pas le succès du projet.

<sup>35</sup> « Nos élites sont légitimement à la recherche de solutions durablement pourvoyeuses d'emploi : les services à la personne, l'économie verte et l'économie sociale et solidaire sont autant de pistes citées par leurs promoteurs comme la solution. » Edito LA LETTRE n°8, CCI France, décembre 2013.

<b>Prêt avec intérêts, d'honneur, à taux zéro</b>	Les prêts avec ou sans intérêts sont des leviers inadaptés à de l'innovation servicielle car le niveau de risque est important. L'innovation servicielle, comme toute innovation n'est constatée qu'à posteriori en cas de succès. S'il y a succès, l'effet de levier se révèle important et le remboursement est aisé, s'il y a échec, certaines entreprises ne s'en remettent pas.
<b>Crédit d'impôt</b>	Le crédit d'Impôt est un dispositif très utilisé au niveau national. Il permet de réduire la contribution fiscale du porteur de projet, et plus encore d'obtenir le versement d'une part de subvention en cas d'imposition inférieure au montant du crédit d'impôt calculé.
<b>Abattement fiscaux</b>	Sous-mesure du Crédit d'Impôt, l'abattement fiscal limite l'avantage au niveau de la contribution fiscale du porteur de projet.
<b>Investissements</b>	L'investissement est l'action la plus pertinente et la plus équilibrée parmi tous les dispositifs de soutien à un projet. Cette mesure correspond bien à l'innovation servicielle qui est très capitalistique, contrairement aux idées reçues. En effet, le poste matière première n'est pas très important, car ce n'est pas les matériaux qui sont désormais les postes les plus onéreux, ce sont les ressources humaines. Les activités industrielles représentent des investissements matériels très importants, mais bien souvent, la part de l'activité humaine est beaucoup plus importante. C'est l'analyse de la composition d'un poste qui le confirmera.

La distribution de subventions permettrait assurément un accompagnement de l'innovation servicielle à condition que la mise en œuvre soit en conséquence des enjeux politiques. Comme les entretiens l'ont révélé, l'innovation en France correspond à un système de financement qui lui ressemble. Il serait intéressant de se demander si le système d'accompagnement, en plus d'apporter des moyens financiers, n'a pas conformé un système de pensée. Comme si un certain mimétisme s'était installé entre l'organisation du système d'aides aux porteurs de projet et le résultat de ces projets.

En d'autres termes, les systèmes de financement des projets imposent une certaine conformation du projet afin de remplir des critères objectifs, de comparaison et donc de sélection. Le projet n'étant pas toujours conçu comme le fond le souhaiterait, les projets sont articulés différemment de l'idée d'origine. Parfois pour une meilleure structuration de la démarche, comme lorsque le bailleur de fond souhaite connaître les objectifs de marché ou les finalités à l'échelle régionale, nationale, européenne, mondiale. Mais parfois de manière disproportionnée entrant ainsi dans une comptabilisation très précise des résultats du projet (objectif d'unités vendues, nombre de recrutements prévus, délai des phases du projet). Le financement du projet devient alors un objectif pour le porteur de projet alors qu'il ne doit être qu'un effet de levier. La finalité d'un dossier de demande de subvention doit rester la possibilité pour un porteur de projet d'être accompagné, et non pas de justifier des thématiques parfois éloignées de la pensée de l'équipe qui met en œuvre le projet.

La Commission Européenne semble avoir compris cette préoccupation en mettant en place un réseau de coach pour les PME<sup>36</sup>. Ainsi plutôt que l'objectif unique soit d'apporter un financement, l'objectif est double, soutenir financièrement le projet et structurer la démarche opérationnelle du projet.

Lors des entretiens avec les entreprises, de nombreuses comparaisons ont été faites avec d'autres pays, cultures et systèmes. Il s'avère que si en politique économique les Français se comparent très régulièrement à l'Allemagne, en matière d'innovation, et plus

<sup>36</sup> <http://ec.europa.eu/easme/files/sme/SME-Instrument-coaches-call-text.pdf>.

encore d'innovation servicielle, les professionnels citent très fréquemment les comportements outre-Atlantique.

Cette petite digression pour introduire un aspect de l'état d'esprit se traduisant dans le système français : le manque de confiance. Dans de nombreux domaines, comme l'innovation, mais aussi le sport, le mode artistique ou encore la consommation, la confiance est probablement une des énergies les plus puissantes qui existe. La confiance se traduit tout au long d'un projet par des portes qui s'ouvrent et d'autres qui se ferment lorsqu'il y a une carence de confiance.

- Les portes qui s'ouvrent sont celles d'un chargé de développement économique qui mettra de l'empathie dans son instruction avec un porteur de projet. C'est-à-dire qu'il le guidera, avec d'autres marqueurs que la physionomie et la présentation du projet pour atteindre un soutien financier, un fond ou même une mise en relation.  
Les entretiens avec les entreprises ont mentionné la notion de chambre d'enregistrement ou d'examinateur plus que de partenaire.
- Les portes qui s'ouvrent sont celles d'un dossier de demande de subventions qui sera suivi d'un entretien personnalisé avec le demandeur afin d'évaluer, au-delà des chiffres et des pages descriptives, les qualités attendus d'un porteur de projet innovant afin de mener sa démarche à son terme.
- Les portes qui s'ouvrent sont celles d'un financeur qui aura l'état d'esprit d'un investisseur d'outre-Atlantique. Il aura pour préoccupation de savoir ce qu'il a à gagner d'accompagner tel ou tel projet. Actuellement, selon les témoignages recueillis, l'état d'esprit serait plutôt de financer 100 en souhaitant que les 100 soient justifiés, ou encore de mesurer le risque de perdre une mise plutôt que de mobiliser un espoir de gain substantiel.
- Les portes qui s'ouvrent sont celles d'un projet qui ne resterait pas emprisonné dans un planning prédictif. Prévoir ce que deviendra le développement d'un projet innovant est comparable à la lecture dans le marc de café. En effet, Bruno CASSIANI-INGONI, Gérant de BCI & Co, souligne le caractère souvent incongru d'une démarche d'innovation, ce qui accentue encore la difficulté pour un porteur de projet de présenter un programme précis qui sera respecté. Bien évidemment, le projet doit présenter un planning, des phases, des tâches, des objectifs, des jalons, etc., mais le soutien financier ne doit pas être accordé en fonction du respect d'un planning.

Le soutien financier de la recherche ne peut pas être de même nature que le soutien financier d'un développement ou d'une innovation. Trois images pour rassembler cette idée :

- dans un projet de recherche, on sait comment on va travailler, mais on ne sait pas ce que l'on va trouver.
- dans un projet de développement, on sait comment on va travailler pour atteindre un objectif identifié.
- dans un projet d'innovation, on connaît l'objectif, mais on ne sait pas comment on va y arriver.

Il s'agit de choisir quel projet, on souhaite soutenir, et chaque projet devra avoir un système de financement adapté. Pour financer la recherche, il faut être prêt à financer longtemps une démarche connue et pour financer l'innovation, il faut être prêt à financer une démarche imprévisible. Dans un cas comme dans l'autre un résultat n'est pas assuré, l'un car rien ne garantit une découverte, l'autre car rien ne laisse entendre la pertinence ou les effets du résultat.

Pour être complet, financer un développement revient à proposer un prêt car la démarche est connue et le résultat attendu sera atteint. Un autre sujet est de déterminer s'il s'agit d'un prêt à très faible taux, voir à taux zéro pour encourager l'investissement ou s'il s'agit d'un prêt classique.

Au-delà du mécanisme de soutien financier pour soutenir l'innovation, c'est l'accompagnement, le processus de suivi qu'il serait intéressant de remettre en cause. Un porteur de projet a besoin de s'occuper de son projet avant tout.

Il serait pertinent de replacer le chargé de développement économique comme s'il était le représentant d'un fond d'investissement et qui aurait tout à gagner de faire en sorte que les projets sur lesquels il a misé réussissent. Qu'il y ait un retour financier direct ou indirect pour les pouvoirs publics, le principal est l'accompagnement du porteur de projet dans ses choix, ses réussites, ses difficultés. Si un appui financier supplémentaire est nécessaire, que cela soit possible. Mais si le projet n'avance pas ou ne parvient pas aux objectifs souhaités, une surveillance et une analyse du projet permettrait d'interrompre le soutien financier, peut-être pas l'accompagnement.

## 2.3 Enseignements issus d'une analyse internationale

### 2.3.1 Point de vue de la Commission Européenne

Cette section a pour objectif de synthétiser différents éléments permettant de mieux appréhender le point de vue de la Commission Européenne (ou du moins de certaines de ses Directions Générales) quant à la problématique du soutien à l'innovation servicielle. Ces éléments de synthèse ne sauraient en aucun cas représenter la position officielle de la Commission Européenne – et ne fait pas l'objet de déclarations ni de publications officielles - mais résulte d'un travail d'investigation dans le cadre de la mission.

Ce travail d'investigation mêle entretiens sur place avec les différents interlocuteurs et exploitations de documents remis par ces mêmes interlocuteurs. En particulier 7 personnes ont été rencontrées et interrogées à Bruxelles les 8 et 9 avril 2014 en vue d'obtenir des points de vue personnels de membres de différentes DG, à savoir :

- DG ENT : Direction générale entreprises et industrie<sup>37</sup>.
- DG REGIO : Direction générale de la politique régionale et urbaine<sup>38</sup>.
- DG REC : Direction générale recherche et innovation<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/index_fr.htm)

<sup>38</sup> [http://ec.europa.eu/dgs/regional\\_policy/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/dgs/regional_policy/index_fr.htm)

<sup>39</sup> <http://ec.europa.eu/research/index.cfm>

Trois questionnements ont servi de fil rouge aux discussions. Tout d'abord s'efforcer d'appréhender la vision de la Commission en matière de mesure et de critérisation de l'innovation servicielle, notamment au regard des référentiels existants (type Manuel d'Oslo ou Manuel de Frascati). Ensuite, s'efforcer d'identifier l'approche de la Commission Européenne en matière de dispositifs de soutien à l'innovation servicielle. Enfin, et dans la mesure du possible recueillir de l'information permettant de caractériser le regard que porte la Commission sur la situation française en termes d'innovations de service et dans les services.

La question des possibles définitions et critérisations implicites ou explicites de l'innovation servicielle fait clairement ressortir la prédominance du Manuel d'Oslo. Ainsi, aucune DG ne s'est engagée dans un travail définitionnel s'attachant à s'écarter de ce qui constitue la référence commune résultant des analyses de l'OCDE. Plus marquant encore est le fait qu'aucun des interlocuteurs ne semble tenir pour pertinente ou utile une quelconque distinction a priori entre innovation de services et innovation manufacturière dans la conception ou la réalisation de programmes de soutien (tout en reconnaissant qu'historiquement le secteur manufacturier a bien davantage été l'objet de soutiens que le secteur des services).

Concernant les dispositifs de soutien à l'innovation servicielle tels qu'ils pourraient être conçus, développés ou mis en œuvre par les différentes DG de la Commission Européenne il apparaît clairement qu'aucune volonté de distinction menant à des programmes exclusifs ne peut être identifiée. En d'autres termes, aucun programme n'est pensé comme excluant de facto l'innovation dans les services ou a contrario n'étant réservé qu'aux seules activités de services. L'un des interlocuteurs a même clairement exprimé ses réticences quant à l'idée même de telles distinctions qui seraient à son sens extrêmement contre-productives. En revanche, une meilleure appréhension par les entreprises (notamment de services) peut nécessiter une forme de « customisation » des programmes, non pas dans leur contenu intrinsèque mais dans la communication à destination des entreprises. Une illustration schématique a été fournie lors de l'un des entretiens avec un membre de la DG ENT. Cette illustration faisait ressortir que la meilleure façon d'interagir avec une entreprise diffère selon qu'il s'agit d'une grande firme de production manufacturière localisée sur un site industriel ou d'une petite compagnie de services située dans un centre urbain. Dans le même ordre d'idées la DG Regio réfère dans le cadre de l'élaboration des S3 (*smart specialisation strategies*)<sup>40</sup> aux travaux de la DG ENT<sup>41</sup> en vue de faire preuve de pédagogie quant à la prise en compte de l'innovation servicielle. On peut en particulier souligner une approche originale (en termes de *do's & don'ts*) de la transformation économique (à l'échelle régionale) par l'innovation servicielle (cf. extrait suivant).

---

<sup>40</sup> Cf. S3 Platform : <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/home?CFID=fa502636-4d3d-42f5-a205-e9edd58bfedc&CFTOKEN=0>

<sup>41</sup> Cf. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/regional-sme-policies/documents/no.4\\_service\\_innovation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/regional-sme-policies/documents/no.4_service_innovation_en.pdf)

**Box 6: Ten Do's and Don'ts for successfully implementing transformation through service innovation**

<b>Don'ts</b>	<b>Do's</b>
Focus only on research and technological innovation	Focus on all forms of knowledge and innovation
Support service innovation as such	Support transformation through service innovation
Support individual specialised firms	Support clusters or networks of related firms
Focus on a given set of service sectors	Focus on manufacturing and services
Copy-paste best practice	Search for the next practice
Follow growth trends without reflection	Capitalise upon regional competences for the development of emerging industries
Follow a horizontal approach without specific target	Follow a systemic approach
Follow a narrow sectoral approach	Follow a cross-sectoral approach
Launch pilot projects in isolation	Launch large-scale demonstration projects through a systemic approach
Find a problem for an innovation (i.e. searching commercialisation)	Find an innovation that can solve a problem (i.e. addressing challenges)

Source : European Union (2012) : *The Smart guide to Service Innovation* (p.19)

Sur un plan plus théorique il a été souligné lors des entretiens que l'innovation servicielle était susceptible: i) d'une part, de recouvrir davantage que la seule innovation dans les services (du fait notamment de l'apparition d'innovations de service dans le secteur manufacturier) ; et ii) d'autre part de faire évoluer les liens (du fait de rapports modifiés) entre production de connaissances, technologie et diffusion de l'innovation. Enfin, concernant les perceptions des interlocuteurs en lien avec le cas français (perceptions qui - à souligner encore fois - ne relèvent que des opinions individuelles et ne reflètent pas une prise de position de la Commission Européenne) certains éléments méritent particulièrement d'être soulignés. D'une façon générale, le « paradoxe européen » (à savoir l'écart flagrant entre potentiel de production de connaissances et résultats en termes d'innovation et de commercialisation) s'applique particulièrement au cas de la France, notamment dans le domaine de l'innovation servicielle. Cette situation touche la plupart des pays européens mais du fait du potentiel français élevé et de réalisations somme toute modestes, cet écart apparait comme marquant. La DG Regio note toutefois des progrès considérables en France à l'échelle régionale dans le cadre de la S3.

### 2.3.2 Analyse comparative de 10 pays

L'analyse qui suit porte sur 10 pays et a pour objectif d'investiguer les différentes formes que peut prendre le soutien à l'innovation dans les services par les pouvoirs publics de chacun de ces pays. Ces pays, dont l'analyse individuelle est présentée dans les sections 4.2.2 à 4.2.11, sont (par ordre alphabétique) :

- Allemagne
- Canada
- Etats-Unis
- Finlande
- Inde
- Luxembourg
- Norvège
- Pays-Bas
- Royaume-Uni
- Singapour

La philosophie de cette analyse n'est pas de fournir un catalogue de mesures ponctuelles (et changeantes dans le temps) mais un panorama de perceptions différentes selon les pays de la problématique de l'innovation dans les services et des modalités de soutien s'y rapportant. En d'autres termes, c'est un travail de caractérisation qui vise à rendre lisible – autant que faire se peut – la place dévolue au soutien à l'innovation dans les services par les pouvoirs publics dans chacun des systèmes nationaux d'innovation observés.

D'une façon générale, l'analyse s'attache à mettre en exergue selon les pays l'un ou l'autre aspect ou faits « saillants » qui seraient susceptibles de fournir des indications utiles pour de futures suggestions dans le cadre de la présente mission.

Une synthèse des principaux résultats est présentée en conclusion de l'analyse (section 4.2.12).

#### Allemagne

Le développement des activités servicielles en Allemagne est clairement lié à celui de son activité industrielle. Les succès à l'exportation de l'économie de ce pays sont explicables, du moins en partie, par la prégnance des services à haute valeur ajoutée intellectuelle et par le rôle particulier joué par la recherche appliquée. Les politiques publiques s'efforcent de favoriser un environnement stimulant des interactions d'innovation fortes entre secteur secondaire et secteur tertiaire, combiné à la « capacité d'absorption » (*absorptive capacity*) du *Mittelstand*. Ces pratiques peuvent cependant varier fortement dans leurs modalités d'un *Land* à un autre.

Les innovations de services sont perçues par les pouvoirs publics allemands comme l'un des facteurs clés de la réussite économique et de l'attractivité du « *Standort Deutschland* » et sont indissociables de l'activité industrielle.<sup>42</sup> Ce constat vaut tout particulièrement pour les services intensifs en connaissances et à haute valeur ajoutée.

---

<sup>42</sup> <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Mittelstandspolitik/dienstleistungen.did=239892.html>

Le paysage institutionnel et politique allemand en lien avec les questions d'innovation est extrêmement varié et complexe du fait de la diversité des intérêts tant sectoriels que régionaux. Cependant on peut considérer que le système d'innovation qui en résulte s'avère efficace et que le soutien à l'innovation dans les services y trouve sa place.

Plusieurs ministères - avec chacun des priorités différentes – sont en charge du soutien et de la promotion des activités de services au sens large et en particulier de leurs activités innovantes. De façon schématique, il est important de retenir au niveau fédéral, deux acteurs principaux :

- BMBF : ministère responsable de tout ce qui a trait à la recherche dans et sur les services ;
- BMWi: ministère responsable du développement des différents secteurs de l'économie, en particulier des activités servicielles.

On peut dater du milieu des années 90 le début du soutien public à des activités de recherche en lien avec des services. Il s'agit pour l'essentiel d'une intégration du soutien aux services dans des problématiques plus larges. Les différentes initiatives lancées en ce sens au cours des dernières années sont les suivantes : «l'union de la recherche et de l'économie» (Forschungsunion Wirtschaft-Wissenschaft) puis la «hightech-strategie ». <sup>43</sup>

De façon synthétique, on peut faire ressortir les cinq domaines listés ci-après en termes de priorités stratégiques : climat et énergie, santé et nutrition, mobilité, sécurité et communication.

Ainsi, d'un point de vue stratégique, il peut être affirmé que le soutien aux activités servicielles ne fait pas ou peu l'objet d'une communication en tant que telle mais s'inscrit dans les priorités d'ensemble données à la politique d'innovation allemande à des degrés divers selon les secteurs concernés.

De façon plus précise, on peut pointer comme étant des éléments spécifiquement allemands de l'approche caractérisant le soutien à l'innovation servicielle : a) l'intérêt du BMBF quant à la recherche sur et pour les services, et b) celui du BMWi pour les aspects en lien avec la standardisation (en coopération avec DIN, l'Institut Allemand de la Normalisation).

D'un point de vue général, l'hypothèse peut être formulée que les mesures soutenant le développement d'innovation dans les services peuvent être caractérisées par une philosophie qui met en avant les points suivants :

- favoriser des solutions servicielles (incluant des produits) plutôt que les produits seuls;
- viser une concurrence globale plutôt que simplement le marché local, y compris pour les services
- adopter une pensée systémique plutôt qu'une focalisation sur des extrants (*outputs*) individuels.

---

<sup>43</sup> Cf. <http://www.hightech-strategie.de/de/14.php>

Si l'on peut considérer qu'il n'y a pas de volonté *de facto* ou *a priori* de considérer de façon distincte le soutien à l'innovation servicielle de celui accordé à l'innovation manufacturière, il est possible toutefois identifier certaines approches sectorielles, à savoir :

- l'économie de la santé (au sens large) ;
- les industries créatives et culturelles ;
- les conditions cadres de développement du tourisme ;
- les conditions cadres de développement des services à la personne.

