

Stratégie Régionale d'Innovation de la Franche-Comté

Pour une Franche-Comté, territoire d'innovation

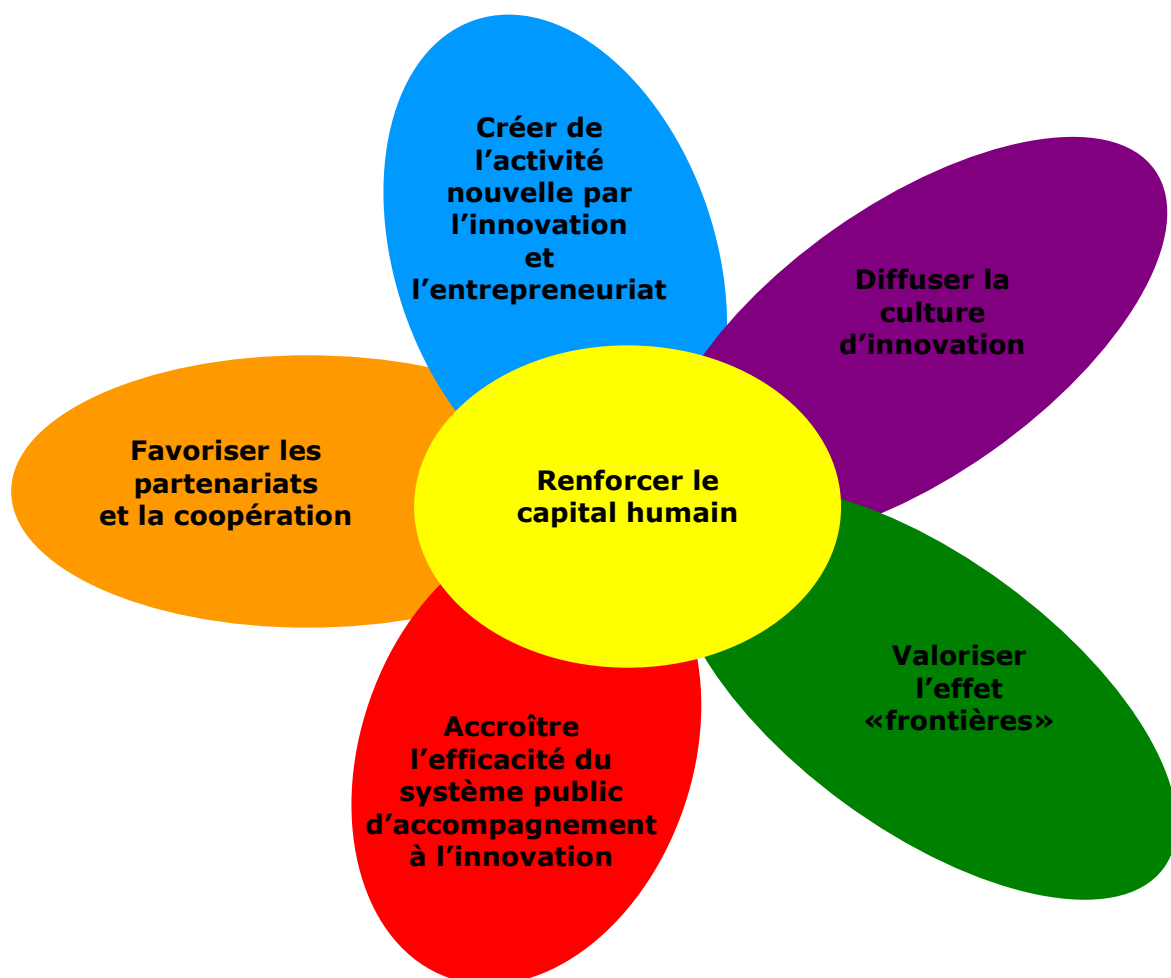


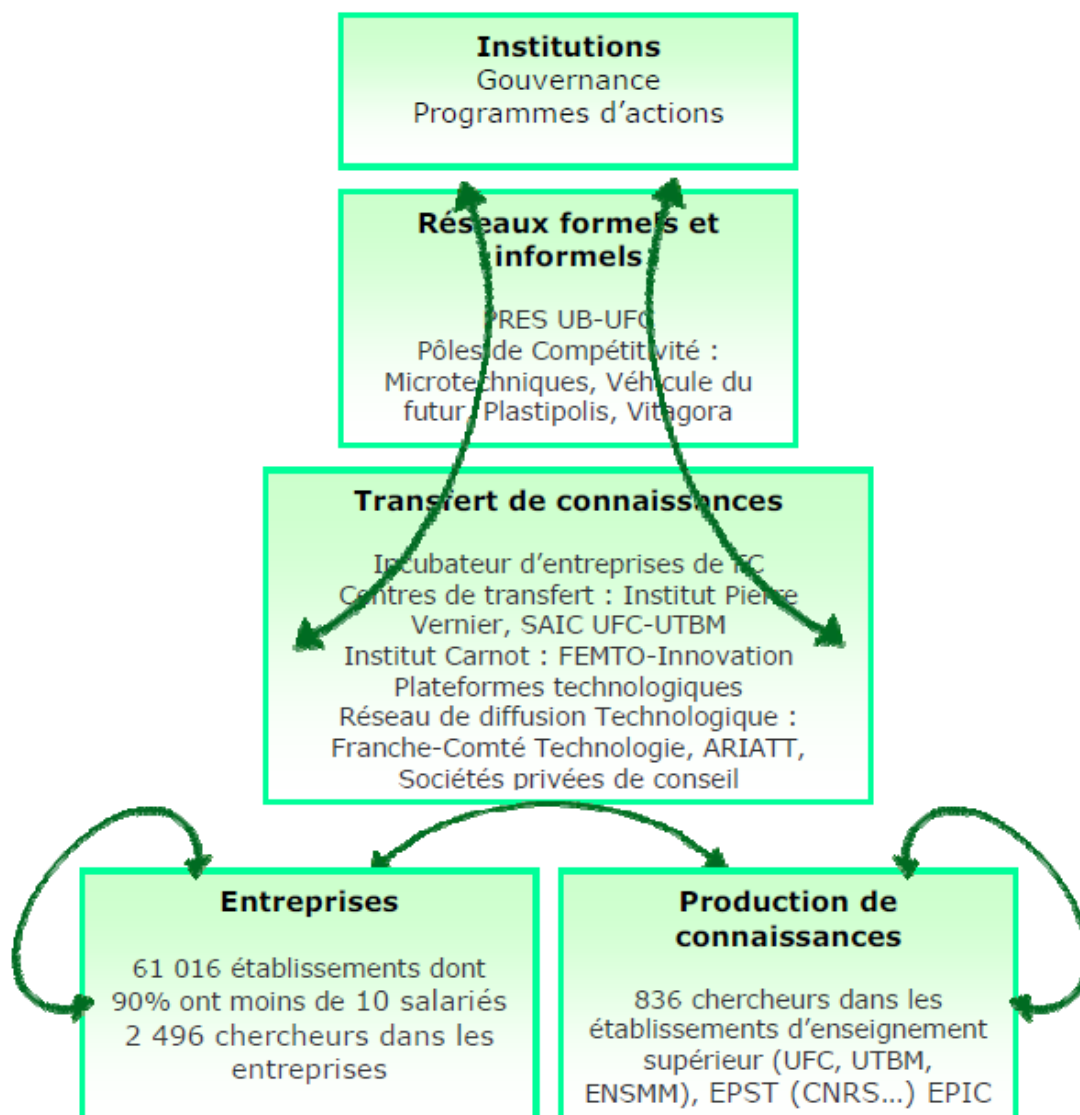
Table des matières

1- Introduction	p.05
2- Ambitions d'une stratégie régionale de l'innovation	p.07
3- Questions préalables au choix des orientations stratégiques	p.10
4- Orientations stratégiques et exemples d'actions	p.12
5- Synoptiques des actions nouvelles	p.28
6- Gouvernance de la Stratégie Régionale d'Innovation	p.30
7- Lancement d'actions prioritaires	P 32

1- Introduction

Dans cette période où la nécessité d'adaptations structurelles des modèles économiques et sociaux se trouve heurtée par une actualité conjoncturelle critique, poser la question de la stratégie régionale d'innovation est crucial. En effet, la clé de la compétitivité des territoires réside à la fois dans la capacité d'innovation de chacun des acteurs de la « machine à innover » (entreprises, universités, laboratoires de recherche, structures intermédiaires....) et dans l'intelligence stratégique des acteurs publics, **c'est-à-dire dans leur capacité à définir, ensemble, une direction pour les actions futures.**

La « machine à innover » en Franche-Comté :



D'après Rapport ADIT – JC Prager (ed)

L'élaboration d'une Stratégie Régionale d'Innovation répond aux orientations Communautaires – notamment celles du Programme Opérationnel Européen « Compétitivité Régionale et Emploi 2007-2013 » – qui mettent l'accent sur le développement de l'innovation et l'économie de la connaissance comme facteurs de compétitivité du territoire. Les attentes exprimées vis-à-vis de la mise en place d'une telle stratégie concernent non seulement la pertinence des orientations retenues et des actions qui en découlent, mais également **la recherche d'une efficacité accrue de l'action publique en matière d'innovation.**

Cette double exigence requiert de conduire la réflexion concomitamment sur l'objet (les orientations stratégiques et leur déclinaison en plan d'actions) et sur les modalités de l'action publique (gouvernance). Dans cette perspective, la Stratégie Régionale d'Innovation doit constituer le socle commun, élaboré par l'ensemble des décideurs publics régionaux (Etat/Région), cadrant leurs orientations stratégiques et guidant leurs choix des actions à soutenir.

