



SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM



Combiner la prospective territoriale avec d'autres instruments stratégiques afin d'accroître la compétitivité et la qualité de vie dans les régions d'Europe

Dr. Günter Clar

Namur, 22 mai 2007

clar@steinbeis-europa.de



SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM

Défis européens

- PIB par habitant
- Relations input/output, efficience
- Compétitivité et qualité de vie dans l'UE (inégalités!)
- Innovation dans l'UE
- Investissement dans la R&D et l'innovation (RDI) et dans les ressources humaines et financières
- Mobilité et adaptabilité, coopération et communication structurées
- Transition vers une société de la connaissance (au-delà de la R&D et de l'innovation)



SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM

Le contexte politique et économique

Pour survivre dans une concurrence de plus en plus rude entre les acteurs européens et non européens, les stratégies fondées sur la RDI sont décisives.

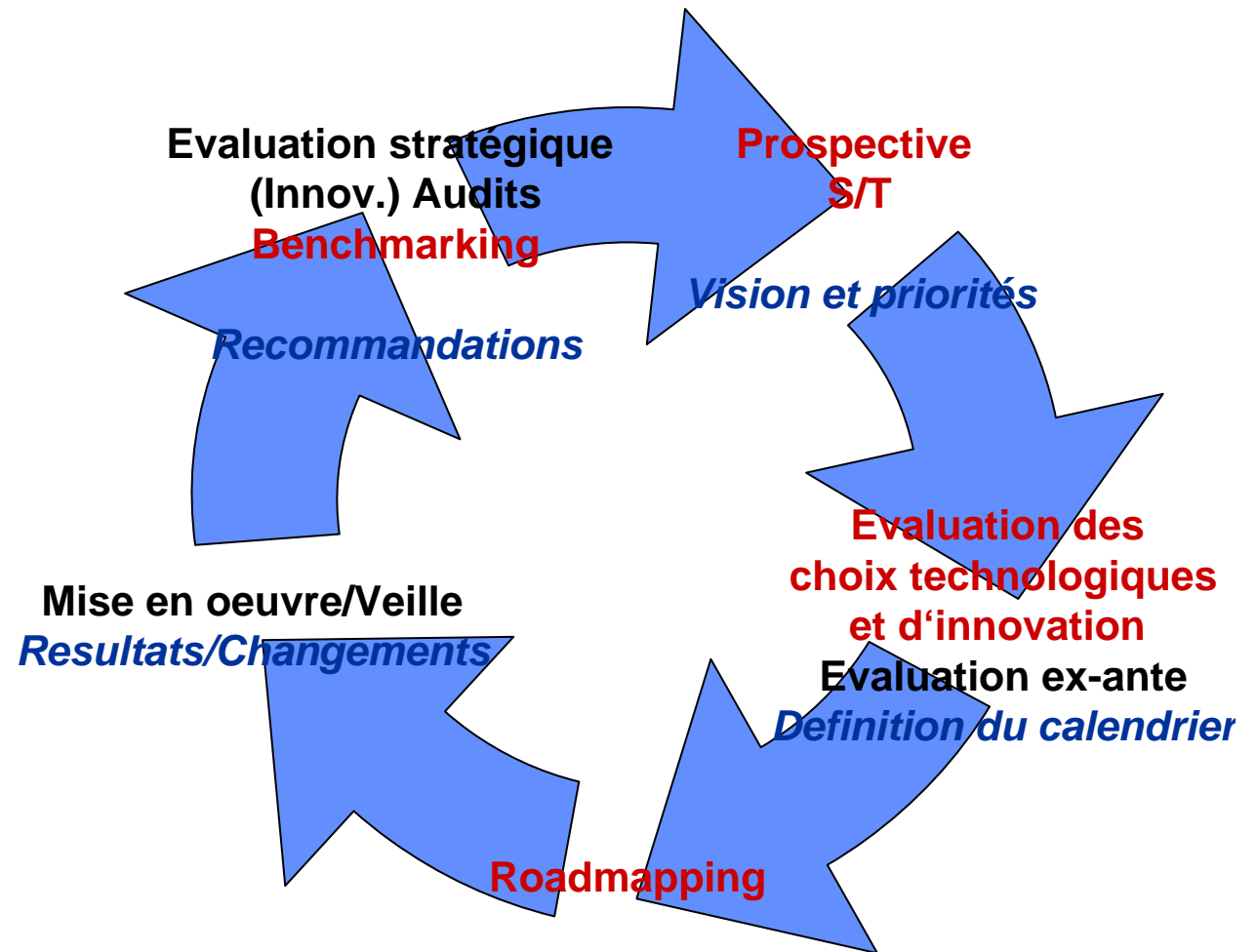
Les besoins sont d'ordre divers:

- Mécanismes et instruments pour favoriser et inciter la RDI
- Conseil stratégique

Intelligence stratégique

L'ensemble des activités de recherche, de processus, de diffusion et de protection de l'information dans le but de la rendre disponible aux bonnes personnes au bon moment afin de **prendre les bonnes décisions**.