Par ailleurs, il est également possible d'identifier des mesures qui si elles ne sont pas réservées exclusivement aux entreprises de services semblent particulièrement adaptées au soutien à l'innovation servicielle. Il s'agit d'une part de soutiens à des projets de R-D impliquant des services dans le cadre du soutien aux PME (*Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand* ou ZIM)<sup>44</sup> plafonnés à 350.000 € pour les projets individuels ou 2 millions d'€ pour les projets coopératifs. A cela s'ajoute un cofinancement (plafonné à 50.000€) de services participant à des processus d'innovation dans des entreprises clientes (quel que soit le secteur d'activité). D'autre part, mais dans le même esprit, des bons d'innovation (plafonnés à 50% du montant effectif de la prestation) sont activables pour des prestations de sociétés de conseil destinées à accompagner l'innovation dans des PME.<sup>45</sup>

De plus tout un pan du soutien à l'innovation en Allemagne passe par le soutien aux créations d'entreprises (souvent mais pas exclusivement d'entreprises de services à caractère innovant). Cet aspect est dans doute potentiellement celui qui peut s'avérer le plus riche en enseignements et leçons à tirer.

Il est nécessaire d'avoir à l'esprit que l'immense majorité (plus de 80%) des créations d'entreprises en Allemagne est réalisée dans le domaine des services.<sup>46</sup> Même si ces créations d'entreprises ne sont pas toutes innovantes, c'est à cette réalité que s'adosse le soutien à la création d'entreprises innovantes.

A ce titre l'initiative qui a débuté en 2010 « Allemagne pays de création d'entreprise » (*Gründerland Deutschland*) se préoccupe particulièrement des entreprises à potentiel innovant. Les principales formes que prend ce soutien de la part du BMWi sont les suivantes :

- Information, conseil et activités de communications (semaines de la création d'entreprises : *Gründerwoche Deutschland*) ;
- Sensibilisation de publics jeunes (*Entrepreneurship Education*, le terme est utilisé en anglais et non en allemand) notamment dans le secondaire ;
- Mise en compétition de projets de créations d'entreprises (tous secteurs confondus : *EXIST-Gründungskultur –die Gründerhochschule* ou spécifiquement dans le domaine des TIC : *Gründerwettbewerb IKT-innovativ*).

---

<sup>44</sup> [www.zim-bmwi.de](http://www.zim-bmwi.de)

<sup>45</sup> *Innovationsgutscheine (go-inno)*: [www.inno-beratung.de](http://www.inno-beratung.de)

<sup>46</sup> Cf. <https://www.kfw.de/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Gr%C3%BCndungsmonitor/Gr%C3%BCndungsmonitor-2010-Kurz.pdf>

Les financements EXIST s'appliquent également aux services et tout particulièrement aux activités de conseil basées sur des résultats scientifiques et des avancées académiques). Ce financement prend la forme d'une bourse applicable à trois personnes au maximum par projet, pour une durée maximale de 12 mois. D'autres frais peuvent être pris en compte (matériel, coaching, etc.) et le volume moyen de ces financements est de l'ordre de 75.000€ par projet.

Le seul programme véritablement spécifique à l'innovation servicielle de par sa nature est celui du BMBF intitulé « innovations avec les services » (*Innovationen mit Dienstleistungen*) qui est un programme de recherche soutenant le développement systématique de nouvelles offres de services de haute qualité. En particulier, trois axes de recherche sont poursuivis :

- management de l'innovation ;
- innovation dans les domaines en croissance ;
- ressources humaines dans les entreprises de services.

Le BMWi s'efforce de soutenir les exportations de services, notamment des services intensifs en connaissances (KIBS) par des mesures ciblées en rapport avec les pays émergents (participation financière aux coûts de déplacements liés aux missions d'exploration commerciale).

De façon plus anecdotique sont organisées par les pouvoirs publics des séries d'initiatives prenant essentiellement la forme de workshops, de rencontres et de forums d'échanges destinés à progresser dans la compréhension de l'innovation servicielle et l'échange de bonnes pratiques. Ceci concerne pour l'essentiel quelques secteurs (déjà signalés plus haut), à savoir :

- l'économie de la santé ;
- les industries créatives et culturelles ;
- le tourisme ;
- les services à la personne.

Enfin, des efforts sont prodigués également à destination du monde académique, visant par exemple le développement de chaires universitaires consacrées à l'innovation dans les services (comme c'est le cas à Karlsruhe dans le cadre du KIT).

En revanche, concernant la logique d'ensemble du soutien des pouvoirs publics, les problématiques de crédit impôt-recherche et de stimulation de la demande de services par *public procurement* ont fait un temps l'objet de réflexions et de discussions mais semblent pour le moment ne plus être à l'ordre du jour.

## Canada

L'un des traits les plus remarquables de l'évolution des services au cours des deux dernières décennies au Canada est probablement l'émergence très marquée de l'« économie créative », vecteur de développement économique – et donc d'emplois, le plus souvent hautement qualifiés – et du renforcement d'identités fortes à l'échelle des principales métropoles canadiennes. D'une façon générale (avec des variations de Province à Province) les pouvoirs publics accordent une forte importance au soutien à

l'entreprenariat. Au niveau fédéral, les interactions entre monde académique et entreprises sont encouragées par des mesures de politiques d'innovation (ceci concerne notamment les centres de recherche à financement fédéral, mais vaut également pour les universités). L'hypothèse peut être formulée que le Canada est l'un des pays où la distinction entre entreprises de services et entreprises manufacturières est la moins marquée du point de vue des politiques publiques de soutien à l'innovation.

L'une des principales spécificités canadiennes réside dans l'importance du soutien indirect à la R-D dans les entreprises par rapport aux aides directs et ce, en comparaison avec d'autres pays industrialisés (notamment les Etats-Unis). De plus, si plus des deux-tiers du soutien direct canadien à l'innovation va vers le secteur manufacturier (contre environ un quart pour les services), dès lors qu'il s'agit de crédit impôt recherche, on observe des chiffres plus équilibrés : 55% manufacturier et 44% pour les services.<sup>47</sup> D'une façon générale, les programmes de soutien aux activités d'innovation sont ouverts à tous les secteurs d'activités. Il n'y a pas de raison *a priori* ou explicite pour que les entreprises de services en soient exclues ou qu'elles puissent moins y avoir recours. Cependant la logique sur laquelle se sont développés ces programmes repose historiquement sur des modèles d'innovation pensés pour le secteur manufacturier. De plus, il ne semble pas qu'il soit possible d'identifier un programme de soutien spécifiquement dédié aux services.

Toutefois, certains programmes semblent plus particulièrement adaptés aux entreprises de services canadiennes innovantes en particulier le « *Digital Technology Adoption Pilot Program* (DTAPP) » ou « Programme pilote d'adoption des technologies numériques (PPATN) ». <sup>48</sup> Ce programme cible les entreprises de moins de 500 salariés et a pour objectif :

- d'augmenter la vitesse d'adoption des technologies numériques par les PME ;
- de mieux comprendre le lien entre les technologies numériques et la productivité ;
- de faire mieux connaître les avantages et l'importance d'adopter ces technologies.

Le PPATN a été conçu pour accélérer le rythme d'adoption des technologies numériques par les PME canadiennes et créer des compétences dans le domaine. Au moyen des relations et des réseaux existants avec des organismes et collèges partout au Canada, l'équipe du PPATN offre aux PME un accès à de l'expertise dans le domaine de l'adoption des technologies numériques.

Enfin, les entreprises de services sont susceptibles de bénéficier d'un financement de leur fonds de roulement par la BDC (*Business Development Bank of Canada* ou Banque de Développement du Canada).<sup>49</sup> Ces fonds peuvent notamment permettre le lancement de projets de croissance et donc de projets innovants. Ceci vaut en particulier pour :

- Le développement et le lancement de nouveaux produits et services ;
- L'intégration et le développement du commerce électronique ;
- La mise à niveau de stratégies de marketing et de promotion.

---

<sup>47</sup> Cf. Therrien (2012) : *R&D and Innovation in Services in Canada* (p. 8) : <http://www.oecd.org/sti/inno/50011585.pdf>

<sup>48</sup> Cf. <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/eng/irap/dtapp/index.html>

<sup>49</sup> Cf. [http://www.bdc.ca/EN/solutions/financing/Pages/fs\\_working\\_capital\\_general.aspx](http://www.bdc.ca/EN/solutions/financing/Pages/fs_working_capital_general.aspx)

## Etats-Unis

Les Etats-Unis constituent un cas unique à l'échelle globale en termes de système d'innovation. En effet, c'est la seule économie au monde qui combine sur le long terme deux modes d'innovation. Le premier mode repose sur la science et la technologie, de grands projets, des commandes fédérales et une infrastructure de recherche très performante. C'est en quelque sorte le modèle vers lequel la France tendait pour l'essentiel pendant la seconde moitié du vingtième siècle : un paradigme dominé par les scientifiques et les ingénieurs. Le second mode d'innovation - qui a pris de l'ampleur sur les dernières décennies - est celui de l'émergence d'entreprises et de secteurs nouveaux correspondant à de nouveaux besoins, voire créant ces nouveaux besoins sur la base de l'amélioration de technologies préexistantes (en quelque sorte à la façon du modèle dominant en Allemagne). Ces créations d'entreprises et de secteurs à très forte croissance en termes de chiffre d'affaires et d'emplois correspondent pour l'essentiel à des activités de services extrêmement innovantes notamment en termes de modèles d'affaires (l'exemple emblématique est Google) ou d'entreprises manufacturières qui tirent leurs avantages concurrentiels de l'incorporation de services à haute valeur ajoutée dans les artefacts produits et distribués (on songe immédiatement à Apple). De fait, en termes de politiques d'innovation, les Etats-Unis constituent un formidable laboratoire d'observation.

Cependant, force est de constater que les Etats-Unis ne disposent pas d'une politique intégrée ou spécifiquement dévolue à l'innovation dans les services.<sup>50</sup> En revanche, on peut parler de politiques indirectes ou d'effets de soutien bénéficiant à certains secteurs en lien avec les activités servicielles. Ainsi, le document clé que constitue « *A Strategy for American Innovation* »<sup>51</sup>, datant de 2009 et actualisé en 2011, fait état notamment de quatre secteurs en lien avec les services : santé, éducation, gouvernement (à comprendre dans le sens de services publics), TIC au sens large.

D'une façon générale, la stratégie développée s'attache aux politiques améliorant les conditions cadres de l'innovation (crédits d'impôts liés aux activités de R-D, politiques de soutien à la propriété intellectuelle, infrastructures numériques et physiques, enseignement des sciences et des technologies, etc.). Il convient de noter l'importance donnée à certaines activités telles que : production avancée (*advanced manufacturing*), biotechnologies, nanotechnologies, applications spatiales.

Ces activités *a priori* réputées conduire particulièrement à l'innovation dans le secteur manufacturier (présentes en 2012 dans la formulation de « *A National Strategic Plan for Advanced Manufacturing* ») n'ont pas de pendant sous la forme de la promulgation d'un document équivalent portant sur l'innovation dans les services.

De surcroît, le soutien aux efforts portant sur la « *service science* » dans les milieux académiques semble diminuer d'intensité. Il s'agit pour l'essentiel d'activités de recherche, d'enseignement et de formation en lien avec les services, notamment dans les domaines du management des services et de la qualité des services.

---

<sup>50</sup> Cf. TEKES (2012, p.173): *European Policies to Support Service Innovation*.

<http://www.vinnova.se/upload/EPIStorePDF/ServiceInnovationPolicyBenchmarking.pdf>

<sup>51</sup> Cf. [http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/microsites/ostp/iam\\_advancedmanufacturing\\_strategic\\_plan\\_2012.pdf](http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/microsites/ostp/iam_advancedmanufacturing_strategic_plan_2012.pdf)

Toutefois, il serait faux de conclure de ces observations que l'innovation dans les services ne bénéficie pas de formes de soutien – au moins indirect - de la part des pouvoirs publics aux Etats-Unis. D'un point de vue institutionnel, différentes agences, administrations ou organismes ont développé – sans que cela corresponde a priori au cœur de leurs préoccupations - des programmes de soutien qui bénéficient directement ou indirectement à l'innovation servicielle sous des formes diverses. Quelques exemples sont donnés ci-après :

- National Science Foundation (NSF)<sup>52</sup>.
- Office of Science and Technology Policy<sup>53</sup>.
- Small Business Innovation Research (SBIR)<sup>54</sup>.
- Department of Health and Human Services (HHS)<sup>55</sup>.
- National Aeronautics and Space Administration (NASA)<sup>56</sup>.

Les politiques de promotion en lien avec ou impactant l'innovation dans les services peuvent être regroupées pour l'essentiel dans trois catégories :

- les politiques d'offre (*supply-side policies*) ;
- les politiques de demande (*demand-side policies*) ;
- les politiques d'amélioration des conditions cadres (*policies improving framework conditions*).

En conclusion, dans le cas des Etats-Unis, force est de constater que l'action des pouvoirs publics en lien avec l'innovation dans les services est très limitée en termes de politiques d'offre et de demande spécifiques. En revanche, en termes de politiques d'amélioration des conditions cadres certains aspects méritent d'être pointés. Cependant, ces aspects ne sont pas – encore une fois – spécifiques à l'économie des services, tout en étant susceptibles d'impacter positivement l'innovation servicielle. En particulier on peut noter des efforts visant à :

- accélérer le traitement des demandes de dépôts de brevets, notamment celles émanant de petites entreprises ;
- la mise en place d'accords standardisés facilitant l'exploitation de licences issues du monde académique par les entreprises (notamment les start-ups) ;
- promouvoir l'entrepreneuriat au travers de campagnes de communication ;
- soutenir le développement de clusters à l'échelle régionale (non pas spécifiquement des clusters de services mais des clusters susceptibles d'intégrer des activités servicielles) ;
- faciliter une meilleure intégration des actifs immatériels (design, portefeuilles de marques, capacités organisationnelles, etc.) dans les normes comptables ;

---

<sup>52</sup> Cf. <http://www.nsf.gov/>

<sup>53</sup> Cf. <http://www.whitehouse.gov/administration/eop/ostp>

<sup>54</sup> Cf. <http://www.sbir.gov/>

<sup>55</sup> Cf. <http://www.hhs.gov/>

<sup>56</sup> Cf. <http://www.nasa.gov/>

- soutenir la recherche académique portant sur l'innovation de services et les politiques d'innovation ;
- faciliter les exportations (notamment de services) en s'attachant à diminuer les barrières douanières non tarifaires.

## Finlande

Après les années du miracle Nokia qui a conditionné l'orientation d'ensemble du système d'innovation finlandais et des politiques afférentes, le mot d'ordre est aujourd'hui de réduire la dépendance économique aux grandes entreprises (considérées parfois comme des mastodontes) et de soutenir la création d'entreprises – notamment de services – à fort potentiel de croissance et pour l'essentiel en lien avec le monde académique (spin-off).

Parmi les 10 pays considérés, la Finlande est probablement celui qui accorde le plus d'attention aux politiques consacrées à l'innovation dans les services. L'agence TEKES joue un rôle central à ce titre.<sup>57</sup> En effet, une série de programmes développés par cette agence concerne explicitement les services. On peut notamment citer :

- FINNWELL : portant sur la santé
- SERVE : services innovants notamment de type B2B
- Le programme spécifique aux activités touristiques et de loisirs (*Tourism and leisure services*)
- VAMOS : services mobiles et TIC.

Dans le cadre de la stratégie nationale d'innovation finlandaise (qui peut être datée approximativement de 2008) 11 thématiques sont spécifiquement adressées et l'une d'elle porte explicitement sur les services.

Le programme « Finnish Serve (Innovative Services Technology) » est également digne d'attention du fait principalement de deux particularités. D'une part il vise à accroître l'intensité et l'étendue de l'utilisation des services par le secteur manufacturier finlandais. D'autre part, il s'efforce de promouvoir la recherche académique portant sur les services. Ce programme soutient ainsi les entreprises et organisations de recherche dans le développement de concepts d'innovations de services à même d'être reproduits ou dupliqués et pour lesquels il est fait appel à des méthodes systématiques ou à l'introduction de nouvelles technologies. L'esprit du programme est de fournir des fonds à des projets innovants répondant à des défis constituant *a minima* une valeur ajoutée en termes de caractère novateur à l'échelle nationale. Au-delà du seul financement, le programme a également pour objectif la constitution de réseaux nationaux et internationaux favorisés par des séminaires et des forums spécifiques à des thématiques données et la mise à disposition d'outils portant sur le management de produits/services et la propriété intellectuelle.

Une hypothèse peut être formulée quant à la philosophie sous-jacente de cette approche, à savoir qu'elle donne une priorité au soutien à des programmes de R-D orientés vers

---

<sup>57</sup> Cf. <http://www.tekes.fi/en/>

des activités à intensité technologique relativement faible. Cette approche favorise les services. En 2010, plus de la moitié des fonds du TEKES ont été consacrés au soutien de l'innovation dans les services.

D'une façon générale, il ressort de l'observation des politiques concernées en Finlande qu'elles s'efforcent de relever un certain nombre de défis au titre desquels on peut noter :

- le développement de nouvelles aptitudes en termes de ressources humaines (*skills*) ;
- la mise au point de nouveaux instruments ;
- l'ajustement des modalités de financements de projet ;
- la mise au point de critères d'évaluation des politiques menées ;
- le développement d'une politique de type horizontale.

Une approche typique de la politique finlandaise est celle adoptée par le TEKES pour ce qui est du soutien aux « Strategic Centres for Science, Technology and Innovation » qui sont des centres de recherche parapublics. Les recherches menées ne sont pas spécifiquement liées au secteur des services, mais ces activités bénéficient à l'innovation servicielle au travers de différents projets de coopération. Ainsi, en lien avec le cluster finlandais des métaux et de l'ingénierie, un programme de 5 ans (2010-2015) intitulé FutIS (Future Industrial Services) s'attache à faire évoluer les modèles d'affaires de ce secteur industriel d'une approche centrée sur la production de biens vers une approche centrée sur la fourniture de services.

De même, le programme EFEU (Efficient Energy Use) est consacré à l'élaboration de nouvelles méthodes et instruments mais aussi de nouveaux services dans le domaine de l'efficacité énergétique.

Enfin, des efforts sont faits par les pouvoirs publics en lien avec :

- les commandes publiques, en vue de favoriser les entreprises innovantes, notamment de services (sans qu'il soit possible pour le moment d'en mesurer les modalités et les effets) ;
- une politique fiscale d'encouragement aux activités entrepreneuriales et innovantes dans le domaine des services domestiques et à la personne ;
- le soutien aux exportations d'une part des entreprises manufacturières (potentiellement susceptibles de fournir également des services en combinaison avec les biens exportés) d'autres part des activités des « industries créatives et culturelles » (qui correspondent fondamentalement à des activités servicielles).

## Inde

L'Inde est le seul pays émergent où les services représentent plus de la moitié de l'économie nationale en termes de PIB. L'un des objectifs actuels affichés par la politique de STI (sciences, technologie et innovation) de l'Inde est le renforcement de l'intensité en R-D du secteur des services et le renforcement de la base de qualification de la main-d'œuvre locale (capital humain). L'ambition est de parvenir à moyen terme à un

leadership global dans certaines activités de services (et implicitement de damer le pion aux Etats-Unis et à la Chine).

L'Inde présente en termes d'économie des services une situation extrêmement contrastée du fait de la coexistence :

- d'entreprises de services à la pointe de la technologie notamment dans le domaine des TIC (technologies de l'information et de la communication), à forte croissance tant en termes de chiffre d'affaires que de capacité d'exportation et de création d'emplois (la région de Bangalore est à ce titre emblématique) ;
- d'entreprises traditionnelles de services (transports, distribution d'énergie, etc.) de taille le plus souvent gigantesque (les chemins de fer indiens sont l'un des plus grands employeurs au monde) mais dont la capacité d'innovation n'est pas optimale.

Un levier émergent et considérable en termes de politiques d'innovation réside en une prise de conscience de l'impact potentiel du *public procurement*. Dans le même temps, les pouvoirs publics indiens sont confrontés au défi qui consiste à améliorer l'efficacité des services publics au travers du déploiement de capacités par le secteur privé des services.

Les premières réflexions articulées et communiquées par les pouvoirs publics en Inde quant au système national d'innovation datent de la période 2003-2008 environ.<sup>58</sup> Ainsi, l'analyse réalisée par la National Knowledge Commission (NKC) fournit une série d'observations qui permettent de voir à quel point le contexte indien en termes d'activités d'innovation (notamment d'innovation dans les services) diffère de celui des autres pays passés en revue dans le cadre de la présente analyse :

- Rôle déterminant des PME, généralement plus innovantes que les grandes entreprises ;
- Impact positif des participations étrangères au capital des entreprises innovantes ;
- Capacité innovante supérieure des entreprises tournées vers le marché national par rapport à celles essentiellement exportatrices ;
- Principales barrières à l'innovation de deux types : manque de ressources humaines qualifiées; faiblesse des coopérations avec les laboratoires et organismes de recherche ;
- Intensité de l'innovation : dans le secteur manufacturier elle est supérieure à celle observable dans les services, mais le taux d'accroissement de la propension à innover est supérieure dans les entreprises de services;
- Principal impact ou conséquence positive de l'innovation dans les services : réduction des coûts de production et de délivrance du service
- Entreprises de services apparemment plus enclines à coopérer avec des agences gouvernementales pour des questions d'innovation que les entreprises manufacturières.