L'élaboration et la mise en œuvre de la Stratégie Régionale d'Innovation se doit de répondre aux questions suivantes :



Comment améliorer la capacité d'innovation de la Franche-Comté ?

Comment organiser plus efficacement les structures publiques d'accompagnement de l'innovation ?

De quoi a-t-on le plus besoin aujourd'hui pour améliorer la « machine à innover » de la Franche-Comté ?

En effet, comment innover mieux en région ? Comment penser l'action publique régionale, dans ce contexte nouveau, où l'on sent bien que la contrainte de plus en plus forte qu'imposent des ressources limitées, débouche sur une exigence d'orientations stratégiques claires et sur une nécessaire réévaluation des pratiques publiques (simplification, décloisonnement) ? La réalisation des objectifs stratégiques dépend à la fois de la motivation, des compétences de chacun des acteurs de ce système complexe et de son mode de gouvernance. En ce sens, un engagement politique fort est décisif.

L'objectif de cette stratégie est d'accompagner la réflexion des décideurs publics en apportant les éléments d'informations quant aux orientations stratégiques envisageables en matière de politique régionale d'innovation. Son contenu est le fruit des réflexions et propositions qui ont émergé au sein des divers groupes de travail qui se sont réunis tout au long de l'année 2009.

Cette stratégie s'organise de la façon suivante :

2- Ambitions d'une stratégie régionale d'innovation

3- Questions préalables au choix des orientations stratégiques



4- Orientations stratégiques et exemples d'actions

5- Synoptique des actions nouvelles

6- Gouvernance de la Stratégie Régionale d'Innovation

2- Ambitions d'une stratégie régionale d'innovation

Une démarche d'accompagnement de la réflexion des acteurs publics

La Maison des Sciences de l'Homme et de l'Environnement C.N. Ledoux a été missionnée de février à décembre 2009 par l'Etat (SGAR – DRIRE/DRRT) et le Conseil Régional de Franche-Comté pour accompagner les acteurs publics dans leur réflexion sur l'élaboration de la Stratégie Régionale d'Innovation.

La démarche d'élaboration de la Stratégie Régionale d'Innovation se veut novatrice, conformément aux recommandations formulées par l'ADIT à la DGCIS. Ce caractère novateur se décline à la fois au niveau de la démarche d'analyse qui prend appui sur un diagnostic quantitatif et qualitatif établi au niveau régional, et sur un processus d'élaboration des orientations et propositions qui est avant tout collectif et participatif.

Pour ce faire, un ensemble de réunions de travail ont été organisées. Elles ont permis aux nombreux acteurs opérationnels de s'approprier les principaux éléments du diagnostic sur l'innovation en Franche-Comté, d'exprimer leur point de vue sur les points bloquants et sur les actions à mettre en œuvre pour y remédier et améliorer le fonctionnement de la machine à innover franc-comtoise. Ces travaux d'échanges et de réflexions, d'une grande richesse, ont permis de compléter et de valider les éléments du diagnostic contribuant ainsi à la mise en évidence des orientations stratégiques pour la région. Ces orientations stratégiques ont été précisées avec les principales entités en charge de la définition de la politique régionale d'innovation. Elles ont également fait l'objet de discussions avec les collectivités territoriales, les syndicats et des experts extérieurs (J.C. Prager et J.A. Héraud). Quant aux nombreuses propositions d'actions, elles ont fait l'objet d'une analyse collective afin de ne retenir que celles entrant dans le périmètre de compétence régionale, apparaissant les plus novatrices et les plus pertinentes eu égard aux orientations stratégiques potentielles. Une cinquantaine d'entreprises ont ensuite été consultées afin d'évaluer leur intérêt pour les orientations proposées.

Complémentarité des acteurs : penser la SRI en lien avec le dispositif global de politiques publiques

La Stratégie Régionale d'Innovation s'insère dans un ensemble de dispositifs qui lui sont antérieurs. La réflexion sur la mise en cohérence de ces divers dispositifs est nécessaire. En Franche-Comté les filières clés (automobile, microtechnique, plasturgie, agro-alimentaire, forêt-bois) ont rédigé des Contrats d'Aides à la Compétitivité. Parallèlement, il existe des filières en gestation et quatre pôles de compétitivité (Microtechniques, Véhicule du Futur, Plastipolis et Vitagora).

L'animation des filières et des pôles de compétitivité constitue un des éléments clé du dispositif d'innovation mis en œuvre ces dernières années. Cependant, plusieurs arguments militent pour une distinction claire entre la Stratégie Régionale d'Innovation et les filières et pôles.

Tout d'abord les filières et les **pôles sont des outils – et non une stratégie** ; ils ont donc vocation à encourager la coopération entre les acteurs, soutenir leur développement et accompagner les projets de PME innovantes, à instrumenter une stratégie, non à s'y réduire ou s'y substituer. Les caractéristiques de la politique d'innovation sous-jacente aux pôles de compétitivité en font un élément partiel d'une Stratégie Régionale d'Innovation potentiellement plus large. Tout d'abord, les pôles ont, par nature, une dimension sectorielle volontairement marquée contrairement à la Stratégie Régionale d'Innovation qui peut être plus large. Les clés de succès sont la mise en œuvre d'une stratégie de développement économique autour d'un territoire, des partenariats autour de projets et une concentration sur des technologies destinées à des produits et nouveaux marchés à haut potentiel de croissance.

Ensuite, la vision de l'innovation sous-jacente aux filières et pôles est une vision de l'innovation plutôt tirée par la R&D ; la labellisation des projets implique en effet entreprises et laboratoires de recherche – or la R&D (privée ou publique) n'est qu'une source parmi d'autres d'innovation. Enfin, les entreprises impliquées dans les pôles sont déjà innovantes ; ce sont des entreprises pour lesquelles la démarche d'innovation est relativement incontournable voire naturelle.

La SRI a l'ambition de faire mieux marcher l'écosystème de l'innovation, c'est-à-dire de créer un environnement le plus favorable possible aux structures en charge de l'innovation. La vocation d'une Stratégie Régionale d'Innovation est d'accroître le potentiel d'innovation de la région en élargissant sa base d'entreprises innovantes et pas seulement en renforçant les entreprises déjà innovantes. Essayer de renforcer le capital humain des entreprises pourra par exemple être un axe stratégique essentiel, transverse, qui doit permettre d'élargir et d'ancrer territorialement les pôles de compétitivité.

Parallèlement à cette dynamique, les outils financiers actuels locaux CPER, Feder, FRI et OSEO sont déjà tournés vers les filières franc-comtoises. Pour assurer une cohérence et

contribuer à établir un processus continu, il faut que la SRI se dote d'une instance de gouvernance capable de travailler en partenariat avec les structures de type filières ou pôles, maillons essentiels de la machine à innover et de vérifier l'amélioration du fonctionnement du système à innover. Il s'agira de veiller à ce que les fonctions animation, veille, recherche de produits, nouveaux marchés, fonctionnent pour créer les conditions optimales de développement des entreprises. Ces dernières pourront être associées régulièrement à l'actualisation de la réflexion stratégique.

Penser la SRI au-delà de la Région Franche-Comté ?

La Stratégie Régionale d'Innovation de la Franche-Comté pourrait également être pensée en lien avec les régions limitrophes que sont la Bourgogne d'une part et l'Alsace d'autre part. Ainsi, il ne s'agit plus de mettre les régions en concurrence mais d'envisager une démarche plus coopérative permettant une mise en commun de ressources.

Au-delà du diagnostic : d'une approche analytique à une approche systémique

La démarche mise en œuvre pour identifier les orientations stratégiques et le plan d'actions est fondamentalement différente de celle utilisée pour la réalisation du diagnostic sur l'innovation. En effet, la réalisation du diagnostic sur l'innovation fait appel, par nature, à une approche essentiellement analytique qui permet de mettre en lumière l'existant, d'en dessiner l'état des lieux. Si cette démarche analytique est pertinente dans des situations « maîtrisables », elle ne l'est plus face à des situations complexes. Il convient alors de lui substituer une approche systémique. Ce point de méthode est important car il permet de comprendre la nature des orientations stratégiques proposées et des actions retenues.

