

CHAMBRE DE METIERS ET DE L'ARTISANAT
Pyrénées-Atlantiques

ETUDE PREALABLE AU PROJET EXPERIMENTAL DE
DIFFUSION DE L'INNOVATION AUPRES DES TPE ET PME
DU PAYS BASQUE



Rapport Partie 3

Elaboration et proposition d'un plan d'actions

21 JUIN 2011

SOMMAIRE

1. Rappel du contexte, des objectifs et du schéma global de l'intervention	3
1.1 Le contexte.....	3
1.2 Les objectifs et enjeux de la mission	3
1.3 Schéma global d'intervention	4
2. Partie 3 - Proposition d'un programme de diffusion de l'innovation et rédaction de fiches actions.....	5
2.1 Synthèse des besoins des entreprises en matière de soutien à l'innovation	6
2.2 Les priorités du plan d'actions	9
Précisions sur les axes prioritaires retenus en plan d'actions	9
Récapitulatif du plan d'actions et positionnement dans le temps	13
2.3 Les fiches actions.....	14
Fiche action 1 – Structuration et visibilité du Réseau Basque de l'Innovation	14
Fiche action 2 - Identification et outillage des portes d'entrée du Réseau Basque de l'Innovation	17
Fiche action 3 – Portage d'actions et d'outils spécifiques par le Réseau Basque de l'Innovation ..	18
Fiche action 4 – Renforcement du dispositif financier et création d'outils complémentaires	22
Fiche-action 5 - Accompagnement au marketing et à la commercialisation de l'innovation	25
Fiche action 6 – Favoriser la création d'un Club des dirigeants d'entreprises innovantes	26
Fiche action 7 - Actions de sensibilisation des entreprises à l'innovation et de détection des projets ou potentiels innovants	27
ANNEXES	Erreur ! Signet non défini.

► 1. Rappel du contexte, des objectifs et du schéma global de l'intervention

1.1 Le contexte

Dans le cadre des travaux "Pays Basque 2020" menés par l'atelier Economie du Conseil de Développement / Conseil des Elus du Pays Basque, les partenaires du Contrat Territorial ont retenu **une opération visant à mieux accompagner les entreprises artisanales dans le domaine de l'innovation.**

Si l'innovation est un des éléments déterminant pour la compétitivité des entreprises, elle est à appréhender au sens large du terme (et ne pas se limiter à la seule innovation technologique).

En effet les TPE et PME développent souvent une attitude créative et innovante pour s'adapter aux évolutions de leur environnement et rester compétitive, sans pour autant disposer de services R&D.

Pour autant, on constate des freins à l'innovation au sein des petites entreprises

- atomisation du tissu des petites entreprises
- manque d'information et de méthodologie sur le processus d'innovation
- méconnaissance des procédures de protection des inventions
- déficit de ressources financières disponibles à affecter à l'innovation
- ...

C'est pourquoi les acteurs du territoire ont souhaité accompagner le développement du processus d'innovation en mettant en place **une démarche de diffusion de l'innovation auprès des PME et TPE : Opération de Diffusion de l'Innovation (ODI)**, opération collective visant à aider le tissu des TPE-PME à franchir la première marche de l'innovation et à s'engager dans des démarches d'amélioration des processus de performances de l'entreprise.

Cette opération se déroulera en deux temps

- 1) Conduite d'une étude préalable à la mise en place de l'ODI
- 2) Mise en œuvre de l'Opération de Diffusion de l'Innovation (sensibilisation, diagnostics innovation, plans d'actions accompagnement, financement...)

1.2 Les objectifs et enjeux de la mission

L'expérimentation d'une opération collective de diffusion de l'innovation en Pays basque a en outre pour but de démontrer l'intérêt de soutenir l'innovation au sens large (et ne pas se limiter à la seule innovation technologique).

Au delà de l'impact sur la compétitivité et le rayonnement de l'économie territoriale, l'enjeu se situe également dans la capacité à faire prendre conscience aux dirigeants de TPE et PME de processus souvent informels, incrémentaux et linéaires.

Aussi, une fois cette prise de conscience actée, il s'agira d'amener ces dirigeants à prendre du recul sur leur comportement face à l'innovation et dès lors à identifier des besoins liés.

Cette opération vise en effet, au travers d'un dispositif opérationnel à bâtir, à développer une culture de l'innovation auprès du plus grand nombre possible d'entreprises basques et ainsi faire émerger de nouvelles opportunités d'innovation.

Ainsi, elle doit permettre, par une démarche concertée, d'amener les TPE et PME du territoire à franchir un saut qualitatif de performance, compléter leurs compétences ou de moderniser leur organisation, afin d'améliorer la compétitivité et de favoriser leur développement.

L'idée est donc de mettre en place une OCM (Opération Collective de Modernisation) ou OMPAPE (Opération de Modernisation Programmée de l'Artisanat et des Petites Entreprises) thématique sur l'Innovation.

1.3 Schéma global d'intervention

Comité de pilotage lancement de la mission : 24 Janvier 2011

Partie 1 : Evaluation des dispositifs existants

Phase 1

Bilan qualitatif de l'innovation dans les TPE-PME en Pays Basque
Etude qualitative auprès des TPE et PME innovantes accompagnées

Phase 2

Evaluation des dispositifs et outils d'accompagnement et de financement
Cartographie des dispositifs
Analyse des points forts et faibles

Comité de pilotage intermédiaire : 1^{er} Avril 2011
- Remise d'un rapport intermédiaire



Partie 2 : Analyse des besoins et 1^{ères} propositions d'axes de travail

Enquête quantitative auprès des TPE et PME du territoire : rapport à l'innovation, perspectives, besoins...
Benchmark d'actions conduites sur d'autres territoires

1^{ères} propositions d'axes de travail

Comité de pilotage intermédiaire : 23 Mai 2011
- Remise d'un rapport intermédiaire
- Validation des 1^{ères} orientations par le comité de pilotage



Partie 3 : Elaboration et proposition d'un plan d'actions

Proposition d'un programme de diffusion de l'innovation et rédaction de fiches actions

Comité de pilotage final : 24 Juin 2011
- Remise d'un rapport final

► 2. Partie 3 - Proposition d'un programme de diffusion de l'innovation et rédaction de fiches actions

Rappel de la méthodologie suivie dans les deux premières parties

- Analyse documentaire des études/rapports sur l'innovation relatifs au territoire ou non
- Analyse fine des dispositifs existants
- Réalisation de 10 entretiens qualitatifs auprès de TPE innovantes
- Réalisation de 21 entretiens avec les personnes ressources impliquées sur l'innovation
- Enquête quantitative auprès de 73 entreprises (40 non innovantes, 33 innovantes (dont 5 en échec))
- Benchmark national et international
- Création d'outils d'analyse spécifique

Rappel des objectifs de la 3^{ème} partie

Il s'agit de délivrer un plan d'action pouvant faire l'objet d'un programme de diffusion de l'innovation. Les objectifs de cette troisième partie sont de faire émerger des pistes concrètes de solutions par rapport aux besoins exprimés par les entreprises et par rapport aux manques identifiés dans l'évaluation de l'existant en matière de dispositifs de soutien à l'innovation.

Ce plan d'actions ne se limite pas à la simple définition du programme, mais il sert de support à la préparation de la mise en œuvre de l'ODI (Opération de Diffusion de Innovation) par les acteurs locaux.

Précisions sur la méthodologie suivie dans le cadre de la 3^{ème} partie

- exploitation exhaustive de l'ensemble des éléments collectés en partie 1 et 2
- séance de créativité interne au cabinet Argo&Siloe le 3 mai dernier
- réunion d'un **groupe-projet** le 23 mai dernier avec 8 participants

D'une durée de 2 heures, cette séance avec le « groupe projet » avait pour objectif de faire émerger des propositions autour de deux questions principales :

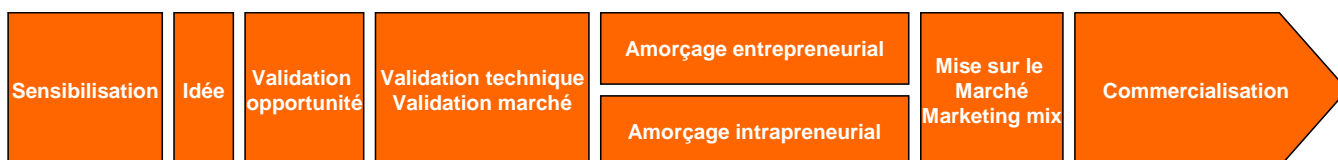
- dans l'absolu, quel dispositif idéal peut-on imaginer ?
- quels sont les aménagements possibles aux dispositifs existants ?

Une grande partie des idées émises et développées à cette occasion, conjuguées avec les propositions spécifiques du cabinet ont pu être reprises en tout ou partie dans le plan d'action suivant

Précisions sur les étapes de l'innovation

Pour les besoins de cette étude, nous avons construit un schéma représentant les principales étapes du processus innovant (cf. partie 1).

Même si ce schéma reste perfectible, il nous servira de point de repère tout au long de ce plan d'actions.



Sensibilisation : Informations et actions consistant à promouvoir l'esprit d'innovation et à favoriser les potentiels d'innovation au sein des entreprises existantes.

Idée : qui naît d'une expérience, d'un savoir-faire, de l'imagination ou d'un concours de circonstance.

Validation opportunité : Ensemble d'actions consistant à faire émerger un projet à partir d'une idée, à l'affiner et à vérifier qu'il est cohérent et réaliste.

