



SCHEMA SECTORIEL INNOVATION – RECHERCHE

Document projet 15/11/11

SOMMAIRE

Sommaire.....	2
Preambule.....	6
Innovation et entreprise : le cadre du schéma sectoriel	6
Définir une cible pour une action efficace.....	6
Les thématiques prioritaires du schéma.....	7
Etat des lieux	9
Analyse du contexte régional	9
Rappel de quelques-uns des défis du Nord-Pas de Calais.....	9
Les politiques régionales qui impactent l'intervention consulaire.....	10
Etat des lieux consulaire.....	11
Modéliser l'intervention consulaire	11
Analyse de l'intervention consulaire.....	13
Les enjeux : une vision nouvelle de l'appui à l'innovation en CCI.....	15
Définir des enjeux stratégiques clairs et répondant aux axes d'amélioration identifiés	15
Innover dans l'intervention consulaire pour impulser l'innovation dans les entreprises.....	17
Stratégie et plan d'actions.....	20
Axes stratégiques pour la mandature	20
Trois orientations :	20
Deux priorités :.....	20
Cohérence avec le SRDE.....	21
Six objectifs opérationnels.....	23
Présentation des actions.....	24
OBJECTIF 1 : faire d'Objectif Pme l'outil standard d'écoute des volontés et d'accompagnement concerté des entreprises	24

Action 1 : accroître le nombre de chargés de développement Objectif Pme et équilibrer les capacités selon les territoires.....	24
Action 2 : franchir une nouvelle étape en termes de qualité de service Objectif Pme à l'entreprise	25
Action 3 : développer un recours adéquat au programme Dinamic	26
Action 4 : compléter Objectif Pme pour répondre à des catégories plus larges d'entreprises	27
Action 5 : susciter une réflexion sur l'avenir du dispositif Objectif Pme....	28
OBJECTIF 2 : Formaliser une offre de services homogène pour l'appui aux projets en innovation et économie numérique, et gérer le professionnalisme ...	29
Action 6 : mettre en place une intervention normalisée sur le territoire régional en innovation/ économie numérique.....	30
Action 7 : tirer pleinement parti de l'expertise présente au sein des CCI pour en faire un vecteur d'innovation de l'offre consulaire	31
Action 8 : clarifier les métiers et rendre plus cohérent le pilotage	33
Action 9 : constituer une équipe de conseillers innovation et économie numérique de haut niveau.....	34
Action 10 : former des conseillers – relais pour démultiplier la capacité de repérage et d'action.....	36
Action 11 : standardiser une offre de service partagée pour l'animation de proximité en innovation et économie numérique	37
Action 12 : formaliser une offre de service régionalisée pour un accompagnement individuel mieux ciblé et à plus forte valeur ajoutée des projets	38
OBJECTIF 3 Amener une contribution forte à la SRI en valorisant des axes clairs d'expertise : innovation par et pour les services, et appropriation par les PME de pratiques compétitives d'innovation,	43
Action 13 : faire de l'innovation par et pour les services le moteur de formes nouvelles d'innovation dans les entreprises	43
Action 14 : mettre en situation d'anticipation des entreprises, grâce à l'intelligence économique et au marketing de l'innovation.....	45
Action 15 : faire de la propriété industrielle une dynamique au service de la conception innovante et de la sécurisation de l'entreprise	47
Action 16 : diffuser une vision européenne et transfrontalière de l'innovation et économie numérique, notamment vers la « croissance verte » et le développement durable	48

Action 17 : examiner l'opportunité de nouveaux pôles internes d'expertise et d'innovation	49
OBJECTIF 4 Développer l'articulation avec les acteurs des autres axes de la SRI : mobiliser et favoriser l'action des pôles et partenaires de recherche, accroître le travail avec l'enseignement supérieur.....	50
Action 18 : poursuivre le soutien politique aux grands projets des pôles et partenaires de la recherche.....	50
Action 19 : relayer les opportunités des pôles et partenaires de la recherche par l'animation territoriale et l'accompagnement individuel	51
Action 20 : adapter l'offre de service pour appuyer l'action d'animation des pôles, grappes, réseaux et partenaires de la recherche.....	51
Action 21 : apporter la contribution du schéma sectoriel aux plans d'actions des axes sectoriels de la SRI	52
Action 22 : explorer et formaliser les opportunités ouvertes par une collaboration accentuée avec l'enseignement supérieur	52
OBJECTIF 5 faire de l'innovation un élément visible de la performance régionale	54
Action 23 : poursuivre et développer les actions en faveur d'une culture régionale de l'innovation.....	54
Action 24 : contribuer à donner du Nord Pas-de-Calais l'image d'une région innovante.....	55
OBJECTIF 6 mettre en place en interne des processus supports tirant efficacement parti de la mutualisation	56
Action 25 : mutualiser différents processus supports pour les standardiser et les rationaliser	56
Action 26 : travailler la qualité d'intervention et une vision prospective....	57
Gouvernance, pilotage et moyens	58
Gouvernance générale du schéma sectoriel	58
Un pilotage opérationnel innovant	58
Les moyens	61
Les ressources	62
Les indicateurs :	63
ANNEXES.....	66
Annexe 1 Les métiers consulaires actuels de l'innovation et l'économie numérique	66

Annexe 2	Le schéma sectoriel innovation et les autres schémas	68
Annexe 3	indicateurs nationaux pour 2010	71
Annexe 4	Descriptif des métiers.....	72
Annexe 5	La typologie SEPT.....	74

PREAMBULE

INNOVATION ET ENTREPRISE : LE CADRE DU SCHEMA SECTORIEL

Ce schéma sectoriel s'inscrit par principe même dans la Stratégie régionale d'innovation Nord Pas-de-Calais. En particulier, il considère la vision actuelle de l'innovation qui associe deux conceptions :

- d'une part, une attitude et une aptitude de l'entreprise, et de ses dirigeants à faire évoluer ses pratiques et à adapter son offre, pour répondre de manière différenciée et attractive aux besoins de ses clients et aux contraintes de son environnement : c'est l'innovation « au sens large », intégrant l'innovation produits – services, l'innovation marketing et commerciale, l'innovation organisationnelle, etc.
- d'autre part, la recherche d'avantages concurrentiels forts par la mise à profit de connaissances inédites issues de la recherche et adaptées par la R-D dans l'offre de l'entreprise : c'est l'innovation dite « technologique ».