Ainsi, alors qu'une approche analytique de l'élaboration de la Stratégie Régionale d'Innovation induirait une focalisation sur des points particuliers (qui peuvent être par exemple des filières, des acteurs) et une tentative de résoudre les problèmes de façon séparée, ponctuelle, sans que la démarche s'inscrive dans une stratégie pensée plus globalement, l'approche systémique permet d'introduire dans la réflexion des éléments transversaux sans pour autant négliger les composantes du système étudié. Cette démarche favorise le développement de nouveaux comportements propices à une évolution globale du système régional d'innovation.

3- Questions préalables au choix des orientations stratégiques

Un certain nombre de questions préalables au choix des orientations stratégiques doivent être posées. La hiérarchisation de ces dernières et le choix des actions attenantes, seront largement conditionnés par les réponses que chacun est susceptible d'apporter à ces questions.

- 1- L'innovation peut être vue comme le liant d'une identité territoriale. La revendication de la région comme « **territoire d'innovations** » apparaît totalement légitime au vu de son histoire. Mais l'innovation peut également s'inscrire dans un projet économique et social novateur de Développement Durable. Innover n'exige pas de s'enfermer dans le prolongement du paradigme actuel ; ce processus engage à penser différemment (c'est par exemple ce que fait le pôle Véhicule du Futur en pensant la mobilité et non le véhicule). Penser l'innovation, c'est donc aussi se donner les moyens de changer de paradigme, d'en construire un autre fondé sur des relations différentes entre les acteurs, sur une qualité valorisée du dialogue social, sur un rôle repensé de l'action publique. Porter un regard différent pour agir différemment et « **donner un avenir à notre futur** », afin de faire de la Franche-Comté une région où l'on est libre d'entreprendre, une région qui est capable de libérer les énergies individuelles, institutionnelles.

Innover pour quoi faire ? Pour quel projet de territoire ?

L'innovation est-elle une fin en soi ou un moyen au service d'un projet de société ?



Doit-on inscrire la stratégie régionale dans une optique de rupture ?

Comment innover en matière de gouvernance de l'innovation ?

Quels modes d'actions mettre en place pour favoriser le changement ?

- 2- L'innovation ne se décrète pas. On évoque aujourd'hui davantage la nécessité de proposer un environnement propice à l'innovation. Selon J.C. Prager, le développement économique passe principalement par les forces entrepreneuriales et d'auto-organisation du tissu économique. Dans ce cadre, les réponses publiques les

moins risquées pour inciter à ce développement et pour l'accompagner passent par des leviers indirects, laissant toute leur place au développement des réseaux informels et aux initiatives privées.

Quelle doit être la nature des actions mises en œuvre dans le cadre des orientations stratégiques retenues ?



Quelles orientations stratégiques sont susceptibles d'avoir le plus fort impact sur l'ensemble du système régional d'innovation ?

- 3- La Franche-Comté reste une région fortement industrielle. Elle puise dans son passé une inventivité technologique mais aussi sociale certaine et malgré sa petite taille, elle recèle des niches d'excellence souvent peu connues. Son histoire et sa localisation géographique frontalière sont autant de points forts structurels. Cependant, à l'instar de nombreuses régions françaises, la Franche-Comté présente un ensemble de points faibles quant à son potentiel d'innovation, points faibles susceptibles d'entraver son développement économique futur et sa compétitivité internationale : l'absence d'une métropole forte renforcée par une bipolarisation territoriale (Nord / Sud) peu propice à la définition d'une stratégie régionale unique, un aréopage de PME non régionales et de sous-traitants gravitant autour de grands groupes internationaux, une spécialisation industrielle dans des secteurs d'activités moyennement porteurs, une faible croissance de la recherche publique... Ici comme ailleurs, les principaux lieux de tensions et de faiblesses de la machine à innover résident à la fois au niveau des différents maillons ou acteurs de la machine à innover et dans les relations qu'ils entretiennent entre eux. Au-delà de cet état de fait, on peut s'interroger sur la nécessité d'une stratégie différenciatrice comme condition de survie d'un territoire dans un univers concurrentiel mondialisé.

Doit-on orienter l'action publique en vue de réduire les faiblesses constatées (action défensive) ou bien doit-on concentrer les ressources au renforcement et à la valorisation des points forts de la région (action offensive) ?



L'action publique doit-elle pallier les défaillances des acteurs ou les défaillances systémiques ?

Comment la Franche-Comté peut-elle élaborer une stratégie différenciatrice par rapport aux autres régions françaises ?

4- Orientations stratégiques et exemples d'actions

Soutenir la capacité d'innovation ne peut se limiter au renforcement des efforts financiers, ni même se réduire à l'ajout de mesures administratives supplémentaires. Dans un ouvrage paru récemment, Fratesi et Senn (2009)¹ montrent que la capacité d'innovation des régions est liée à un ensemble de facteurs divers, incluant l'entrepreneuriat, les « clusters », la créativité, les nouvelles technologies, le capital humain et la présence de connections inter- et intra-régionales.

La Stratégie Régionale d'Innovation doit s'appuyer sur un nombre restreint d'actions ciblées, à mettre en oeuvre de façon prioritaire pour impulser une dynamique d'innovation nouvelle et pérenne dans le cadre d'orientations stratégiques clairement définies. La définition d'un plan d'actions régional pour renforcer la capacité d'innovation de la Franche-Comté passe donc par l'identification des orientations stratégiques prioritaires et un phasage temporel des actions à conduire.

La coordination des différents acteurs publics autour d'une stratégie commune permettra à chacun de travailler plus efficacement autour d'un plan d'actions cohérent à court, moyen et long terme. Une attention particulière sera portée au suivi et à l'analyse des retombées territoriales de ces actions *via* un processus de gouvernance partagé.

Dans ce qui suit, six orientations stratégiques qui sont apparues les plus pertinentes pour nous conduire vers une Franche-Comté plus innovante sont présentées. Chacune de ces priorités stratégiques sera illustrée par des exemples d'actions issues des réflexions élaborées à l'occasion des divers groupes de travail.

Six orientations stratégiques pour la Franche-Comté

Les travaux et réflexions sur la Stratégie Régionale d'Innovation ont abouti à l'identification de six grandes orientations stratégiques - détaillées ci-après, sans hiérarchisation - pour renforcer la machine à innover de la Franche-Comté.

- **Renforcer le capital humain à tous les stades de la machine à innover**
- **Créer de l'activité par l'innovation et l'entrepreneuriat**
- **Diffuser la culture des projets d'innovation**
- **Favoriser les partenariats et la coopération dans l'innovation**
- **Valoriser l'effet « frontières » du territoire**
- **Accroître l'efficacité du système public d'accompagnement à l'innovation**

¹ FRATESI, Ugo and SENN, Lanfranco (eds.), *Growth and Innovation of Competitive Regions. The Role of Internal and External Connections*, Springer, 2009.

Cinq constats complémentaires

Les acteurs publics régionaux de l'innovation ont par ailleurs émis les constats suivants :

- 1- La région Franche-Comté peut s'appuyer sur un nombre substantiel d'acteurs intermédiaires (estimé à 143 organismes, 435 intervenants) dont le rôle est de contribuer, faciliter, soutenir les actions privées, souvent collectives, de développement de la recherche, de la technologie et de l'innovation.

Cependant, la réorganisation de ces acteurs et la mise à plat de leurs missions apparaissent comme des éléments clés d'amélioration de l'efficacité de l'action publique.

- 2- Compte tenu des spécificités du tissu économique et productif régional, il apparaît nécessaire de faire évoluer la philosophie de l'accompagnement public en associant **une approche individualisée de l'innovation** (par projet) à la mise en œuvre d'actions collectives.

Il s'agit là d'enrichir le mode d'action et la conception du rôle de conseil et d'accompagnement de l'acteur public.

- 3- L'analyse des actions envisageables a permis de révéler à la fois la grande diversité et une grande richesse des initiatives en matière d'innovation.

Cependant, ces initiatives sont souvent locales et leur valorisation dans et hors de la région semble insuffisante ; on note, ici comme ailleurs, un déficit de communication.

- 4- On observe également que la région Franche-Comté dispose d'une palette d'outils d'aide et d'accompagnement à l'innovation très large, novatrice parfois (exemple du Fonds Régional pour l'Innovation –FRI-), qu'elle mobilise de façon assez systématique.