Validation technique et validation marché : Ensemble d'actions consistant à formaliser le projet et à réaliser une analyse technique et économique de sa faisabilité (Ex. Etude de marché). Cette étape est itérative (évolutions/améliorations du projet). Par ailleurs, ces deux « validations » doivent se faire en cohérence l'une avec l'autre.

Amorçage entrepreneurial : Phase de mobilisation des moyens notamment matériels, financiers et humains aboutissant à la création (juridique) de l'entreprise.

Amorçage intrapreneurial : Phase de mobilisation des moyens notamment matériels, financiers et humains aboutissant à la concrétisation et à l'intégration du projet dans le portefeuille d'activités de l'entreprise.

Mise sur le marché : Premiers contacts commerciaux, premières ventes

Commercialisation : Etoffement des moyens mis en œuvre sur le développement commercial

2.1 Synthèse des besoins des entreprises en matière de soutien à l'innovation

La somme des résultats obtenus auprès des entreprises et des organismes d'accompagnement a permis de **dégager un certain nombre de besoins en matière d'aide à l'innovation en complément des aides existantes**. C'est à partir de ces besoins que se dégagent des préconisations et des pistes d'actions qui vont servir de support à l'Opération de Diffusion de l'Innovation.

- ***Un manque de lisibilité des aides et de formalisation du réseau actuel de l'innovation***

En tout premier lieu, nos échanges avec les entreprises (surtout dans le cadre du focus-group) et avec les organismes d'accompagnement ont révélé un frein majeur dans l'accès des entreprises aux aides et accompagnements à l'innovation : **leur manque de lisibilité**. Par ailleurs, le **manque de formalisation du réseau** actuel souligné par certains organismes (« *C'est un réseau unique à guichets multiples* ») participe de cette confusion pour les entreprises.

⇒ Les entreprises expriment donc un **besoin fort en matière de clarification de l'existant et de communication sur les aides** ce qui implique aussi de mieux organiser le réseau des acteurs de l'innovation sur le Pays Basque

- ***Un manque de souplesse dans l'accès aux aides***

Ces dernières critiquent également la lourdeur et la complexité des dossiers de demande d'aide.

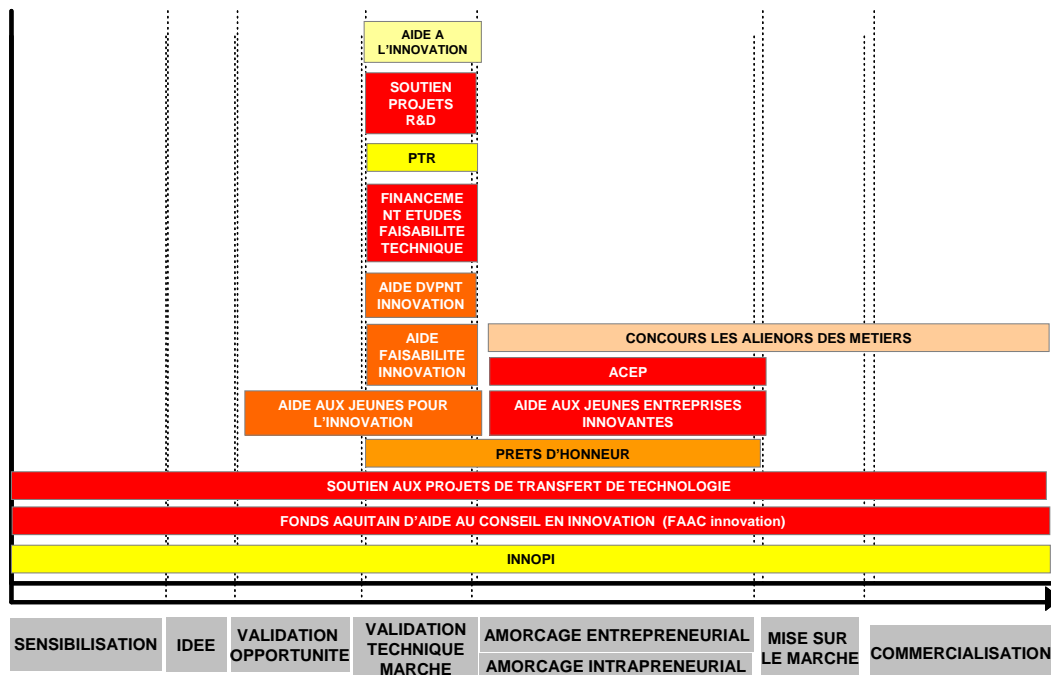
⇒ Elles font également montre d'un **besoin de plus de souplesse** (y compris en terme de délais qui sont jugés trop longs) **et de plus de simplicité administrative**.

- ***Des difficultés de commercialisation des innovations***

Les entreprises innovantes ont également fait remonter **d'importantes difficultés de mise sur le marché et de commercialisation** de leur innovation. C'est un constat corroboré par les organismes d'accompagnement. Ces phases sont insuffisamment pensées en amont (la « validation marché » est insuffisante) et/ou difficiles à appréhender pour le dirigeant.

Or, il n'existe actuellement pas sur le territoire du Pays Basque de dispositifs financiers et d'accompagnement qui couvrent cette phase du processus. Ainsi, lorsque l'on reporte les aides financières (graphique 1) et les dispositifs d'accompagnement (graphique 2) sur le schéma des étapes du processus innovant (conçu par Argo&Siloe), on met visuellement en évidence le **manque à combler sur les étapes de mise sur le marché et de commercialisation**.

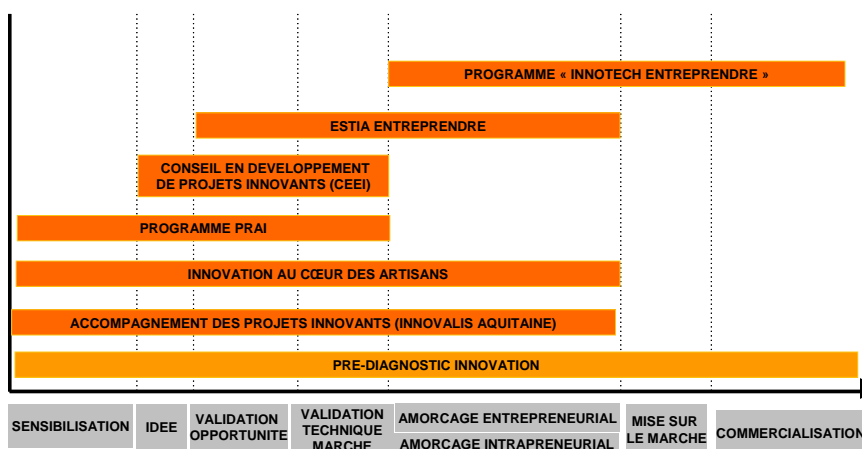
Graphique 1 - Représentation graphique des aides financières en fonction du stade du projet



Légende :



Graphique 2 - Représentation graphique des accompagnements en fonction du stade du projet



⇒ Cela traduit bien un **besoin fort en matière d'accompagnement à la commercialisation**

- **Un manque de temps**

Le **manque de temps** constitue, selon les entreprises, un obstacle à la mise en œuvre d'un projet innovant : l'innovation est le plus souvent portée par le dirigeant seul (entreprises de petite taille) qui ne peut s'y consacrer que lorsque la gestion courante de son entreprise le lui permet.

- ⇒ Le manque de temps, tel qu'exprimé par les dirigeants, peut se comprendre comme un besoin d'accompagnement

- **Un manque d'aides dédiées aux petites entreprises**

Un autre obstacle cité par les entreprises est le **manque de ressources financières**. Les PE/PI n'ont pas les reins suffisamment solides pour investir dans un projet par nature risqué et qui parfois requiert d'importants investissements. Comme l'a illustré l'enquête qualitative auprès de dix entreprises innovantes, la majeure partie des entreprises a autofinancé son projet et/ou eu recours à des aides peu élevées en montant (p 13 à 15 du rapport de la Partie 1).

En effet, malgré un panel large d'aides financières, il en existe peu qui sont dédiés à de petites entreprises non technologiquement innovantes. Seule l'aide du Conseil Général 64 paraît véritablement accessible ainsi que celle de la CMA (mais limitée dans son montant) et la PTR d'OSEO (bien que très tournée « technologique »).

- ⇒ Des **besoins se font donc jour en matière de dispositifs financiers dédiés à de petites entreprises non technologiquement innovantes.**

- **Des difficultés techniques**

Des difficultés techniques ont également été évoquées par les dirigeants qui ne maîtrisent pas toujours toutes les facettes du projet.

- ⇒ Ils expriment donc le **besoin d'avoir recours à des experts spécialisés** sur des thématiques précises. Cela est possible dans le cadre d'une PTR mais encore faut-il y être éligible.

- **Un manque de structuration des projets**

Les organismes d'accompagnement ont fait remonter les difficultés des dirigeants à structurer leur projet c'est-à-dire à déterminer les étapes à suivre, la ligne directrice, les acteurs à mobiliser. Les entreprises elles même ont évoqué la difficulté à « sortir la tête du guidon » et la nécessité d'un regard extérieur qui leur permette de recadrer le projet.

Un **accompagnement personnalisé et durable** (tout au long du projet) **est une demande forte des entreprises.**

Nous mettons également l'accent ici sur un autre constat fait dans le cadre de notre analyse de l'existant en matière de soutien à l'innovation et qui n'ont pas trait directement à des besoins exprimés par les entreprises.