L'une et l'autre ne s'opposent pas et sont indissociables, les entreprises étant amenées à mobiliser l'une et l'autre selon l'évolution de leurs marchés et de leurs stratégies. Dans les deux cas, on retrouve les caractéristiques d'un processus d'innovation, à savoir un processus généralement complexe qui comporte une part de risque, avec cependant pour l'innovation « technologique » un niveau de risque plus global associé à une possibilité de différenciation voire de rupture plus fréquente.

Plus généralement, dans le cadre du présent schéma sectoriel, l'innovation est vue comme l'accès de l'entreprise à de nouveaux leviers de croissance. Dans cette acception, l'innovation couvre ainsi un champ très large du développement de l'entreprise et trouve son origine dans la volonté du dirigeant de faire évoluer son entreprise, basée sur une vision, une stratégie, et plus généralement une certaine confiance en l'avenir et dans les capacités propres de l'entreprise.

DEFINIR UNE CIBLE POUR UNE ACTION EFFICACE

Ce schéma s'adressera en priorité aux Pme régionales existantes, et sa mise en œuvre sera guidée par des ciblage actuels ou à définir, qui permettront ou permettront d'identifier des volontés et des potentialités de développement.

Ces ciblage sont notamment à ce jour ceux réalisés dans le cadre d'Objectif Pme, et pour la partie plus spécifiquement consulaire, ceux issus de la démarche SEPT (Stratégies économiques pour les territoires, diagnostic des enjeux d'entreprises développé par le réseau CCI Nord Pas-de-Calais). Selon cette dernière méthode, la cible serait ainsi constituée des catégories « Conquérants de l'innovation »,

« Leaders commerciaux » et « Ressources à valoriser » (voir définitions en annexe), soit 1 120 établissements sur les 2 500 analysés.

Plus précisément, l'action se concentrera sur les entreprises à potentiel, selon deux catégories :

- les entreprises « modérément innovantes » : une part significative des PME et quelques TPE,
- les entreprises à fort potentiel de croissance, quelle que soit leur taille, et notamment les entreprises ayant vocation à devenir des ETI.

Pour autant, le service global au tissu économique ne sera pas négligé mais cherchera la démultiplication au travers des axes des autres schémas sectoriels, comme cela sera exposé ci-après..

D'une manière plus générale, ce schéma se situe dans une logique de réponse à des besoins d'entreprises, garantie notamment par son suivi par la Commission Innovation Recherche de la CCI de région. Sa mise en œuvre prendra de même en compte les éventuelles particularités historiques ou culturelles, au regard de l'innovation, de sous-ensembles des territoires régionaux.

LES THEMATIQUES PRIORITAIRES DU SCHEMA

Celles-ci relèvent de trois champs :

- l'innovation proprement dite, innovation technologique produit – service – process, et innovation « au sens large » : innovation organisationnelle, commerciale et marketing, de service non technologique, de concept et d'usage, etc. Elle est indissociable du sujet de la valorisation de la recherche auprès du tissu économique, recherche en « sciences dures » mais aussi recherche en sciences humaines, sociales ou de gestion / management. A ce titre, est notamment considéré le développement d'une culture et d'une méthode pour l'innovation dans l'entreprise.

Au regard de l'organisation consulaire, deux délégations sont particulièrement concernées par ce champ : l'industrie, par la part importante qu'elle représente dans la cible, et l'impact de ce secteur sur la R-D régionale, et le tertiaire supérieur, en termes d'innovation pour les services et d'effet d'entraînement possible des prestations sur l'innovation régionale. Mais le caractère universel de l'innovation implique un champ d'application à l'ensemble des secteurs, et notamment, concernant le Nord Pas-de-Calais, au domaine du commerce, du tourisme et des services tels que la logistique.

- deux domaines fortement imbriqués avec l'innovation :
 - l'intelligence économique, particulièrement dans son application à l'innovation, tant sous l'angle offensif (veille, anticipation, influence) que sous l'angle défensif (protection et sécurité, lutte contre la désinformation, etc.),

DOCUMENT PROJET

- l'aide aux Pme dans la valorisation des opportunités liées à l'économie numérique, qui représente selon le cas une démarche d'innovation au sens plein, ou une innovation par rapport à l'existant de l'entreprise.
- certains prérequis, préalables à l'innovation, ou modèles spécifiques à une population particulière d'entreprises :
 - aide à l'entreprise existante pour la clarification de son projet stratégique et de sa vision de son développement,
 - acquisition de pratiques de gestion de projet stratégique,
 - capacité de financement de l'entreprise existante face à un projet d'innovation ou de développement ambitieux,
 - et des thématiques qui ne peuvent être ignorées par ce schéma mais qui seront conduites en lien avec ou dans le cadre d'autres schémas sectoriels qui en définiront les conditions de mise en œuvre :
 - innovation managériale par le développement durable et la RSE,
 - adaptation des ressources humaines pour accompagner l'évolution de l'entreprise,
 - problématique particulière de la création d'entreprise innovante,
 - innovations spécifiques aux TPE du commerce et du tourisme.

ETAT DES LIEUX

ANALYSE DU CONTEXTE REGIONAL

Les travaux préparatoires à la Stratégie régionale d'innovation ont produit une analyse très complète du contexte et des enjeux de l'innovation régionale. Ils constitueront donc le socle de référence de ce schéma, qui a par ailleurs bénéficié d'études plus récentes, comme le « Profils » Insee d'octobre 2010.