En lien avec les politiques de recherche et d'innovation, ce qui inclut les instruments tels que la **prospective**, l'évaluation des choix technologiques, la veille, le benchmarking, les processus de qualité territoriale, **l'évaluation stratégique**, etc.





SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM

Stratégies européennes pour renforcer les régions

- Gouvernance régionale de la RDI dans le contexte européen – effet “vertical”, interactions avec d’autres niveaux de gouvernance
 - adaptation des politiques de RDI européennes et nationales aux conditions particulières des territoires
 - communication et correspondance avec les besoins des régions vers les niveaux national et européen
- Gouvernance régionale de la RDI vis-à-vis du niveau national et européen – effet “horizontal” et transrégional – capacité d’auto-organisation : potentiellement plus d’impact et d’efficacité dans la mise en oeuvre
 - capacité de réaction plus rapide
 - capacité de mobilisation des parties prenantes concernées
 - meilleure adaptation des mesures macro aux besoins régionaux



Rester concurrentiel

SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM

- **Apporter des changements dans les systèmes d'innovation**
 - Encourager la production des connaissances, leur diffusion, leur absorption
 - Développer une compréhension renouvelée des systèmes d'innovation (acteurs, portée)
 - Mener davantage des politiques d'innovation multifacettes (champs, secteurs, niveaux de gouvernance, niveaux géographiques, ...)

- **Adapter le cadre structurel**
 - Compétences et valeurs, culture d'entrepreneuriat, standards techniques, règles légales et règles professionnelles, capital institutionnel et social...

- **Utiliser les instruments d'intelligence stratégique plus intelligemment**
 - Analyses stratégiques des systèmes d'innovation (transnational/régional/sectoriel) et de leurs processus
 - Benchmarking, évaluation et monitoring des politiques
 - Prospective technologique et évaluation des choix technologiques, en ce compris la conception de politiques



SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM



~~Les outils d'intelligence~~ stratégique destinés à mettre à niveau les systèmes d'innovation et augmenter la compétitivité

- Les activités d'innovation sont intrinsèquement orientées vers le futur – elles ont pour but de développer de nouveaux produits compétitifs et de nouvelles solutions.
- L'innovation implique un élément d'incertitude. L'utilisation intelligente de l'évaluation, des informations comparatives, et la veille technologique contribuent assurément au succès des activités d'innovation.



SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM



~~Les outils d'intelligence~~ stratégique destinés à mettre à niveau les systèmes d'innovation et augmenter la compétitivité

- Idem pour les décisions de soutien à l'innovation. Les choix stratégiques gagnants présupposent une anticipation des enjeux et des impacts.
- Renforcer le niveau de connaissances et s'assurer de l'implication de toutes les parties prenantes concernées et des acteurs de la RTDI permet à la fois de créer un contexte favorable aux activités RDI et de les soutenir avec succès.



SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM

Utilisation des outils d'intelligence stratégique: une voie naturelle pour faire face aux défis et résoudre les problèmes

- **Gestion, Sensibilisation, Inclusion** : étendre la sensibilisation et l'usage des outils d'intelligence stratégique auprès des organisations et des individus
- **Observatoire, Recherche, Ressources** : développer la connaissance de base et les capacités stratégiques, bien positionner une région en vue des futurs changements
- **Politiques publiques, services publics, infrastructures** : procurer aux décideurs régionaux l'assistance d'experts afin de mieux identifier les priorités futures dans leurs champs stratégiques clefs
- **Technologies, Business, Marchés** : aider les clusters et les entreprises à accroître leur compétitivité en mettant à profit les résultats des exercices d'intelligence stratégique
- **Education, Culture, Entreprises** : aider les individus (y compris les jeunes) à renforcer leur confiance et leur employabilité



SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM

Avantages des approches fondées sur les outils d'intelligence stratégique

Offrir une base pour une meilleure décision et de meilleurs investissements :

- Identification précoce des opportunités économiques et sociales
- Avertissement précoce en matière d'impacts négatifs
- Procédure d'arbitrage en cas de situation conflictuelle
- Réduire le risque d'erreurs coûteuses– ou d'occasions manquées
- Socle de connaissance pour les planificateurs et concepteurs, aide à la décision pour les développeurs de technologie, les utilisateurs, les régulateurs
- Contribution à un système capable d'adaptation (fonctionnalités améliorées, coordination consensuelle, cohérence des politiques), conception compatible socialement et sur le plan environnemental.



SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM

Il est toujours intéressant de se rappeler ...

L'intelligence stratégique ne remplace pas les indicateurs stratégiques des politiques.

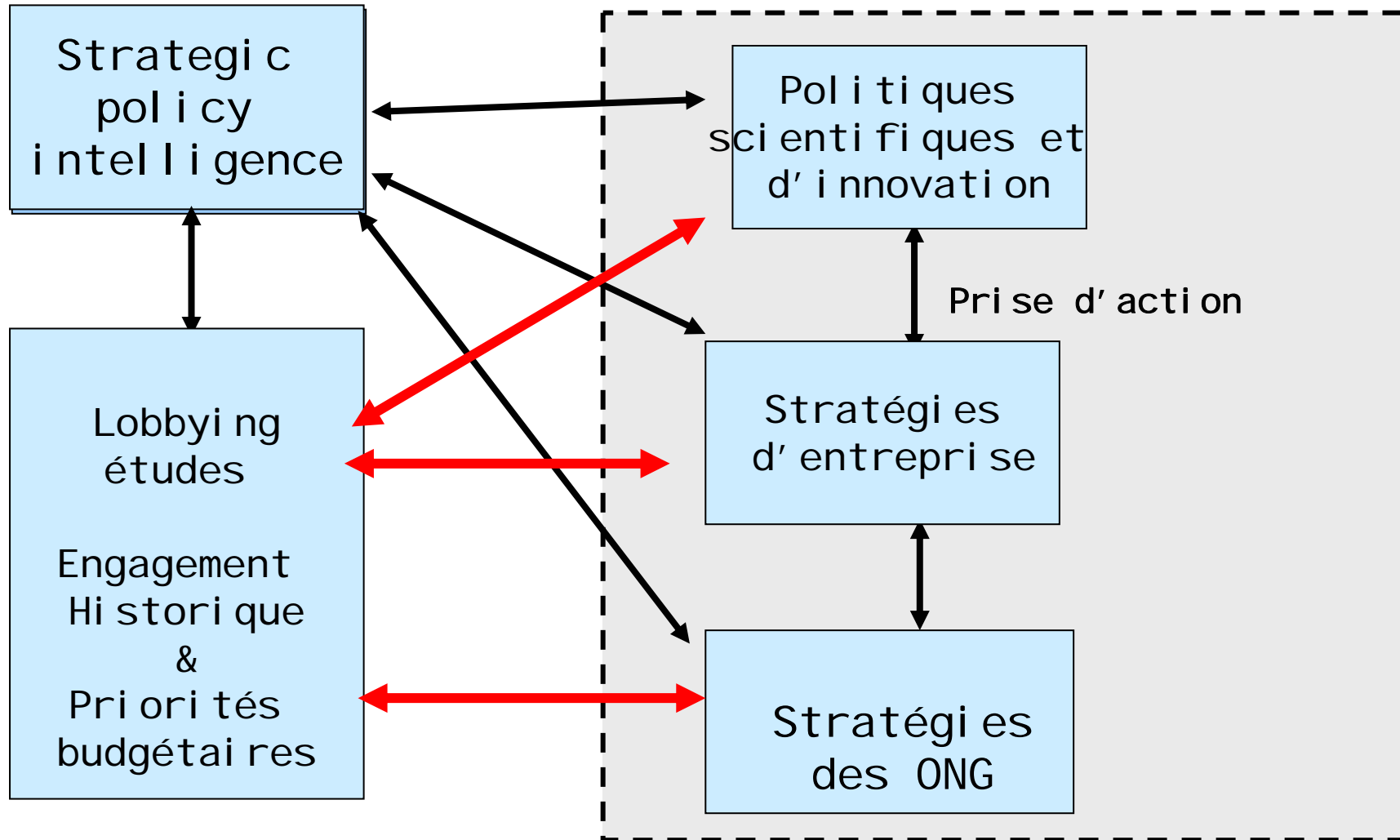
Le terme „policy intelligence“ présente une analogie avec les termes militaires. Ici cependant, le rôle de l'intelligence est d'offrir une meilleure qualité d'information, souvent caractérisée par son caractère incomplet, incertain, contradictoire, d'utiliser les outils disponibles et de combiner une information aux sources variées ne partageant pas un vocabulaire commun ou une taxinomie.