- **Nécessité de renforcer les actions de sensibilisation / détection**

Au regard des objectifs de l'ODI¹, la sensibilisation des entreprises à l'innovation et la détection de potentiels ou projets innovants ressortent comme des impératifs.

L'analyse des dispositifs existants en matière d'accompagnement à l'innovation montre que la phase de sensibilisation est couverte par la CMA (sur du collectif essentiellement) et par Innovalis Aquitaine. Les autres membres du réseau régional de l'innovation comme la Région ou OSEO s'impliquent aussi sur la sensibilisation des entreprises via notamment leur soutien ou participation aux Etapes de l'Innovation.

La phase de détection est surtout assurée par la CCI (via le PRAI) et par Innovalis Aquitaine.

¹ « Développer une culture de l'innovation auprès du plus grand nombre possible d'entreprises basques et ainsi faire émerger de nouvelles opportunités d'innovation » Source – cahier des charges

Cependant, il nous semble important de renforcer les actions existantes en proposant des actions de sensibilisation/détection au plus près des entreprises. Ces actions doivent être menées avec un souci de cohérence globale, dans le cadre d'un réseau organisé.

Enfin, nous avons constaté que les projets actuellement financés et accompagnés sur le territoire concernaient essentiellement des innovations de produit et de procédé. Cela posait selon nous la question de la détection des innovations d'organisation (RH) et de commercialisation (pages 40 et 41 du rapport partie 1). Un travail est donc à mener au niveau de la phase de détection et de la formation des agents.

2.2 Les priorités du plan d'actions

Au regard des besoins rappelés ci-dessus et des objectifs de l'ODI², nous pouvons proposer les axes prioritaires de travail détaillés ci-dessous :

- Meilleure lisibilité des aides et accompagnements sur le territoire et une organisation spécifique des acteurs en **réseau** ; identification des **Portes d'Entrée** à l'innovation des PE/PI du Pays Basque
- Envisager des **dispositifs financiers complémentaires** à ceux existants et adaptés aux PE/PI
- **Accompagner** les entreprises dans leur démarche d'innovation en proposant des réponses spécifiques aux besoins exprimés au cours de l'étude : marketing, **mise en marché** et commercialisation, outil de suivi, formule d'auto-innovation, système de parrainage, recours à des étudiants, ...
Favoriser la création du club de dirigeants d'entreprises innovantes
- **sensibiliser** à l'innovation des entreprises de moins de 20 salariés du Pays Basque et **détecter** des potentiels innovants en intensifiant les actions existantes et en s'inspirant des résultats du benchmark

Précisions sur les axes prioritaires retenus en plan d'actions

- **1- Meilleure lisibilité des aides et des accompagnements sur le territoire par une organisation spécifique des acteurs en réseau.**
 - ▶ Nous proposons de mettre en place des actions visant à davantage formaliser le réseau des acteurs pour optimiser le soutien apporté aux entreprises et créer un affichage unique et simple à comprendre pour les entreprises et pour les acteurs eux-mêmes.

Pour faciliter le parcours de l'entreprise, il existe un préalable indispensable : la **structuration du réseau** c'est-à-dire la définition des différents niveaux d'acteurs en fonction de leur implication en faveur de l'innovation. L'objectif est d'accompagner au mieux l'entreprise dans son parcours d'innovation en articulant au mieux les interventions des structures ce qui passe aussi par l'identification de **coordinateurs de parcours**.

Le réseau doit **définir des modalités de fonctionnement** et se donner des éléments d'identification communs qui vont permettre d'afficher l'existence du réseau pour les entreprises mais également pour ses membres. Cela passe notamment par la **définition d'une politique de communication** propre au réseau qui doit intégrer une dimension marketing forte (différenciation des cibles et adaptation des supports et outils de communication à ces cibles).

Cf. Fiche action 1

Il s'agit ensuite et de manière prioritaire **d'identifier et d'outiller les structures « porte(s) d'entrée »** du réseau. La porte d'entrée permet à l'entreprise de bénéficier d'une écoute, d'un premier niveau d'information et d'une orientation adaptée à ses besoins. L'accès aux accompagnements est de ce fait facilité, plus rapide et plus efficace.

Cf. Fiche action 2

² « Développer une culture de l'innovation auprès du plus grand nombre possible d'entreprises basques et ainsi faire émerger de nouvelles opportunités d'innovation » Source – cahier des charges

► Une fois le Réseau Basque de l'Innovation structuré, il assurera le portage :

- **d'actions internes au réseau visant à optimiser l'accompagnement des entreprises**

Un **comité de soutien à l'innovation** (se décomposant en deux sous-comités, technique et financier) pourrait être mis en place pour les projets d'innovation les plus complexes afin de formuler un avis sur la maturité technique du projet puis d'effectuer un tour de table financier.

Des actions de **formation des agents en charge de l'accompagnement** des entreprises sont également proposées eu égard au manque d'expertise en matière d'innovation évoqué par certains de nos interlocuteurs.

Cf. Fiche action 3

- **d'outils partagés d'accompagnement des entreprises**

Pour accompagner les entreprises tout au long de leur démarche d'innovation (besoin exprimé par les entreprises), pour leur apporter les éclairages nécessaires (y compris techniques) à un moment où elles ont l'impression de ne plus réussir à prendre du recul, nous proposons la mise en place de deux outils :

- un **dossier unique de demande de financement** pour simplifier l'accès aux aides pour les entreprises et pour harmoniser les pratiques entre membres du réseau
- le « **passport de l'innovation** », sorte de carnet de santé de chaque entreprise (elle le conserve avec elle) mais qui permet aussi :
 - un partage d'informations entre les structures d'accompagnement
 - une traçabilité des parcours
 - une analyse des parcours afin d'en analyser l'efficacité

Il contient des informations sur l'entreprise et son projet ainsi qu'un « guide de l'innovateur » (à l'instar de ce qui existe en Bretagne ou Bourgogne) (version courte).

- En parallèle de ce « **passport de l'innovation** », et pour des entreprises qui souhaiteraient mettre en œuvre un projet d'innovation en autonomie (mais pas uniquement), la création d'un « **kit innovation** » qui est une version longue du « guide de l'innovateur » et un outil de pilotage du projet.

Cf. Fiche action 3

Par ailleurs, le Réseau Basque de l'Innovation coordonnera deux actions :

- **la mise en place d'un système de parrainage** permettant de mettre en relation des entreprises ou individualités ayant une expérience solide et reconnue en matière de mise en œuvre de projets innovants ou détenteurs d'un savoir-faire technique pointu (à déterminer) et des petites entreprises en cours d'innovation. Cela, afin de permettre aux dirigeants de « sortir la tête du guidon » et de bénéficier d'un éclairage extérieur, qu'il soit technique ou non (besoin remonté lors des enquêtes entreprises)
- **l'expérimentation d'une mobilisation des étudiants dans l'entreprise via les projets tutorés.** Comme vu plus haut, le manque de temps pose problème aux dirigeants qui n'arrivent pas à s'en dégager suffisamment pour se consacrer à leur projet. Pour pallier en partie à ce problème, il nous paraît intéressant, à titre expérimental, de faire intervenir des étudiants dans l'entreprise qui en fait la demande et ainsi, les mobiliser sur des problématiques identifiées par l'entreprise (et ce, dans le cadre de projets tutorés).

Cf. fiche action 3

- **2 - Solutions financières spécifiques complémentaires pour les PE/PI**

Pour pallier au manque d'aides financières dédiées à de petites entreprises innovantes non technologiques, nous proposons la **mise en place d'une nouvelle offre de prêt d'honneur**, qu'il nous paraît légitime de voir porter, sous réserve de son accord et de celui de ses financeurs, par la **plateforme d'Initiative Locale BULTZA**³.

Cette dernière proposerait alors une offre de prêts d'honneur adaptée aux entreprises innovantes, s'inscrivant en cela dans la dynamique nationale portée par France Initiative sur deux dossiers :

³ en lien avec la plateforme régionale Aquitaine Amorçage (axée sur l'innovation technologique).

- le renforcement de son soutien à l'innovation (cf. étude réalisée par Argo&Siloe pour France Initiative en 2009-2010)
- la mise en place d'un prêt d'honneur croissance permettant un renforcement des fonds propres de l'entreprise en vue de créer un effet levier bancaire. Ce prêt d'honneur concerne toutes les phases de développement et peut intervenir quel que soit l'âge de l'entreprise.

Par ailleurs, une **offre de financement du Besoin en Fonds de Roulement** des entreprises innovantes doit selon nous être proposée ce qui nécessite de faire appel aux organismes bancaires pour développer, en lien avec les structures d'accompagnement financeuses de l'innovation, une offre de prêts bonifiés et/ou garantis.

Nous proposons également la **création d'un Chéquier Conseil Innovation** qui facilite le recours par les entreprises, à des expertises externes selon le même mode de fonctionnement que la PTR.

Enfin, il nous paraît intéressant d'activer un autre levier : **l'investissement des particuliers dans les entreprises innovantes** en actionnant la loi TEPA (investissements au capital par des contribuables imposés à l'ISF), et en créant une plateforme Internet permettant la mise en relation entre de petits investisseurs privés et des entreprises innovantes.

Cf. fiche action 4

- **3 - Accompagner les entreprises dans leur démarche d'innovation et dans la mise sur le marché de leur innovation**

L'action prioritaire à mettre en place selon nous, concerne l'accompagnement des entreprises sur le marketing de l'innovation et sur la mise sur le marché et la commercialisation de leur innovation, phases non couvertes par les dispositifs actuels et pourtant sources de difficultés importantes pour l'entreprise.