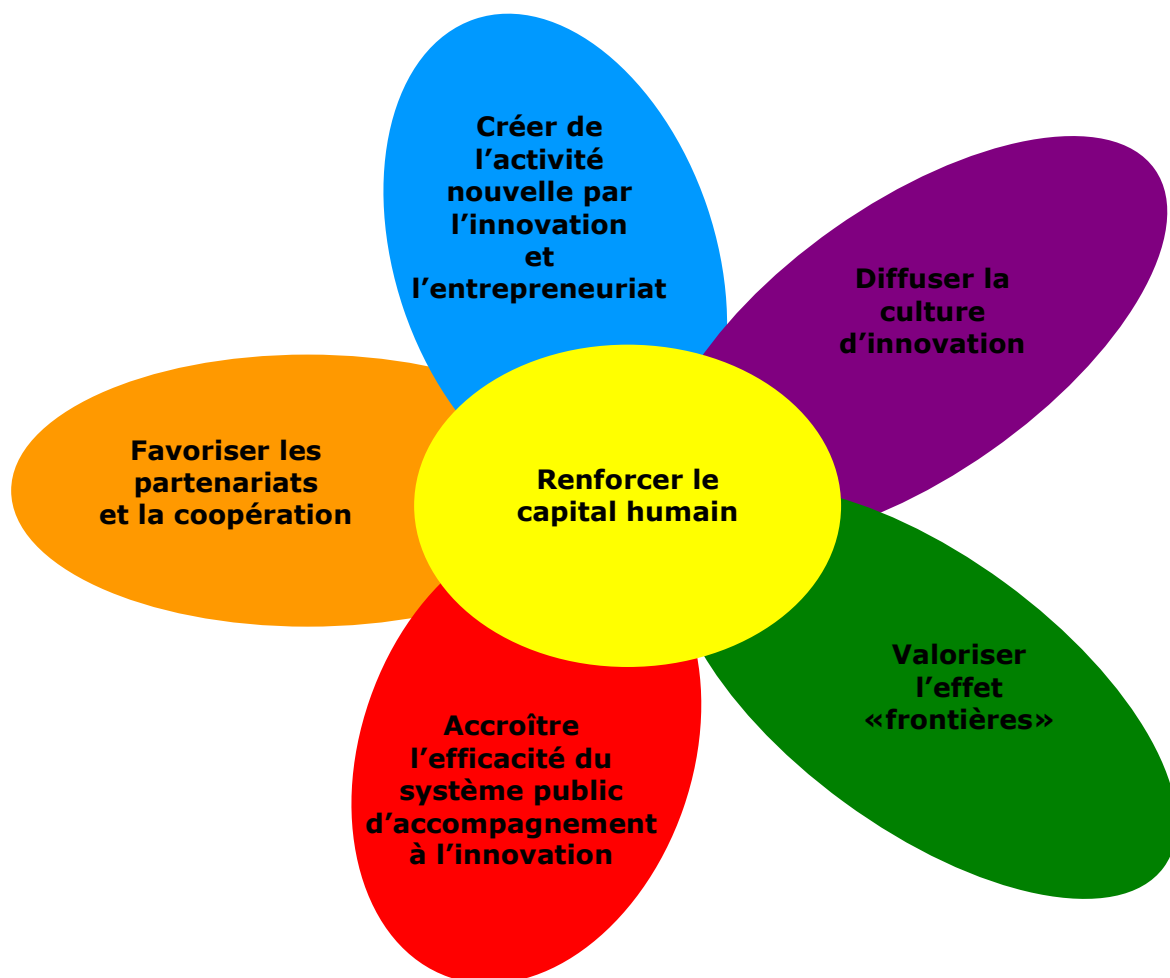
Néanmoins, les acteurs soulèvent l'existence de zones d'ombre et reconnaissent que l'accent est probablement mis davantage sur la technologie, la technique, voire l'invention que sur l'innovation ; il conviendrait d'une part de réorienter les actions en direction de l'innovation, y compris dans ses aspects non purement technologiques, d'autre part de mieux couvrir le spectre large des situations d'innovation.

- 5- Les acteurs réaffirment la nécessité de maintenir cette diversité d'outils, gage d'adaptation à un tissu local hétérogène

Mais ils sont favorables à la mise en œuvre d'efforts de structuration et de communication, en vue d'accroître la lisibilité des outils disponibles (pour eux-mêmes et pour les utilisateurs des aides publiques), de donner du sens à l'action publique et de faciliter l'accessibilité du tissu régional (notamment des PME les moins innovantes) au système d'accompagnement.

Les pages suivantes présentent de façon plus détaillée la signification et les enjeux sous-jacents aux orientations stratégiques mises en avant et proposent de les illustrer par des exemples d'actions et de mesures concrètes. Précisons que l'ordre d'apparition de ces différentes fiches ne renvoie à aucun classement hiérarchique *a priori* des orientations.

Schéma : Les orientations stratégiques de la politique régionale d'innovation en Franche-Comté



Renforcer le capital humain : une priorité



Renforcer le capital humain dans les entreprises

Renforcer le capital humain dans les laboratoires

Renforcer le capital humain dans les réseaux d'accompagnement

A l'issue des discussions sur les orientations stratégiques envisageables pour améliorer le fonctionnement de la machine à innover, le constat partagé par les acteurs est que la principale faiblesse de la région se situe au niveau du **capital humain**. Or, il s'agit là de la ressource clé de l'innovation. La faiblesse réside à la fois dans la qualité et la quantité de ce capital disponible dans les entreprises (cf. par exemple le faible taux de personnel d'encadrement dans les PME franc-comtoises). **Le capital humain doit être placé au cœur de la machine à innover de la Franche-Comté.**

La volonté de renforcer, en qualité et en quantité le capital humain dédié à l'innovation en Franche-Comté, peut constituer la matrice commune aux actions prioritaires qui seront déclinées dans le Plan d'Actions, de sorte que **les actions à engager prioritairement au sein des autres orientations stratégiques devraient contribuer à résorber cette faiblesse**. Les actions à conduire concerneront donc davantage les investissements immatériels que matériels. On s'intéressera, par exemple au recrutement de personnel qualifié ou hautement qualifié, à la mise à disposition et mutualisation de compétences, à la formation, à la mobilité.

Il s'agit de mettre la valorisation de la compétence humaine au cœur du système, non seulement la compétence technique ou commerciale, mais aussi la compétence relationnelle, d'interaction et de dialogue, car l'innovation se nourrit des compétences humaines. C'est une condition préalable au gain d'efficacité pour toutes autres formes d'actions envisageables. Dans cette perspective, la SRI doit servir de cadre au lancement d'un appel d'offres auprès des territoires franc-comtois pour faire éclore des ambitions d'ampleur nationale en matière d'innovation.

Créer de l'activité par l'innovation et l'entrepreneuriat



Soutenir les activités nouvelles ouvrant sur des marchés porteurs dans de nouveaux domaines et dans nos filières d'excellence

Développer l'entrepreneuriat et la création d'entreprise

L'innovation crée de la richesse par un double mécanisme d'évolution de l'existant et de création d'activités nouvelles. Cette dynamique peut se construire dans, ou à partir, des organisations existantes ou générer un développement concomitant de nouvelles entreprises (relevant du domaine de l'entrepreneuriat). Un territoire doit pouvoir favoriser l'évolution de ses activités afin de les adapter aux contraintes ou opportunités environnementales ou afin de construire, dans une approche pro-active, cet environnement.

Cependant, la mise en place de cette dynamique repose sur des ressorts complexes. La situation de la Franche-Comté, du fait d'une tradition industrielle toujours très présente (cf. les statistiques sur le poids relatif des services en Franche-Comté) et d'une spécialisation sectorielle marquée, nécessite une réflexion plus poussée sur les mécanismes du changement. La culture et les savoir-faire historiques ne doivent pas constituer des facteurs d'inertie du système mais au contraire être sources d'évolution vers de nouveaux domaines d'activités : microsystèmes, mobilité durable, énergie propre...

Créer de l'activité économique à partir de l'innovation peut donc reposer sur deux leviers distincts :

- ▶ **Un soutien au développement d'activités nouvelles ouvrant sur des marchés porteurs ;** on tient là un axe clé de la politique industrielle qui encourage la diversification des entreprises par la recherche de nouveaux domaines d'applications (marchés) à partir de technologies maîtrisées. Cette approche prend appui sur des compétences technologiques reconnues, existantes et requiert de penser le marché avant la technologie. Dans cette perspective il ne s'agit pas de savoir « comment innover ? » mais « innover pour qui, pour quoi, vers quoi ? »
- ▶ Faire connaître, reconnaître et apprécier l'innovation par tous, permettre à chacun d'être innovateur, encourager la prise de risque, le changement, c'est multiplier les sources de création d'activités et de fait, de valeur. Le constat de l'insuffisance de **l'entrepreneuriat** en Franche-Comté, ou de l'existence d'un entrepreneuriat essentiellement « opportuniste » (visant à créer son propre emploi) pose la question des facteurs bloquants, au-delà de l'effet taille de la région.



Quels exemples d'actions pour soutenir le développement de nouvelles activités et l'entrepreneuriat ?