---

<sup>58</sup> Cf. National Knowledge Commission rapport « innovation in India » (2007)  
[http://knowledgecommission.gov.in/downloads/documents/NKC\\_Innovation.pdf](http://knowledgecommission.gov.in/downloads/documents/NKC_Innovation.pdf)

On assiste en fait à un changement de paradigme en Inde d'un point de vue politique. Jusqu'il y a peu, on pouvait parler d'un rôle mineur des problématiques de science, de technologie et d'innovation dans la définition des politiques nationales. Le tournant s'est effectué récemment et la décennie 2010-2020 a été affichée comme la « *decade of innovation* ». Eléments emblématiques : création du conseil national de l'innovation (National Innovation Council ou NInc) et formulation de la STI Policy 2013. Une particularité de l'approche adoptée mérite d'être soulignée : il est attendu des entreprises innovantes qu'elles contribuent à la fois au bien-être social (*social good*) et à la création de richesses (*economic wealth*). Cet esprit peut être résumé par le slogan : « *Science technology and innovation for the people* ». En d'autres termes, les activités d'innovation en Inde se doivent d'être socialement inclusives.

L'innovation servicielle semble être pour le moment abordée en Inde essentiellement par l'angle des services basés sur des ressources et capacités technologiques. En conséquence de quoi, le soutien à la R-D dans les secteurs d'activités prioritaires en termes stratégiques n'inclut que partiellement ou indirectement des activités de services – notamment sous l'aspect de la gestion d'infrastructures - comme le montre la liste ci-après :

- Agriculture
- Télécommunications
- Energie
- Management de l'approvisionnement d'eau
- Santé et recherche pharmaceutique
- Matériaux
- Environnement et changement climatique

Quelques tendances de fonds sont observables :

- L'émergence de l'intérêt porté à l'« innovation frugale (frugal innovation) ». Il s'agit schématiquement d'innovations (essentiellement de produits) à faible coût et à faible impact écologique. Ceci pourrait avoir des implications sur les services mais il n'est pas encore possible de déceler lesquelles à l'heure actuelle.
- Le renforcement des dispositifs et incitations à destination d'investissements privés domestiques et étrangers (*business angels, venture capital*). A priori et dans le domaine des services les activités en lien avec le secteur médical et paramédical ainsi que le « tourisme médical » pourraient en bénéficier.
- Les efforts des pouvoirs publics ciblant les droits de la propriété intellectuelle (IPR) et la protection des données. Ces efforts sont pensés par les pouvoirs publics comme un soutien à l'innovation industriel mais pourraient bénéficier indirectement aux services (notamment ceux en lien avec les TIC).

D'une façon générale, l'impression dominante est que les problématiques de soutien à l'innovation dans les services n'ont jusqu'à présent fait l'objet que de peu de préoccupations en Inde, ce qui contraste fortement avec les efforts déployés par les

pouvoirs publics portant sur le domaine des politiques industrielles. Ceci est confirmé par les développements les plus récents (mars 2014).<sup>59</sup>

Enfin, il est nécessaire de garder à l'esprit que les activités de services en Inde – qui reste une économie émergente - relèvent dans leur immense majorité (plus de 80% en volume aux dires d'un expert indien) du secteur informel, ce qui rend à ce stade l'action des pouvoirs publics très difficile à mettre en œuvre et à analyser.

## Luxembourg

Le Luxembourg constitue à l'échelle européenne l'exemple même d'une économie « hypertertiariée » avec un PIB dont les services financiers sont les premiers contributeurs. Cependant, ce niveau de dépendance extrême de l'ensemble de l'économie du Grand-Duché à un seul secteur d'activité a nourri une réflexion des pouvoirs publics qui annonce un véritable changement de paradigme à l'échelle du système national. La priorité est désormais donnée au secteur des services en lien avec la santé (au-delà des seules activités de santé) et de combiner innovations servicielles et innovations technologiques dans ces domaines. L'objectif affiché et la philosophie sous-jacente sont parfaitement résumés dans le slogan luxembourgeois désormais quasi-officiel : *"Use the power of service innovation to turn Luxembourg into the healthiest country on Earth, one person at a time"*

Le Fonds National de la Recherche (FNR) est un acteur incontournable au Luxembourg dès lors que l'on se penche sur le soutien public à l'innovation dans les services.<sup>60</sup> En particulier le programme CORE (qui a pour objectif de soutenir le développement de la recherche publique luxembourgeoise par le financement de projets de recherche) rend possible le soutien à l'innovation servicielle. Ainsi, pour la seule année 2011 près de 4,5 millions d'€ ont été rendus disponibles pour ce type de projets en lien avec les services. Au total, pour l'ensemble de la durée du programme CORE, 24 projets portant sur l'innovation dans les services ont été financés pour un montant total d'environ 8,5 millions d'€.

Au-delà du soutien à la recherche, les instruments classiques luxembourgeois de soutien à l'innovation ne sont ni spécifiquement dédiés aux services ni exclusifs de ceux-ci. Il faut toutefois noter une volonté forte des pouvoirs publics de sensibiliser notamment les entreprises et le monde académique à l'innovation servicielle. Ceci s'effectue en particulier par l'organisation d'événements, de conférences et de workshops.

A ce titre un évènement majeur en termes de prise de conscience a été la tenue du séminaire organisé en octobre 2011 intitulé « Understand, measure & promote service innovation in Luxembourg ». <sup>61</sup>Ce séminaire a réuni des représentants ministériels, des entreprises, des universitaires et l'agence nationale de promotion de l'innovation et de la recherche (Luxinnovation). L'une des principales conclusions réside dans le constat d'un potentiel d'innovation insuffisamment exploité par les entreprises luxembourgeoises de

---

<sup>59</sup> Cf. Sectoral Innovation Councils Meeting on 13th March 2014 : [http://www.innovationcouncil.gov.in/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25&Itemid=18](http://www.innovationcouncil.gov.in/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=18)

<sup>60</sup> Cf. <http://www.fnr.lu/fr/>

<sup>61</sup> Cf. Ministry of the Economy and Foreign Trade - Observatoire de la Compétitivité (2012): *Understand, measure & promote service innovation in Luxembourg*, pp. 78-83

services (notamment par rapport à leurs homologues des pays voisins : Allemagne, Belgique, France).<sup>62</sup>

Il est possible de noter que le soutien de l'État luxembourgeois à la recherche en lien avec les entreprises a connu une augmentation de 145 % en 2010. Cependant, il faut noter que sur un total de 76 demandes, deux seulement concernaient des innovations de service.

Le soutien à l'entreprenariat, notamment dans la phase de développement initial de l'entreprise, peut bénéficier à des sociétés de services au même titre que le soutien accordé dans d'autres secteurs d'activité. Il s'agit d'accompagner des coopérations avec des organismes de recherche portant sur le développement de nouveaux produits, procédés ou services, qui comportent un risque important de défaillance technique ou industrielle.

L'aide à l'innovation peut également prendre la forme de subventions portant sur le recours à des services de soutien à l'innovation : conseil en gestion, assistance technologique, services de transfert de technologie, ainsi que l'acquisition, la protection et l'échange de droits de propriété intellectuelle technique.<sup>63</sup> Ces mesures peuvent s'appliquer indistinctement à des entreprises manufacturières ou de services.

Enfin, le capital développement constitue un élément de l'écosystème d'innovation luxembourgeois. A ce titre, la SNCI (Société Nationale de Crédit et d'Investissement) a fondé une initiative de capital de développement pour les PME avec cinq banques commerciales luxembourgeoises. L'objectif est de fournir des actions ou des prises de participation dans les PME en renforçant le capital de celles-ci. Les bénéficiaires potentiels sont les PME industrielles, artisanales ou des secteurs de services, établies sous forme de sociétés par actions qui mettent en œuvre des projets novateurs et génèrent de nouveaux emplois. L'initiative paraît bien adaptée aux entreprises de services dans la mesure où les critères de financements s'appliquent aux activités de services, à leurs processus et leurs démarches de commercialisation.<sup>64</sup>

## Norvège

L'économie norvégienne est traditionnellement dominée par l'importance des activités extractives. Un corolaire est l'intensité relativement faible de la R-D et un système d'innovation qui apparaît comme en retard sur les autres pays nordiques. Cependant, et du fait d'évolutions récentes, l'attention des pouvoirs publics est désormais portée sur les processus d'innovation. Ceci vaut tout particulièrement pour le domaine des services. En effet, les attentes se concentrent sur le phénomène d'*upgrading* des activités extractives et manufacturières grâce à l'intensification des activités de recherche et au développement des services, notamment aux entreprises et à forte valeur ajoutée intellectuelle (les KIBS : *Knowledge Intensive Business Services*).

---

<sup>62</sup> Cf. *Ministry of the Economy and Foreign Trade and Luxinnovation (2009): State Aid for Research, Development and Innovation for the Benefit of Luxembourg's Economy*

<sup>63</sup> Cf. <http://www.innovation.public.lu/en/financer-projets/rd-entreprise/index.html>

<sup>64</sup> *Société luxembourgeoise de capital-développement pour les PME S.A.*  
Cf. <http://www.snci.lu/fr/>

La Norvège semble cependant avoir joué un rôle de précurseur en termes de politiques d'innovation visant spécifiquement les services il y a une quinzaine d'années de cela du fait d'un programme phare intitulé PULS.

Le programme PULS est consacré aux efforts de R-D dans quatre domaines thématiques :

- Logistique et services de transports ;
- Nouveaux procédés de vente, nouvelles formes de commerce et nouveaux modèles d'affaires (*business models*) ;
- Services intensifs en connaissances (KIBS) ; et
- Services basés sur les TIC, l'Internet et l'Internet mobile.

Depuis lors, ces actions ont été intégrées dans des programmes génériques de soutien à l'innovation. En particulier le programme BIA<sup>65 66</sup> dépend du Conseil Norvégien de la Recherche (*Forskingsrådet*).<sup>67</sup> Il s'agit d'un programme de soutien aux innovations « tirées par la demande et basées sur la recherche » qui est ouvert aux projets innovants quel que soit leur domaine thématique ou sectoriel - et donc susceptible de correspondre à des innovations servicielles. Ce programme cible spécifiquement des projets de recherche débouchant potentiellement sur des innovations majeures :

- de type innovations de produits à dominante technologique (ce qui semble pour l'essentiel exclure pour tout ou partie du domaine serviciel) ;
- de type innovations de services et/ou services améliorant grandement le processus de création de valeur (telles par exemple les activités logistiques) ;
- de type innovations de process, pour lesquels les problématiques de productivité et de qualité occupent une place centrale (les activités servicielles sont a priori incluses dans ce type d'innovation).

Par ailleurs, les crédits d'impôts (dénommés SkatteFUNN)<sup>68</sup> initialement réservés aux PME puis étendus aux grandes entreprises permettent une déduction fiscale de 20% des dépenses de R-D. Ces possibilités sont largement utilisées par des entreprises de services (près de la moitié des cas constatés selon certaines estimations sans qu'il soit possible de déterminer le volume d'ensemble des crédits d'impôts bénéficiant aux services par rapport aux industries extractives).

De façon plus anecdotique, le secteur du tourisme et l'industrie du voyage ont été l'objet d'efforts en vue de soutenir leur capacité à innover. En parallèle, des efforts particuliers sont prodigués dans le domaine du design et du tourisme. L'initiative *Ice Breaking Measure* a ainsi été constituée pour renforcer les liens entre services de design et PME à travers des incitations financières. Cette mesure a été conçue par Innovation Norway en coopération avec le Design Council. Le recours à des sociétés de conseil spécialisées en design (sous forme générique) a pour objectif de renforcer les capacités des entreprises

---

<sup>65</sup> BIA est en norvégien l'acronyme pour BIA Brukerstyrt innovasjonsarena traduit en anglais par *User-driven Research based Innovation*.

<sup>66</sup> Cf. <http://www.forskingsradet.no/servlet/Satellite?c=Page&pagename=bia%2FHovedsidemal&cid=1226993636050&langvariant=en>

<sup>67</sup> Cf. [www.forskingsradet.no](http://www.forskingsradet.no)

<sup>68</sup> Cf. <http://www.forskingsradet.no/servlet/Satellite?c=Page&pagename=skattefunn%2FHovedsidemal&cid=1222340152188>

norvégiennes (notamment de petite et moyenne taille) dans un domaine où certaines faiblesses semblent avoir été constatées.

D'un point de vue plus général, certaines analyses<sup>69</sup> pointent une difficulté majeure du système d'innovation norvégien en termes de capacité de soutien à l'innovation servicielle : un biais fort en faveur des autres activités économiques (on peut songer aux industries extractives et manufacturières) et une relative méconnaissance des besoins des entreprises de services. Ceci semble renforcé par une propension limitée à innover de la part des entreprises concernées et un degré de connaissance faible des mesures de soutien ou incitatives proposées par les pouvoirs publics. L'hypothèse peut être formulée que ceci touche plus généralement tout ce qui est du ressort de l'innovation non-technologique en Norvège.

### Pays-Bas

Quinzième puissance économique au monde, les Pays-Bas ont su compenser la taille modeste de leur marché intérieur par une capacité d'exportation particulièrement poussée. Le système national d'innovation néerlandais semble être tout entier tourné vers cet objectif dans une logique d'excellence à la fois scientifique et économique. Les services intensifs en connaissances et à forte valeur ajoutée jouent un rôle majeur à ce titre. Le « *New Dutch Model for Economic Innovation Policy* » (qui peut approximativement être daté de 2012) reflète particulièrement cet état d'esprit.

La problématique du soutien à l'innovation – y compris dans les services – est une priorité des pouvoirs publics aux Pays-Bas. Cependant, l'approche retenue est celle d'une mise à disposition d' « outils génériques » propres à convenir à l'ensemble des secteurs d'activités. La logique sous-jacente est d'accroître l'efficacité de ces mesures dans une volonté de coordination entre les différents ministères et organismes concernés. Ceci a en particulier mené à la création de la direction « connaissance et innovation » permettant une meilleure gouvernance entre le ministère de l'économie et celui de la recherche. L'un des objectifs clés est de parvenir à un accroissement des dépenses de R-D du secteur privé.

A ce titre, un certain nombre d'initiatives et d'actions (à caractère générique essentiellement) sont à prendre en considération :

- *Innovation voucher* est un instrument destiné aux PME qui souhaitent interagir avec un centre de recherche (ou d'autres organisations) pour des activités ponctuelles - typiquement des études de faisabilité ou la résolution d'un problème par exemple d'ordre technique<sup>70</sup>
- *Innovation performance contracts* est une mesure soutenant les activités collectives d'innovation associant plusieurs PME et permettant également d'associer des partenaires étrangers<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> Cf. le rapport *SERVInno*, (2013, p. 37) : *Service Innovation in the Nordic Countries: Key Factors for Policy Design*.

<http://www.nordicinnovation.org/sv/publikationer/service-innovation-in-the-nordic-countries-key-factors-for-policy-design-servinno/>

<sup>70</sup> Cf. <http://www.ttc-innovation.eu/your-benefit/innovation-projects/innovation-vouchers.html>

<sup>71</sup> Cf. [http://www.rvo.nl/sites/default/files/folder%20IPC%20ENG\\_0.pdf](http://www.rvo.nl/sites/default/files/folder%20IPC%20ENG_0.pdf)

- *Fund for the Enhancement of the Economic Structure*<sup>72</sup> qui entre 1994 et 2010 a servi de fonds de financement de projets de recherche dans les secteurs clés de l'économie néerlandaise (tels les TIC, les microsystèmes, les nano- et biotechnologies). Destiné à « préparer le futur » l'une des caractéristiques de ce fonds était d'être alimenté par les revenus procurés par l'extraction de gaz naturel.
- Les initiatives *Innovation Platform 1.0* (2004-2007) et *Innovation Platform 2.0* (2007-2010)<sup>73</sup> avaient pour originalité d'adopter une logique de « *task force* » qui a semblé jouer un rôle important dans les mutations des politiques d'innovation aux Pays-Bas en bénéficiant indirectement aux entreprises innovantes. Il s'agit d'une initiative originale qui relève davantage de la gouvernance que de l'accompagnement direct aux entreprises.
- Le programme d'innovation SII (*Service innovation & ICT*)<sup>74</sup> ne concerne pas uniquement les entreprises de services mais se concentre essentiellement sur les aspects TIC, supply chain management et logistique financière (paiement en ligne notamment). Ce programme a été conçu pour une période initiale allant de 2010 à 2013 et doté de 25 millions d'euros.

Entre 2005 et 2010 une série de programmes d'innovation (dont la logique affichée correspondait au slogan « *backing winners* ») ont bénéficié à des consortiums de recherche associant entreprises, universités et instituts de recherche. Pour l'essentiel, ces programmes étaient orientés vers l'innovation technologique et le secteur manufacturier. Cependant, au moins trois programmes permettaient spécifiquement le soutien aux innovations de services :

- logistique et supply-chain ;
- innovation de services et TIC ;
- industries créatives.

Par ailleurs, il paraît pertinent de souligner l'importance accordée aux mesures renforçant les capacités du monde académique à soutenir l'innovation dans les services. A cet égard, l'AMSI (Amsterdam center for Service Innovation)<sup>75</sup> fournit une illustration. Ce centre est destiné à favoriser un environnement à même de promouvoir l'enseignement et la recherche en lien avec l'innovation dans les services. Une initiative similaire porte le nom de Service Science Factory (Université de Maastricht)<sup>76</sup>. Enfin et dans le même ordre d'idées, le NCSI (Netherlands Centre for social Innovation)<sup>77</sup> qui avait initialement un caractère expérimental de durée limitée est à présent rattaché à l'une des facultés de l'Université d'Utrecht.

Au titre des politiques de demande soutenant les innovations de services, les bons d'innovation (*innovation vouchers*) introduits en 2004 semblent fréquemment utilisés par les services. Ces bons permettent de cofinancer une coopération avec des institutions de

---

<sup>72</sup> Cf. <http://www.rathenau.nl/en/web-specials/the-dutch-science-system/funding/government/fes-programmes-for-research-and-innovation.html>

<sup>73</sup> Cf. [http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/06/Netherlands\\_CGov\\_Coordinating-innovation-policy.pdf](http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/06/Netherlands_CGov_Coordinating-innovation-policy.pdf)

<sup>74</sup> Cf. [http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/ppt\\_presentations/2010/ic/simons.pdf](http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ceci/ppt_presentations/2010/ic/simons.pdf)

<sup>75</sup> Cf. <http://www.abri.vu.nl/en/research/strategy-and-organization/amsterdam-centre-for-service-innovation/index.asp>

<sup>76</sup> Cf. <http://www.ssf-maastricht.nl/>

<sup>77</sup> Cf. [www.ncsi.nl/](http://www.ncsi.nl/)

recherche publiques ou privées. Différents types de bons ont été émis, certains utilisables une seule fois par entreprise, d'autres utilisables une fois par an. Les premiers impliquent une participation de l'entreprise à hauteur de 30%, les seconds à hauteur de 50%.

De même, si l'on se penche sur le WBSO<sup>78</sup> ou instrument de crédit d'impôt lié à la R-D traditionnellement consacré aux PME il apparaît que, sans être spécifique aux services, depuis notamment l'extension de son domaine d'application aux dépenses liées aux TIC (en 2009, allant au-delà des seules dépenses de logiciels), le WBSO permis de faire en sorte qu'en 2010 environ un tiers du soutien accordé concerne les innovations de services.