Un travail de **sensibilisation des entreprises** (et par conséquent des chargés d'accompagnement) doit être fait tout au long du processus d'innovation complété par la mise en place d'un **programme de formation dédié**, couplant l'accompagnement collectif et l'accompagnement individuel (avec possibilité pour l'entreprise de déclencher le Chéquier Conseil Innovation).

Cf. Fiche action 5

La **création d'un Club des dirigeants d'entreprises innovantes** nous paraît répondre à un besoin d'échanges entre entreprises (observé dans le cadre d'un focus-group organisé avec huit entreprises innovantes du territoire dans le cadre de cette étude) et de rupture de l'isolement chez certains dirigeants de TPE.

Cf. fiche action 6

- **4 - Sensibilisation à l'innovation des entreprises de moins de 20 salariés du Pays Basque et détection des potentiels innovants**

- L'objectif de l'ODI étant de « Développer une culture de l'innovation auprès du plus grand nombre possible d'entreprises basques et faire émerger de nouvelles opportunités d'innovation⁴, la sensibilisation doit être menée à plus grande échelle qu'actuellement.

Nous proposons de mettre en place des **ateliers de créativité** à l'instar de ce qui existe en région Languedoc-Roussillon (programme expérimental Pack Innov) pour sensibiliser les dirigeants d'entreprises à la démarche créative et leur montrer qu'elle a ses outils et ses méthodes.

Ces ateliers de créativité pourront être complétés par des **ateliers de sensibilisation à l'innovation** dans le même esprit que ce qui existe déjà dans le cadre du programme de la CMA « L'innovation au cœur des artisans ».

La sensibilisation des entreprises passe également par **l'événementiel**. Nous pensons qu'il est peut-être plus efficace de se caler sur un événement existant, les Etapes de l'Innovation, en organisant un **Forum de l'innovation** qui se déroulerait sur un après-midi à Biarritz ainsi qu'un **Concours Basque de l'Innovation**.

Enfin, une politique de communication visant la sensibilisation des entreprises peut être mise en place au niveau du Réseau Basque de l'Innovation. La rédaction d'un guide de l'innovation (cité précédemment) peut en être un premier jalon.

⁴ Source : cahier des charges de l'étude

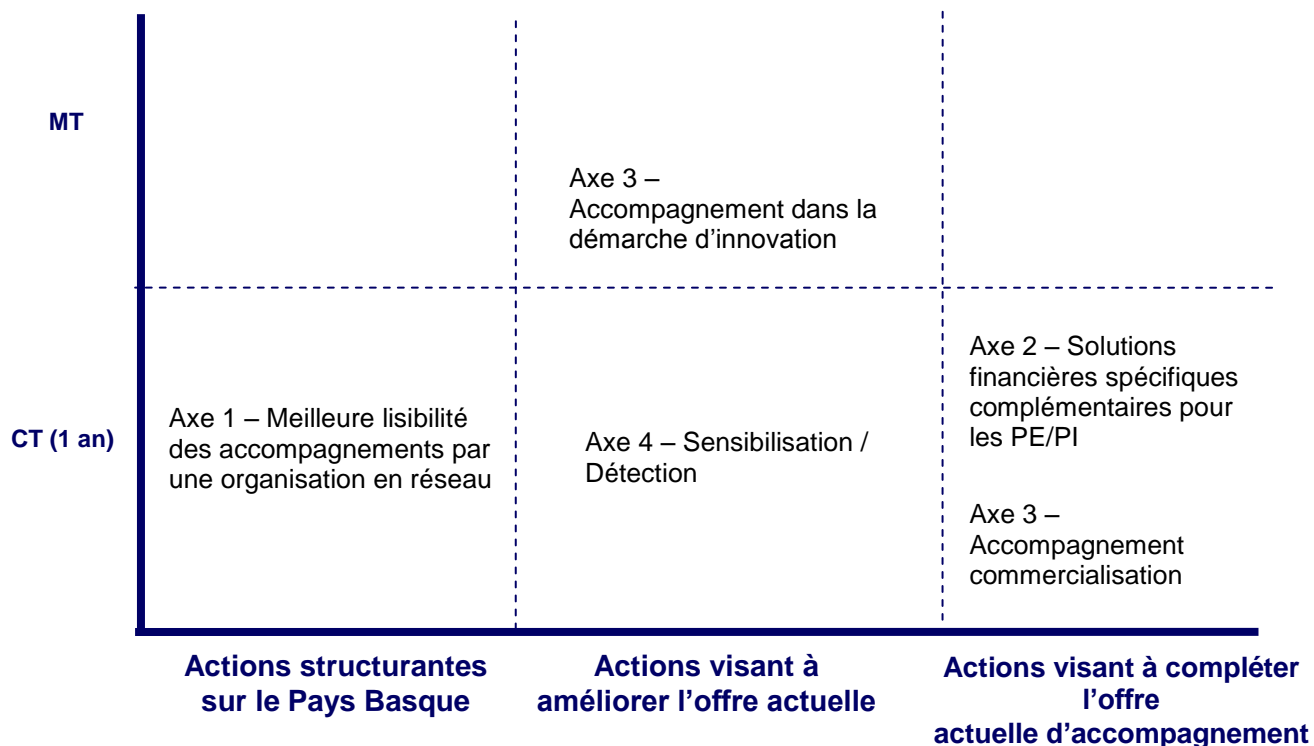
- Nous proposons d'intensifier les actions de détection des potentiels et projets innovants via **la mise en place d'un programme de type PRAI, élargi** à plusieurs opérateurs de l'innovation.

Cf. fiche action 7

Remarque :

A noter que la question de l'innovation (et donc la sensibilisation et la détection) nous paraît devoir être prise en compte **dès le stade de la création de l'entreprise**. Ce qui implique de sensibiliser les opérateurs d'accompagnement des entreprises (au sens large) à cette thématique (cf. actions de formation et Fiche action 5).

Récapitulatif du plan d'actions et positionnement dans le temps



2.3 Les fiches actions

Actions prioritaires détaillées :

- 1- Structuration et visibilité du Réseau Basque de l'Innovation
- 2- Identification et outillage des portes d'entrée du Réseau Basque de l'Innovation
- 3- Portage d'actions et d'outils spécifiques par le Réseau Basque de l'Innovation
- 4- Renforcement du dispositif financier et création d'outils complémentaires
- 5- Accompagnement à la commercialisation de l'innovation
- 6- Favoriser la création d'un Club des dirigeants d'entreprises innovantes
- 7- Actions de sensibilisation des entreprises à l'innovation et de détection des projets innovants

Fiche action 1 – Structuration et visibilité du Réseau Basque de l'Innovation

Rappel des principaux constats

Il existe actuellement une dynamique de réseau sur le Pays Basque : les acteurs se connaissent et travaillent ensemble (bonne logique de prescription, bonnes relations entre les principaux financeurs...). Innovalis Aquitaine, Agence Régionale de l'Innovation, anime le réseau au niveau régional (événementiels, outils de travail, extension à de nouveaux acteurs...)

Néanmoins, le réseau local a besoin encore de formalisation (manque de connaissance des aides et positionnements des uns et des autres, mutualisation d'informations difficile...).

Objectifs stratégiques

Meilleure visibilité et lisibilité de l'offre

Meilleure accessibilité de l'offre

Meilleure articulation des parcours d'accompagnement des entreprises

Objectifs opérationnels

Structurer le Réseau Basque de l'Innovation pour faciliter le parcours de l'entreprise.

Lui donner des règles de fonctionnement.

Mettre en place une communication harmonisée, plus pédagogique et didactique, sur les dispositifs d'appui aux entreprises

Cible de l'action

Structures et organismes d'accompagnement à l'innovation.

Point de vigilance

Articulation avec le Réseau Régional d'Innovation animé par Innovalis Aquitaine

La coconstruction du réseau afin d'impliquer l'ensemble des structures

L'animation du réseau qui ne peut se faire que sur la base d'objectifs clairs et d'un plan d'actions partagé qui s'adaptent aux évolutions du contexte.

Descriptif/Contenu de l'action

► Structuration du réseau

- *Identification des cercles d'intervention*

Il s'agit de définir les différents niveaux d'acteurs en fonction de leur implication en faveur de l'innovation ; plusieurs formules d'organisation peuvent être envisagées mais en général cela fonctionne en cercles concentriques distincts dont le 1^{er} constitue le plus souvent le « noyau dur » porteur, garant et animateur du réseau. Par exemple, nous pourrions concevoir 2 ou 3 cercles :

- Le premier cercle ou « tête de réseau » peut concerner des acteurs plutôt généralistes et impliqués dans la démarche de soutien à l'innovation

Exemples de critères d'appartenance : être un opérateur du soutien à l'innovation dans le cadre d'une activité significative (et non accessoire), être présent ou en capacité d'intervenir

régulièrement sur le Pays Basque, être reconnu et légitimé par les autres membres du réseau, s'impliquer réellement et durablement dans la vie du réseau

- Le second cercle peut concerner des acteurs plus spécialisés (en termes de public visé ou de thématique d'intervention) et qui contribuent à l'offre de services en matière d'accompagnement à l'innovation
- Le troisième cercle éventuellement peut être constitué des partenaires de l'innovation (cabinets conseils, experts-comptables, banques...). Il est plus informel et en marge du réseau.

Des critères d'appartenance à chaque « cercle » devront être définis et chaque acteur devra se positionner (grille de positionnement) avec sa spécificité par rapport au champ de l'innovation de la PE/PI.