Actions		Exemples de mesures concrètes envisageables
ENTREP_01_05_06	Développer les formations à l'entrepreneuriat en Franche-Comté	→ Inviter les chefs d'entreprises à faire partager leur expertise (conférences, rencontres...) → Développer les partenariats entre écoles d'ingénieurs et écoles de commerce en impliquant notamment l'incubateur
ENTREP_02	Créer un vivier de porteurs de projets	→ Créer les "Trophées franc-comtois du parrainage innovant" récompensant d'un voyage d'étude les couples parrain/créateur d'entreprise ayant lancé les entreprises/projets innovants les plus prometteurs au cours de l'année écoulée → Créer un label "Parrain d'entreprise innovante" pour les entrepreneurs /entreprises apportant leur expertise, conseil, aux créateurs d'entreprises
ENTREP_03	Améliorer la détection individuelle des créateurs potentiels d'entreprise	→ Mettre à la disposition des entreprises une aide publique spécifique - conseils experts/accompagnement/finances - permettant de créer une entreprise - filiale ou non - en partenariat avec l'un de ses collaborateurs
ENTREP_04	Améliorer les dispositifs d'accompagnement individuel à la création d'entreprise et à la post-incubation	→ Structurer la démarche de post-incubation autour de l'Incubateur de Franche-Comté
ENTREP_08	Développer des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat à tous les niveaux de formation	
ENTREP_07	Mettre en place un lieu d'échanges d'informations entre les acteurs publics accompagnant les entreprises en création	
ENTREP_09	Appuyer les développements industriels qui bénéficient d'une technologie présente en Franche-Comté et paraissent porteurs d'avenir	→ Développer des technologies ou recherche visant à réduire les émissions de CO ² notamment dans le secteur automobile → Favoriser l'émergence d'une filière bois compétitive

Développer la culture de projets d'innovation dans les PME



Renforcer le capital humain des entreprises

Développer la culture de l'innovation dans la société

Partant du constat que ce sont les entreprises qui sont au cœur de la machine à innover, puisqu'elles cristallisent les connaissances dans de nouveaux produits, procédés, services, organisations... et les diffusent, on focalise ici l'attention sur cet acteur central de l'innovation. Cependant, le rapport à l'innovation n'est pas identique pour toutes les entreprises : toutes n'attachent pas le même intérêt stratégique au développement de leur capacité d'innovation (cf. entreprises sous-traitantes ou exerçant dans des secteurs d'activités peu innovants). On distingue aisément les entreprises innovantes par nature (du fait de leur secteur d'activité, leur culture), des entreprises éloignées de la problématique d'innovation et d'un ensemble d'entreprises dont le potentiel technologique, bien présent, reste peu valorisé commercialement. Vouloir intégrer l'innovation dans l'entreprise peut donc nécessiter un ciblage sur un type de population qui conditionnera la nature des actions mises en œuvre. Les organisations représentant les filières franc-comtoises sont des vecteurs importants de cette communication.

Trois axes de développement sont susceptibles d'être mis en œuvre pour améliorer la capacité d'innovation des entreprises :

- ▶ Développer et renforcer la **culture du projet d'innovation** dans les entreprises : cela passe par une meilleure maîtrise de l'ingénierie de projets innovant dans l'entreprise, par la mobilisation des fonctions support à l'innovation (créativité, veille, marketing, marché, relation client) et par une ouverture sur les formes non techniques de l'innovation.
- ▶ Développer un **environnement propice à l'innovation**, à la prise de risque, à l'expérimentation en misant notamment sur le développement du **capital humain** de l'entreprise. En effet, compétences et culture sont deux faces d'une même médaille au cœur de laquelle on retrouve l'Homme. Le faible taux d'encadrement et de ressources dédiées à l'innovation dans les PME franc-comtoises ne peut qu'être un facteur limitatif à l'innovation.
- ▶ Au-delà de l'entreprise, c'est l'ensemble l'environnement que l'on peut faire évoluer en développant **une culture de l'innovation au sein même de l'ensemble de la société**. La Franche-Comté est en retard dans ce domaine :

presque tout reste à faire et il est possible de s'inspirer de ce qui est fait en matière de diffusion de la culture scientifique et technique ; cela étant, il est clair que les actions entreprises en ce sens n'auront un effet que sur le long terme.



Quels exemples d'actions pour soutenir l'intégration de l'innovation dans l'entreprise ?

Actions		Exemples de mesures concrètes envisageables
PME_01	Aider les entreprises à mieux connaître les ressources internes dont elles disposent pour innover (notamment en termes de compétences, RH) en complément de la connaissance des ressources externes disponibles	→ Rendre obligatoire le diagnostic innovation (sans charges pour l'entreprise) pour lui permettre de se situer sur le chemin vers l'innovation, de mesurer sa probabilité à partir de ses ressources humaines, de ses compétences
PME_02	Aider les entreprises à renforcer la quantité et la qualité de leur capital humain interne dédié à l'innovation (formation, mobilité...)	→ Créer des formations spécifiquement dédiées à l'innovation afin de mieux former les collaborateurs aux problématiques non technologiques de l'innovation (créativité, marketing, veille, propriété industrielle...) → Améliorer la qualité de l'accueil régional des conjoints des cadres et chercheurs mobiles, par un accompagnement financier (en cas de perte d'emploi du conjoint) → Mutualiser un ingénieur, un chercheur, un cadre de haut niveau d'expérience, pour une mission de courte durée (un à six mois) en rapport direct avec l'innovation et moyennant une contribution modique et progressive de l'ordre de 1500 à 2500 € par mois → Permettre à l'entreprise de bénéficier d'une aide à l'embauche pour un technicien de haut niveau co-tuteuré par un [chercheur] laboratoire de recherche
PME_03	Faciliter l'accueil des stagiaires dans les entreprises sur des projets en lien avec l'innovation (accueil, logistique, rémunération)	→ Prendre en charge des frais logistiques (voire de rémunération) pour favoriser l'accueil de stagiaires de haut niveau (Ingénieur, Master, Doctorant...) dans les PME
PME_04	Aider les PME à protéger et défendre leurs actifs immatériels en mutualisant des ressources / compétences publiques	

Actions		Exemples de mesures concrètes envisageables
PME_05	Focaliser une partie de l'aide à l'innovation sur les bureaux d'études, sociétés de conseil en innovation afin de toucher les entreprises par cette entrée en créant un "ticket projet" mixte entreprise / société de services	→ Créer un chéquier Innovation (co-financé par l'acteur public à hauteur de 50% à 75 % par exemple) permettant à l'entreprise d'acheter des prestations de services en vue du développement d'innovation auprès de prestataires de services privés ou publics agréés (bureaux d'études, sociétés de conseil, juristes en PI)
PME_06	Inciter les donneurs d'ordre à mettre en place un accompagnement de la démarche d'innovation des PME et sous-traitants, sans nuire aux stratégies de diversification de ces dernières	→ Inciter les donneurs d'ordre à mobiliser leurs ressources (compétences humaines, matériels, projets) au service de l'innovation chez leurs sous-traitants
PME_07	Attirer vers l'innovation les entreprises non innovantes	
CULT_01	Mettre en place des actions éducatives auprès d'un public de jeunes et de lycéens pour les sensibiliser aux problématiques de l'innovation	
CULT_02	Renforcer le rôle du Rectorat dans la mise en valeur des actions existantes en matière de diffusion de la culture de l'innovation auprès des jeunes et lycéens	

Favoriser les partenariats et les coopérations dans l'innovation



Améliorer les relations entre entreprises et laboratoires de recherche

Encourager les réseaux d'entreprises et les innovations coopératives

Innover est une affaire collective. D'une part, les idées innovantes naissent des échanges rendus possibles par la proximité d'acteurs divers. De ce dialogue multi-acteurs peuvent émerger des projets novateurs et pertinents. D'autre part, les conditions de production de l'innovation (rythme, coût, complexité, forme recombinaire) rendent gagnantes les stratégies de mutualisation des ressources et de partage des risques.

Favoriser le développement de pratiques partenariales, de mise en réseaux, formels ou informels, c'est permettre aux entreprises d'innover ensemble (tout en restant concurrentes économiquement), d'être visibles dans leurs projets et compétences, de pallier une insuffisance de ressources humaines ou financières (taille critique). C'est aussi favoriser une créativité recombinaire. Ces partenariats peuvent se nouer entre entreprises et laboratoires publics de recherche, mais aussi entre PME et grands groupes (donneurs d'ordres) ou encore entre PME. Les grandes entreprises seront encouragées à prendre leur part dans le développement de l'innovation sur le territoire.

Il a été constaté que les pratiques coopératives sont peu développées et semblent se heurter à la culture du secret et à la difficulté de gérer la confidentialité des projets en « *open innovation* ». L'acteur public a potentiellement un rôle à jouer dans ce domaine afin de faire évoluer la pratique des entreprises et des chercheurs et de leur donner confiance dans l'usage des dispositifs partenariaux.

► **Améliorer les relations entre entreprises et laboratoires de recherche.**

Il existe en effet, un terreau de recherche pertinent dont on ne tire pas tous les bénéfices économiques, que ce soit en mettant cette connaissance au « service » des entreprises, ou en permettant aux chercheurs de développer des activités économiques. La faiblesse de la R&D dans les PME ne peut qu'entraver le développement de ces relations partenariales et la question se pose de « comment soutenir à la fois le développement interne de la R&D dans les PME et le développement de partenariats de recherche ? ».

► **Encourager les réseaux d'entreprises et l'innovation coopérative** c'est permettre d'innover par des relations inter-métiers dans des entreprises

élargies : les transactions, les relations entre entreprises se nouent selon de nouvelles normes ; la concurrence laisse de plus en plus place à la co-opétition²: faire travailler ensemble des entreprises concurrentes afin de développer une nouvelle offre, non accessible à une entreprise seule.