RAPPEL DE QUELQUES-UNS DES DEFIS DU NORD-PAS DE CALAIS

Il faut à ce titre signaler l'intérêt de ne pas s'arrêter à une lecture trop stricte des indicateurs classiques de l'innovation mais savoir bien prendre en compte la réalité complexe de la région :

- sept pôles de compétitivité, un dispositif de formation supérieure important, mais des compétences que n'absorbe pas le territoire et un rang modeste parmi les régions françaises en R-D (1,6% de la DIRD nationale, 0.7% du PIB, valeur stable depuis 1999 voire avant), notamment privée : « les entreprises du Nord-Pas-de-Calais, et en particulier les services, innovent moins que l'ensemble des entreprises françaises » (Insee 2010),
- un niveau modeste de dépôts de brevets, mais la 3ème région en montant en 2010 pour les aides Oseo à l'innovation.
- comme ailleurs en France, un déficit de PME de taille suffisante pour porter un développement économique conséquent basé sur l'export et l'innovation ; plus généralement, des enjeux de développement contrastés entre les PME, comme le montrent les analyses Sept : les conquérants de l'innovation ne représentent en effet que 12% de la population analysée,
- mais une réelle richesse du tissu économique, que reflètent les domaines d'activités stratégiques mis en évidence par la Stratégie régionale d'innovation (SRI, voir ci-après), et qui montrent à la fois des secteurs à capacité européenne et des filières porteuses en émergence,
- 4ème région industrielle française (7% des effectifs, 8,8% en investissement), mais des défis sur l'accès aux ressources, les produits de substitution, la concurrence étrangère.
- en regard, la présence d'un personnel très qualifié dans les entreprises régionales et un secteur des services à forte valeur ajoutée porteur de potentialités de développement pour tout le tissu économique,

LES POLITIQUES REGIONALES QUI IMPACTENT L'INTERVENTION CONSULAIRE

Le Nord Pas-de-Calais s'est engagé dans un **Schéma régional de développement économique (SRDE)**, animé par la Région, au travers d'un processus intensif de concertation et mise en cohérence des politiques de développement des intervenants. Il couvre la plupart des champs du développement (hors environnement). Il se matérialise par des **politiques de plates-formes et réseaux, en innovation** « **J'innove en Nord Pas-de-Calais** ».

L'Europe a conditionné ses fonds structurels à l'écriture d'une **Stratégie régionale d'innovation (SRI)**. Innovation au sens large, selon la vision européenne : cette stratégie, animée par l'Etat et la Région, organise en fait l'action économique autour de trois orientations majeures et six axes transversaux.

Sous l'impulsion conjointe du réseau consulaire, de l'Etat, de la Région, **Objectif Pme** a été lancé en 2010 pour apporter à une cible de dirigeants voulant développer leur entreprise, un suivi personnalisé de leurs projets par un conseiller public qualifié, et un outil nouveau d'accompagnement des projets stratégiques, l'action Dinamic. La CCI de région préside le comité de pilotage du dispositif et porte l'action Dinamic.

Les rôles de coordination et d'appui aux opérateurs d'une agence de développement et d'innovation ont été confiés par l'Etat et la Région à **Nord France Innovation Développement (NFID)**, structure limitée (à la demande notamment du réseau consulaire) à des missions de « back-office » pour ne pas interférer avec les interventions des opérateurs. Avec en contrepartie, de la part des Pouvoirs publics, une exigence de qualité d'intervention de ces opérateurs.

ETAT DES LIEUX CONSULAIRE

Les actions recensées au sein du réseau Nord Pas-de-Calais figurent en annexe.