La structuration du réseau doit se faire de manière concertée.

Il s'agit aussi de réfléchir à l'intégration dans le réseau, de « nouvelles » structures non classiquement associées à l'innovation (cf. chambre d'agriculture, réseaux de l'ESS etc.)

- o *Identification des coordinateurs de parcours*

Par ailleurs, l'action de structuration du Réseau recouvre aussi l'**identification des coordinateurs de parcours** (structures et individus) qui sont les référents unique des entreprises dans leur parcours d'accompagnement.

Ils sont chargés :

- de faire le lien entre le Réseau Basque de l'Innovation et l'entreprise (assurer le fil rouge) notamment par la participation au Comité d'innovation (cf. ci-dessous)
- d'être l'interlocuteur référent de l'entreprise qui par ailleurs aura d'autres interlocuteurs ponctuels au sein des organismes
- d'assurer le suivi du dossier entre les organismes et de veiller à la qualité du parcours (de ce fait, le « Passeport de l'Innovation » sera pour le coordinateur, un outil précieux)

Un cahier des charges du « coordinateur de parcours » devra être élaboré et l'identification des structures devra être collégiale. Il est souhaitable que ce rôle soit assumé par des structures plutôt généralistes et neutres.

► Définition des modalités de fonctionnement

- Définir le nom du réseau
- Définir le mode de gouvernance
- Choisir la structure d'animation chargée d'appuyer les membres du réseau, d'assurer le lien entre les membres, de gérer la communication
- Rédiger une charte présentant les objectifs du réseau, décrivant des principes de fonctionnement et énumérant les engagements de ses membres
- Se donner un label (dont le nom est encore à trouver). Le label est une « marque » collective qui se matérialise par des signes distinctifs (nom, logo,..) et qui est repris par les membres du réseau. Il réunit les opérateurs qui souhaitent partager des objectifs communs (pouvant se matérialiser dans une charte par exemple) et permet de créer un sentiment d'appartenance commune au réseau et d'en faciliter l'identification par les entreprises. On peut imaginer que les entreprises accompagnées par le Réseau soient labellisées.
- Partager une définition commune de l'innovation et des types d'entreprises innovantes (cf. par exemple, la typologie établie par le cabinet Argo&Siloe dans le cadre de l'étude)
- Etablir un plan d'actions partagé à actualiser selon l'évolution des besoins (mise en place de groupes de travail à géométrie variable)

► Définition d'une politique de communication commune

- Préalable : détermination par le Réseau des cibles de son action (donc de l'ODI) permettant ainsi d'adapter la communication. Exemples de critères : maturité de l'entreprise et du chef d'entreprise sur l'innovation, nombre de salariés, secteur d'activités...
- Mise en place d'une communication offensive par la **présence du Réseau sur des supports de communication « nouveaux »** comme les réseaux sociaux (Twitter, Facebook, Viadeo, LinkedIn...) ou les applications mobiles montrant l'adaptation des structures aux nouvelles modalités de communication.

- Création d'un **portail Internet commun** au réseau et porte d'entrée « virtuelle » pour les entreprises
- Présence du Réseau (logo) sur les sites Internet et les plaquettes de communication des membres
- Organisation d'un Concours Basque de l'Innovation (cf. fiche action 7)
- Forum de l'innovation
- Mise en place d'une **newsletter**
- En interne au réseau, **instauration d'une journée ou demi-journée annuelle de rencontre** entre les membres du réseau dont l'objectif peut être de revenir sur les actions du réseau, de valoriser les bonnes pratiques, d'analyser les points forts et les points faibles du réseau et réfléchir à des voies d'amélioration, d'actualiser les connaissances des uns et des autres sur les missions et aides délivrées par les autres (en constante mutation), de proposer d'éventuelles évolutions de l'offre de financement et d'accompagnement, de réfléchir collectivement aux évolutions de l'environnement et aux moyens de les intégrer, etc.

Acteurs concernés

Membres du réseau : tous ceux cités dans l'étude

Financeurs

Moyens à mettre en œuvre :

Moyens financiers : à définir (financement FEDER...)

Moyens humains : un référent (à temps partiel) identifié pour l'animation

Indicateurs d'évaluation de l'action

Eléments de visibilité du réseau : Nombre de contacts , de visites sur le portail Internet...

Eléments de son fonctionnement : nombre de rencontres internes, thématiques étudiées, nombre de structures d'accompagnement dans chacun des cercles identifiés...

Fiche action 2 - Identification et outillage des portes d'entrée du Réseau Basque de l'Innovation

Rappel des principaux constats

Il existe un manque de lisibilité des aides et des acteurs intervenant sur l'innovation ce qui rend complexe l'accès aux accompagnements. « *C'est un réseau unique à guichets multiples* ».

Objectifs de l'action

Identifier les portes d'entrée du réseau pour faciliter l'accès des entreprises aux accompagnements et lui permettre de bénéficier d'une écoute, d'un premier niveau d'information et d'une orientation adaptée à ses besoins.

Cible de l'action

Entreprises du Pays Basque engagées ou intéressées par une démarche d'innovation.

Point de vigilance

Définir la clé d'entrée : est-ce le développement ou l'innovation ?

La porte d'entrée ne doit pas être un passage obligé pour accéder au réseau

Le respect de la confidentialité des informations

Le respect des engagements pris par les prescripteurs

Descriptif/Contenu de l'action

Les fonctions de la porte d'entrée sont :

- l'accueil physique du dirigeant
- le pré-diagnostic du projet (formulaire) pour identifier une éventuelle dimension innovante
- l'information / orientation : une fois le pré-diagnostic effectué, les structures portes d'entrée orientent l'entreprise vers l'interlocuteur adéquat et délivrent le « Passeport de l'Innovation »

Au moins deux étapes sont à franchir :

1) Identifier les structures portes d'entrée :

- grille d'évaluation à remplir pour déterminer la capacité de la structure candidate et des évolutions possibles
- le choix de la porte d'entrée doit être approuvé par les autres membres
- les structures devront avoir une connaissance fine et actualisée du panorama des aides et accompagnements disponibles sur le territoire.

2) Construire un outil nouveau : le formulaire de pré-diagnostic du projet

- une partie classique « contact » relative à la personne (identité, situation) et à l'entreprise (activités, chiffres clés)
- une autre partie relative au projet du dirigeant/porteur de projet : ce dernier explique sommairement son projet, son état d'avancement et les besoins qu'il exprime. Les membres du réseau devront s'accorder sur le contenu de ce formulaire puisqu'il s'agira d'un outil partagé (en effet, s'il est porteur d'une dimension innovante, il sera intégré dans le « passeport de l'innovation » de l'entreprise (cf. fiche action 3). Par ailleurs, pour veiller à la confidentialité des informations, le Réseau devra définir, en lien avec les entreprises, le niveau d'information jusqu'auquel elles sont prêtes à aller.

Ce formulaire peut être :

- Soit transmis directement en main propre au dirigeant par la structure porte d'entrée
- Soit téléchargé via une plateforme Internet commune au réseau puis rempli par le dirigeant et transmis à la structure
- Soit rempli en ligne par le dirigeant sur le site Internet commun au réseau

Acteurs concernés

Porteurs : tout opérateur en capacité de satisfaire aux critères ci-dessus et ayant la logistique d'accueil (Chambres consulaires....)

Indicateurs d'évaluation de l'action

Nombre de personnes accueillies

Nombre de formulaires de pré-diagnostic remplis

Nombre d'orientations effectuées

Fiche action 3 – Portage d'actions et d'outils spécifiques par le Réseau Basque de l'Innovation

Une fois le Réseau Basque créé, il assurera le portage :

- **A- d'actions internes au réseau visant à optimiser l'accompagnement des entreprises**

■ Actions de formation des chargés d'accompagnement de l'innovation

Rappel des constats

Il y aurait un manque d'expertise sur la gestion de projets innovants chez les chargés d'accompagnement de l'innovation.

Objectif

Professionaliser les acteurs en charge de l'accompagnement des entreprises en matière d'innovation.

Contenu

Mettre en place des actions de formation en direction :

- des acteurs généralistes de l'accompagnement des entreprises pour les sensibiliser à l'innovation de manière à développer des réflexes (« l'innovation est possible pour tous »)
- des acteurs en charge de l'accompagnement des projets innovants pour renforcer leurs compétences sur l'accompagnement de l'innovation en travaillant notamment sur leur posture et sur la question de la commercialisation de l'innovation
- des structures « porte d'entrée » pour les familiariser avec leur fonction d'accueil, d'orientation et de pré-diagnostic des projets
- des coordinateurs de parcours (cf. fiche action 1)

Budget formation : à prévoir

Indicateurs d'évaluation

Nombre de formations dispensées

Nombre d'agents formés

Retours sur les questionnaires de satisfaction des formations

■ Création d'un Comité d'Innovation

Objectif

Valider la maturité technique des projets d'innovation les plus complexes et effectuer un tour de table financier pour des projets conséquents

Points de vigilance

- Des réunions trimestrielles existent déjà au niveau du réseau régional (réunissant entre autre OSEO, le CG, Innovalis Aquitaine). Il faudra donc s'inscrire en complémentarité avec l'existant.
- Il nous semble important de ne pas systématiser ce tour de table pour chaque projet (pour des raisons de souplesse) mais de le réserver par exemple à des projets conséquents pouvant être abondés par plusieurs financements
- il faut veiller à ce que l'octroi d'une aide par un organisme ne ferme pas la porte des autres

Contenu

Réunir, à une fréquence régulière ou de manière plus ponctuelle (à déterminer), les structures porte d'entrée (qui ont une connaissance des projets) et les acteurs financiers, pour balayer les projets d'innovation et effectuer un tour de table financier.