- Il est attendu des filières qu'elles continuent de promouvoir l'approche collective de l'innovation mais aussi qu'elles suscitent des rapprochements entre elles et en direction de tous les secteurs présentant de belles opportunités.



Quels exemples d'actions pour soutenir le développement des relations partenariales et l'innovation coopérative ?

Actions		Exemples de mesures concrètes envisageables
COOP-01	Encourager et faciliter la mobilité des chercheurs entre entreprise et laboratoire de recherche	<ul style="list-style-type: none"> → Faire intervenir les services de valorisation des EPSCP et l'incubateur pour promouvoir les mesures statutaires existantes → Organiser des témoignages auprès de chercheurs
COOP_02	Favoriser l'accès des entreprises aux ressources humaines de haut niveau	<ul style="list-style-type: none"> → Créer une Bourse Régionale Innovation confrontant l'offre et la demande en matière de bourses CIFRE, parrainage,... en mobilisant le portail Innovation du Conseil Régional
COOP_03	Organiser des tables rondes thématiques, sectorielles, pour permettre aux différents acteurs de se rencontrer	<ul style="list-style-type: none"> → Créer les « Trophées franc-comtois du parrainage innovant" récompensant d'un voyage d'étude les couples chercheur/entrepreneur, ayant lancé les projets innovants les plus prometteurs au cours de l'année écoulée... → Organiser un salon de l'innovation et de la recherche coopérative permettant aux chercheurs et aux entrepreneurs de se rencontrer et d'échanger sur leurs projets respectifs (thématique et forme innovante à définir pour créer du lien, avec des gens qui viennent avec l'idée de participer à un projet... mettre en place par exemple des sessions de speed dating) → Organiser le portage des PME régionales par les grandes entreprises présentes sur le territoire

² Nalebuff et Brandenburger, 1996, *La Co-opétition*, Village Mondial.

Actions		Exemples de mesures concrètes envisageables
COOP_04	Renforcer le rôle de l'Institut Pierre Vernier	→ Renforcer le rôle du centre de transfert de technologie
COOP_05	Soutenir la constitution du PRES Bourgogne Franche-Comté	
COOP_06 et 07	Agir en lien avec les pôles de compétitivité et mettre en oeuvre des mesures favorisant l'adhésion / participation aux pôles	→ Améliorer la communication sur le bilan des pôles en donnant valeur d'exemples aux projets développés

Valoriser l'effet « frontières » du territoire



Encourager et valoriser les actions coopératives entre entreprises et laboratoires de recherche

Développer les relations économiques et les échanges transfrontaliers

L'une des spécificités de la région Franche-Comté réside dans sa situation géographique qui la met à proximité d'un des pays les plus innovants au monde, la Suisse³ et d'un partenaire commercial privilégié de la France, l'Allemagne. Evoquer les relations franco-suisse ou franco-allemandes comme vecteurs d'innovation s'inscrit clairement dans une stratégie d'innovation différenciatrice pour la région.

Cette orientation stratégique se veut transversale. Le constat est établi de l'insuffisance d'un développement des relations partenariales transfrontalières, malgré l'existence d'outils tels que les programmes Inter-Reg et la Conférence Trans-Jurassienne (cf. « *Réflexion sur la démarche de co-développement économique à l'échelle de la CTJ depuis 2008* » présentée au Conseil de la Conférence Trans-Jurassienne du 12 novembre 2009). Les raisons de cet état de fait ont été peu investiguées à ce jour. Cependant, on peut noter de récentes évolutions notamment en matière de recherche et de formation avec la Suisse.



Quels exemples d'actions pour valoriser l'effet « frontières » du territoire ?

	Actions	Exemples de mesures concrètes envisageables
FRONT_01	Augmenter l'offre commune de formations diplômantes	→ Augmenter l'offre franco-suisse et franco-germanique de formations diplômantes ou non
FRONT_02	Missionner des individus pour qu'ils analysent et diffusent les pratiques suisses et allemandes en matière d'innovation dans le tissu local (agence IE - mission spécifique Suisse Allemagne)	→ Mettre à la disposition des entreprises une base de données répertoriant les bonnes pratiques, en matière d'innovation, des entreprises suisses et allemandes

³ Cf. Tableau de bord européen de l'innovation, Eurostat.

FRONT_03	Favoriser la participation des entreprises et organismes publics franc-comtois aux manifestations économiques suisses et allemandes et prendre appui sur les initiatives des pôles de compétitivité	
FRONT_04	Favoriser les échanges sectoriels, thématiques entre chercheurs et entreprises de part et d'autre de la frontière	
FRONT_05	Identifier les entreprises et laboratoires pouvant servir d'exemples et de locomotives par leurs actions actuelles	

Accroître l'efficacité du système public d'accompagnement à l'innovation

Rendre le système d'accompagnement public de l'innovation plus efficace encore, plus lisible, plus accessible



S'assurer de la cohérence et de la complétude des aides publiques

Mettre en place un suivi rigoureux et régulier des retombées des aides publiques

L'amélioration de la machine à innover passe par une recherche d'efficience accrue dans l'action publique. Le système public d'accompagnement à l'innovation doit montrer l'exemple en étant lui-même innovant.

L'acteur public ne doit pas être un frein à l'innovation. Sa vocation est au contraire de favoriser la circulation de l'information, de pallier les défaillances des acteurs ou du système d'innovation.

Le constat que l'on peut faire est celui d'une densité relativement élevée du nombre d'acteurs publics impliqués dans l'innovation en région. Il y a là une véritable richesse. Cependant elle ne semble pas donner toute sa mesure par manque de lisibilité et de visibilité. La restructuration du système public d'accompagnement à l'innovation est indispensable pour les acteurs publics, demandeurs d'une lisibilité plus forte de leurs actions, d'une professionnalisation accrue, d'un travail plus partenarial au sein de réseaux.

Autre constat, qui touche non plus à l'organisation du système d'accompagnement mais aux dispositifs d'aide, le système d'incitation à l'innovation présente aujourd'hui une complexité organisationnelle élevée qui en rend difficile l'accès pour les PME. Par ailleurs, la multiplication des catégorisations ne permet pas de couvrir la diversité des situations d'innovation. Il conviendrait donc de réfléchir au renforcement de l'attractivité et de la souplesse des dispositifs d'incitation à l'innovation.

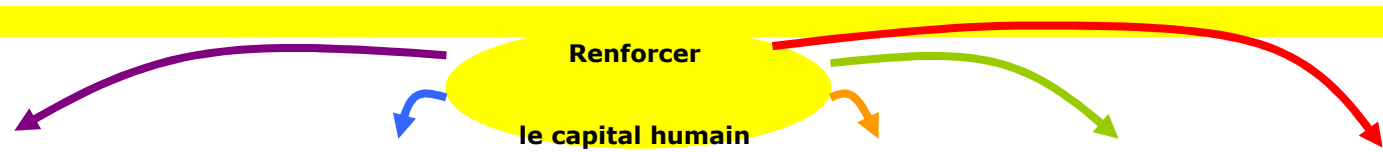
Innover dans l'action publique est une nécessité que l'on peut penser comme une priorité transversale. La réflexion sur la gouvernance de la SRI peut constituer l'occasion de mettre en place des actions d'amélioration du système régional d'accompagnement à l'innovation.



Quels exemples d'actions pour améliorer l'efficacité du système public d'accompagnement à l'innovation ?

Actions		Exemples de mesures concrètes envisageables
ACCOMP_01_02	Améliorer la qualité du face à face acteurs publics / acteurs privés Clarifier les actions / missions des divers acteurs de terrain	→ Mettre à disposition des entreprises un mode d'emploi des organismes publics régionaux d'aide et d'accompagnement à l'innovation (portail web, brochure, agendas...).
ACCOMP_03_04	Améliorer la coordination des actions entre les acteurs publics de terrain Faciliter l'accès des entreprises aux divers services et améliorer les modalités de sollicitation et de mise en relation	→ Mettre à disposition des entreprises un interlocuteur unique, de type "Monsieur Innovation", dont le rôle serait de les aiguiller vers les organismes compétents