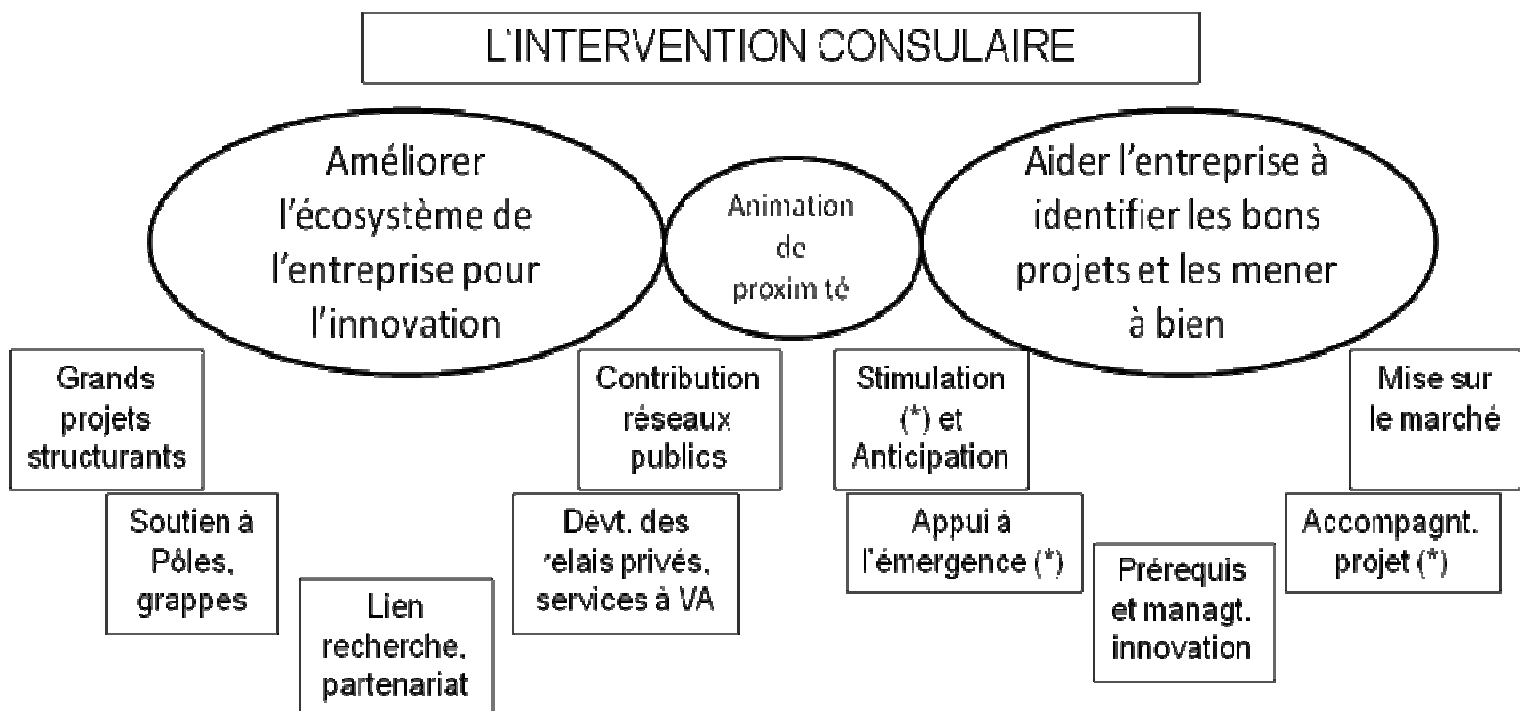
MODELISER L'INTERVENTION CONSULAIRE

L'objectif n'en est pas théorique. Le recensement montre en effet un ensemble d'actions variées voire disparates et dispersées. Il est donc nécessaire de dégager le sens de l'action consulaire et sa contribution aux stratégies et réseaux régionaux, pour donner un cadre lisible à la programmation d'actions.

Au regard du référentiel « Gamme de services en innovation » de l'ACFCI qui porte sur la partie « Accompagnement individuel des entreprises », ce modèle considère en plus l'action en faveur de l'« écosystème d'innovation » des Pme (ensemble des acteurs et réseaux agissant pour l'innovation).

Il s'agit ici de l'intervention à caractère opérationnel, ne reprenant pas la dimension soutien politique, expression d'avis, etc. Les actions des CCI Nord Pas-de-Calais relèvent ainsi de deux grands domaines :

- des actions liées à la détection, la formalisation et à l'accompagnement de projets, ainsi que des actions amont visant à la sensibilisation et à la stimulation vers l'innovation et l'émergence de projets,
- des actions visant à créer ou renforcer les dispositifs auxquels les entreprises peuvent faire appel dans leur démarche d'innovation, au sens de l'« écosystème » d'innovation des entreprises.



(*) selon référentiel ACFCI

Est également mise en évidence, au croisement de ces deux grands domaines une dimension animation « de proximité », caractéristique de l'action territoriale des CCI en innovation (mais elle n'en constitue pas une limite). Cette dimension comprend à la fois des actions auprès des entreprises à caractère territorial (actions de stimulation : ateliers, conférences, clubs, actions de prospection générale, etc.) ou virtuel territorial, régional ou suprarégional (animation de communautés, web 2.0), et des actions d'animation de réseaux de proximité (relations avec les opérateurs locaux de l'innovation, dispositifs à caractère territorial, etc.).

Le domaine « Aider l'entreprise à identifier les bons projets et les mener à bien » met en jeu deux types d'actions :

- l'action de conseillers dans le cadre d'actions :
 - de stimulation,
 - de repérage,
 - et d'accompagnement de projets,
- des interventions de conseillers spécialisés, dans le cadre de prestations d'expertise ou d'actions collectives associant des expertises extérieures, dans des domaines de compétence particulièrement développés par le réseau consulaire :
 - anticipation, management de l'innovation et de la conception, prérequis de l'innovation,
 - ou en cours de structuration : mise sur le marché, développement de marché innovant, etc.

Le domaine « Améliorer l'écosystème de l'entreprise pour l'innovation » s'appuie sur différents types d'intervention :

- l'action de conseillers innovation spécialisés dans le cadre de prestations d'expertise ou d'actions collectives associant des expertises extérieures, au service des outils d'animation des pôles de compétitivité ou d'excellence, grappes, etc., principalement sur le champ de l'anticipation, ainsi que les actions de soutien au fonctionnement de ces pôles et grappes (soutien financier notamment, délégation de personnel, etc.),
 - l'intervention dans la gouvernance d'acteurs de l'innovation (NFID, associations Adrinord et Aditec, incubateur MITI, etc.),

et dans le fonctionnement des réseaux publics, au premier rang desquels :

- J'innove en Nord Pas-de-Calais

- et le réseau Européen Entreprise Europe network sur sa dimension innovation.
- les actions visant à mettre les entreprises en connexion avec des acteurs ou partenaires possibles, en particulier les Innovembre et les actions à caractère collectif dans le cadre d'Entreprise Europe, ou le projet de Fondation partenariale,
- les actions en faveur du développement des services à valeur ajoutée, sous le pilotage de la Délégation au tertiaire supérieur, et en lien avec l'axe correspondant de la Stratégie régionale d'innovation,
- le pilotage par une CCI ou la contribution consulaire active à de grands outils ou projets territoriaux structurants,

NB : cette dernière catégorie, relevant de projets ou problématiques d'infrastructures et d'aménagement, de grandes politiques de territoire, ou principalement axés sur la formation (par exemple outils et projets structurants tels qu'Euralogistic, La serre numérique, Pôle culturel numérique, Université transfrontalière du numérique, équipement très haut débit, etc.) ne sera pas reprise ici sur une dimension opérationnelle.

ANALYSE DE L'INTERVENTION CONSULAIRE

Cette analyse guide la conception des actions du présent schéma. Elle sera donc détaillée thème par thème lors de la description de ces actions et de leur motivation.