Le coordinateur de parcours (fiche action 1) serait un acteur pivot de ce Comité d'Innovation en étant prescripteur du passage en Comité. C'est également lui qui présenterait le projet au cours du comité.

Deux comités peuvent s'envisager :

- un comité technique réunissant notamment des experts techniques et qui validerait la maturité technique du projet

- un comité financier réunissant notamment les acteurs financiers qui déciderait de l'octroi d'une aide ou non, de son montant, de ses modalités etc. Le comité financier pourrait s'appuyer sur un outil commun, un tableau synoptique de projet (à construire), retraçant les grandes étapes du processus d'innovation, permettant à chacun de se positionner pour couvrir toutes les phases du processus.

A noter que la composition des comité peut varier d'une séance à une autre.

Indicateurs d'évaluation :

Nombre de réunions organisées

Nombre de projets faisant l'objet d'un tour de table financier

Structures mobilisées

- B - d'outils partagés d'accompagnement des entreprises

■ Création d'un dossier unique de demande de financement

Rappel des constats

Complexité administrative des dossiers de demande d'aide.

Objectifs de l'action

Simplifier le montage des demandes d'aide pour l'entreprise et partager le même dossier entre organismes d'accompagnement

Point de vigilance

Accord des structures

Contenu

Il s'agit d'un dossier unique (encore à construire) partagé par le Réseau Basque de l'Innovation, suivi par le coordinateur de parcours, qui permet à l'entreprise de remplir un seul dossier de demande d'aide et ainsi gagner du temps.

Deux scénarios sont à prévoir :

- le projet est complexe et est éligible au passage devant le Comité d'Innovation (cf. fiche action 1) : une seule instruction
- le projet est plus modeste : un seul dossier de demande mais plusieurs instructions

■ Mise en place du Passeport de l'Innovation

Rappel des constats

Les dirigeants d'entreprise émettent un besoin d'accompagnement personnalisé et durable (tout au long du projet).

Objectifs de l'action

Mettre en place un outil de suivi des entreprises, partagé par les structures d'accompagnement, et permettant de guider ces dernières dans leur démarche d'innovation et d'assurer une traçabilité de leur parcours.

Point de vigilance

Souplesse de l'outil

Protection des données

Contenu

Concevoir un outil de suivi, le « passeport de l'innovation » s'adressant en premier lieu aux entreprises mais permettant aussi un partage des informations entre les structures d'accompagnement (réseau).

Ce « passeport de l'innovation » fonctionne comme un carnet de santé : il est propre à chaque entreprise et la suit tout au long de son parcours d'innovation. Il est ouvert par la structure porte d'entrée une fois le pré-diagnostic effectué.

Il contient :

- des informations sur l'entreprise et son projet (cf. formulaire de pré-diagnostic)
- l'historique des démarches effectuées par le dirigeant

- un « **guide de l'innovateur** » (version courte) avec des informations relatives à la conduite du projet d'innovation (les étapes à suivre, les facteurs de risque et de réussite), les coordonnées des structures d'accompagnement et de financement (sur le Pays Basque et hors Pays Basque), une FAQ, etc.

L'avantage du passeport (que le dirigeant doit conserver avec lui à chacun de ses contacts avec les structures), est de lui éviter de répéter plusieurs fois les mêmes explications et d'avoir une trace écrite de chacune de ses démarches et de chacun de ses échanges avec les structures.
C'est également un outil partagé entre les structures leur permettant de

Indicateurs d'évaluation de l'action

Retours des structures et des entreprises sur l'utilisation de cet outil.

■ Création d'un kit auto-innovation

Objectifs

Mettre en place un outil à vocation informative et d'aide au pilotage du projet innovant

Contenu

Le « kit-innovation » comprendrait :

- une version longue du « **guide de l'innovateur** » (qui s'intègre aussi dans le « passeport de l'innovation »). Il informe sur les étapes du projet, donne les coordonnées des structures d'accompagnement et présente aussi une dimension très pratique, en lien avec la gestion d'un projet innovant. Il peut, soit être distribué par les structures, soit téléchargé en ligne sur le portail Internet commun au réseau...
- une **application en ligne** sous forme de questionnaires permettant d'accompagner l'entreprise dans le pilotage de son projet. A différentes étapes, l'entreprise remplirait un questionnaire (sous forme de questions fermées) ; en fonction des réponses apportées, l'outil générerait automatiquement des conseils, des démarches à suivre, les coordonnées des structures à contacter (Ex : indiquer le contact le plus proche du lieu d'implantation voire demander à l'entreprise si elle souhaite qu'un mail soit envoyé à la structure)...

Indicateurs d'évaluation de l'action

Nombre de kit-innovation distribués ou téléchargés

Nombre de prises de contacts opérateurs suite à la consultation du kit.

Nombre de questionnaires remplis en ligne

- **C- Le Réseau Basque de l'Innovation coordonnera également deux actions :**

■ Mise en place d'un système de parrainage

Rappel des constats

Les dirigeants d'entreprise insistent sur la nécessité d'un « regard extérieur » qui leur permet de « sortir la tête du guidon ».

Objectifs de l'action

Mettre en relation des entreprises ou individualités ayant une expérience solide et reconnue en matière de mise en œuvre de projets innovants ou détenteurs d'un savoir-faire technique pointu et des petites entreprises en cours d'innovation.

Points de vigilance

Respect de la confidentialité des informations de la part des parrains.

Contenu de l'action

- Le profil des « parrains » : il dépendra des besoins exprimés par les petites entreprises. On peut imaginer de mobiliser des dirigeants d'entreprise en exercice ou retraités ou bien des personnes aux profils plus spécialisés (commercial/marketing par exemple) ou techniques (ingénieurs, chercheurs). Des partenariats avec des entreprises, universités ... devront ainsi être conclus

- La mise à disposition de ces compétences se fait à titre gracieux et est organisé, soit par le coordinateur de parcours, soit par une structure membre du réseau qui a pour fonction de recueillir les besoins du demandeur, d'identifier les personnes ressources les plus aptes à apporter des réponses et de mettre en relation les parties après organisation d'un comité de sélection des parrains.

On peut imaginer un fonctionnement comparable à celui du Knowledge Connect présenté dans le cadre du benchmark (reprenant l'idée d'une plateforme d'inscription, puis une vérification de l'éligibilité de l'entreprise et enfin une mise en relation).

- Le format de l'accompagnement est ensuite validé par l'entreprise, le parrain et la structure d'animation. Il peut s'étaler sur plusieurs journées (durée à définir) en continu ou être beaucoup plus ponctuel. Il peut s'agir d'un accompagnement sur un thème précis ou d'un « coaching » plus global sur la stratégie par exemple
- A la fin, le parrain et l'entreprise remplissent, chacun de leur côté, une grille d'évaluation du parrainage
- A noter la nécessité d'un engagement signé de confidentialité de la part des parrains au début de l'intervention.

Moyens humains : prévoir un relais entre l'entreprise et le parrain

Indicateurs d'évaluation de l'action

Nombre de parrainages

Analyse des grilles d'évaluation

■ Expérimentation d'une mobilisation des étudiants dans l'entreprise via les projets tutorés

Rappel des constats

Le manque de temps constitue le principal obstacle à la mise en œuvre du projet innovant : l'innovation est le plus souvent portée par le dirigeant seul (entreprises de petite taille) qui ne peut s'y consacrer que lorsque la gestion courante de son entreprise le lui permet.

Objectifs de l'action

Faire intervenir des étudiants dans l'entreprise pour aider le dirigeant sur une problématique précise, selon le type de contrat (stage, Cifre, [projets collectifs](#) ...) à condition que l'étudiant soit apte à une certaine autonomie de son temps et de ses tâches pendant la conduite du projet .

Point de vigilance

Le risque de la démarche est double :

- Une perte de temps si l'étudiant requiert un suivi important de la part de l'entreprise
- Une démarche qui n'aboutit pas aux résultats escomptés

Contenu

- L'entreprise potentiellement concernée identifie un sujet d'étude à fort enjeu pour l'entreprise
- Elle fait appel à un étudiant parce qu'elle se pose des questions d'ordre technique ou stratégique et manque de temps pour y répondre.
- L'étudiant dispose d'un certain nombre d'heures réparties sur une période délimitée (variable d'un établissement à l'autre) pour réaliser le projet. Il est encadré par un professeur et par l'entreprise.
- Il rédige un rapport de mission et présente les résultats du projet lors d'une soutenance orale
- L'entreprise remplit un questionnaire de satisfaction (permettant de mesurer si les objectifs de départ ont été atteints, quelles ont été les difficultés rencontrées...)

Nous avons insisté ci-avant sur les difficultés de commercialisation rencontrées par les entreprises : il nous semblerait intéressant à cet égard de mobiliser dans l'entreprise, un binôme d'étudiants (technique et commercial) lorsque le sujet s'y prête.

Moyens financiers : selon le type de contrat (stage, Cifre ...) ce qui induit des indemnités de stage (+participation aux frais de déplacement, repas, hébergement.. ?)

Indicateurs d'évaluation de l'action

Nombre de projets tutorés

Résultats des questionnaires de satisfaction

Fiche action 4 – Renforcement du dispositif financier et création d'outils complémentaires

Rappel des principaux constats

Les accompagnements financiers à « vocation générale » dédiés à de petites entreprises innovantes non technologiques manquent sur le territoire malgré un panel d'offres large.