Enfin, il paraît utile de faire référence au SBIR<sup>79</sup> qui est depuis 2004 l'équivalent néerlandais des mesures de type *Small Business Innovation Research* développées aux Etats-Unis. L'idée clé de cette approche est d'identifier des défis (« challenges ») essentiellement de nature sociétale et de mettre en place une compétition entre différentes propositions de solutions. Ces solutions sont alors évaluées selon différents critères tels que : l'impact en termes de résolution de problèmes, l'entrepreneuriat, le caractère innovant, les perspectives économiques, les aspects écologiques et sociaux et la qualité globale de la proposition. Les propositions sélectionnées font alors l'objet d'une étude de faisabilité (d'une durée maximale de six mois). A l'issue d'une seconde phase d'évaluation les projets les plus prometteurs sont soutenus dans leur phase de développement. La phase de commercialisation des solutions innovantes est en revanche exclue afin de respecter la réglementation européenne. A noter que dans certains cas les pouvoirs publics agissent comme les premiers clients des solutions développées.

## Royaume-Uni

Alors que la Grande-Bretagne était historiquement la première puissance industrielle, le Royaume-Uni est devenu l'économie tertiaisée de référence à l'échelle européenne (en partie du fait d'un processus de désindustrialisation). A la pointe de la recherche dans le domaine de l'innovation dans les services, les chercheurs britanniques sont probablement ceux qui ont le plus contribué à une meilleure compréhension de ces processus. Les politiques d'innovation nationales et régionales ont longtemps semblé bénéficier de ces atouts. Cependant, les stratégies et mesures les plus récentes en termes de politiques d'innovation font l'objet de polémique et une forme de « remise à plat » du système n'est pas à exclure dans un avenir proche.

L'approche du soutien à l'innovation au Royaume-Uni peut être caractérisée avant tout par le principe de « *sector neutrality* » (à l'exception notable des industries créatives que ciblent des politiques spécifiques) qui a pour conséquence que l'innovation servicielle est considérée comme tout aussi pertinente que l'innovation manufacturière. Ceci est renforcé par une volonté de « *rebalancing* », car historiquement le secteur manufacturier a davantage été l'objet d'attentions que le secteur des services. Une seconde caractéristique porte sur la prise de conscience progressive de l'importance des « innovations cachées » (*hidden innovations*) ou à faible contenu technologique directement appréhendable. Enfin, troisième caractéristique, le rôle des services publics

---

<sup>78</sup> Cf. <http://english.rvo.nl/subsidies-programmes/wbso-research-and-development-rd-tax-credit>

<sup>79</sup> Cf. [http://www.sci-network.eu/fileadmin/templates/sci-network/files/Resource\\_Centre/Case\\_Studies/Case\\_Study\\_-\\_Dutch\\_SBIR\\_-\\_Final.pdf](http://www.sci-network.eu/fileadmin/templates/sci-network/files/Resource_Centre/Case_Studies/Case_Study_-_Dutch_SBIR_-_Final.pdf)

s'inscrit dans une approche holistique et horizontale des processus d'innovation qui met en réseaux les liens entre industries manufacturières et activités de services et attache de l'importance aux apports du monde académique. On peut donc considérer que l'écosystème national d'innovation est favorable aux services même si le Royaume Uni ne s'est pas doté d'une politique explicite de soutien à l'innovation aux services. Cependant, on peut souligner dans le même temps une volonté exprimée notamment par le BIS (Department for Business Innovation and Skills) – responsable de la plupart des instruments de soutien à l'innovation au Royaume-Uni – de promouvoir et de soutenir davantage l'innovation servicielle. Cette évolution peut être datée approximativement de 2009.

Certaines priorités gouvernementales peuvent être mises en lien avec l'innovation dans les services sans que l'innovation servicielle soit explicitement ciblée<sup>80</sup> :

- transparence et ouverture des marchés, dans une logique tendant à faciliter notamment l'innovation des PME ;
- coordination et communication des actions gouvernementales en lien avec la régulation des marchés et le soutien à l'innovation ;
- prise de conscience renforcée de l'importance de l'innovation, des évolutions technologiques et des applications possibles et plus généralement volonté de développement d'une culture favorable au changement (*culture of change*) ;
- renforcement de la confiance dans les plateformes internet d'e-commerce ;
- accès facilité au financement des entreprises en croissance et potentiellement innovantes.

Le TSB (Technology Strategy Board<sup>81</sup>) est l'agence pour l'innovation britannique. Cette agence se focalise sur les technologies émergentes et les PME.

A ce titre le TSB gère notamment un outil classique de bons d'innovation ou « *innovation vouchers* »<sup>82</sup>. Ces cofinancements sont destinés à stimuler les interactions de connaissances entre PME innovantes et centres de ressources (par exemple académiques). Les *innovation vouchers* s'appliquent aux PME de services mais non exclusivement.

Le TSB a cependant mis en place quelques outils qui visent plus spécifiquement à stimuler l'innovation de services :

- L'outil « *Demonstrators* »<sup>83</sup> permet le test à grande échelle de produits et de services nouveaux permettant notamment de valider des concepts innovants et/ou de dépasser des barrières, voire de faciliter l'élargissement de champs d'application et de commercialisation.
- L'outil « *Collaborative R&D* »<sup>84</sup> correspond à un outil classique de cofinancement d'activités collaboratives de R-D entre entreprises et partenaires académiques

---

<sup>80</sup>Cf. <http://www.bis.gov.uk/files/file47440.pdf>

<sup>81</sup>Cf. <https://www.innovateuk.org/>

<sup>82</sup> Cf. <https://vouchers.innovateuk.org/>

<sup>83</sup> Cf. <https://www.innovateuk.org/-/demonstrators>

<sup>84</sup> Cf. <https://www.innovateuk.org/-/collaborative-r-d>

notamment. Le site du TSB communique sur le fait qu'en moyenne chaque £ investie en R-D collaborative génère 7 £ de valeur ajoutée brute.

- L'outil « *Catapult Centres* »<sup>85</sup> consiste en une série de créations récentes (s'étalant pour l'essentiel entre 2011 et 2013) de centres de recherche dont l'ambition est résumée en un quasi-slogan : « *Closing the gap between concept and commercialisation !* »<sup>86</sup>

Ce dernier outil mérite d'être mis en exergue : non seulement sa conception est récente mais parmi les sept « catapultes » existantes à ce jour quatre portent sur des thématiques en lien direct avec des applications de services, à savoir :

- *Connected digital economy* ;
- *Future cities* ;
- *Satellites application* ;
- *Transport systems*.

Au préalable avait été lancées (entre 2005 et 2009 pour l'essentiel) les *innovation platforms* consistant en des réseaux d'intégration entre entreprises privées, monde académique et pouvoirs publics. Ces réseaux étaient consacrés à des problématiques précises définies comme des « *major policy challenges* ». Certaines activités sont directement en lien avec l'économie servicielle telle « *the assisted living innovation platform* »<sup>87</sup>. Il s'agit d'un programme visant à améliorer les conditions de vie d'une population vieillissante et/ou nécessitant des soins médicaux constants. Cette initiative se décrit comme correspondant à de la « *near-to-market R&D* ».

Enfin, les achats et marchés publics comme leviers de l'innovation, y compris dans les services. Le Livre Blanc *Innovation Nation* de 2008<sup>88</sup> insistait sur le rôle important que pouvaient jouer les politiques et dépenses publiques pour augmenter la demande d'innovation, à la fois au sein des ministères en tant que clients de biens et services mais également au sein des entreprises et autres fournisseurs potentiels (secteur associatif par exemple). Chaque ministère s'était engagé à produire un « plan d'achats innovants » (ou *Innovation Procurement Plan*).

## Singapour

Singapour constitue l'une des économies asiatiques les plus dynamiques et innovantes. Caractérisée par un contexte géographique et politique très spécifique, Singapour est parfois présentée comme la plus grande PME familiale au monde. Les services innovants représentent le fer de lance de la capacité nationale d'innovation. Ceci vaut tout particulièrement pour les KIBS (*Knowledge Intensive Business Services*) et les TIC (technologies de l'information et de la communication). En termes de politiques de soutien à l'innovation, l'une des idées clés pour l'avenir proche semble l'importance accordée par les pouvoirs publics aux logiques de type « *idea-to-market* ».

---

<sup>85</sup> Cf. <https://www.innovateuk.org/-/catapult-centres>

<sup>86</sup> Cf. <https://www.catapult.org.uk/key-documents>

<sup>87</sup> Cf. <https://connect.innovateuk.org/web/assisted-living-innovation-platform-alip>

<sup>88</sup> Cf. <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.bis.gov.uk/policies/innovation/white-paper>

L'une des caractéristiques principales - du fait de son histoire et de sa géographie - est le degré d'ouverture internationale de l'économie singapourienne quasiment sans égale à l'échelle planétaire. En conséquence de quoi la capacité d'exportation de biens et services mais aussi d'attraction d'investissements étrangers est particulièrement élevée. Une autre caractéristique de Singapour est de faire preuve d'une politique volontariste dans le domaine de la R-D et de l'innovation. De plus, une importance indéniable est accordée à la formation de personnels de R-D dans une philosophie de « technopreneurship »<sup>89</sup> particulièrement favorable à l'émergence et au développement d'innovations de toute sorte.

Cependant, le discours officiel semble donner une importance de premier rang aux activités de R-D et de transfert de technologies sans faire référence explicitement aux services. Toutefois, les efforts prodigués par les pouvoirs publics à Singapour sont susceptibles de bénéficier indirectement aux innovations servicielles du fait d'au moins trois priorités :

- le renforcement de l'interdisciplinarité dans les activités d'innovation;
- le rôle prédominant des TIC ;
- l'importance attachée aux problématiques de propriété intellectuelle.

Concernant plus spécifiquement l'innovation servicielle les priorités indiquées par la National Research Foundation (NRF) sont riches en enseignements. Ainsi apparaissent trois domaines stratégiques pour lesquels Singapour estime bénéficier d'un avantage concurrentiel fort à l'échelle globale et qui sont considérés comme les vecteurs du futur développement stratégique :

- les sciences bio-médicales, allant de la recherche fondamentale jusqu'au soin du patient, et donc impliquent une dimension servicielle ;
- les technologies environnementales, management des ressources en eau et « énergies propres » ;
- les médias interactifs et numériques, domaine qui fait le lien entre le contexte multiculturel et multilinguistique et l'excellente infrastructure en termes de TIC qui caractérisent Singapour. Ce domaine est sans conteste celui pour lequel la dimension servicielle est la plus forte.

Toutefois, force est de constater une relative opacité quant aux mesures spécifiques de soutien à l'innovation dans les entreprises. L'hypothèse la plus probable est – du fait de l'extrême tertiarisation de l'économie - qu'aucune distinction n'est réalisée entre entreprises manufacturières et entreprises de services.

Ainsi, SPRING Singapore est l'agence (sous tutelle du ministère du commerce et de l'industrie) en charge du soutien au développement des entreprises (quel que soit leur secteur d'activité).<sup>90</sup> Pour l'essentiel sa mission est de faciliter le financement, le développement des activités managériales, les capacités technologiques et d'innovation et l'accès aux marchés des entreprises locales. En particulier, le programme Capability

---

<sup>89</sup> Cf. (OECD 2011) : *OECD Review of Innovation in South-East Asia Country Profile: Singapore*  
[http://www.academia.edu/2228526/OECD\\_Review\\_of\\_Innovation\\_in\\_South-East\\_Asia\\_Country\\_Profile\\_Singapore](http://www.academia.edu/2228526/OECD_Review_of_Innovation_in_South-East_Asia_Country_Profile_Singapore)

<sup>90</sup> Cf. <http://www.spring.gov.sg/>

Development Grant (CDG) semble pertinent dès lors qu'il s'agit d'innovation servicielle si l'on se réfère à ses domaines d'application qui sont au nombre de dix:

- développement de marques ;
- innovations commerciales et design ;
- développement de stratégies commerciales ;
- amélioration de la qualité et des standards ;
- gestion financière ;
- développement des ressources humaines ;
- propriété intellectuelle et franchises ;
- accroissement de la productivité ;
- excellence dans les services ;
- innovation technologique.

Le programme prévoit une assistance financière (réservée aux PME) allant jusqu'à la prise en charge de 70% des coûts relatifs aux prestations de conseil, aux coûts salariaux, aux formations, aux certifications, etc., en lien avec le développement de nouveaux produits et services.

En conclusion, on peut supposer que l'efficacité de l'écosystème d'innovation singapourien est incontestable. Des exemples emblématiques tels Singapore Airlines mais aussi l'importance du développement des KIBS en attestent. Cependant, cette efficacité semble résulter de facteurs qui vont bien au-delà de la seule politique de soutien à l'innovation au sens strict. Les partenariats de recherche publics-privés mais surtout la société multiculturelle que constitue Singapour et le rôle indéniable de l'immigration sont autant de vecteurs favorables au changement dans toutes ses dimensions.

### Enseignements de l'analyse comparative

L'analyse comparative permet d'établir une série de constats dont il est possible de tirer des enseignements de diverse nature.

Le tableau suivant propose une vision synoptique de l'analyse par pays et des principales caractéristiques en termes de système national d'innovation (SNI), de perception différenciée de l'innovation servicielle (existence d'un biais technologiste ou prévalence d'un secteur particulier) et de l'importance accordée à l'entrepreneuriat et aux interactions avec le monde académique.

Pays	Transparence de l'information	Degré de maturité du SNI	Distinction sectorielle forte	Importance accordée à l'entrepreneuriat	Interactions avec le monde académique
Allemagne	+++	+++	Non	+++	+++
Canada	+++	+++	Non	+++	++
Etats-Unis	+++	+++	Non	+++	++
Finlande	+++	+++	Non	++	++
Inde	+	-	Oui	+	-
Luxembourg	+++	++	Non	++	+
Norvège	+++	++	Oui dans les années 2000 Puis non	++	++
Pays-Bas	+++	+++	Non	++	+++
Royaume-Uni	+++	+++	Non (sauf industries créatives)	+++	+++
Singapour	-	Probablement +++	?	+++	Probablement +++

Le premier constat est à formuler en termes d'approche systémique. A ce titre il est nécessaire de souligner que :

- La quasi-totalité des pays observés ne pratiquent pas de distinction entre innovation servicielle et innovation manufacturière. Dans l'ensemble, pas ou peu de programmes spécifiques à l'innovation servicielle sont identifiables mais l'on voit davantage une ouverture très large des actions de soutien, ouverture qui est bénéfique aux entreprises de services.
- Un focus portant sur la R-D industrielle et plus généralement sur les activités de type high-tech apparaît comme un frein à l'innovation de services (biais « technologiste ») : moins ce focus est marqué plus l'écosystème semble favorable à l'IS
- En filigrane, différents degrés de conscience des pouvoirs publics nationaux peuvent être repérés quant aux liens réciproques qu'entretiennent innovation servicielle et innovation manufacturière. Plus ces liens semblent étroit et plus forte semble la volonté de soutenir l'innovation servicielle (et manufacturière indirectement).

En termes d'approche sectorielle, certains domaines semblent recueillir davantage d'attention que d'autres au sein du secteur des services (ces domaines varient cependant fortement d'un pays à l'autre et sont susceptibles de varier dans le même pays au fil du temps).

- Domaines le plus souvent considérés comme prioritaires :
  - o Santé au sens large
  - o TIC
  - o Tourisme
  - o Industries créatives
  - o Services à la personne

- Domaines considérés comme prioritaires dans une moindre mesure :
  - o Environnement
  - o Energie

Enfin, en termes de mécanismes et moyens d'action, il est possible d'établir une forme de convergence entre la plupart des pays observés en ce sens que certaines approches apparaissent comme plébiscitées :

- Le soutien à la création d'entreprise et plus généralement à la culture d'entrepreneuriat est un vecteur de premier ordre.
- Le crédit impôt-recherche sous différentes formes a été adopté par plusieurs pays (l'Allemagne constitue une exception notable).
- Les liens avec le monde académique sont importants et trois modalités principales bénéfiques en termes d'innovation servicielle peuvent être identifiées :
  - o Coopérations entre entreprises de services et organismes de recherche ;
  - o Recherche (académique) sur l'innovation de services ;
  - o Monde académique comme vivier de création d'entreprises de services (spin-off) et/ou d'innovation de services (spillovers).
- Le financement par fonds de développement, venture capital, business angels et plus généralement des conditions fiscales avantageuses pour les investissements constitue une préoccupation récurrente.
- Les bons d'innovation (notamment le cofinancement de prestations privées de conseil en lien avec l'innovation) sous différentes formes semble fonctionner « dans les deux sens » (à savoir être bénéficiaire tant au client (manufacturier ou servicielle) qu'au prestataire de services de conseil).
- Les efforts portant sur les problématiques de protection de la propriété intellectuelle, des normes et standards.
- Le soutien aux exportations de services (ce soutien ne concerne pas uniquement les services innovants mais l'hypothèse peut être faite quant à un effet bénéfique en termes d'innovation servicielle).

**Tableau 8 : Synoptique par pays des majeures de l'action publique impactant l'innovation servicielle**

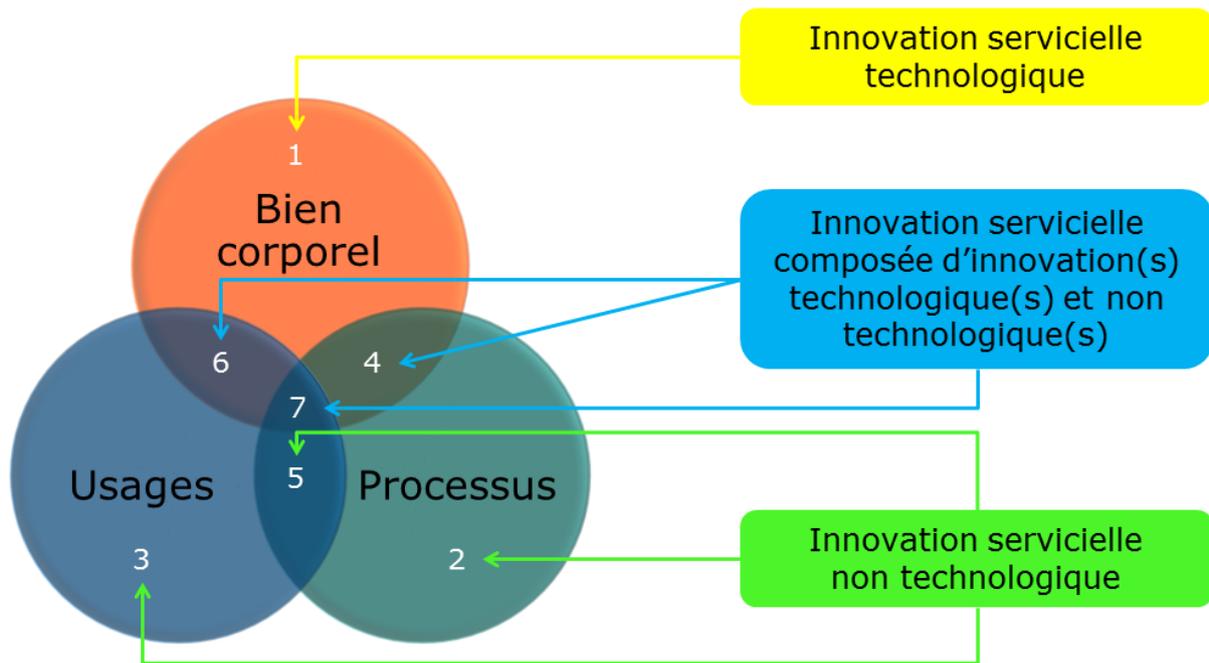
<b>Allemagne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien R-D PME</li> <li>• Soutien entrepreneuriat</li> <li>• Recherche académique SUR les services et l'innovation</li> </ul>
<b>Canada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien indirect à la R-D</li> <li>• Soutien adoption technologies numériques par les PME</li> <li>• Financement fonds de roulement par la BDC</li> </ul>
<b>Etats-Unis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorations des conditions cadres de l'innovation</li> <li>• Activités de recherche, d'enseignement et de formation en lien avec les services</li> <li>• Propriété intellectuelle et actifs immatériels</li> </ul>
<b>Finlande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien activités R-D à faible intensité technologique</li> <li>• Accroissement recours aux services par le secteur manufacturier</li> <li>• Liens avec le monde académique</li> </ul>
<b>Inde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problématique encore en émergence (innovation frugale ?)</li> </ul>
<b>Luxembourg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation à la problématique</li> <li>• Subvention services de soutien à l'innovation</li> <li>• Capital développement</li> </ul>
<b>Norvège</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien à la R-D dans les services séparé un temps (puis intégré par la suite)</li> <li>• Soutien innovations tirées par la demande et basées sur la recherche</li> <li>• Crédits d'impôt</li> </ul>
<b>Pays-Bas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Innovation vouchers</i> pour les PME</li> <li>• Liens avec le monde académique (surtout universitaire)</li> <li>• Crédits d'impôt</li> </ul>
<b>Royaume-Uni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sector neutrality</i> (à l'exception des industries créatives)</li> <li>• Innovation vouchers pour les PME</li> <li>• Liens avec le monde académique (innovation catapults)</li> </ul>
<b>Singapour</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorité donnée aux exportations et à l'attraction d'investissements étrangers</li> <li>• <i>Technopreneurship</i></li> <li>• Développement des activités managériales (marques, stratégies commerciales, etc.)</li> </ul>

## 2.4 Conclusion

Le principal enseignement de ce premier volet de la mission est que l'innovation servicielle n'est pas que technologique. Or, l'innovation non technologique est souvent exclusivement assimilée à l'innovation organisationnelle ou de marketing.