On se limitera donc, dans cet état des lieux, à synthétiser les grandes caractéristiques de l'intervention actuelle des CCI Nord Pas-de-Calais, avec :

- **des forces et atouts :**

- un engagement réel sur Objectif Pme, s'inscrivant dans le prolongement de la volonté fondatrice et trouvant sa correspondance dans les missions de fond du réseau,
- une implication dans la gouvernance régionale, au travers de la présidence du comité stratégique d'Objectif Pme, de la participation aux grands outils régionaux (SRDE, SRI, Schéma intelligence économique, etc.) et de nombreux acteurs,
- des conseillers innovation et économie numérique volontaires et actifs, rassemblant des personnes riches d'une forte expérience d'accompagnement des entreprises et des personnes tirant parti de formations initiales spécialisées,

- une expertise forte sur quelques domaines majeurs, tels que le design, le management de l'innovation, l'e-commerce, la veille et l'intelligence économique, etc.
 - des résultats d'action valorisables : les conseillers CCI sont parmi les premiers prescripteurs des PTRs, les Innovembre ont un temps fort annuel symbolique de la démarche consulaire, des actions collectives proposées par le réseau ont permis d'expérimenter des méthodologies nouvelles et audacieuses,
 - une contribution effective aux réseaux régionaux et extrarégionaux, déjà mentionnées,
- **des faiblesses et axes d'amélioration :**
- une offre dispersée, répartie de manière très différente selon les territoires, associant des produits similaires mais présentés différemment, etc. et donc une efficience globale très perfectible,
 - une démarche globale à moderniser pour être en phase avec la SRI, avec notamment l'image d'une intervention traditionnelle dans ses concepts et à faible valeur ajoutée : réduite à la sensibilisation, la communication, et au simple repérage/ orientation.
 - une difficulté à diffuser les expertises et les expérimentations réussies, avec :
 - o des expertises mal appropriées par les conseillers, par défaut de communication et de cadre de référence pour la prescription,
 - o et des méthodes prometteuses mises au point dans des actions collectives mais souvent limitées dans leur diffusion par une difficulté à dépasser le cadre temporel de cette action,
 - une prise en compte de l'offre régionale encore à développer, comme cela sera précisé par exemple à propos d'Objectif Pme,
 - des organisations disparates et des conseillers isolés et peu nombreux, devant se partager entre des actions locales d'animation, un travail de promotion et prospection, les actions d'accompagnement de projets, etc. On se reportera à l'état détaillé des moyens en annexe.

LES ENJEUX : UNE VISION NOUVELLE DE L'APPUI A L'INNOVATION EN CCI

DEFINIR DES ENJEUX STRATEGIQUES CLAIRS ET REpondANT AUX AXES D'AMELIORATION IDENTIFIES

La volonté de redonner au réseau consulaire un rôle d'acteur reconnu de l'innovation en Nord Pas-de-Calais suppose que les CCI associent implication politique et contribution significative à la stratégie régionale. La mise en œuvre des axes pour la mandature se fera donc avec **une exigence de valeur ajoutée effective dans le dispositif régional d'appui à l'innovation**. Elle s'astreindra ainsi à trois impératifs :

1. apporter une expertise ciblée, identifiable et reconnue à tous les échelons d'intervention :

- une identification et une mise en valeur des expertises internes qui sont réellement significatives à l'échelle régionale, et de celles qui peuvent être développées dans ce sens au sein du réseau consulaire,
- un travail en réseau renforcé avec les acteurs de l'innovation (au sens du présent schéma), permettant de tirer tout le parti possible de ces expertises,
- une professionnalisation forte des interventions, notamment en accompagnement de projet :
 - par une garantie de formation, de compétence, d'expérience « de haut niveau » des conseillers innovation spécialisés,
 - par la prise en compte de la qualité de résultats dans la fixation des objectifs et l'évaluation des personnes, privilégiant par exemple l'ambition donnée aux projets suscités ou accompagnés, l'expertise interne mise en œuvre, et la qualité des partenariats mobilisés,
 - par la mise en œuvre de méthodes et d'outils formalisés et qualifiés dans le cadre des interventions d'accompagnement de projets,
- une organisation de travail permettant de tirer parti des savoir-faire plus diffus présents dans le réseau et les territoires,

- une exploitation plus générale des normes et méthodologies de référence : référentiels consulaires ou extra-consulaires, normes innovation, méthodologies validées dans le réseau consulaire national.

2. rechercher un impact significatif :

- en s'inscrivant dans une synergie guidée par les programmes régionaux :
 - o Stratégie régionale d'innovation, appels à projets, etc.
 - o connaissance des programmes d'action des pôles, et création de conditions de synergie et de dialogue avec eux pour définir un positionnement politique, et pour adapter et développer l'appui consulaire opérationnel possible pour leur réussite,
- en apportant une volumétrie significative des interventions et des jours. hommes consacrés à l'innovation, en renforçant la capacité globale d'intervention (Objectif Pme, innovation et économie numérique), et en stabilisant et développant l'expertise des pôles de compétence internes.
- en recherchant l'efficacité par la complémentarité des métiers, notamment pour développer en amont la détection de projet :
 - o une démultiplication de la capacité des conseillers consulaires à susciter et repérer l'innovation dans leurs métiers respectifs, selon un concept de « conseiller relais » (voir programme d'actions),
 - o un recours à la mutualiser pour éviter des redondances,
 - o la réorientation de certaines actions pour tirer bénéfice des efforts engagés par ailleurs, notamment dans Objectif Pme,
 - o une articulation claire avec les autres schémas sectoriels (voir annexe),
 - o le développement de la polyvalence,
 - o une diffusion effective par le réseau consulaire des initiatives des autres acteurs, tels que les appels à projets régionaux ou extrarégionaux, notamment européens,
- en s'imposant une volonté constante, à tous les niveaux d'accompagnement et d'intervention :
 - de stimuler l'ambition et de développer les points forts des projets, au regard d'un examen des possibilités d'accroissement des capacités de l'entreprise à mener de tels projets,
 - de simplifier et sécuriser la démarche d'innovation en entreprise afin de minimiser le risque, et de faire gagner du temps et de l'argent aux Pme.