5- Synoptique des propositions d'actions nouvelles



Orientations stratégiques → objectifs	Diffuser la culture des projets d'innovation		Créer de nouvelles activités et développer l'entrepreneuriat	Soutenir les partenariats		Valoriser l'effet frontières	Accroître l'efficacité du système public d'accompagnement à l'innovation
	dans la société	dans les entreprises		entre entreprises	entre entreprises et laboratoires de recherche		
Leviers d'actions → moyens Actions à partir des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - mettre en place des actions éducatives – cibler un public de jeunes et de lycéens (CULT__01) 	<ul style="list-style-type: none"> - aider les entreprises à mieux connaître les compétences et ressources (humaines) notamment internes disponibles (PME_01) - aider les entreprises à renforcer leur capital humain dédié à l'innovation (PME_02) - faciliter l'accueil des stagiaires sur des projets d'innovation dans les entreprises (cf. fiche action attractivité des PME, logistique, financement) (PME_03) - aider les PME à protéger et défendre leurs actifs immatériels (brevets, marques, contrats...) en mutualisant les ressources ou compétences publiques (PME_04) 	<ul style="list-style-type: none"> - développer les formations à l'entrepreneuriat en Franche-Comté (ENTREP_01) - créer un vivier de porteurs de projets (ENTREP_02) - améliorer la détection individuelle des créateurs potentiels d'entreprise (ENTREP_03) - améliorer les dispositifs d'accompagnement individuel à la création d'entreprise et à la post-incubation (ENTREP_04) 		<ul style="list-style-type: none"> - faciliter la mobilité des chercheurs entre entreprise et laboratoire (COOP_01) - favoriser l'accès des entreprises aux ressources humaines de haut niveau (COOP_02) 	<ul style="list-style-type: none"> - augmenter l'offre de formation commune, les diplômes transfrontaliers (FRONT_01) - envoyer des personnes en mission en Suisse (s'imprégner notamment des méthodes de transfert technologique) et assurer la diffusion des connaissances acquises (FRONT_02) - favoriser la participation des entreprises et organismes publics aux manifestations économiques suisses et allemandes et s'appuyer sur les initiatives des pôles de compétitivité (FRONT_03) - favoriser les échanges thématiques sectoriels entre chercheurs et entreprises (FRONT_04) 	<ul style="list-style-type: none"> - améliorer la qualité du face à face acteurs publics / acteurs privés (ACCOMP_01)

Orientations stratégiques → objectifs Leviers d'actions → moyens	Diffuser la culture des projets d'innovation		Créer de nouvelles activités et développer l'entrepreneuriat	Soutenir les partenariats		Valoriser l'effet frontières	Accroître l'efficacité du système public d'accompagnement à l'innovation
	dans la société	dans les entreprises		entre entreprises	entre entreprises et laboratoires de recherche		
<i>Actions d'organisation et de structuration</i>	- renforcer le rôle du Rectorat dans la mise en valeur de l'existant (CULT_02)	- focaliser une partie de l'aide à l'innovation sur les Bureau d'Etudes, Sté de Conseil en Innovation et pas seulement par les entreprises (PME_05) - accroître le rôle des donneurs d'ordre dans l'accompagnement de la démarche d'innovation des sous-traitants (PME_06)	- développer les partenariats entre écoles d'ingénieurs et écoles de commerce (ENTREP_05) - impliquer l'incubateur pour ce qui est des innovations technologiques (ENTREP_06) - mettre en place un lieu d'échanges d'informations entre les acteurs publics accompagnant les entreprises en création (ENTREP_07) - appuyer les développements industriels qui bénéficient d'une technologie présente en FC et paraissent porteurs d'avenir (ENTREP_09)	- organiser des tables rondes thématiques (COOP_05) - agir en lien avec les pôles de compétitivité (COOP_06)	- soutenir la constitution du PRES Bourgogne Franche-Comté (COOP_03) - renforcer le rôle de l'IPV (COOP_04)	- missionner une structure comme porteur référent de ces actions	- clarifier les actions / missions des divers acteurs de terrain (ACCOMP_02) - améliorer la coordination des actions entre les acteurs publics de terrain (ACCOMP_03) - faciliter l'accès des entreprises aux divers services et améliorer les modalités de sollicitation et de mise en relation (ACCOMP_04)
<i>Actions de communication</i>		- attirer vers l'innovation les entreprises non innovantes (PME_07)	- mettre en place des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat à tous les niveaux de formation (ENTREP_08)	- améliorer la communication sur le bilan des pôles (COOP_07)		- identifier les entreprises et laboratoires pouvant servir d'exemples et de locomotives par leurs actions actuelles (FRONT_05)	
<i>Etudes complémentaires</i>	- étudier les modalités du développement d'une culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat		- réfléchir à la structuration de l'aide pour les créations d'entreprises innovantes non technologiques		- améliorer la connaissance de ce qui se passe à l'extérieur de la FC en matière de partenariat (ex. Fraunhofer)	- étudier l'impact des différences « culturelles » entre France et Suisse sur l'entrepreneuriat - lancer un diagnostic sur les facteurs clés de la réussite suisse en matière d'innovation	- étude (en cours) lancée par le conseil régional sur l'organisation du système d'accompagnement public

6- Gouvernance de la Stratégie Régionale d'Innovation

Comment gouverner efficacement le système régional d'innovation ?



Comment suivre avec précision les retombées territoriales des actions d'accompagnement à l'innovation ?

L'objectif de la gouvernance est d'accompagner la réalisation de la stratégie régionale d'innovation, de partager ce suivi avec tous les acteurs et d'évaluer les actions au regard des objectifs.

Accompagner la réalisation de la stratégie régionale de l'innovation

Comité d'orientation stratégique

Le comité d'orientation stratégique se réunit une fois par an pour faire le point sur la réalisation de la stratégie régionale d'innovation. Il est co-présidé par l'Etat et la Région. Il associe les principaux acteurs de l'innovation en Franche-Comté. Les membres du Comité d'orientation stratégique sont amenés à donner leur avis sur les actions envisagées et le suivi des actions en cours pour chacune des 6 grandes orientations stratégiques.

Comité technique de pilotage

Le comité de pilotage se réunit 3 fois par an, et plus souvent si nécessaire. Il est composé de l'Etat (Direccte et DRRT) et de la Région. Il associe autant que de besoin des membres extérieurs à ses réflexions et travaux : MSHE, experts, acteurs de l'innovation. Le comité de pilotage prépare le comité d'orientation stratégique, analyse et au besoin suscite les projets d'actions au regard de la stratégie, pilote les actions évaluatives, assure la consolidation des indicateurs.

Outil d'association des entreprises

Les entreprises, à qui la stratégie régionale d'innovation s'adresse principalement, ne sont pas habituées aux modes de fonctionnement institutionnels de pilotage de l'action publique. Une expérience innovante d'association des entreprises à la gouvernance sera menée. Elle consiste en la création d'un outil numérique d'enquêtes permanentes en direction des entreprises franc-comtoises permettant d'alimenter la réflexion des acteurs publics pour le suivi de la stratégie régionale de l'innovation. Son objectif est de mieux impliquer les entreprises, notamment les PME franc-comtoises, dans la gouvernance de la SRI. Cette expérience est également destinée à évaluer les impacts de la SRI dans le domaine économique.

Partager avec les acteurs de l'innovation

Actions de communication

La communication fait partie de l'action. Un ensemble d'actions de communication sera conduit en direction des acteurs de l'innovation afin d'associer les acteurs à la gouvernance, de transmettre les informations et de valoriser les actions menées.

Innover-en-Franche-Comte.fr

Le site www.innover-en-franche-comte.fr, site partenarial de diffusion de l'information liée à l'innovation en Franche-Comté (134 000 visiteurs en 2009), sera utilisé comme outil de liaison avec les acteurs de l'innovation en Franche-Comté. Toutes les informations concernant la SRI seront publiées sur ce site.

Suivre, piloter et évaluer les actions

Observatoire de l'innovation

La MSHE conduit un travail de recherche visant à mettre au point un observatoire de l'innovation. L'avancée de ce travail et les conditions de son utilisation en Franche-Comté seront débattues lors du Comité de pilotage et présentés au Comité d'orientation stratégique.

Outil d'analyse des actions

Chaque projet doit indiquer précisément et explicitement en quoi il répond à une ou plusieurs orientations stratégiques. Il doit également proposer des objectifs quantifiés, opérationnels. Des indicateurs seront proposés au regard des objectifs et un planning associé à chaque action.

7- Lancement d'actions prioritaires

La mise en œuvre concrète de la SRI résultera des décisions du comité d'orientation stratégique, mais deux axes paraissent devoir être privilégiés : l'écoute permanente des entreprises et l'implication des entreprises dans une démarche innovante en misant sur le capital humain.

Ecouter en permanence les entreprises : le projet Innov@bilis

La mise en place d'un dispositif d'écoute en continu des entreprises est un défi et un pari. C'est un défi car jamais pratiquée par ailleurs, la démarche est innovante et comporte le risque de ne pas aboutir. C'est un pari, car, *a priori*, nous ne sommes pas sûrs que les entreprises de notre panel, continueront, dans la durée, à accompagner la démarche en transmettant leurs perceptions ou leurs conseils sur les actions entreprises ou à engager. Mais c'est un pari indispensable, car ce sera le gouvernail de la stratégie.

INNOVABILIS consiste en la création d'un outil numérique d'enquêtes permanentes en direction d'un panel d'entreprises franc-comtoises permettant d'alimenter la réflexion des acteurs publics pour le suivi de la stratégie régionale de l'innovation. Il vise à améliorer l'efficacité de l'action publique par l'ouverture vers l'extérieur et la densification des interactions entre décideurs et entreprises grâce aux TIC sur la base connue des réseaux sociaux.

Le projet s'appuie sur le développement d'un site de type web 2.0 et des portails d'informations existants dont « innover en Franche-Comté ».