A travers la grille de lecture de l'innovation servicielle présentée précédemment, il est possible d'identifier les innovations servicielles technologiques et non technologiques.

Figure 15 : L'innovation servicielle technologique et non technologique



De plus, les dispositifs de soutien semblent essentiellement centrés sur la dimension technologique des innovations, en référence au Manuel d'Oslo. Ainsi, les entreprises de services, pour peu qu'elles s'engagent dans des processus d'innovation technologique, arrivent à obtenir des soutiens, notamment financiers. Aussi, il semble que la problématique du soutien et du financement ne se situe pas tant au regard de l'innovation servicielle de manière globale, mais plutôt au niveau de l'innovation servicielle non technologique.

En conséquence, il est proposé de centrer la poursuite de la mission sur cette problématique de l'accompagnement des innovations servicielles non technologiques. Plus précisément, il s'agira d'identifier des axes d'amélioration permettant la stimulation des démarches innovantes et un meilleur accompagnement des entreprises pour le développement de l'innovation servicielle en général, et de l'innovation servicielle non technologique en particulier.

Enfin, ce rapport permet de mettre en avant des premiers éléments en termes de bonnes et mauvaises pratiques.

Tableau 9 : Quelques pistes en termes de bonnes et mauvaises pratiques.

### A ne pas faire



Programmes publics uniquement destinés à la R-D industrielle

Programmes de soutien dédiés exclusivement aux services

Isoler le processus d'innovation et/ou le transfert de technologie comme cible(s) de l'action

### A faire



Favoriser le soutien à l'innovation à faible intensité technologique et non manufacturière

Neutralité sectorielle accompagnée d'une sensibilisation auprès des entreprises (notamment de services)

Intégrer dans la philosophie de soutien à l'innovation : l'entrepreneuriat, les exportations, les interactions avec le monde académique, la propriété intellectuelle, le capital développement, etc.

## 2.5 Annexe

### 2.5.1 Anne 1 : Liste des guichets des dispositifs

Ce document préparatoire constitue un premier recensement qui ne se veut pas exhaustif car il faudrait descendre à un niveau d'analyse que le périmètre actuel de la mission ne permet pas. D'autre part, les aides présentées ci-dessous représentent plus de 90% des budgets alloués à l'aide à l'innovation.

BPIFRANCE est assurément le guichet qui propose le plus d'aides et de soutien en nombre et en variété de dispositifs, en revanche, la Commission Européenne est le guichet le plus doté.

Certains dispositifs sont proposés par plusieurs organismes sans qu'ils ne varient en fonction du guichet sollicité : par exemple, le rescrit du Crédit Impôt Recherche instruit par BPIFRANCE, l'ANR et le MESR.

ADEME (AGENCE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA MAITRISE DE L'ENERGIE)  
ALSAPE (ASSOCIATION D'INDUSTRIELS POUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT)  
ANR (AGENCE NATIONALE POUR LA RECHERCHE)  
ANRT (ASSOCIATION NATIONALE DE LA RECHERCHE ET DE LA TECHNOLOGIE)  
BPIFRANCE  
CCI (CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE)  
CEEI (CENTRE EUROPEEN D'ENTREPRISE ET D'INNOVATION)  
CETIM  
CNRS (CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE)  
COMMISSION EUROPEENNE  
CONSEILS GENERAUX  
CONSEILS REGIONAUX  
CREATI (CENTRES REGIONAUX D'APPUI TECHNIQUES ET D'INNOVATION)  
CRITT/BIOCRITT  
CTI (CENTRES TECHNIQUES INDUSTRIELS)  
DATAR (DELEGATION INTERMINISTERIELLE A L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET A L'ATTRACTIVITE REGIONALE)  
DFIP (DIRECTION DES FINANCES PUBLIQUES)  
DGA (DIRECTION GENERALE DE L'ARMEMENT)  
DIRECCTE (DIRECTIONS REGIONALES DES ENTREPRISES, DE LA CONCURRENCE, DE LA CONSOMMATION, DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI)  
EIT (EUROPEAN INSTITUTE OF INNOVATION AND TECHNOLOGY)  
FRANCE BREVETS  
IAR (POLE DE COMPETITIVITE A VOCATION MONDIALE INDUSTRIES & AGRO-RESSOURCES)  
INERIS (INSTITUT NATIONAL DE L'ENVIRONNEMENT INDUSTRIEL ET DES RISQUES)  
  
INPI (INSTITUT NATIONAL DE LA PROPRIETE INDUSTRIELLE)  
JESSICA FRANCE  
POLES DE COMPETITIVITE  
UBIFRANCE  
AGENCE DE L'EAU

ANACT (AGENCE NATIONALE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL)

CDC (CAISSE DES DEPOTS)

CNC (CENTRE NATIONAL DU CINEMA ET DE L'IMAGE ANIMEE)

CNL (CENTRE NATIONAL DU LIVRE)

CRESS (CHAMBRES REGIONALES DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE)

FIEEC (FEDERATION DES INDUSTRIES ELECTRIQUES, ELECTRONIQUES ET DE COMMUNICATION)

FRANCE ACTIVE

TOTAL DEVELOPPEMENT REGIONAL

INBP (INSTITUT NATIONAL DE LA BOULANGERIE PATISSERIE)

INSTITUT PASTEUR

RESEAU ENTREPRENDRE

POLINVEST

ATOS FRANCE

CAPEB (CONFEDERATION DE L'ARTISANAT ET DES PETITES ENTREPRISES DU BATIMENT)

CENTRE DU LUXE ET DE LA CREATION

DGCS (DIRECTION GENERALE DE LA COHESION SOCIALE)

FFC (FEDERATION FRANÇAISE POUR LES SCIENCES DE LA CHIMIE)

FIN (FEDERATION DES INDUSTRIES NAUTIQUES)

FONDATION BETTENCOURT SCHUELLER

GERS DEVELOPPEMENT

L'USINE NOUVELLE

TECHNOPOLE BORDEAUX MONTESQUIEU

#### [ADEME \(Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie\)](#)

- Aide aux études et projets de recherche et développement (éco-innovation, recherche industrielle, développement expérimental)
- Appel à projets GESIPOL (gestion intégrée des sites pollués)
- Appel à projets BIP (Bioressources, Industrie et Performance)
- Appel à projets Tri et Recyclage Déchets d'Eléments d'Ameublements (DEA)
- Appel à projets transnationaux pour la validation de biomarqueurs de la nutrition et de la santé, dans le cadre de la JPI HDHL
- Programme Investissements d'Avenir
  - o Appel à Manifestations d'Intérêt - Navires du futur
  - o Appel à manifestation d'intérêt - Energies renouvelables
  - o Appel à Manifestations d'Intérêt - Stockage et conversion de l'énergie
  - o Appel à Manifestations d'Intérêt - Véhicules routiers du futur : technologies, systèmes et mobilité
  - o Appel à projets - Bâtiments et quartiers de qualité énergétique et environnementale - PREBAT
  - o Appel à projets - Aide aux investissements pour des ferries propres
  - o Appel à Manifestations d'Intérêt - Recyclage et valorisation des déchets
  - o Appel à Manifestations d'Intérêt - Transports ferroviaires
  - o Appel à Manifestations d'Intérêt - Systèmes électriques intelligents
- Bourse de thèse
- Trophées Eco-innovez en Bourgogne

#### ALSAPE (Association d'Industriels pour la Protection de l'Environnement)

- Accompagnement en environnement

#### ANR (Agence Nationale pour la Recherche)

- Appels à projets de recherche
  - o Appel à projets transnationaux pour la validation de biomarqueurs de la nutrition et de la santé, dans le cadre de la JPI HDHL
  - o Appel à projets Laboratoires communs organismes de recherche publics - PME / ETI (LabCom)
- ASTRID (Accompagnement Spécifique des Travaux de Recherches et d'Innovation Défense)
- Rescrit du crédit d'impôt recherche
- ERA-NET : 4 programmes dont FLAG-ERA : initiative d'envergure autour de projets de recherche européens hautement innovants : les "FET Flagships"

#### ANRT (Association Nationale de la Recherche et de la Technologie)

- Convention Industrielle de Formation par la Recherche (14 K€ par an max.)
- Accompagnement à l'innovation à l'échelle européenne

#### BPIFRANCE

- Appel à projets de recherche et développement structurants des pôles de compétitivités (PSPC)
- Aide aux projets de recherche et développement collaboratifs des pôles de compétitivité (FUI)
- PIPC - Prêt à l'industrialisation des projets de recherche et développement issus des pôles de compétitivité
- ADICI - Aide pour le Développement de l'Innovation en Collaboration Internationale
- Préfinancement du Crédit d'Impôt Recherche
- Rescrit du crédit d'impôt recherche
- EUROSTARS - EUREKA : programme de financement de projets collaboratifs transnationaux d'innovation
- Aide à la création d'entreprise innovante (30 K€ max.)
- Aide à l'innovation Passerelle
- Aide aux entreprises de la filière aéronautique
- Aide pour la faisabilité de l'innovation
- Aide au Partenariat Technologique (APT) (50 K€ max.)
- Prestation Technologique Réseau (PTR) (10 K€ max.)
- Aide au transfert de technologie pour les organismes publics de recherche
- Aide pour le développement de l'innovation
- Bourse French Tech
- Prêt Innovation
- Prêt d'amorçage (75 à 150 K€ max.)
- Contrat de développement innovation (CDI)
- Prêt Croissance (5 M€ dans la limite des fonds propres)
- Garantie innovation (Garantie des interventions bancaires jusqu'à 60 %)
- Biotech garantie (80 % dans une limite de 300 K€)
- Garantie de caution sur projets innovants

- Qualification "entreprise innovante" : accès au FCPI
- Appels à projets de partenariats bilatéraux
- Bourse de technologies (consulter des offres de technologies brevetées, issues de la recherche publique française et permettant des applications industrielles.)
- Espace Startup : accueil et accompagnement des jeunes entreprises innovantes
- iDéclic Potentiel + : soutenir les premiers développements des jeunes entreprises innovantes
- Concours national de création d'entreprises innovantes
  - o projets "en émergence"
  - o projets "création-développement" (CREA/DEV)
- Programme Investissements d'Avenir
  - o Fonds national pour la Société Numérique PME (FSN PME)

#### CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie)

- Accompagnement à la création d'entreprise - Entreprendre En France
- Check Up N&R
- Dinamic Entreprises

#### CEEI (Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation)

- Conseils et accompagnement

#### CETIM

- Co-développement de projet d'innovation technologique

#### CNRS (Centre national de la recherche scientifique)

- PR2 (Partenariat Renforcé PME Recherche)

#### COMMISSION EUROPEENNE

- H2020 (Instrument PME)
- Concours « Tech All Stars »
- Europe Créative 2014-2020
- INTERREG IV C
- Fonds Structurels - FEDER
  - o Entreprise Europe Network ou Réseau Entreprise Europe (présent dans les Régions)
    - Service de recherche de partenaires européens : aider les petites et moyennes entreprises à développer leur potentiel d'innovation et à les sensibiliser aux politiques mises en place par la Commission.
  - o BEI (Banque Européenne d'Investissement)
    - MFPR (Mécanisme de Financement avec Partage des Risques)
    - JEREMIE (Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises - Ressources européennes communes pour les petites et moyennes entreprises)
  - o MEDIA FRANCE

- Programme Europe Créative - volet MEDIA : soutien au développement de jeux video
- Programme Europe Créative - volet MEDIA : soutien au développement de catalogue des projets

#### CONSEILS GENERAUX

- Appel à projets transnationaux pour la validation de biomarqueurs de la nutrition et de la santé, dans le cadre de la JPI HDHL

#### CONSEILS REGIONAUX

- Appel à manifestation d'intérêt Stratégie de spécialisation intelligente en Franche-Comté 2014-2020
- PM'UP en Ile-de-France (250 K€ max.)
- AIR (Aide à l'Innovation Responsable) en Ile-de-France (100 K€ max. par an)
- Fonds Régional pour l'Innovation (FRI) - Aide à la Maturation des Projets Innovants (AIMA) (30 K€ max.)

#### CREATI (Centres Régionaux d'Appuis Techniques et d'Innovation)

- Accompagnement de projet de développement et d'innovation

#### CRITT/BIOCRITT

- ARITT (Aide régionale à l'innovation et au transfert de technologie) (50 K€ max.)

#### CTI (Centres Techniques Industriels)

- Etudes et recherche appliquée
  - o CTDEC (Centre Technique de l'industrie du DEColletage)
  - o CTMEF (Centre d'Etudes Techniques Maritimes et Fluviales)
  - o SFC (Société Française de Céramique)
  - o CTICM (Centre Technique Industriel de la Construction Métallique)
  - o CETIM (Centre Technique des Industries Mécaniques)
  - o INSTITUT DE SOUDURE
  - o CVG (Centre de Valorisation des Glucides et des Produits Naturels)
  - o IFPEN (IFP Energies nouvelles)
  - o CTCPA (Centre Technique de la Conservation des Produits Agricoles)
  - o IRSTEAT (Institut national de Recherche en Sciences et Technologies pour l'Environnement et l'Agriculture)
  - o CERIB (Centre d'Etudes et de Recherches de l'Industrie du Béton)
  - o CTMNC (Centre Technique de Matériaux Naturels de Construction)
  - o CTTN – IREN (Centre Technique de la Teinture et du Nettoyage - Institut de Recherche sur l'Entretien et le Nettoyage)
  - o LNE (Laboratoire National de métrologie et d'Essais)
  - o INRIA (Institut National de Recherche en Informatique et en Automatique)
  - o AGROPOLE AGEN

#### DATAR (Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale)

- PAT recherche développement innovation - Prime d'Aménagement du Territoire pour la recherche, le développement et l'innovation

#### DFIP (Direction des Finances Publiques)

- CIR - Crédit d'impôt recherche
- CII – Crédit Impôt Innovation (80 K€ par an max.)
- CIJV – Crédit Impôt Jeux Vidéos
- CIMA – Crédit Impôt Métier d'Art (30 K€ par an max.)
- CICE - Crédit d'Impôt Compétitivité et Emploi (temporaire)
- Rescrit du crédit d'impôt recherche
- Statut JEI – Jeune Entreprise Innovante
- Statut JEU - Jeune Entreprise Universitaire
- Soutien à la recherche et au développement (dépenses de fonctionnement que les entreprises engagent dans des opérations de recherche scientifique ou technique peuvent, selon leurs choix, être immobilisées ou déduites des résultats de l'année ou de l'exercice au cours duquel elles ont été engagées.)
- Abattement de cotisation foncière des entreprises pour les PME des DOM qui ont pour activité principale la R&D mais aussi pour d'autres activités
- Réduction d'impôt sur la fortune pour investissements dans les PME

#### DGA (Direction Générale de l'Armement)

- ASTRID (Accompagnement Spécifique des Travaux de Recherches et d'Innovation Défense)
- RAPID - Régime d'Appui PME pour l'Innovation Duale

#### DIRECCTE (Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi)

- EDEC Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences
- Accompagnement des entreprises à l'intelligence économique
- Programme Investissements d'Avenir

#### EIT (European Institute of Innovation and Technology)

- KIC-INNOENERGY
- CLIMATE-KIC

#### France BREVETS

- Fonds d'investissement et de valorisation des brevets

#### IAR (Pôle de compétitivité à vocation mondiale Industries & Agro-Ressources)

- BIC (Bio-Based Industries Consortium - Consortium des Industries de la Bioéconomie)
- Bio-Based Industries PPP

#### [INERIS \(Institut National de l'Environnement industriel et des RISques\)](#)

- Documentation - publications – veille

#### [INPI \(Institut national de la propriété industrielle\)](#)

- Prestations de recherches spécialisées en matière de brevets, marques ou dessins et modèles.

#### [JESSICA FRANCE](#)

- Programme CAP'TRONIC

#### [Pôles de Compétitivité](#)

- Accompagnement de projet innovant
- APRF (Appel à Projets Recherche Finalisée)

#### [UBIFRANCE](#)

- Base de données sur les projets et appels d'offres internationaux
- INNOVEX (1200 €, 2 fois par an)

#### [Fonds thématiques](#)

##### [AGENCE DE L'EAU](#)

- Aide aux entreprises pour la mise en œuvre de technologies innovantes de gestion de leurs effluents
- Appels à projets
- Appel à projets 2013 - 2015 : Substitution du perchloréthylène dans les pressings par des technologies innovantes (*AGENCE DE L'EAU RHONE-MEDITERRANEE-CORSE*)

##### [ANACT \(Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail\)](#)

- FACT (Fonds d'Amélioration des Conditions de Travail) : projets relatifs à la prévention innovante des situations de pénibilité.

##### [CDC \(Caisse des Dépôts\)](#)

- Appel à projets cloud computing - Big data
- Fonds SISA - Services Innovants aux acteurs de la Santé et de l'Autonomie

##### [CNC \(Centre National du Cinéma et de l'Image Animée\)](#)

- Fonds d'Aide à l'Innovation Audiovisuelle (FAIA)- Aide au développement et au développement renforcé
- Jeu vidéo - FAJV : aide à la pré-production de jeu vidéo
- Industries techniques - Aide aux nouvelles technologies en production (NTP / Relief)
- Fonds d'aide au développement de la coproduction d'œuvres cinématographiques franco-italiennes

- Appel à projets RIAM (Recherche et Innovation en Audiovisuel et Multimédia)

#### CNL (Centre National du Livre)

- Edition - Aide à la numérisation et à la diffusion de documents sous droits
- Aide pour les plateformes innovantes de diffusion et de valorisation de catalogues de livres numériques

#### CRESS (Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire)

- Accompagnement de projet en Economie Sociale et Solidaire

#### FIEEC (Fédération des Industries Electriques, Electroniques et de Communication)

- Information et accompagnement de projet

#### FRANCE ACTIVE

- INNOV'ESS : investissement en fonds propres pour l'innovation sociale (500 K€ max.)

#### TOTAL DEVELOPPEMENT REGIONAL

- Aide aux projets innovants
  - o CETRA (Centre d'Étude Technique Régional et d'Appui).
    - Appui technologique

#### Incubateurs et soutiens divers

##### FEDERATION PIONNIERES (Réseau d'incubateurs au féminin de services innovants)

- Accompagnement de femmes créatrices d'entreprises

##### HEC INCUBATEUR

- Accompagnement de créateurs d'entreprises innovantes en « soft tech »

##### INBP (Institut National de la Boulangerie Pâtisserie)

- Mise à disposition de locaux

##### INSTITUT PASTEUR

- Incubateur Pasteur Biotop

##### RESEAU ENTREPRENDRE

- Programme entreprendre autrement
- Programme Inno'tech entreprendre

## Label

### POLINVEST

- Label Entreprise Innovante des Pôles

## Trophées, prix, concours

### ATOS France

- Concours d'aide à la création d'entreprise pour les personnes en situation de handicap – HandiEntrepreneur

### CAPEB (Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment)

- Concours Les Lumières de l'innovation 2014

### CENTRE DU LUXE ET DE LA CREATION

- Talents du luxe et de la création 2014

### DGCS (Direction Générale de la Cohésion Sociale)

- Concours Ekilibre

### FFC (Fédération Française pour les sciences de la Chimie)

- Prix Pierre Potier

### FIN (Fédération des Industries Nautiques)

- Prix Bateau bleu

### FONDATION BETTENCOURT SCHUELLER

- Prix Liliane Bettencourt pour l'Intelligence de la Main

### GERS DEVELOPPEMENT

- Concours national de la création alimentaire Bio

### L'USINE NOUVELLE

- Trophées des femmes de l'industrie 2014

### Technopole Bordeaux Montesquieu

- Le Trophée Oenovation (25 K€)

## Travail intermédiaire en matière de diagnostic

Cette troisième partie présente les travaux de la deuxième phase de la mission.