Seule l'aide du Conseil Général 64 paraît véritablement accessible ainsi que celle d'OSEO (bien que très tournée « technologique ») et de la CMA (mais limitée).

Nous insistons sur la nécessité de conserver l'existant mais de proposer deux dispositifs financiers complémentaires.

Objectifs de l'action

Mettre en place un dispositif financier complémentaire d'aide directe aux entreprises.

Faciliter le recours, par les entreprises, à des expertises externes sur des projets pas uniquement technologiques.

Descriptif/Contenu de l'action

► Création d'une nouvelle offre de prêts d'honneur

L'objectif de cette action est de proposer une offre de prêts d'honneur accessibles aux dirigeants d'entreprises innovantes quel que soit l'âge de l'entreprise. Compte-tenu de son cœur de métier, la plateforme BULTZA nous semble être une candidate privilégiée pour porter cette offre de prêts d'honneur.

Bref rappel

La réflexion de France Initiative autour de la mise en œuvre d'un prêt d'honneur croissance est née du constat qu'un certain nombre de plateforme développait une pratique du prêt au développement de manière diffuse (environ 3% de l'activité de PH) pour répondre à la demande de créateurs d'entreprises aidés au démarrage et sollicitant un deuxième prêt pour financer un projet de développement.

Ainsi la mise en place d'un prêt d'honneur croissance orienté sur les entreprises innovantes s'inscrit-il complètement dans les réflexions du réseau France Initiative de renforcer son soutien aux entreprises innovantes et de créer une offre de prêt d'honneur permettant de financer des projets de développement.

Cette proposition doit être bien évidemment soumise à la plateforme elle-même et à ses financeurs.

Si elle était acceptée, elle impliquerait :

- l'apport de fonds nouveaux pour abonder le fonds de prêts de la plateforme
- la mise en place d'un comité d'engagement ad-hoc dont la composition est à déterminer, mais qui en tout état de cause, compterait des partenaires « nouveaux » au regard de ce qui se pratique dans le cadre des activités habituelles de la plateforme. On pense notamment à des chefs d'entreprises innovantes, des structures spécialisées dans l'accompagnement de projets innovants etc.

Point de vigilance

Une coordination est à penser avec la plateforme régionale Aquitaine Amorçage.

Indicateurs d'évaluation de l'action

Nombre de projets financés

Montant des prêts d'honneur attribués

► Création d'un Chéquier Conseil Innovation

Création d'un outil financier ouvert à tous les types d'innovation, le Chéquier Conseil Innovation, dont le fonctionnement est calqué sur celui de la PTR (appréciée pour sa simplicité et sa souplesse).

Il est possible de fonctionner sur la base d'un appel à projet à la suite duquel l'entreprise dépose un dossier dans lequel elle expose son projet, ses retombées attendues et les accompagnements dont elle a besoin. Un comité de sélection des projets (Ex. le Comité Innovation cf. fiche action ?) décide l'attribution ou non d'une enveloppe à droit de tirage pour couvrir jusqu'à X% de frais externes dans la limite d'un plafond de X€ (à fixer).

Les interventions soutenues dans le cadre du dispositif sont d'une durée réduite, sur de petits montants (plafond par entreprise à déterminer), à tous les stades d'avancement du projet et pour des besoins précis («intervention chirurgicale»).

Les prestataires de services peuvent être des organismes de conseil privé, des doctorants et jeunes chercheurs.

Cela implique de créer un fonds de financement local.

Point de vigilance

Il est nécessaire de s'assurer de la qualité des prestations fournies ce qui passe par une évaluation. Une «enquête» qualité (via un questionnaire de satisfaction par exemple) peut ainsi être systématisée et permettre de qualifier la liste des consultants/intervenants mise à disposition par le réseau.

Financeurs : FEDER, Conseil Régional Aquitaine ?

Financements : à définir

Indicateurs d'évaluation de l'action

Nombre de Chéquiers Conseil Innovation accordés et montants

► Développer une offre de prêts bonifiés et/ou garantis pour financer le Besoin en Fond de Roulement

Les entreprises innovantes présentent des besoins importants en fonds de roulement⁵ dus au délai souvent long entre les retombées commerciales du projet innovant et le moment où les investissements humains et financiers ont été consentis.

L'objectif de cette action est de proposer des solutions de financement du BFR (qui s'inspire notamment du Contrat de Développement Innovation d'OSEO) permettant de financer l'activité quotidienne de l'entreprise en attendant les retombées commerciales de l'innovation.

Les banques sont les acteurs légitimes de ce financement, mais face aux incertitudes fortes liées aux projets d'innovation, elles peuvent être réticentes à s'engager. Aussi, des **relations partenariales fortes doivent être tissées** entre les organismes bancaires et les structures qui financent l'innovation au sein du Réseau Basque de l'Innovation afin de proposer une offre de **prêts bonifiés et/ou garantis**.

Point de vigilance

Cette offre de financement complémentaire risque de ne s'adresser qu'aux projets les plus conséquents et porteurs. Aussi, pour renforcer la crédibilité des projets, on peut imaginer que les entreprises ayant suivi un parcours d'accompagnement (en lien avec les besoins identifiés par les structures en amont) soient labellisées par le Réseau, donnant en cela une gage de sérieux aux établissements bancaires (cf. fiche action 1).

Financeurs : établissements bancaires et structures du Réseau (pour les garanties et les prêts bonifiés)

Indicateurs d'évaluation de l'action

Partenariats bancaires conclus

Nombre d'entreprises financées

⁵ Le besoin en fonds de roulement (BFR) est la différence entre les éléments de l'actif destinés à l'exploitation courante (stocks et crédit clients) et les dettes aux fournisseurs (ou crédit fournisseurs). Il représente le besoin de fonds nécessaires au fonctionnement à court terme de l'entreprise.

► Favoriser l'investissement de particuliers dans les entreprises innovantes

○ Investissements au capital par des contribuables imposés à l'ISF (cf. loi TEPA⁶)

Il s'agit ici de s'appuyer sur les possibilités offertes par la loi TEPA pour inciter les contribuables imposés à l'ISF à défiscaliser, en investissant dans les entreprises innovantes du Pays Basque.

Zoom sur le dispositif de réduction d'ISF pour les investissements en PME

L'article 16 de la loi TEPA du 21 août 2007 a créé une réduction d'ISF en cas d'investissement dans les PME non cotées. La réduction des sommes investies est de 50% dans la limite d'un plafond de 45 000 €.

Ce système ressemble de près à celui des Business Angels à la différence près que la relation « Investisseur-Entreprise » est ici purement financière. La mise en relation est effectuée par des sociétés privées.

L'investissement privé est susceptible d'apporter un effet levier auprès des banques et de débloquer des subventions plus facilement.

Point de vigilance

Ce dispositif complémentaire s'adresse surtout à des projets à potentiel (créateur d'emplois notamment). La logique de labellisation décrite ci-dessus peut permettre de contourner en partie ce problème et être une clé d'entrée facilitatrice pour entrer dans le portefeuille des sociétés effectuant la mise en relation avec l'investisseur privé.

Indicateurs d'évaluation de l'action

Nombre d'investisseurs privés entrés au capital des sociétés innovantes
Montant des investissements

○ Création d'une plateforme Internet permettant la mise en relation entre de petits investisseurs privés et des entreprises innovantes

Il existe dans le secteur artistique des systèmes qui permettent à des particuliers de « miser » sur le décollage d'un artiste (Ex : My Major Company).

Ce type d'expérience est intéressante et peut inspirer la création d'une plateforme Internet (ou d'un espace dédié au sein du site Internet cité dans la fiche action 1) permettant de faire l'interface entre les capitaux privés de petits investisseurs et les entreprises innovantes.

La mise en relation se fait via la diffusion de clips vidéo d'entrepreneurs à la recherche d'investisseurs avec des tickets d'entrée accessibles mais suffisamment élevés pour donner un gage de sérieux (exemple : de 500€ à 2000€ avec un retour sur investissement au bout de 5 ans et sans garantie de succès). L'entrée au capital n'est pas nécessairement prévue.

Pour des TPE à la recherche de capitaux de l'ordre de 10 à 30 K€, il suffit de convaincre 20 à 50 investisseurs. Les investissements consentis peuvent aussi être abondés par les structures d'accompagnement. Par exemple, si les participations atteignent x%, on abonde à hauteur des y% restants.

Point de vigilance

Encadrement juridique du dispositif
Appareil financier regroupant les participations à trouver

Indicateurs d'évaluation de l'action

Nombre de mises en relations
Montant des participations
Nombre de visites de la plateforme

⁶ Loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat

Fiche-action 5 - Accompagnement au marketing et à la commercialisation de l'innovation

Rappel des principaux constats

Les entreprises innovantes éprouvent des difficultés importantes dans la phase de mise sur le marché et commercialisation de leur innovation. Cette dernière est insuffisamment pensée en amont (phase de « validation marché ») et/ou difficile à appréhender pour le dirigeant. Cette phase n'est pas couverte par les dispositifs d'accompagnement existants⁷.

Objectifs de l'action

Accompagner et sensibiliser les entreprises et les chargés d'accompagnement à l'importance de cette étape et créer deux volets « marketing » et « mise sur le marché / commercialisation » au sein du Chéquier Conseil Innovation.

Cible de l'action

Entreprises du Pays Basque engagées dans une démarche d'innovation et comptant moins de 20 salariés.