3. guider l'action par le regard de l'entreprise :

- répondre à des orientations et ciblage définis par les chefs d'entreprise de la Commission innovation, prenant en compte également un recueil organisé des besoins rencontrés sur le terrain, l'exploitation opérationnelle des études et analyses menées par la Direction de l'information économique de la CCI de région, ou en externe (J'innove, Insee, etc.), et les apports d'une capacité de fond capitalisée et renforcée sur la veille et l'analyse des politiques et méthodes d'innovation,
- travailler avec les partenaires régionaux, et dans le cadre de la Stratégie régionale d'innovation, les facteurs importants de réussite ou d'échec des projets : pertinence des projets et anticipation, ouverture du dirigeant à l'innovation, financement des projets, suivi de la trésorerie, et renforcement haut de bilan des Pme, mise sur le marché de l'innovation, développement des réseaux d'affaires pré et post-innovation et accès aux marchés innovants, gestion du risque global, ouverture à l'innovation partenariale, au service, et au conseil, travail sur les prérequis : compétence, méthode, anticipation, et intégration de l'innovation dans le développement global de l'entreprise,
- intensifier le transfert de connaissance à l'entreprise et surtout son appropriation par l'entreprise: connaissances nouvelles issues de la recherche, connaissances existantes d'origine informationnelle (veille, etc.).

INNOVER DANS L'INTERVENTION CONSULAIRE POUR IMPULSER L'INNOVATION DANS LES ENTREPRISES

La période actuelle nécessite plus que jamais d'oser aborder avec un « esprit d'avant-garde » l'élaboration des réponses apportées aux entreprises. Pour cela, ce schéma sectoriel sera porteur d'innovation sur deux plans :

- **Faire évoluer les pratiques pour anticiper les ruptures :**

- ouvrir à de nouveaux leviers et formats d'innovation :

- l' « open innovation » (innovation partenariale et collaborative) est le cœur de métier des pôles de compétitivité. Comme cela a été évoqué, le réseau consulaire peut jouer un rôle important dans l'appropriation par les PME de ces nouvelles logiques de développement et ainsi les préparer à aller vers la recherche et les pôles de compétitivité,
- l'innovation est aujourd'hui un concept global, trouvant ses racines, dans la culture propre à l'entreprise, dans son ouverture à la connaissance, et dans son attitude vis-à-vis des marchés. L'innovation technologique est ainsi environnée de dimensions marketing,

organisationnelles, commerciales, etc. qu'il faut savoir développer ensemble ou comme des formes spécifiques d'innovation,

- les dimensions européenne et transfrontalière sont de nouveaux champs de développement de l'innovation, tant pour trouver de nouveaux partenaires apportant une démarche différenciée, que pour bénéficier d'initiatives innovantes, ou ouvrir de nouvelles perspectives de marchés,

- préparer l'apparition de nouveaux modèles économiques :

- la frontière classique entre produits et services tend à s'estomper et l'offre des entreprises mixe souvent les deux approches. Il s'agit alors de sensibiliser et accompagner les entreprises sur de nouvelles formes d'innovation, par les services, par les usages, etc. Plus globalement, il convient d'accompagner les entreprises pour aborder les changements de modèle économique qu'elles pourraient anticiper ou que les marchés leur imposeraient. Dans le même esprit, la confrontation aux possibilités ouvertes par l'économie numérique est un vecteur d'innovation qui sera mis à profit,
- la RSE ouvre de nouvelles possibilités pour introduire dans les fondamentaux de l'entreprise et l'attitude de ses équipes les germes d'une nouvelle vision des finalités, des marchés, et des interactions avec les parties prenantes. C'est à ce titre une composante de la démarche d'anticipation des entreprises,
- l'Etat a récemment rappelé toute l'importance qu'il fallait accorder à intelligence économique pour la compétitivité nationale. L'utilisation adroite de ce concept par les entreprises est à ce titre un enjeu majeur.

● **Diffuser aux entreprises des méthodes innovantes :**

- apporter des outils « d'avant-garde » :

Par sa capacité de mutualisation et d'expérimentation au profit des entreprises, le réseau consulaire cherche à leur apporter les meilleures pratiques et à leur donner accès à des outils avancés, difficilement accessibles pour l'entreprise isolée, de manière à lui donner un avantage différenciant. Ce schéma sectoriel poursuivra et étendra cette démarche, notamment au travers de pôles internes d'expertise et d'innovation. Relèvent par exemple de ce domaine la diffusion plus large de solutions et méthodes innovantes déjà proposées aux entreprises, telles que :

- logiciels d'analyse de flux massifs d'informations de veille,
- méthodes de prospective, « roadmaps » (feuilles de route marchés),
- techniques de créativité spécifiques au domaine technologique (Triz) ou adaptées pour faire s'exprimer l'innovation (Asit),

- innovations numériques telles que multi-canal et cross-canal, m-commerce, etc.

- introduire des processus nouveaux :

Les analyses récentes et les nouveaux concepts issus de l' »open innovation » montrent le caractère crucial d'une bonne organisation des processus d'innovation en interne à l'entreprise et d'un savoir-faire de l'entreprise dans la mobilisation des compétences externes pertinentes. Le schéma sectoriel travaillera ces deux dimensions, au travers :

- de l'appui au management des processus d'anticipation marchés et d'innovation,
- de l'apport des services à forte valeur ajoutée,

Les enjeux sont donc en résumé de :

- **réaffirmer une capacité d'expression politique et d'influence sur les politiques et programmes,**
 - qui s'appuie sur la synthèse d'avis et attentes des entreprises et d'analyses économiques,
- **faire du réseau consulaire un acteur visible et reconnu,**
 - apportant une valeur ajoutée effective et une capacité d'innovation aux partenaires pour la mise en œuvre de la Stratégie régionale d'innovation,
 - attaché à communiquer sur son action pour la faire connaître et sur les réussites collectives régionales pour les valoriser,
- **travailler selon un principe d'efficacité :**
 - en interne, par un engagement de compétences et de moyens sur des choix de priorités, et une mutualisation adaptée structurant une équipe professionnelle et réactive,
 - en externe, par la poursuite du travail en réseau et son développement au sein de la Stratégie régionale d'innovation.