Le système vise à obtenir des informations de la part des chefs d'entreprises sur leur perception des propositions en matière de politiques publiques de l'innovation et à proposer au travers du site une masse d'informations utiles (en particulier en relayant sur d'autres sites). En échange de leur participation active aux groupes de travail et enquêtes, les entreprises bénéficieront d'un accès aux rendus des études et groupes de réflexion. Au delà de cet échange d'informations, il s'agit de créer un espace de partage entre les entreprises dans lequel elles pourront échanger sur des problématiques qu'elles proposeront à l'ensemble de la communauté (mobilisation dans ce cadre de projets d'étudiants)

Les TIC favoriseront la permanence de l'interaction, la construction collective d'une base de connaissances encyclopédiques (création d'un « wiki »), l'amélioration des pratiques de management. D'autres services pourront également émerger dans le cadre de la phase 1 d'expérimentation. Le rôle des TIC est ici vu comme vecteur d'efficacité et d'adaptabilité au contexte de chaque entreprise.

Une action commerciale accompagnera ce dispositif afin de faire connaître l'outil et le faire évoluer. Des journées annuelles rassembleront les membres actifs sur des thèmes à déterminer.

Expérimenté sur deux ans ce programme pourrait être prolongé et amplifié (en direction d'autres types d'acteurs par exemple) en cas de succès. L'ambition est de mobiliser 200 entreprises (PME) dans les 6 premiers mois suivant le lancement du site.

Simplifier le dispositif public d'appui à l'innovation

La mise en œuvre de la démarche relative à la Stratégie Régionale de l'Innovation a fait apparaître la multiplicité des structures, la disparité de leur implication auprès des PME et les recoupements de leurs missions.

Il convient donc d'entamer un dialogue constructif avec l'ensemble de ces structures en essayant de les « classer » selon leurs spécificités, qu'elles soient généralistes, spécialistes, ou organismes de transfert.

On pourra s'appuyer sur l'outil Innov@bilis pour recueillir l'avis des acteurs de l'innovation et des entreprises sur l'adéquation entre les actions des structures et les besoins des entreprises, sur leur efficacité et sur les domaines redondants. Cela devrait permettre de donner aux structures une appréciation sur leur rôle et sur les pistes d'amélioration possible.

Cela nécessitera d'ouvrir des forums spécifiques sur l'outil Innov@bilis afin d'avoir le maximum d'expression et d'en tirer les conclusions nécessaires à l'optimisation du système d'innovation franc-comtois.

Augmenter le niveau d'innovation dans les entreprises infra-innovantes

Stages Management Stratégique de l'Innovation (MSI)

L'enquête menée auprès des entreprises a permis de constater que le déclenchement de stratégies innovatrices dans les entreprises pouvaient être initié par le biais de stages étudiants, de nombreux industriels déplorant l'absence de relations avec les établissements d'enseignement supérieur. Il est donc proposé de réfléchir à des mesures permettant d'améliorer l'accueil des stagiaires de haut niveau – ingénieurs, master2, sup. de co., etc. – dans les PME franc-comtoises.

Cette action, de conception relativement facile, aurait vocation à augmenter de manière significative le « potentiel innovatif » des PME franc-comtoises. Elle serait conçue et commercialisée comme un produit-service : cahier des charges fonctionnel, concept, marque (Stage Management Stratégique de l'Innovation), plan de communication, etc. Le coût de ce service serait supporté principalement par les entreprises. Il doit donc être créateur de valeur ajoutée, et cette création de valeur doit pouvoir être clairement mesurée (indicateurs d'innovation à concevoir dans le cadre du projet d'Observatoire Régionale de l'Innovation).

Le produit-service « Stage MSI » ferait l'objet d'une certification : chaque stagiaire soutiendrait un mémoire spécialisé MSI devant un jury d'experts pour obtenir son certificat. Les experts seraient des entrepreneurs, ou cadres délégués, eux-mêmes déjà formés à la MSI et les moniteurs de stages MSI. La certification aurait valeur professionnelle et se réaliserait dans le cadre d'un processus (le jury) favorisant par ailleurs l'émulation et l'émergence de partenariats innovants !

Enfin, les grands groupes prenant conscience depuis quelques années de l'importance du milieu en matière de performance innovationnelle, l'action doit présenter les qualités permettant leur mobilisation au titre du sponsoring.

Dans la mise en œuvre de l'action, l'attention sera notamment portée sur les moyens de formation. En effet, le « stage MSI » repose sur une formation au management stratégique de l'innovation permettant à minima l'acquisition de l'intelligence de la dimension écosystémique de l'innovation. Une telle formation reste à concevoir et à organiser. A ce stade, nous

imaginons une formation modulaire en 3 fois 2 jours bloqués (pour un stage de 5 à 6 mois) complétée par des outils TIC. Par ailleurs, une formation destinée aux moniteurs de stages MSI chargés d'encadrer le stagiaire MSI dans la PME franc-comtoise doit être envisagée.

Le Chéquier Innovation

Il s'agit d'imaginer un dispositif financier compatible avec la réglementation européenne et les règles de mobilisation des crédits FEDER permettant de simplifier les soutiens financiers en faveur de l'innovation dans les entreprises. Ce dispositif pourrait être mis en place en référence au chèque emploi-services. Une étude en ce sens est envisagée qui comporterait 4 phases principales :

- Etude des besoins auprès des bénéficiaires (PME) : choix de la méthode de questionnement, élaboration des outils, exploitation qualitative et quantitative. Définition du périmètre de l'innovation.
- Analyse fonctionnelle des techniques existantes, de leurs forces et faiblesses dans le cadre des contraintes réglementaires : de minimis, 200k€ de droit de tirage à l'innovation, etc...
- Choix de la méthode collective de créativité qui associera au minimum la DIRECCTE, la REGION et le porteur du projet.
- Elaboration du schéma de mise en œuvre et définition des indicateurs d'évaluation des résultats.

Abondement FEDER à l'aide OSEO pour un partenariat avec un laboratoire

La proposition consiste à abonder par du FEDER le dispositif OSEO des aides à la recherche et à l'innovation sous réserve de mener le programme d'innovation en partenariat avec un laboratoire.

L'organisation pratique du dispositif serait le suivant :

- Guichet/service instructeur : c'est OSEO qui, au cours de son instruction, détecte l'intérêt d'un abondement FEDER. Il en informe le porteur de projet et l'oriente sur le service instructeur mentionné dans le document d'application du FEDER, qui délivre l'accusé de réception.
- Définition du partenariat entreprise/laboratoire : le projet de l'entreprise doit faire appel à un laboratoire. La part de dépenses du laboratoire est au minimum de 10 % et au maximum de 50%. Le laboratoire établit une facture à l'entreprise qui est bénéficiaire du FEDER. Le FEDER porte sur la totalité des dépenses de l'entreprise : frais internes (dont salaires), frais généraux, prestations. Les assiettes éligibles (OSEO/FEDER) peuvent être différentes.

Remerciements

Cette stratégie s'appuie sur une mission été réalisée par la MSHE C.N. Ledoux pour la Préfecture de la Région Franche-Comté (SGAR – DRIRE, DRRT) et le Conseil Régional de Franche-Comté, financée par les crédits de politique industrielle de la DRIRE.

Ont participé à l'animation de cette mission d'accompagnement Mme Dominique BARON, Mr Maurice GUILLAUME et Mme Fabienne PICARD.

Le rapport final a été rédigé par Mme Fabienne PICARD.

Maître de conférences en Sciences Economiques
Université de Technologie de Belfort-Montbéliard
Laboratoire RECITS – EA 3897 - Associé à la MSHE C.N. Ledoux
☎ 03 84 58 31 43
fabienne.picard@utbm.fr

Les organismes et entreprises suivantes ont également participé aux groupes de travail :

SGAR, DIRECCTE, DRRT, Rectorat, DRAAF, Conseil Régional de Franche-Comté, INSEE, Université de Franche-Comté, Université de Technologie de Belfort-Montbéliard, Communauté d'agglomération de Belfort, Communauté d'agglomération du Grand Besançon, Communauté d'agglomération du pays de Montbéliard, Conseil Général de Haute-Saône, Conseil Général du Territoire de Belfort, Conseil général du Doubs, Agence Régionale de Développement, Agence Régionale d'Information Stratégique et Technologique, ARIATT, Boutique de Gestion FC, Caisse des Dépôts et Consignation, Capital Investissement Franche-Comté - FC PME Gestion, Développement 25, CCI du Jura, FEMTO-ST, Franche-Comté Recherche Développement Technologie, IAE-UFC, IMEA, Incubateur de Franche-Comté, Ineva, IPV, MEDEF, OSEO, PFT Agroalimentaire, Pôle de Compétitivité des Microtechniques, Pole de Compétitivité Plastipolis, Pôle de Compétitivité Véhicule du Futur, Pôle de Compétitivité Vitagora, CGPME, CHU, SEM Numérica, ENSMM, Entreprise Imasonic, Entreprise Lactalis, Entreprise Pass-Tek, Entreprise Phénix International, Entreprise Photline, Entreprise Sonaxis, FAM Automobiles, ENIL Marmirole.