Descriptif/Contenu de l'action

- Sensibiliser les chargés d'accompagnement à cette problématique via les **actions de formation** (cf. fiche-action formation) pour qu'eux même sensibilisent les entreprises tout au long du parcours d'innovation
- Sensibiliser les entreprises via la mise en place d'un **programme de formation dédié**, en direction des entreprises et incluant :
 - o des **temps collectifs** (sous forme de formations ou de séminaires) pour les apports théoriques et méthodologiques
 - o des **temps individuels** via l'accompagnement par un consultant dédié. Un lien sera ici à faire avec le Chéquier Conseil Innovation qui pourra prévoir deux volets différents : « marketing » et « mise sur le marché / commercialisation »
 - o Une **boîte à outils** comprenant des supports et outils formatés à utiliser par le dirigeant (Ex : document modèle et notice des points de vigilance pour la réalisation d'un cahier des charges en vue de la conception, la mise en ligne et le référencement d'un site de vente en ligne)
- Faire de l'approche-marché, un critère d'éligibilité des aides et accompagnements dès lors que l'entreprise en est au stade de l'établissement du business plan.

Acteurs concernés

Chargés d'accompagnement des entreprises

Financeurs des actions de formation entreprises : OPCA par exemple

Moyens à mettre en œuvre

Moyens financiers pour les actions de formation

Indicateurs d'évaluation de l'action

Nombre de formations organisées et nombre de participants (entreprises et chargés d'accompagnement)

Nombre de volets « marketing » et « mise sur le marché / commercialisation » mobilisés dans le cadre du Chéquier Conseil Innovation et montants

⁷ A l'exception du tout nouveau Programme Innotech Entreprendre (du Réseau Entreprendre) qui accompagne peu de projets et qui cible les innovations technologiques.

Fiche action 6 – Favoriser la création d'un Club des dirigeants d'entreprises innovantes

Rappel des principaux constats

Le focus-group organisé avec huit entreprises innovantes du territoire dans le cadre de l'étude, a montré l'intérêt que représentaient les rencontres interentreprises pour les dirigeants.

Objectifs de l'action

Formaliser des temps d'échanges entre dirigeants pour rompre leur isolement et impulser une dynamique collective sur le territoire.

Cible de l'action

Entreprises du Pays Basque engagées dans une démarche d'innovation et comptant moins de 20 salariés.

Point de vigilance

Pour que ce type de dispositif soit pérenne, les rencontres ne doivent pas être trop fréquentes (fréquence à définir).

Descriptif/Contenu de l'action

La création et le fonctionnement du Club des dirigeants doit nécessairement reposer sur les chefs d'entreprises eux-mêmes.

- Organiser des rencontres sur des problématiques partagées par les membres du Club
- Animer des travaux de réflexion pour mieux comprendre les facettes de l'innovation dans l'artisanat avec intervention d'experts
- Promouvoir les réussites de l'innovation, permettant d'encourager le plus grand nombre d'artisans à innover
- Créer un Extranet pour permettre aux dirigeants d'échanger de façon continue sur leurs pratiques, leurs préoccupations et leurs idées (cf. Languedoc-Roussillon) voire s'appuyer sur des outils existants de type Ecobiz (CCI)

Acteurs concernés

Entreprises du Pays Basque innovantes ou non (mais intéressées par la démarche)

Indicateurs d'évaluation de l'action

Nombre d'inscriptions au Club

Nombre de rencontres interentreprises

Nombre d'entreprises participantes aux rencontres

Fiche action 7 - Actions de sensibilisation des entreprises à l'innovation et de détection des projets ou potentiels innovants

Rappel des principaux constats

L'objectif de l'ODI est de « Développer une culture de l'innovation auprès du plus grand nombre possible d'entreprises basques et ainsi faire émerger de nouvelles opportunités d'innovation ».

Objectifs de l'action

Sensibiliser les entreprises à l'innovation en complétant les actions existantes (CMA, Innovalis Aquitaine). Intensifier les actions de détection des potentiels et projets innovants

Cible de l'action

Entreprises du Pays Basque de moins de 20 salariés
Tout porteur de projet

Descriptif/Contenu de l'action

► Actions de sensibilisation

- Mettre en place des **ateliers de créativité** pour sensibiliser les dirigeants d'entreprises à la démarche créative et leur démontrer qu'elle a ses outils et ses méthodes : comment trouver des idées ? Quelles sont les conditions d'émergence des idées ? Quelles méthodes utiliser ?
- Monter des **ateliers de sensibilisation** à l'innovation (cf. CMA « L'innovation au cœur des artisans») en impliquant davantage le réseau dans l'organisation de ces ateliers (cf. communication)
- Créer un **jeu sérieux en ligne** (sur le portail Internet commun) qui sensibilise aux étapes du parcours d'innovation, aux personnes ressources, aux pièges à éviter en s'inspirant de ce qui existe pour les auto-entrepreneurs par exemple. Cela peut également prendre la forme d'une bande-dessinée comme il en existe pour la création d'entreprise⁸
- Organiser un **événementiel** en se calant sur un événement existant, les Etapes de l'Innovation en adjoignant à l'étape biarrote, une manifestation de type « **forum de l'innovation** » avec une dimension :
 - o Institutionnelle : espace dédié aux structures d'accompagnement permettant d'accueillir des porteurs de projet, de sensibiliser le public, de communiquer sur leur offre d'accompagnement
 - o De mise en réseau - Ex : mise en relation avec les financeurs de type « speed dating financier »

A noter qu'il est envisageable aussi de créer un événementiel propre au Réseau Basque de l'Innovation (les coûts seraient par contre différents).

- Mettre en place une **politique de communication** visant la sensibilisation des entreprises : la rédaction d'un guide de l'innovation peut en être un premier jalon (cf. fiches actions précédentes)

Points de vigilance

Le mode de mobilisation des entreprises (dans le cadre de la sensibilisation)

- l'entrée ne doit pas nécessairement être l'innovation, elle peut être élargie aux problématiques de développement de l'entreprise (cf. retour d'expérience du CRITT Savoie)
- la convivialité est importante (le matin autour d'un petit-déjeuner ou soir autour d'un apéritif dinatoire)
- le lien entre l'animateur de la démarche et les entreprises est également un facteur clé de succès de la démarche

Concernant l'événementiel, la coordination avec les organisateurs des Etapes de l'Innovation est bien sûr à trouver.

⁸ <http://www.p-act.info/home.php> ou <http://www.lucyvalentin.com/>

► **Actions de détection**

Mettre en œuvre un **programme de type PRAI** (nom à déterminer) en s'inspirant de ses modalités de fonctionnement et en les élargissant aux autres opérateurs. Cela implique :

- De partager un fichier des entreprises artisanales de moins de 20 salariés du Pays Basque entre les opérateurs qui prendront en charge ces actions de détection
- De partager un outil de diagnostic commun

Prendre en compte la question de l'innovation (et donc la sensibilisation et la détection) dès le stade de la création de l'entreprise. Cela implique de sensibiliser les opérateurs de l'accompagnement des entreprises (au sens large) à cette thématique (cf. fiche-action sur les formations)

► **Création du Concours Basque de l'innovation**

Le Concours Basque de l'Innovation participerait à la dynamique de sensibilisation et de détection de l'innovation mais constituerait également un élément de la communication du Réseau.

Il s'agit ainsi de créer un concours spécifique au Pays Basque (en complément des Aliénors des Métiers) en s'inspirant du fonctionnement du concours « Stars et Métiers » organisé sur la Région Languedoc-Roussillon. On ne raisonnerait pas par secteur d'activité (comme c'est le cas sur les Aliénors) mais par type d'innovation permettant ainsi de sanctionner des innovations de produit et de procédé mais également des innovations d'organisation et de commercialisation.

Les récompenses offertes pourraient être :

- une aide financière (montant à définir)
- l'accès à un accompagnement (pour les entreprises qui seraient en cours de démarche et le nécessiteraient) quel qu'il soit

Par ailleurs, les lauréats seraient incités à entrer dans une dynamique collective de partage d'expérience, en lien notamment avec le Club des dirigeants d'entreprises innovantes (cf. fiche action 6).

Le jury pourrait réunir les structures d'accompagnement membres du Réseau Basque de l'Innovation mais également des banques, des chefs d'entreprises...

Moyens à mettre en œuvre

Moyens financiers : à définir

Indicateurs d'évaluation de l'action

Nombre de participants aux ateliers de sensibilisation

Nombre de visiteurs sur l'événement

Nombre de téléchargements du guide

Nombre de projets détectés

Nombre de candidats au concours Basque, de lauréats

Répartition des actions dans le temps

MT	Club des Dirigeants d'entreprises innovantes	Actions portées par le Réseau: - Mobilisation des étudiants - Parrainage	Outils d'appui (passeport innovation, kit-innovation, dossier unique de demande d'aide)
CT (1 an)	Formation des chargés d'accompagnement de l'innovation Identification et outillage des portes d'entrée du réseau Structuration du Réseau Basque de l'Innovation	Actions d'optimisation de l'accompagnement (Comité Innovation et formations des agents) Actions de détection et de sensibilisation (PRAI élargi, Concours, Forum, ateliers)	Solutions financières nouvelles - PH - Financement BFR - Chéquier Conseil - Investissements par des Particuliers Accompagnement à la commercialisation de l'innovation
	Actions structurantes sur le Pays Basque	Actions visant à améliorer l'offre actuelle	Actions visant à compléter l'offre actuelle d'accompagnement