Elle poursuit deux objectifs spécifiques :

- Fournir une analyse critique sur les dispositifs de soutien à l'innovation servicielle.
- Proposer des premières recommandations en vue de stimuler et accompagner les projets d'innovation servicielle. Elles permettront d'alimenter les discussions de l'atelier dédié aux dispositifs de soutien à l'innovation servicielle qui se tiendra les 1<sup>er</sup> et 15 octobre.

En termes de méthode, les éléments de réflexion exposés dans ce rapport s'appuient sur :

- Le rapport état des lieux du 3 juin 2014.
- Les entretiens menés tout au long de cette mission.
- Une analyse de diverses productions (notes, rapports, articles académiques, etc.).
- Les échanges issus du séminaire du 27 juin 2014.

Ainsi, elle propose dans un premier temps d'identifier les apports et les limites des dispositifs de soutien à l'innovation servicielle, puis les leviers pour stimuler et accompagner les projets d'innovation servicielle.

### 3.1 Analyse critique sur les dispositifs de soutien à l'innovation

Le rapport sur l'état des lieux a mis en lumière la diversité et la complexité des dispositifs de soutien à l'innovation (et à la recherche), rendant ainsi impossible l'analyse dispositif par dispositif de leurs apports et limites en matière d'accompagnement de projets d'innovation servicielle.

Par conséquent, le comité de pilotage a opté pour la réalisation d'une analyse critique par grand type de dispositif de soutien.

#### 3.1.1 Les principaux dispositifs de soutien à l'innovation

Les dispositifs d'encouragement ou de soutien financier à une initiative projet peuvent être dissociés en deux catégories : les aides de type « subvention » et les aides de type « investissement ».

- **Les aides de type « subvention »** s'assimilent à l'**octroi** d'un montant financier donné à un porteur de projet en contrepartie d'une promesse. Dans ce cas, la seule contrepartie est le respect de la conduite du projet avec le phasage, la charge et les dépenses promis. Le porteur de projet n'a pas de compte à rendre lié au succès de l'opération. Le sponsor financier est finalement un partenaire dormant qui valide une idée au démarrage, encourage grâce à un apport financier et contrôle que les dépenses sont faites conformément aux prévisions. Dans ce type d'aide, se classent toutes les aides publiques pour lesquelles le bailleur de fonds n'obtiendra pas de retour financier direct de la part du porteur de projet :

- Les subventions de type AFI (Aide pour la faisabilité de l'innovation), APT (Aide au partenariat technologique) ou ADI (Aide pour le développement de l'innovation) de Bpifrance, celles de type RAPID de la DGA ou celles de type ANR, ou européennes (FP7, H2020, FEDER, etc.).
- Les réductions d'impôts (ou les abattements fiscaux) et les crédits d'impôts sont des aides accordées sans obligation de retour financier direct. Il faut respecter les critères d'octroi de ces dispositions fiscales.
- Les services techniques ou « chèques services », les conseils, sensibilisation et informations, sont des apports en nature d'une expertise. Il n'est pas demandé au porteur de projet de refinancer la part prise en charge par la collectivité.
- Les prix, trophées et reconnaissances, s'accompagnant qu'une dotation financière sont assimilables à des subventions dont le processus d'octroi est différent des autres.

- **Les aides de type « investissement » s'assimilent au prêt** d'un montant financier consenti à un porteur de projet en contrepartie d'une promesse.

L'approche est plus subtile que dans le cas d'une subvention car un investissement nécessite un retour financier de la part du porteur de projet envers le bailleur de fonds. L'investissement sous-tend la notion de performance, et ainsi de rentabilité économique / financière pour l'investisseur. En revanche, le porteur de projet doit prendre en compte d'autres éléments notamment techniques et commerciaux qui sont autant de facteurs déterminants pour la performance du projet. Ces facteurs supplémentaires impliquent nécessairement une phase de négociation dans laquelle l'investisseur et le porteur de projet co-construisent les conditions de soutien du projet.

Le réglage de ces conditions est aussi l'occasion d'échanger plus précisément entre le porteur de projet et le bailleur de fonds, impliquant ainsi véritablement les deux parties.

Ainsi, les avances remboursables en cas de succès sont dans l'esprit plus proches de la notion d'investissement que de celle de subvention car un engagement mutuel des deux parties est présent dans la construction du financement du projet, et l'analyse des résultats du projet est nécessaire pour valider ou non la partie remboursable. Il ne s'agit pas ici de décomposer tout le mécanisme de gestion de ces aides, mais pour entrouvrir la porte d'une analyse plus précise, la formulation de cette aide serait plutôt un « investissement à intensité variable en fonction du succès ».

Les prêts se trouvent également dans la catégorie investissement car le bailleur attend un retour financier, que ce prêt soit à taux zéro ou qu'il soit à taux légal ou négocié. Les puristes pourront voir dans le prêt à taux zéro une part de subvention cachée, mais le porteur de projet y voit principalement le fait de rembourser un montant financier grâce à un investissement à rentabiliser.

**Les garanties financières ou bancaires peuvent être considérées comme des exceptions dans la présente qualification.** En effet, même si elles interviennent dans le cadre d'un processus de type investissement, les enjeux et obligations financiers pour le porteur de projet ne sont pas prégnants. Des garanties ne sont pas des aides pour encourager un porteur de projet, ce sont des aides pour encourager un bailleur de fonds, et donc encourager le prêt de capitaux financiers, en créant un effet de levier.

Bien évidemment, ces aides sont présentées comme venant en soutien à la démarche du porteur de projet car c'est lui qui fait l'action de demander un soutien financier.

Dans le cadre de la recherche, de l'innovation, et plus encore de l'innovation servicielle, la problématique de la garantie financière ou bancaire, n'est pas la garantie en elle-même, mais la capacité d'un établissement financier à s'engager dans un prêt pour soutenir des activités intégrant par essence un fort niveau de risque et une faible matérialisation apparente de la richesse produite.

**Pour les porteurs de projet, l'analyse des dispositifs s'effectue ainsi sous l'angle de la contrepartie à fournir au regard de l'aide apportée par le soutien public.** Cette contrepartie constitue *de facto* un des critères de choix.

La contrepartie d'une aide publique quelle que soit sa typologie est de présenter, expliquer et justifier les tenants et aboutissants du projet considéré, à un interlocuteur étranger au porteur.

La présentation peut être réalisée en amont du démarrage ou *a posteriori* des dépenses, en plusieurs phases écrites et orales, et avec des degrés de précision plus ou moins importants.

C'est en ces termes que les limites d'un soutien public peuvent être appréhendées. Certains porteurs de projet préfèrent déclarer un montant de dépenses pour ensuite être contrôlés car ils mettent en avant la rapidité d'obtention des aides, d'autres préféreront présenter un dossier en amont de l'engagement des frais pour un projet car ils sont ainsi plus sûrs des enjeux et du périmètre de l'intervention publique.

#### **Encadré 7 : Les critères d'obtention des aides**

Bien au-delà du type d'aide concerné, « subvention » ou « investissement », ce sont souvent les critères d'obtention de ces aides qui sont pris en compte par les porteurs de projets.

##### **Profil du porteur de projet**

Grande entreprise privée, association, particulier, PME, EPIC, etc., sont autant de porteurs de projets susceptibles d'être encouragés pour mettre au point des innovations (servicielles) en France.

##### **Budget du projet**

Les projets à petit budget (quelques dizaines de milliers d'euros) ne peuvent pas être traités de la même manière que les projets à plus fort budget (plusieurs dizaines de millions d'euros). C'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle le système de soutien est aussi diversifié. L'ensemble des critères suivant découlent en grande partie de la notion d'enveloppe globale du projet.

Autre point à prendre en considération dans cette étude, le soutien public ne peut pas être conditionné au montant du budget d'un projet. En revanche, il peut être conditionné à l'effet de levier provoqué sur le projet par l'action publique au regard de l'impact du projet sur une communauté dont l'ampleur doit être appréciée (géographique, sectorielle, population, etc.). Un projet de quelques dizaines de milliers d'euros peut-il avoir un effet conséquent sur la vie d'une large communauté, sur l'économie, sur le rayonnement du pays ?

##### **Postes de dépenses pris en compte**

Les postes de dépenses peuvent être liés aux charges de personnel, aux investissements, aux achats de matière première ou aux achats de sous-traitance par exemple. La composition de l'assiette par les postes de dépense a son importance pour cibler un soutien envers tel ou tel porteur de projet. S'il est souhaitable d'accompagner l'industrie des services, est-il judicieux de prévoir un poste de dépense lié à la propriété intellectuelle ? Un porteur de projet se trouvera soutenu si la composition des postes de dépenses est en adéquation avec les dépenses qu'il est censé engager lors de son développement.

##### **Calcul des postes de dépenses**

Pour aller plus loin, le calcul des postes de dépenses est aussi un point à analyser afin d'être en ligne avec les pratiques réalisées par le porteur de projet. Favoriser l'investissement alors que l'habitude dans telle ou telle activité est d'avoir recours à de la location longue durée, ou calculer les dépenses de personnel en se basant sur des feuilles de salaire alors que les pratiques sont d'avoir recours à des comédiens de manière

temporaire peuvent apparaître comme des blocages pour atteindre les objectifs souhaités.

### **Calcul de l'aide (forfaitaire, proportionnel, plafonné, progressif, par palier, variable)**

De même que pour le budget du projet, le calcul de l'aide doit permettre d'entraîner un effet de levier pertinent en rapport avec les enjeux du porteur de projet, comme ceux de la collectivité. Un plafonnement trop haut ou trop bas, a un impact très important sur les finances publiques comme sur le succès du dispositif.

### **Mode de soumission du projet**

L'équilibre de cette modalité passe par la prise en compte de la nécessité d'une sélection tout en surveillant la logistique à mettre en place par rapport aux enjeux de la filière. Il a été régulièrement rapporté que l'attractivité d'un dispositif dépend fortement du mode de soumission. Le mode de soumission d'un crédit d'Impôt est apprécié par sa facilité de mise en œuvre initiale (en revanche, comme cela sera évoqué par la suite, son processus d'évaluation et son délai de traitement sont critiqués), ceci étant, d'autres porteurs de projet ont souligné l'intérêt de soumettre un avant-projet avant de se lancer dans la (parfois) fastidieuse rédaction d'un dossier de présentation.

### **Processus d'évaluation**

Que ce soit en une ou plusieurs étapes, par un comité se réunissant de manière régulière ou selon un concours, les processus d'évaluation sont nombreux, d'un niveau de simplicité ou de lisibilité variable, aux yeux de certains porteurs de projet. Le choix de ce processus est un critère pour les porteurs de projet mais aussi pour la bonne efficacité du programme de financement mis en œuvre.

### **Délais de traitement**

Les délais de traitement dépendent des thématiques, des secteurs d'activités et des enjeux des porteurs de projet. Il est prévisible qu'une demande de soutien public pour un projet de construction d'un complexe hôtelier innovant ou pour un projet de mise en œuvre d'une offre de service innovante répondant à une nouvelle contrainte réglementaire dans le secteur de la sécurité, prennent des temps de mise en œuvre différents et nécessitent des délais de prise de décision variables.

### **Actions soutenues**

Les actions soutenues (ou phases de projet) renferment la même idée de rendre possible les tâches nécessaires au projet : par exemple, subventionner l'innovation nécessite de prendre en compte les travaux de marketing, subventionner des travaux de recherche impose de financer des essais, subventionner des actions sociales se conçoit en finançant des phases de formation.

### **Thématique ou secteur d'activité**

Les critères thématiques sont au cœur de la réflexion car l'innovation servicielle est, comme cela a été constaté précédemment, peu considérée dans les dispositifs de soutien. Les critères thématiques signifient que l'action publique encourage tel ou tel secteur par rapport à d'autres.

### **Territorial**

A titre d'illustration, les Fonds Uniques Interministériels (FUI), bien qu'étant issus de l'administration centrale sont territorialisés à travers la labellisation des pôles de compétitivité et leur statut. Quels objectifs sont ainsi visés ? Faut-il encourager tel secteur des services dans telle région, ou faut-il un accompagnement national ? Les réponses à ces questions relèvent de choix stratégiques de politique publique, qui dépassent le cadre de cette étude technique.

### **Stabilité du programme**

La stabilité d'un programme de financement est essentielle aux porteurs de projets. Le programme doit se mettre en place et acquérir une certaine notoriété auprès d'un secteur d'activité en demande, mais aussi auprès d'un secteur peu sensibilisé du fait du manque de possibilités existantes. Les délais de mise en œuvre d'un processus d'innovation sont généralement moins longs qu'un programme de recherche, d'autant plus dans le secteur des services où les actions évoluent rapidement. Cependant, la maturation de la population pour appréhender les dispositifs de soutien public sera relativement longue. Le manque d'habitude, la maîtrise des définitions, l'absorption des règles d'attribution des aides, sont autant de points avec lesquels les porteurs de projets devront se familiariser.

### **Stabilité des règles**

Les « règles du jeu » se doivent d'être précises et stables, pour permettre aux porteurs de projet d'adhérer au dispositif et de s'engager dans des démarches plus ou moins longs termes. Un programme de financement peut exister depuis de nombreuses années, tout en étant très variable dans ses règles

d'application. Le Crédit Impôt Recherche en est un exemple emblématique : existant depuis plus de 30 ans, il a subi quasi autant de modification que d'exercices fiscaux pendant son existence. Les Crédit d'Impôt Recherche est donc devenu populaire grâce au fort soutien politique qu'il a reçu et donc à sa longévité, mais il est critiqué à cause de l'instabilité fiscale, c'est-à-dire à cause de l'instabilité des règles de fonctionnement.

### 3.1.2 Apports et limites des dispositifs de soutien à l'innovation dans le cadre de l'innovation servicielle

Même si deux grands dispositifs d'aide publique existent, un découpage plus usuel permet de mettre en relief les apports et les limites potentiels de chaque dispositif.

**Tableau 10 : Apports et limites des dispositifs de soutien à l'innovation**

Dispositifs	Apports
	Limites
Subventions	Aide financière directe avec des contreparties engageant peu le porteur de projet. L'échec est accepté et n'a pas de conséquence pour le porteur de projet.
	Risques non partagés entre le porteur de projet et le financeur. Dispositifs générant des effets d'aubaine. Pour se prémunir de ces derniers, les financeurs sont tentés de durcir les règlements ou de resserrer les conditions d'accès aux dispositifs, ce qui contribue à créer des « usines à gaz ». Le dispositif devient peu lisible et tend à décourager les (vrais) porteurs de projets.
Avances remboursables	Dispositif permettant de se projeter dans la réalité de ce qui va être mis en place. L'échec est accepté et le porteur de projet est responsabilisé (remboursement en cas de succès). Décourage l'opportunisme et soutien les véritables porteurs de projet.
	Une des composantes d'un projet d'innovation étant la dimension inédite et parfois l'incongruité apparente de la solution, le processus d'évaluation et la capacité des examinateurs pour se projeter dans un projet d'innovation (de surcroît servicielle) sont alors déterminants.
Prêts	<i>Idem que pour les avances remboursables.</i> En plus des apports d'une avance remboursable, un prêt est dimensionné par le porteur de projet (il décide de son besoin financier), en revanche il est accepté ou refusé en fonction des garanties offertes par le demandeur.
	Si le demandeur ne possède pas de garanties, l'innovation servicielle étant fortement capitalistique mais faiblement capitalisante, le projet n'apporte pas de garantie par lui-même. Dans le cas des innovations dites « technologiques », malgré la possibilité de créer de la valeur matérielle, les organismes privés ne prêtent pas non plus. Les limites sont culturelles. Taux d'intérêts pouvant être dissuasifs.
Crédits d'impôts	Le processus d'obtention est simplifié au maximum car il suffit de déclarer des dépenses pour obtenir le crédit d'impôt. Le porteur de projet obtient le montant valorisé même si son impôt est nul.
	Un crédit d'impôt est disponible entre 4 et plus de 24 mois (cas d'une entreprise ayant une clôture décalée à fin novembre de chaque année) après le début du processus d'innovation. Le soutien financier n'est pas disponible lorsque le porteur de projet en a besoin et, en cas de mise au point d'une innovation, le porteur de projet obtient un crédit d'impôt alors que le succès commercial est déjà vérifié.

<b>Abattements fiscaux</b>	Le processus d'obtention est simplifié au maximum car il suffit de déclarer des dépenses pour obtenir. Le porteur de projet obtient le montant valorisé à hauteur des impôts dus.
	<i>Idem que pour les crédits d'impôts.</i>
<b>Investissement</b>	Le porteur de projet bénéficie d'un partenaire financier stable et impliqué, supportant ainsi la démarche, tant financièrement qu'humainement.
	Un investissement au capital d'un porteur de projet peut être long, couteux et les critères de désengagement difficiles à déterminer, rallongeant les délais de mise en œuvre.
<b>Garanties financières ou bancaires</b>	Encourage la réalisation d'un marché entre un bailleur et un demandeur.
	Nécessite une conversion culturelle importante pour amener des financiers à prêter à des porteurs de projets ambitieux présentant des visions ancrées sur des hypothèses, et des postulats.  Dispositif juridique peu souple et peu solide. Pour aller plus loin, l'intervention d'un tiers dans une relation client/fournisseur est toujours complexe à mettre en œuvre et les bases juridiques de ce type de montage n'apportent de satisfaction à aucune des parties. Les bailleurs privés préfèrent ne pas avoir plusieurs interlocuteurs sur une même opération, au risque de multiplier les démarches administratives. En effet, les responsabilités sont diluées et trop complexes à déterminer en cas de litige, le porteur de projet n'est pas responsabilisé et oblige le bailleur privé, la banque, à un traitement juridique en démesure de l'enjeu. Le tiers garant récupère la garantie sur le porteur par des demandes de justifications emmenant la discussion loin de l'objet du projet, ou par des prises de garantie sur l'entreprise. Ce système n'est pas solide juridiquement car il implique des responsabilités diluées et les contrats sont régulièrement ponctués de vides juridiques.
<b>Services techniques</b>	Apport d'une aide réelle et professionnelle dans un domaine que le porteur de projet de maîtrise pas.
	Adéquation coût du service / sous-traitant en capacité d'apporter une aide réelle et professionnelle. Dévalorisation des prestations intellectuelles dans l'esprit collectif lorsque la prestation est subventionnée.
<b>Conseil / sensibilisation / information</b>	<i>Idem que pour les services techniques.</i>
	<i>Idem que pour les services techniques.</i>
<b>Reconnaisances (prix et labels)</b>	Notoriété et exploitation d'une reconnaissance publique.
	Cumul de plusieurs critères rendant l'attractivité très limitée : processus de soumission et d'évaluation (concours), faible montant du prix (financier) habituellement constaté, disposition non incitative car post-développement.

L'analyse proposée dans le tableau ci-dessus convient *a priori* pour tout type de projet d'innovation.

Aussi, au-delà de ces éléments, les problématiques plus spécifiques aux projets d'innovation servicielle semblent se situer à deux niveaux :

- La première a trait aux difficultés que peuvent rencontrer les porteurs de projets, notamment pour des projets correspondants aux cas 2, 3 et 5 de la grille de

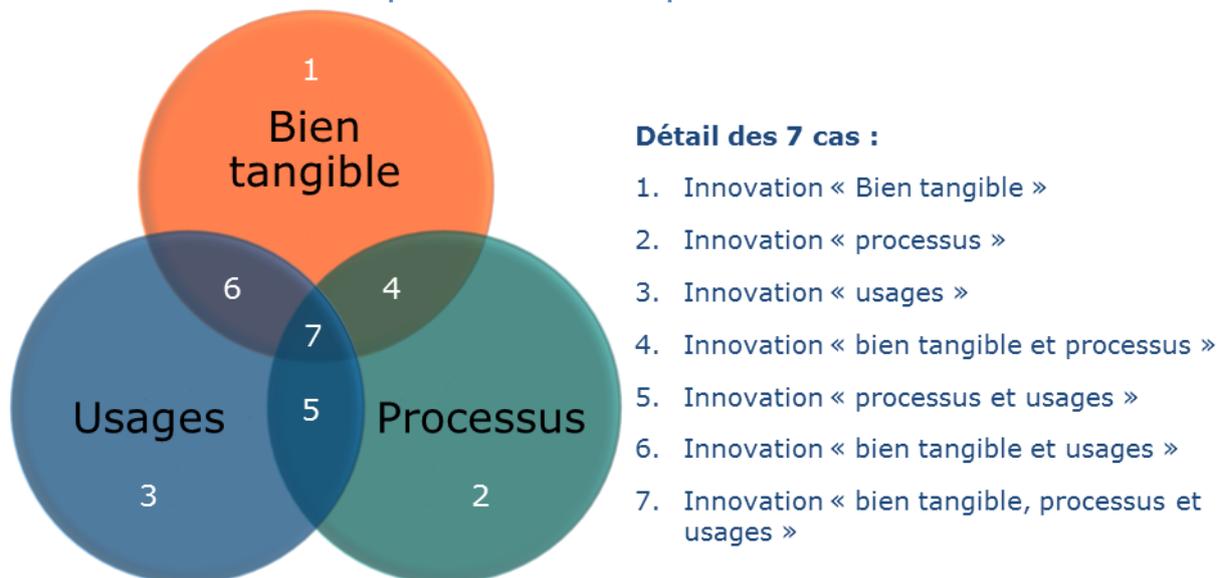
lecture proposée dans le précédent rapport (cf. schéma ci-dessous), c'est-à-dire des projets d'innovation servicielle non technologique.