Du reste, on doit agir à partir de cette information, ou bien en attendant le futur soit déjà passé...



SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM

Intelligence stratégique et “vraie vie”





SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM



Outils d'intelligence stratégique sur le terrain : Biotech pour le Baden-Wuerttemberg

Point de départ au début des années 90 :

- Succès en matière scientifique et économique mais gouvernance en RDI hostile à la prise de risque
- Solide base scientifique et technique en matière de biotechnologie, mais thématique politiquement risquée



SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM



Outils d'intelligence stratégique sur le terrain : Biotech pour le Baden-Wuerttemberg

Tâche assignée à l'équipe SPI :

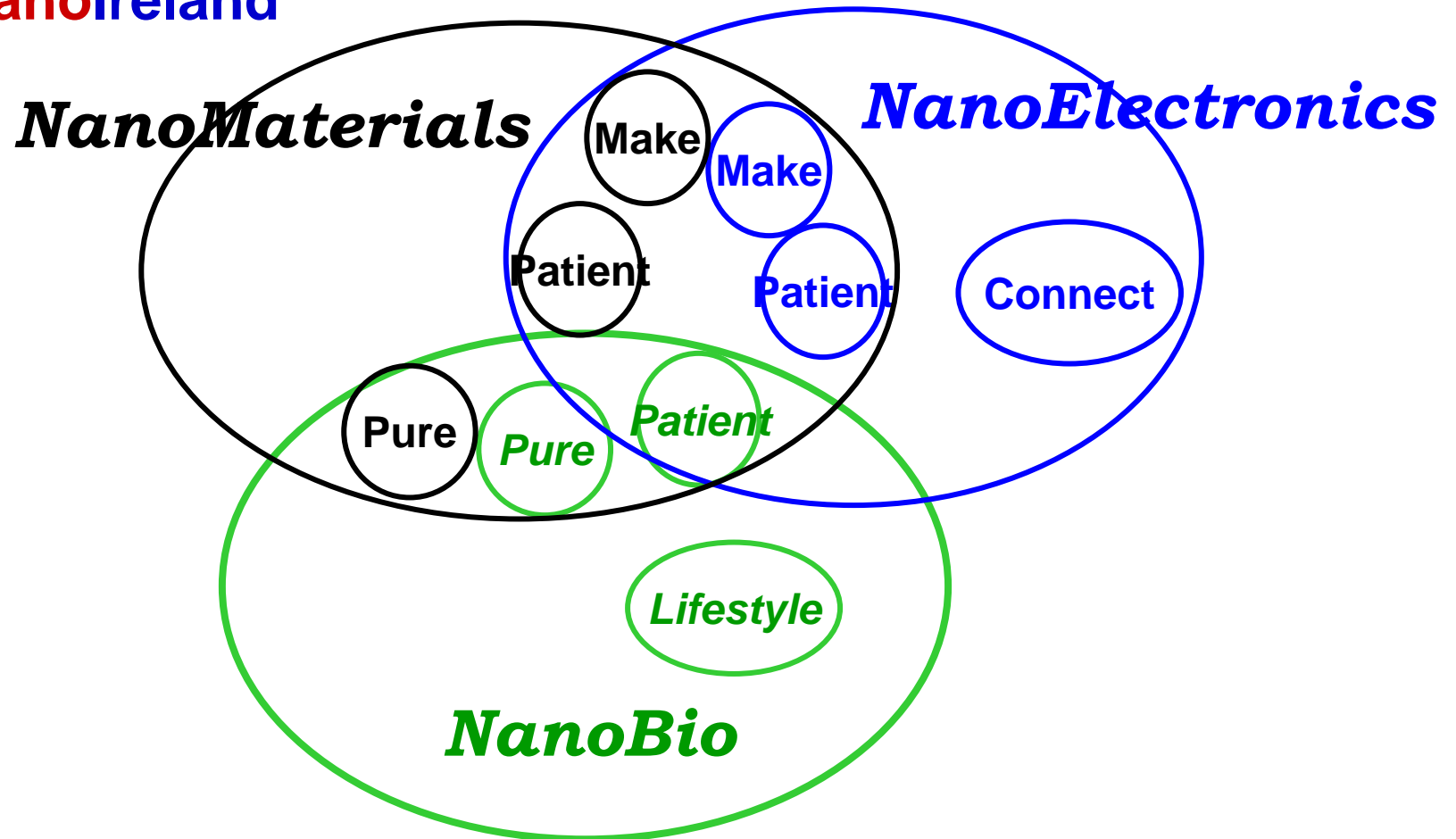
- Développement de solutions réalistes pour des emplois dans le domaine de la biotechnologie : politiquement faisables, viables financièrement, ayant un potentiel sur le marché mondial, fondées sur le savoir régional, intégrées dans le paysage institutionnel régional
- Approche combinant la prospective scientifique et technique et l'évaluation des risques, fondée sur les résultats d'évaluation et de benchmarking
- Recommandations ayant trait au paysage institutionnel, au soutien à la R&I, à l'éducation à tous les niveaux, à une communication et à une sensibilisation structurées
- Bilan de la situation actuelle



SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM

Nanotechnologies pour l'Irlande

- Prospective scientifique et technique irlandaise de 1998 et évaluation de 2005
- 2006 : **NanoIreland**





SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM

RDI, outils d'intelligence stratégique et décideurs régionaux

- Des budgets serrés et des urgences favorisent des demandes prévisibles et de court-terme;
- Prendre des décisions informées en matière de RDI requiert un socle de connaissances complet et un investissement considérable de la part des parties prenantes;
- En général, les stratégies macro et de long terme sont difficiles à traduire dans des procédures de décision opérationnelles;

Plusieurs régions et pays plus petits se sont retrouvés confrontés à ces enjeux et ont utilisé avec succès des approches fondées sur les outils d'intelligence stratégique. Pourquoi pas d'autres ?

- L'utilisation des outils d'intelligence stratégique est-elle plus coûteuse, plus compliquée, plus académique, trop différente des procédures établies et prouvées ?
- N'y a-t-il pas assez de modèles et de lignes de conduite compréhensibles et adaptables ?
- Peut-on améliorer la coopération avec d'autres régions ?



SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM

RegStrat – un consortium européen





SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM

Stratégies régionales d'investissement dans la RDI

- **RegStrat se focalise sur le croisement des politiques de recherche, des applications SPI et du développement régional ;**
- **Mettre ensemble les réseaux régionaux de parties prenantes ;**
- **Argument de base : avec un socle de décision amélioré, des choix plus innovants et moins risqués, les acteurs régionaux seront plus confiants dans les décisions d'investissement :**
 - **Allouer les fonds publics pour les RTDI dans des activités pertinentes (science/technologie, enseignement supérieur, autres...) ;**
 - **Augmenter ces investissements du/dans le secteur privé ;**
 - **Attirer des ressources en provenance des budgets nationaux et européen (cohésion, agriculture, infrastructure, etc.) associés à de l'investissement direct étranger.**



SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM

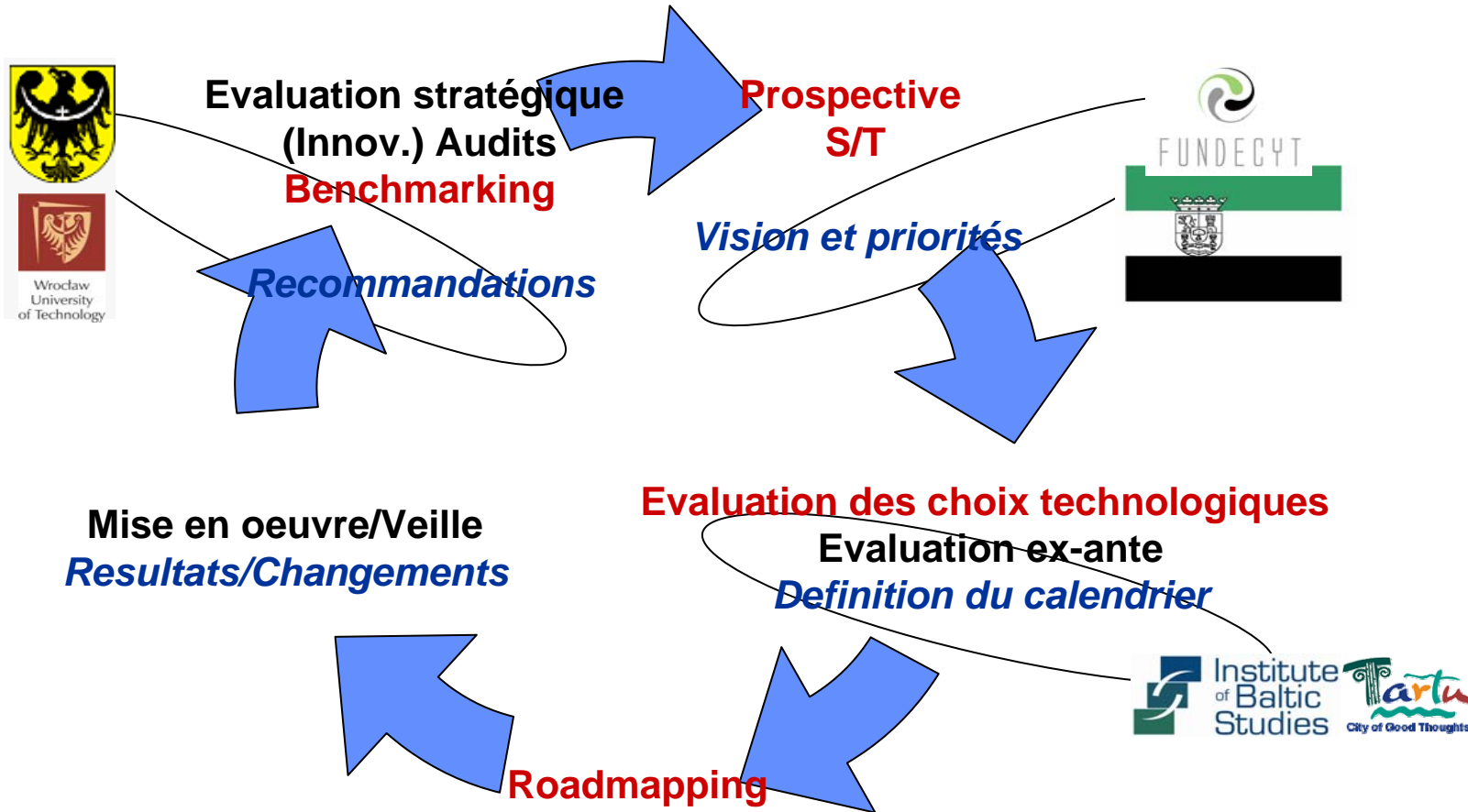
Contribuer aux champs politiques décisifs pour l'UE

- **Contribution des acteurs régionaux aux objectifs de Lisbonne et de Barcelone ;**
- **Dimension régionale du 7e programme cadre de recherche ;**
- **Dimension stratégique du PIC ;**
- **Dimension stratégique et investissement RDI dans les fonds structurels.**



SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM

Pilotes de RegStrat : outils adaptés aux situations régionales





SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM

La prospective régionale comme instrument polyvalent

Par la production et la gestion de connaissances, par la mobilisation accrue des acteurs socio-économiques, les outils d'intelligence stratégique apportent une importante plus-value:

Pour les régions de tous niveaux aux plans technologique et économique:

- Création de capacités de RDI
- Réorientation des capacités pour les mettre mieux en phase avec de nouveaux enjeux, de nouveaux modes de gouvernance
- Maintien de positions, conservation de dynamiques régionales existantes
- Rompre avec le consensus d'hier pour ouvrir la région à de nouvelles façons de satisfaire la demande en matière de technologies-clés



SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM

La prospective régionale comme instrument polyvalent

Comme support pour une vaste palette d'objectifs politiques (au niveau régional, national et européen) :

- Faciliter et améliorer les investissements et les performances en matière de RDI
- Améliorer les systèmes régionaux d'innovation et les stratégies à déployer
- Réorienter le développement rural
- Améliorer le dialogue science-société, la compréhension mutuelle et la coopération constructive entre les parties prenantes.



SEZ - STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM

Pourquoi une coopération transrégionale en la matière?

- Réduction des coûts
- Développement de politiques et de stratégies (régionales, RDI, sectorielles) basées explicitement ou implicitement sur des visions du futur de la science, de la technologie et de la société envisagées comme un tout.
- Coopération dans le développement de ces visions, basées sur les résultats de l'analyse stratégique, du monitoring, du benchmarking, au travers de la prospective et de l'évaluation des choix technologiques, et transmission d'informations stratégiques à tous les acteurs impliqués, ce qui rend possible la coordination ouverte, méthode préconisée pour atteindre les objectifs de Lisbonne (compétitivité et cohésion sociale).
- Pas d'approche centralisée: interprétation des informations stratégiques et traduction en mesures concrètes en fonction des ressources et aux priorités locales.