STRATEGIE ET PLAN D' ACTIONS

AXES STRATEGIQUES POUR LA MANDATURE

TROIS ORIENTATIONS :

1. Réaffirmer aux yeux des entreprises la présence du réseau consulaire sur l'innovation. Matérialiser auprès des pouvoirs publics un apport consulaire fort et ciblé pour la réussite des politiques de développement, notamment la stratégie régionale d'innovation et l'action des pôles.
2. Sous-tendre cet affichage par une organisation d'appui aux entreprises renforcée, redynamisée, et coordonnée au niveau régional, conciliant proximité, professionnalisme, partenariat, et « esprit d'avant-garde ». Donner une visibilité à cette organisation en la rassemblant dans un canevas commun sous le concept « CCI innovation ».
3. Développer le recours institutionnel sur les questions relevant des politiques d'innovation, par l'expression de préconisations, et le soutien adéquat aux grandes initiatives régionales et territoriales.

DEUX PRIORITES :

Ces orientations se traduisent par deux priorités :

- **aider par l'innovation « au sens large » la croissance et la performance des Pme**, en partant de la volonté stratégique et en privilégiant l'anticipation :
 - o poursuivre et amplifier l'action engagée,
 - o accroître la valeur ajoutée perçue du service CCI en innovation,
- **contribuer à la réussite des pôles de compétitivité et des politiques d'innovation et de recherche** par l'appui institutionnel, la mobilisation des entreprises, l'apport de services ciblés, et la remontée de projets.

COHERENCE AVEC LE SRDE

Le cadre de référence du Schéma régional de développement économique ici concerné est la Stratégie Régionale d'Innovation (SRI).

La SRI clarifie et structure l'intervention des acteurs de l'innovation, et plus largement des acteurs du développement économique ayant un impact sur l'accès des entreprises régionales à une économie basée sur la connaissance et l'innovation.

Rappelons tout d'abord que les CCI sont directement associées à la gouvernance du SRDE et aux organes mis en place par la SRI : Comité stratégique de l'innovation, Comité de pilotage opérationnel de l'innovation, Comité stratégique de pilotage Objectif Pme, Comité de suivi Objectif Pme, etc., ainsi qu'au développement et au pilotage de programmes collectifs tels DINAMIC.

Sur le plan opérationnel, les CCI sont par essence principalement concernées par les axes transversaux de la Stratégie Régionale d'Innovation. Elles interviennent également sous des formats divers sur les axes sectoriels.

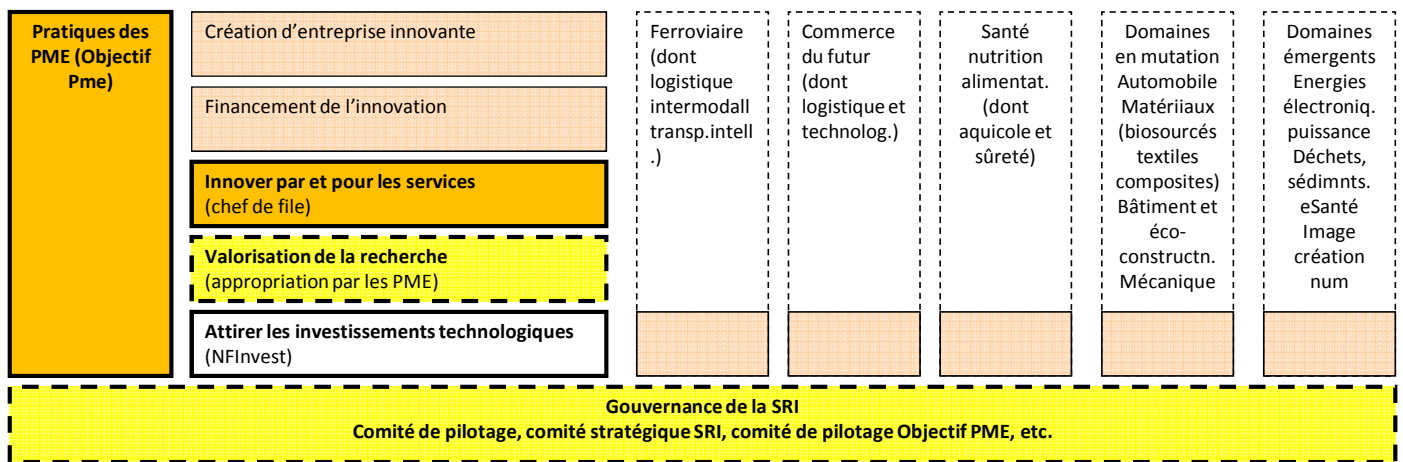
Le diagramme ci-après met en évidence la cohérence de fond qui existe entre le schéma sectoriel innovation (voire des actions relevant d'autres schémas) et la Stratégie régionale d'innovation. Cette forte convergence permet en fait de résumer le présent schéma sectoriel au travers d'une lecture de la Stratégie Régionale d'Innovation :

- un rôle majeur de pilotage ou copilotage sur Objectif Pme et l'innovation par et pour les services,
- une priorité sur l'appropriation par les PME des pratiques performantes d'innovation, au travers de l'ouverture aux résultats de recherche, du recours aux bons outils, notamment financiers, et d'un accompagnement de fond dès l'amont sur l'anticipation et le marketing jusqu'en aval sur la dimension commerciale,
- une contribution à l'écosystème régional par des apports de services aux pôles de compétitivité et d'excellence, le relais territorial d'outils SRI, ou le travail sur le développement de jeunes entreprises innovantes.