Il est intéressant de rappeler à titre d'illustration que l'ensemble des discussions menées depuis le début de cette mission a permis de faire ressortir un élément communément admis : quel que soit le dispositif de soutien, les entreprises ont une vraie difficulté à obtenir des financements pour des projets d'innovation servicielle non technologique (cas 2, 3 et 5 du schéma présenté ci-dessous). En conséquence de quoi, elles sont obligées de rattacher leur projet à un bien tangible, même si cela n'apporte rien au projet, uniquement pour renforcer les chances d'obtenir un financement. Comme l'indiquait un participant au séminaire du 27 juin 2014 : « *il faut en quelque sorte détourner intelligemment le système pour rentrer dans les clous des dispositifs de financement. [...] Cela demande dans certains cas un effort intellectuel non négligeable.* »

Deux sources sont identifiées pour étayer ces propos :

- o L'absence de dispositifs de soutien aux projets d'innovation non technologique.
  - o La difficulté pour les instructeurs des projets de cerner l'innovation intangible.
- La seconde est en lien avec l'absence de prise en compte du capital immatériel des entreprises (ressources humaines, marques, logiciels, etc.) pour l'attribution de ces aides ; sachant que cela constitue parfois une composante non négligeable pour les entreprises de service et notamment pour celles à faible contenu technologique.

**Schéma 3 : Grille de lecture pour définir le concept d'innovation servicielle**



© Strasbourg Conseil – Viaregio by AbsisKey 2013.

## 3.2 Les leviers pour stimuler et accompagner les projets d'innovation servicielle

Cette partie est consacrée aux outils et méthodes permettant de stimuler et d'accompagner l'innovation servicielle. Avant de développer les éléments de réflexion sur ces sujets, il paraît cependant opportun de rappeler pour quelles raisons il est utile de soutenir l'innovation.

### 3.2.1 Le soutien à l'innovation

#### Pourquoi soutenir l'innovation ?

Il s'agit de comprendre les fondements d'un soutien à l'innovation par rapport à toute autre forme d'activité. Comme cela a déjà été évoqué, l'incitation ou la contrainte est un outil politique pour encourager ou freiner des comportements, des habitudes, des enjeux de société. Ainsi, l'environnement est une thématique largement traitée par des encouragements pour favoriser l'adoption d'un matériau, d'une technologie ou encore d'un comportement. Elle est aussi abordée sous l'angle de barrières dressées pour réduire les effets néfastes de tel ou tel scénario.

Le parallèle avec l'environnement est intéressant car, il est possible de développer une ligne de comparaison concernant l'évolution des consciences et des comportements. Pour schématiser, l'environnement a longtemps été un terrain d'échanges idéologiques avant de mettre en place des mesures précises, de véritables leviers, des actions de communication concrètes.

Le traitement de l'innovation pourrait être comparé au traitement de l'environnement depuis les années 90 jusqu'au début des années 2000. La thématique de l'environnement était dans l'air du temps avec parfois des actions plus ou moins précises comme le concept HQE relayé par des labels HPE ou BBC, jusqu'à une véritable prise de conscience, et le déploiement de grandes lignes politiques, nationales et internationales, pour prendre le sujet de front. Les changements envisagés étaient encouragés par des baisses d'impôt (isolation des ouvrants, installation de panneaux photovoltaïques, etc.), ou des réglementations contraignantes (réglementation thermique RT2000, puis 2005, 2012, etc.), voir des impacts financiers (bourse du carbone, contrepartie du non-respect d'une réglementation nationale ou européenne, etc.).

Concernant l'innovation, les discussions actuelles sont très nombreuses, la multiplication des études et des rapports gouvernementaux ou non, la multiplication des formations académiques sur le sujet, l'explosion des *baseline* et messages publicitaires indiquant tel ou tel produit innovant, société ou méthode innovante, démontrent que les idées ne sont pas encore bien en place sur ce qu'est l'innovation. A quoi sert-elle ? Faut-il l'encourager ? Pourquoi cette thématique transversale est si difficile à appréhender ? Comment la développer ?

Ces questions ont été posées lors du séminaire du 27 juin 2014, dans les locaux de la DGE, réunissant certains acteurs de l'innovation en France. Et pourtant les réponses n'étaient pas très évidentes, les explications de texte étaient nombreuses, les questions amenaient des questions.

Avant tout développement et argumentation, il s'agit de répondre à une question centrale et qui a été posée à plusieurs reprises. Pourquoi l'action publique devrait-elle encourager l'innovation dans le secteur privé ? C'est en répondant à cette question que les modes d'action pourront se dégager.

Une analyse de premier niveau de la question incite à penser que les raisons d'une telle question sont liées au manque de repères communs autour de la notion d'innovation. Se demande-t-on pourquoi l'action publique encourage la réduction des polluants, certains comportements alimentaires ou encore la gestion des associations ? La question ne se pose pas parce que le sens de l'action publique est parfaitement identifié, mais l'innovation ne l'est pas tout à fait dans la pensée commune.

Au cours des rencontres et des échanges, le respect du sens des mots a de nouveau été victime des abus de langage. Malgré la présentation illustrée de l'éloignement existant entre recherche et innovation, malgré de nombreuses différences très caractéristiques entre la recherche et l'innovation, malgré la présence de nombreux spécialistes du domaine, il n'était pas rare d'entendre recherche pour innovation et inversement. Tant que les différents acteurs de la recherche et de l'innovation n'auront pas fait cet effort d'utiliser les mots adaptés en fonction des idées qu'ils souhaitent transmettre, il sera vain de mettre en place des systèmes d'aide, de soutien, d'accompagnement sous quelque forme que ce soit.

Pour avancer dans la réponse à la question posée ci-dessus, il convient de comprendre le rôle régulateur de l'Etat dans notre société. L'Etat dispose de moyens financiers qui servent à compenser, appuyer ou encore apporter un service de soutien à certaines initiatives privées.

Pour être plus précis, il est possible de se référer aux travaux de Philippe LAREDO<sup>91</sup> et Philippe MUSTAR<sup>92</sup> qui décrivent les trois formes principales de défaillances de marché pour lesquelles l'intervention publique est présente dans le domaine de l'innovation :

- La nature de certains marchés (de trop petite taille) ne permet pas à des acteurs (trop nombreux) d'investir dans le futur et de développer de nouveaux produits.
- Les investissements sont trop lourds et sur de trop longues durées ne peuvent pas être supportés par un acteur privé seul ou même un consortium (investissements stratégiques sur l'énergie ou l'environnement).
- Le troisième type d'intervention vise à soutenir les acteurs dynamiques mais dont les capacités financières sont trop faibles pour faire éclore de nouvelles solutions (produits, services, etc.). ceci, permettant entre autre de consolider le tissu de PME et ETI, et *in fine*, soutenir les futurs « champions » internationaux.

Les travaux d'Yves CROISSANT<sup>93</sup> et de Patricia VORNETTI<sup>94</sup>, permettront de compléter les connaissances du lecteur sur les motifs de l'intervention publique.

---

<sup>91</sup> Directeur de recherches à l'ENPC, au Laboratoire Territoires, techniques et sociétés (LATTS) et professeur à l'Université de Manchester (Manchester Business School, Institute of innovation research). Ses intérêts de recherche portent sur les innovations radicales, sur la dynamique des collectifs de recherche et sur les interventions publiques en matière de recherche et d'innovation.

<sup>92</sup> Professeur à l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris (Mines ParisTech) où il est responsable de l'option « Innovation et entrepreneuriat » et du pôle entrepreneuriat. Il est également Visiting Fellow à l'Imperial College Business School de Londres.

<sup>93</sup> Professeur d'Economie, Maître de Conférences, Vice-président en charge du conseil d'administration à l'Université de La Réunion - Son champ de recherche tourne autour de l'économie publique et de l'économie des transports. Son champ de recherche tourne autour de l'économie publique et de l'économie des transports. Il s'intéresse à l'économétrie, et plus particulièrement à la programmation d'outils statistiques appliqués à l'économie.

## L'innovation est-elle soutenue ?

Suite à ces propos liminaires, la légitimité de l'Etat auprès d'un porteur de projet pour soutenir un innovant est acquise. Cette déclaration a tout l'air d'une litote, car en observant de plus près la situation actuelle, les faits ne concourent pas à totalement valider ce point.

En effet, peu d'aides à l'innovation existent car les subventions sont mises en place pour amortir les aléas techniques de projets de recherche. Ces projets de recherche concernent d'ailleurs en très grande majorité les sciences dites « dures ». Ceci étant, comme l'évoque très bien Jacques de CERTAINES<sup>95</sup>, les scientifiques savent que le sujet n'a pas de rôle à jouer pour qualifier la recherche, seule la méthode compte : *« C'est en étant rigoureux dans la recherche des méthodes « dures » que l'on effacera cette pseudo-différence entre sciences dures et sciences molles. Les considérations sur la complexité de l'objet sont contraires à l'épistémologie des sciences dures ; on ne peut donc les utiliser pour creuser l'écart. La méthode fait la science, qu'elle soit dure ou molle. »*

Comme le précise le rapport « Etat des lieux » lié à la phase 1, la recherche est une démarche visant à créer de la connaissance, alors que la conséquence d'une innovation est de créer un marché.

Aussi surprenant que cela puisse paraître, la subvention d'un projet visant à créer un marché, c'est-à-dire à créer de l'activité commerciale, serait beaucoup plus difficile à accepter qu'un soutien public apporté pour créer de nouvelles connaissances. En d'autres termes, la collectivité finance avec davantage de moyens un projet dont les résultats sont aléatoires, incertains, inconnus et pour lesquels l'exploitation n'est pas prédéterminée, qu'un projet dont le résultat est appréhendable mais dont les effets sur le marché ne sont pas connus.

Lorsque des aides publiques existent pour accompagner l'innovation elles sont en général plafonnées à de faibles montants et ne concernent que très peu les activités de service.

L'écart entre le système d'encouragement à mettre en place et la situation actuelle présente deux paliers à bien prendre en compte dans la même analyse :

- L'exploitation des résultats de la recherche doit pouvoir permettre de créer des activités économiques, rentables et ainsi profitables à un écosystème.
- Les usages donnent de la valeur aux biens matériels, de même que les usages donnent de la valeur aux services. Une innovation est présente quand les comportements changent de manière volontaire.

Il s'agit alors de considérer le financement de l'innovation comme un effet de levier d'une activité prometteuse quelle que soit la manière dont l'innovation se manifeste.

L'important ne consiste pas à mesurer l'innovation en elle-même, en cherchant notamment à répondre aux questions suivantes : Le produit est-il plus léger ? Le temps de réponse est-il inférieur au temps de réponse du produit concurrent ? Le service est-il plus adapté à un environnement qu'à un autre ?

---

<sup>94</sup> Maître de conférences en science économique chez Université Paris 1.

<sup>95</sup> Biophysicien, auteur de plus de dix livres scientifiques et de romans d'histoires maritimes, ancien président de l'incubateur régional Emergys et président honoraire de la technopole Rennes Atalante.

L'important est d'accompagner une démarche porteuse d'une ambition, dans un premier temps, celle du développement économique d'une part, avec son lot de création d'emploi, d'impacts plus ou moins directs sur la société, les comportements, etc.

### 3.2.2 Comment stimuler l'innovation servicielle ?

#### Rappel des spécificités de l'innovation servicielle

Mener une réflexion sur les dispositifs et les outils permettant de stimuler et d'accompagner l'innovation servicielle implique de rappeler certaines spécificités de l'innovation servicielle.

#### Le potentiel en matière d'innovation servicielle correspond majoritairement à des innovations non technologiques

Le rapport de la première phase avait mis en lumière les approches technologistes de l'innovation développées depuis de nombreuses années et utilisées pour caractériser l'innovation, mais aussi pour élaborer les dispositifs de soutien. Or, si l'innovation servicielle peut s'appuyer sur de l'innovation technologique, cette approche ne prend en compte qu'une minorité des cas possibles d'innovation servicielle. Autrement dit, l'innovation servicielle peut également être non technologique (cf. schéma ci-dessous). De plus, il semble que le potentiel d'innovations servicielles non technologiques (centré sur les usages et/ou les processus) soit plus important que celui des innovations servicielles technologiques<sup>96</sup>.

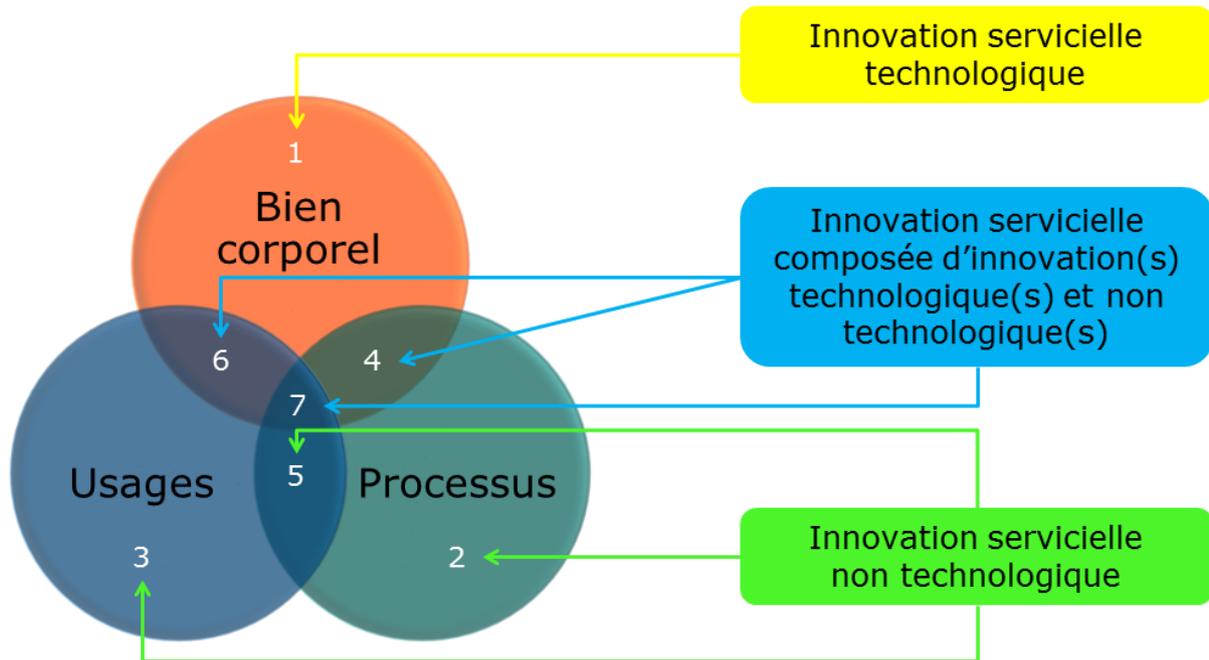
Ainsi, les outils ayant potentiellement le plus d'impact sur l'innovation servicielle pourraient être ceux centrés sur l'innovation non technologique<sup>97</sup>.

---

<sup>96</sup> C'est probablement la raison pour laquelle un autre « raccourci » est parfois (souvent) relevé qui consiste à réduire l'innovation servicielle à de l'innovation non technologique.

<sup>97</sup> Le débat pourrait alors se déplacer vers la problématique du soutien à l'innovation non technologique, plus qu'à celui de l'innovation servicielle.

Schéma 4 : L'innovation servicielle technologique et non technologique



Le lien innovation servicielle et marché est très prégnant

Comme l'indiquent très justement Jean-Luc BEYLAT et Pierre TAMBOURIN dans le rapport intitulé « L'innovation, un enjeu majeur pour la France », « une innovation ne se décrète pas, ne se planifie pas mais se constate par le succès commercial (ou sociétal) qu'elle rencontre. »

S'agissant des innovations servicielles, il semblerait, au regard des entretiens menés depuis le début de cette mission, que cette relation innovation-marché soit encore plus forte que pour les innovations non servicielles. En d'autres termes, les innovations servicielles seraient avant tout des innovations liées à un marché à une interaction forte entre une offre et une demande.

C'est la raison pour laquelle les structures d'accompagnement recommandent aux porteurs de projets d'innovations servicielles de se confronter au plus vite au marché, ce qui leur permet d'engranger de l'expérience et d'affiner leur projet.

Enfin, il peut être avancé que l'avantage concurrentiel dans les projets d'innovation servicielle se situe avant tout dans la compréhension du marché et la capacité à pénétrer ce marché le premier.

## Recommandations

En vue de stimuler l'innovation servicielle et au regard de l'ensemble des productions réalisées depuis le début de cette mission, trois grandes recommandations peuvent être émises.

### Améliorer la prise en compte des services dans les politiques nationales et régionales d'innovation

Les politiques d'innovation en France ont beaucoup souffert d'un certain tropisme industriel et technologique, ayant conduit à ne pas mettre à disposition des porteurs de projets d'innovation des dispositifs de soutien au développement de tous les types d'innovation servicielle.

Même si ce tropisme tend à s'atténuer (une Commission Nationale des Services a été mise en place sous l'égide du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique ; Bpifrance mène actuellement une réflexion sur l'accompagnement de l'innovation non technologique), il est important d'amplifier cette évolution afin que le secteur des services, dans son ensemble et sa diversité, puisse être pleinement intégré aux politiques d'innovation.

Cette recommandation pourrait également s'intituler « créer un environnement favorable à toutes les innovations quelles qu'elles soient ». Car l'objectif n'est pas d'orienter des politiques de soutien à l'innovation aux seuls projets d'innovation servicielle ; ayant indiqué dans le rapport de la première phase de cette mission qu'il semblait inopportun de cibler des programmes sur un type d'innovation, en référence au parangonnage réalisé sur une dizaine de pays. D'ailleurs, ce même rapport indiquait : *« un focus portant sur la R-D industrielle et plus généralement sur les activités de type high-tech apparaît comme un frein à l'innovation de services (biais « technologiste ») : moins ce focus est marqué plus l'écosystème semble favorable à l'innovation servicielle »*. Ainsi, le parallèle suivant pourrait être fait : un focus portant sur l'innovation non technologique pourrait apparaître comme un frein à l'innovation technologique.

### Développer/densifier/renforcer les mesures visant à soutenir la culture de l'innovation, l'entrepreneuriat et les interactions entre individus

A travers les entretiens menés auprès des entreprises, les projets d'innovation servicielle analysés proviennent généralement :

- D'un foisonnement d'idées émises par le futur porteur du projet ou une communauté, visant à répondre à un besoin, dont le consommateur lui-même n'a pas forcément conscience.  
Ce foisonnement d'idées est alimenté dans certains cas par des voyages, des études de type « écoute du marché », des analyses de situations auxquelles sont confrontés des individus, un certain goût pour la curiosité, etc.
- D'interactions avec des acteurs très différents menant dans certains cas à de la co-production.

Ainsi, en recoupant ces éléments aux spécificités de l'innovation servicielle évoquées précédemment, il ressort que l'ensemble des mesures en lien avec le développement d'une culture de l'innovation, d'un esprit entrepreneurial, et des interactions entre

individus auront un impact potentiellement important sur le développement de l'innovation servicielle. Certaines recommandations du rapport « Beylat-Tambourin » poursuivent ces objectifs (cf. tableau 2). D'autres pourraient également être émises, à savoir :

- Soutenir le développement de lieux d'interactions et de productions collectives : communautés épistémiques, espaces de co-working, fab-lab, maker-faire, incubateurs, pépinières, etc.
- Inciter les liens entre le secteur manufacturier et le secteur des services, notamment en vue de renforcer les réflexions sur les usages.
- Soutenir la mobilité étudiante dans une optique de cultiver une capacité à analyser ce qui se développe à l'étranger. Cela est souvent source d'idées nouvelles et ainsi potentiellement d'innovation.
- Encourager l'entrepreneuriat par l'intermédiaire de cours dédiés, de groupes projets et de bourses, à l'image du dispositif proposé par Harvard Business School (cf. encadré 2). Sur ce point, il est à noter que le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, a mis en place récemment le statut national Etudiant-Entrepreneur et labellisera un diplôme d'établissement « étudiant-entrepreneur » par Pôle Etudiante Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (PEPITE).

**Tableau 11 : Impact potentiel des recommandations du rapport « Beylat-Tambourin » sur le développement de l'innovation servicielle**

Recommandations issues du rapport « Beylat-Tambourin »	Impact potentiel sur l'innovation servicielle	Commentaires
<b>Développer la culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat</b>		
Réviser les méthodes pédagogiques de l'enseignement primaire et secondaire pour développer les initiatives innovantes	Très fort	Veiller à prendre en compte les spécificités de l'innovation servicielle
Mettre en place un programme de grande ampleur pour l'apprentissage de l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur	Très fort	Car l'innovation servicielle est très liée au marché
Favoriser l'essaimage à partir des grands groupes	Neutre	
Organiser une politique d'attractivité des talents autour de l'innovation	Neutre	
<b>Accroître l'impact économique de la recherche publique par le transfert</b>		
Mettre en place le suivi opérationnel des 15 mesures pour une refondation du transfert dans la recherche publique	Faible	Très centrée « technologie »
Favoriser la mobilité des chercheurs entre le public et le privé	Fort	La dimension interaction est très importante dans l'innovation servicielle
Mettre en place un programme cohérent en faveur du transfert par la création d'entreprise	Neutre	
Focaliser les SATT sur la maturation	Faible Potentielle nt fort	Si très centrées « technologie » Si centrées avant tout sur l'innovation
Mettre en place une politique cohérente de recherche partenariale public-privé, en regroupant les différentes politiques aujourd'hui éparpillées	Très fort	Veiller à ce que la recherche partenariale ne se focalise pas uniquement sur des problématiques technologiques

Accompagner la croissance des entreprises		
Comblent le manque de financement en fonds propres des entreprises innovantes (capital-risque et capital-développement technologique) en mobilisant une faible part de l'épargne des français et en améliorant les stratégies de sortie possibles pour les investisseurs sur ces segments	Fort	
Lancer des initiatives sectorielles <i>early stage</i>	Faible	Très orientée « techno »
Mettre en place les instruments d'une politique de protection (PI, normalisation) au service des entreprises innovantes	Faible	Car absence de transfert de droits de propriété pour les services
Harmoniser les différents labels et qualifications d'entreprises innovantes pour plus de lisibilité et les inscrire dans un parcours jalonné d'accompagnement vers la croissance, alignant de manière cohérente l'ensemble des outils de soutien disponibles	Neutre	
Inciter les grands groupes et les grands établissements publics à s'impliquer dans l'émergence et la croissance des entreprises innovantes, en intégrant des nouvelles dimensions dans leur obligation de publication de RSE	Neutre	
Mettre en place les instruments d'une politique publique de l'innovation		
Reconnaître le rôle des écosystèmes d'innovation métropolitains comme points d'appui des stratégies régionales et de la stratégie nationale d'innovation	Fort	
Organiser le système de transfert pour le rendre plus lisible et plus efficace	Faible	Très centrée « techno »
Se donner les moyens de concevoir, de piloter et d'évaluer une stratégie française de l'innovation, globale et cohérente	Fort	
Mandater un opérateur unique pour la consolidation des politiques publiques de financement de l'innovation, la BPI (partie innovation)	Fort	
Faire de l'innovation un vrai sujet politique, en organisant un vaste débat public	Fort	Veiller à ce que les spécificités de l'innovation servicielle soient prises en considération dans ce vaste débat public

## Encadré 8 : Cas d'Harvard Business School

### **A Harvard Business School, des bourses pour booster les futurs entrepreneurs**

*A Harvard Business School, le nombre d'étudiants qui s'orientent vers l'entrepreneuriat ne cesse d'augmenter. L'école a mis en place des dispositifs, notamment financiers, pour encourager ces vocations.*

*Serait-ce l'effet Facebook ? Le film "The Social Network", qui raconte la naissance, à Harvard, de ce puissant réseau social, a eu un "vrai impact" et suscité des vocations chez ses étudiants, affirme Thomas Eisenmann. Selon ce professeur d'entrepreneuriat à Harvard Business School, si le gros des promotions continue de remplir les banques d'affaires et les cabinets de conseil, les étudiants de l'école de management la plus prestigieuse du monde "sont de plus en plus tentés par l'entrepreneuriat et les start-up". L'année dernière, ils étaient 11% à choisir cette voie (soit 100 élèves) directement après leur diplôme. Un chiffre en constante augmentation depuis cinq ans.*

*Antoine Grimaud, jeune Français diplômé d'HBS en 2012, n'avait pourtant pas cet objectif initial. À la sortie de son MBA, ce polytechnicien avait des offres "très bien payées" dans la banque, aux États-Unis. Il a finalement décidé de monter sa start-up, PayPlug, à Paris, avec un camarade de promo. "Dans la finance, j'aurais été sur des rails, il y aurait eu peu de mystère. Alors que là, tout est à créer. C'est plus excitant, il y a plus de défis, et les gains peuvent être très gros." Tant pis pour le prêt, il le remboursera plus tard.*

*"À Harvard, on entend tellement parler de start-up, on rencontre tellement d'entrepreneurs, que cela donne envie, poursuit-il. La pédagogie contribue aussi à nous donner confiance. Dans mon école d'ingénieurs en France, j'étais habitué à écouter un prof faire son cours. Ici, chacun est invité à discuter, participer, donner son avis. Et puis, nous faisons énormément d'études de cas. À force, on s'arme pour faire face à beaucoup*

de situations."

#### DES PROJETS SOUTENUS PAR DE GÉNÉREUSES BOURSES

Pour soutenir ces vocations, HBS a mis en place, depuis trois ans, un cours obligatoire d'entrepreneuriat en première année. Tous les étudiants doivent également plancher sur un vrai projet d'entreprise. "Chaque groupe reçoit une bourse de 8.000 dollars pour lancer un business, raconte Thomas Eisenmann. C'est très formateur. Ils se confrontent à la pression, mesurent la difficulté du travail en équipe, mettent un produit sur le marché, et voient aussi quelles satisfactions on peut tirer de cette aventure. Si la plupart de ces projets ne vivent pas à long terme, certains continuent."

Le dispositif d'HBS comprend aussi un nouvel incubateur, le Harvard Innovation Lab, commun à l'ensemble de l'université. Dix projets étudiants de la business school sont sélectionnés tous les six mois, parmi une cinquantaine de candidatures. Camille Tyan, de la promo 2012, a fait partie de la première vague. "J'ai reçu une bourse de 5.000 dollars, et obtenu le droit d'utiliser cet espace, qui fonctionne comme un vrai bureau, ouvert jour et nuit. Le I-Lab organise aussi de nombreux événements de networking et des conférences sur les start-up. J'avais des séances de coaching personnalisé avec des anciens. Tout cela m'a permis de démarrer ma start-up avant d'être diplômé."

Dernière pièce du dispositif : des bourses, accordées aux jeunes qui, comme Camille Tyan, décident de s'orienter vers les start-up avec un projet solide. Ces chèques, compris entre 10.000 et 20.000 dollars, visent à aider ces diplômés qui renoncent à des postes payés 10.000 dollars par mois. Et à les conforter dans leur choix.

Source : article Educpros de Jessica Gourdon ; 19 mars 2014.

### Ouvrir l'ensemble des dispositifs de soutien à l'innovation aux projets d'innovation servicielle

Cela a été relevé à maintes reprises depuis le début de cette mission : les projets d'innovation servicielle non technologique ont énormément de mal à être accompagnés par les dispositifs de soutien à l'innovation. Suite aux refus essuyés par certaines entreprises rencontrées dans le cadre de cette mission, celles-ci ne souhaitent plus solliciter un accompagnement public, considérant que leurs projets ne seront pas éligibles.

Diverses raisons sont évoquées, les deux principales étant :

- Le tropisme technologique des dispositifs.
- La difficulté pour les gestionnaires de ces dispositifs à caractériser la dimension immatérielle de l'innovation servicielle, les amenant à considérer les projets comme non innovant car ne reposant pas sur une innovation technologique (tangibile).

Ainsi, les dispositifs de soutien à l'innovation doivent permettre d'accompagner l'ensemble des innovations, qu'elles soient servicielles ou manufacturières, technologiques ou non technologiques. Cela milite en quelque sorte pour la mise en place d'un dispositif universel, accessible à tous les types d'innovations, toutes les entreprises, tous les secteurs, etc.

Par ailleurs, la mise en œuvre de cette recommandation doit s'accompagner par la mise en place d'une formation à destination des instructeurs des dossiers, afin qu'ils partagent un référentiel commun de l'innovation.

### 3.2.3 Comment accompagner les projets d'innovation servicielle ?

Considérant qu'à travers un projet d'innovation, le porteur de projet souhaite créer de la valeur et développer une activité rentable, quelques recommandations peuvent être émises en matière de dispositifs d'accompagnement des projets d'innovation servicielle.

#### Favoriser les dispositifs de type « investissement »...

En se situant dans une réflexion pour stimuler le financement de l'innovation, il paraît important de mettre au point un système qui soit cohérent avec la démarche d'un porteur de projet innovant. L'innovation recèle une part d'impondérable non négligeable à plus d'un titre (technique, humain, financier, de situation) et le porteur de projet est alors en situation de preneur de risque face à son projet. Le système d'incitation devrait adopter le même état d'esprit.

D'autre part, il est important de rappeler qu'une innovation servicielle mise au point par un entrepreneur a pour objectif de dégager du profit, il est alors logique de se mettre dans une démarche d'investissement plutôt que dans une démarche de mécénat.

Avec cette approche, les aides de type « subvention » ne peuvent pas être prises en considération au risque d'apporter des réponses inadaptées à des entrepreneurs qui ont besoin de confiance et donc de cohérence.

Lors du séminaire de juin 2014, dans le cadre de cette étude, les porteurs de projet ont d'ailleurs plébiscité les systèmes de type « investissement ». Les porteurs de projets innovants qui ont une démarche intellectuelle sérieuse et authentique n'ont aucune difficulté à s'engager financièrement auprès d'un bailleur de fonds. Convaincus de leur démarche, ils souhaitent d'ailleurs préserver un système d'aide un peu contraignant, éliminant les effets d'aubaine, pour préserver le système d'incitation et de soutien financier de la part des pouvoirs publics, auprès d'acteurs pertinents, plutôt que de voir critiquer puis supprimer une démarche d'encouragement bénéficiant à des porteurs de projets plus opportunistes que professionnels.

Par conséquent, les aides de type « investissement » paraissent les plus adaptées.

Dans cette optique d'Etat investisseur, il s'agit d'accepter le financement de l'innovation comme un effet de levier d'une activité prometteuse quelle que soit la manière dont l'innovation se manifeste. Il faut changer le paradigme : l'important ne consiste pas à mesurer l'innovation en elle-même, à savoir si le produit est plus léger ou si le temps de réponse est inférieur au temps de réponse du produit concurrent, ou encore si le service est plus adapté à un environnement qu'à un autre, plus rapide, etc.

L'important est d'accompagner une démarche porteuse d'une ambition, dans un premier temps, celle du développement économique d'une part, avec son lot de création d'emploi, d'impacts plus ou moins directs sur la société, l'environnement, les comportements, etc. Mais surtout, dans un second temps, celle de l'ouverture d'une nouvelle voie économique par un porteur de projet.

Les pouvoirs publics doivent encourager les innovations qui ouvrent de nouvelles voies et qui seront donc à l'origine d'un mouvement, en étant largement copiées.

Dans un monde moderne où les activités de service ont pris une place considérable, il semblerait que les systèmes d'accompagnement doivent connaître eux aussi une mutation.

L'innovation servicielle est avant tout une innovation liée à une interaction entre une offre et une demande. Autant le XIX<sup>ème</sup> siècle est un siècle de l'industrialisation, le XX<sup>ème</sup> est un siècle des ingénieurs et des découvertes scientifiques, le XXI<sup>ème</sup> semble être le siècle du service et de la créativité.

Historiquement, la recherche était financée par du mécénat privé et public, puis par de l'investissement privé et de la subvention publique. Alors que les formes d'investissement privé se multiplient à travers de nouveaux canaux comme le crowdfunding, il serait intéressant d'étudier la possibilité de développer l'investissement public pour les projets d'innovation servicielle.

En effet, une certaine prise de recul autorise à se demander pourquoi l'action publique ne consentirait pas à investir davantage qu'elle ne subventionne ? Comme il est évoqué précédemment, la collectivité palie les défaillances de marché par un interventionnisme bénéfique en apportant la pérennité, la coordination voire l'appui politique ou financier à des projets innovants, structurants, de recherche, etc. Autant, la raison est bien comprise et n'est pas remise en question, autant les moyens associés à certaines activités pourraient être amenés à évoluer. La collectivité n'accompagnera pas moins un porteur de projet en investissant dans son capital ou en lui accordant un prêt, même à taux zéro, qu'en lui accordant une subvention.

Bien au contraire, les pouvoirs publics pourraient même se transformer en véritable partenaire du porteur de projet innovant, l'aiguillant dans ses démarches, lui apportant conseil et soutien intellectuel. D'autant que plusieurs porteurs de projets se sont exprimés sur le manque de ressources spécialisées (ou de visibilité de ressources spécialisées) et nécessaires pour améliorer la pertinence de leurs études (de faisabilité, marketing, etc.), et l'efficacité de leur projet d'ensemble.

L'idée d'un accompagnement sous forme de prestations extérieures a ainsi été reprise plusieurs fois, avec l'idée de percevoir des bons-innovation utilisables auprès de structures de conseil.

### ...et les rendre accessibles à tous

Il est très tentant de proposer des dispositifs en fonction du profil des entreprises (secteur, taille, etc.). Les objectifs sont compréhensibles car il s'agit de la volonté d'apporter une réponse la plus adaptée à chaque catégorie de besoin. Or le système d'aides est aujourd'hui composé de cette manière-là, pour des raisons historiques, politiques, conjoncturelles, et c'est un des reproches les plus couramment enregistrés : « le maquis des aides ».

Ce « maquis » part d'une bonne volonté de l'action publique de mettre à disposition des porteurs de projet, quels qu'ils soient des dispositifs les plus proches possibles de la situation, pensant ainsi rendre le dispositif plus attractif et donc mieux justifié.

Or, il est observé que la grande variété d'aides dans toutes les dimensions (objectifs, composition, critère d'éligibilité, etc.) produit finalement une attitude de rejet alors qu'elle est avant tout destinée à coller au plus près du besoin. Nombre de fois les développeurs économiques ou les consultants spécialistes en aides d'Etat ont été confrontés aux observations des patrons de PME : « *Les subventions, ce n'est pas pour nous, nous sommes trop petits, ce sont les grands groupes qui les obtiennent avec leur armée de juristes et le lobbying des grands patrons* », et le même jour aux remarques des directeurs de grands groupes : « *Les subventions, ce n'est pas pour nous, elles sont*

*faites pour aider les PME. Nous, les grands groupes, nous sommes trop grands, nous gagnons de l'argent donc nous n'y avons pas droit. »*

Souhaitant apporter une réponse adaptée à un besoin, c'est le phénomène exactement inverse qui s'est déroulé.

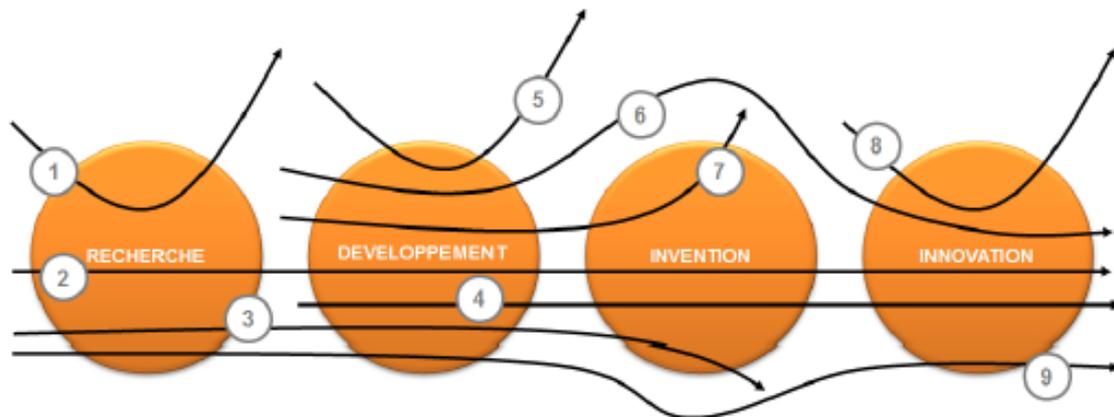
Ainsi, d'un point de vue strictement technique, il ne semble pas souhaitable de différencier les types d'aide en fonction des caractéristiques des entreprises. En revanche, la question de privilégier certains secteurs d'activités peut être abordée d'un point de vue stratégique et politique. En effet, certains domaines d'activités peuvent être plus stratégiques que d'autres pour des questions d'impacts financiers, sur l'emploi ou encore sur le commerce extérieur, par exemples.

### Eviter les dispositifs de soutien *a posteriori*

Le sens du mot « innovation », s'il est bien compris comme étant le fruit des situations 2, 4, 6, 8 et 9 parmi « Les 9 situations de la RD2I » (cf. schéma 3) interdit par sa définition la mise en place d'une aide prenant en compte les dépenses *a posteriori*, sauf si l'objectif est de récompenser un porteur de projet pour l'initiative qu'il a eu et non pas pour l'encourager à prendre des initiatives risquées. Exprimé autrement, quel sens peut avoir une action de soutien ou d'encouragement si celle-ci intervient après l'effort consentie par le porteur de projet ?

Pour éviter de peser sur les finances publiques et pour la reconnaissance que cela procurerait (si tant-est qu'une reconnaissance par l'action publique soit nécessaire dans le cadre d'une innovation !), si cette option est souhaitée, il serait préférable d'opter pour l'établissement d'un prix ou d'un label.

**Schéma 5 : Les neuf situations de la RD2I**



## **Crédits photographiques**

Couverture (de gauche à droite) : © alexey\_boldin – Thinkstock ; © Fuse – Thinkstock ; © shock – Thinkstock ; © omada – Thinkstock..

Bien que les services représentent une part importante dans l'économie française (46,5 % des emplois et 57 % de valeur ajoutée pour les services marchands), les aides en faveur de l'innovation sont essentiellement centrées sur l'industrie. Il y a ici une certaine contradiction qui s'explique par la prévalence du paradigme « technologiste » de l'innovation.

C'est ainsi que la Direction Générale des Entreprises (DGE) a souhaité réaliser une étude sur les méthodes et bonnes pratiques afin de stimuler l'innovation servicielle en France. Cette étude vise ainsi à mieux appréhender les problématiques liées à l'innovation servicielle. Plus précisément, quatre objectifs lui sont conférés :

- améliorer la connaissance de l'innovation servicielle ;
- sensibiliser les dispositifs publics de soutien à l'innovation servicielle ;
- établir des outils méthodologiques à destination des financeurs ;
- fournir aux pouvoirs publics des pistes d'actions concrètes afin de mieux accompagner l'innovation servicielle.

Dans un premier temps, le rapport fait une synthèse des caractéristiques de l'innovation servicielle, de ses freins et des bonnes pratiques de soutien.

Dans un second temps, il présente des recommandations, principalement à destination des pouvoirs publics, autour de quatre idées clefs :

- ne pas opposer secteur manufacturier et secteur des services ;
- ouvrir l'ensemble des dispositifs de soutien à l'innovation servicielle ;
- renforcer la fonction « accompagnement » ;
- créer un environnement propice au développement de l'innovation servicielle.