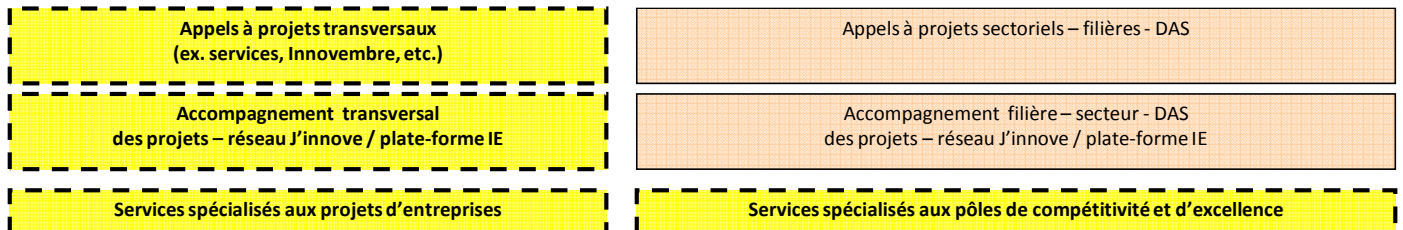
Stratégie régionale d'innovation et positionnement du Schéma sectoriel Innovation (S.s.I.)

Axes transversaux

DAS sectoriels



Outils de la SRI



- action majeure du S.s.I. CCI
- action majeure CCI hors S.s.I.
- contribution forte du S.s.I. CCI
- contribution CCI S.s.I. ou conjointe avec d'autres schémas ou partielle

SIX OBJECTIFS OPERATIONNELS

1. **Faire d'Objectif Pme l'outil standard d'écoute des volontés et d'accompagnement concerté des entreprises,**
2. **Formaliser une offre de services homogène pour l'appui aux projets en innovation et économie numérique, et gérer le professionnalisme,**
3. **Amener une contribution forte à la SRI en valorisant des axes clairs d'expertise : innovation par et pour les services, et appropriation par les PME de pratiques compétitives d'innovation,**
4. **Développer l'articulation avec les acteurs des autres axes de la SRI : mobiliser et favoriser l'action des pôles et partenaires de recherche, accroître le travail avec l'enseignement supérieur,**
5. **Faire de l'innovation un élément visible de la performance régionale,**
6. **Mettre en place en interne des processus supports tirant efficacement parti de la mutualisation.**

Ces six objectifs se traduisent en **vingt-six actions concrètes**, assorties d'indicateurs qui viseront une évaluation en termes de moyens mais aussi de résultats et selon possibilité d'impact sur le tissu économique au regard des enjeux.

PRESENTATION DES ACTIONS

OBJECTIF 1 : FAIRE D'OBJECTIF PME L'OUTIL STANDARD D'ECOUTE DES VOLONTES ET D'ACCOMPAGNEMENT CONCERTÉ DES ENTREPRISES

Action 1 : accroître le nombre de chargés de développement Objectif Pme et équilibrer les capacités selon les territoires

Avec Objectif Pme, le réseau consulaire, l'Etat, le Conseil régional ont souhaité renouveler la démarche d'appui aux entreprises voulant se développer, et organiser une capacité forte et qualifiée d'accompagnement sur le territoire régional. Cette organisation visait en outre à répondre à la demande des entreprises de ne pas être sollicitées en ordre dispersé par les conseillers de différentes structures, A l'issue de dix-huit mois d'expérimentation, les premiers résultats en termes d'entreprises visitées sont probants et le réseau consulaire a une place opérationnelle reconnue dans un dispositif dont il préside la gouvernance.

Les CCI poursuivront donc leur investissement dans le dispositif, en augmentant le nombre de leurs chargés de développement et en assurant une couverture homogène du territoire. Une réflexion sera par ailleurs engagée en lien avec la DRH sur les parcours d'évolution à proposer aux personnels consulaires pré- et post- chargés de développement Objectif Pme.

Par ailleurs, une analyse des activités de conseillers non officiellement labellisés Objectif Pme mais pouvant travailler sur des entreprises à parcours de croissance sera menée, de manière à les rattacher le cas échéant pour le suivi d'activité et le parcours de professionnalisation à l'équipe de conseillers chargés de développement.

Indicateurs d'évaluation proposés :

1er indicateur : (indicateur national) chargés de développement CCI labellisés fin 2012 : 20 et répartition territoriale : 3 Artois (dont 1 recrutement), 5 Côte d'Opale, 3 Grand Hainaut, 9 Grand Lille (dont 2 recrutements)

2e indicateur : chargés de développement labellisés courant 2014 : 25 (4 Artois, 5 Côte d'Opale, 4 Grand Hainaut, 12 Grand Lille) selon modalités à préciser en 2013

Action 2 : franchir une nouvelle étape en termes de qualité de service Objectif Pme à l'entreprise

La première phase de mise en œuvre d'Objectif Pme a permis de valider la méthode générale mais a également montré la nécessité de la perfectionner sur le plan de la qualité de service à l'entreprise. Pertinence des plans d'actions proposés aux entreprises, analyse critique des projets, richesse de l'éventail de solutions suggérées, ... sont autant de thèmes sur lesquels un travail de qualification est engagé et est à poursuivre.

Les CCI accompagneront cette démarche d'amélioration et apporteront leur soutien à la coordination fonctionnelle assurée par NFID **en mettant en place une animation technique à la CCI de région**, chargée :

- d'accompagner au plan consulaire l'action régionale vers la qualité d'intervention des conseillers Objectif Pme :
 - o plans d'action et évaluation stratégique préalable, analyse des prescriptions et prise en compte des outils régionaux existants,
 - o professionnalisme de l'intervention des chargés de développement,
- de relayer la mise en application auprès des conseillers CCI, sur l'ensemble des territoires, des bonnes pratiques en résultant,
- d'assurer le dialogue avec NFID et les partenaires du plan sur le cadre technique et contractuel des conseillers consulaires Objectif Pme,
- de définir un processus global de travail, normalisé entre les territoires, sur la prise en compte et le suivi des besoins d'accompagnement des entreprises :
 - o basé sur les principes d'Objectif Pme et les stratégies de territoires,
 - o intégrant l'apport possible des conseillers consulaires non rattachés au dispositif, et des actions de mise en réseau, formation du dirigeant, et animations territoriales du développement de PME,
- de développer une analyse critique réalisme – ambition des projets des entreprises, en vue de leur sécurisation, et dans le cadre de la contribution consulaire à la plate-forme intelligence économique,
- de faciliter l'action de diffusion de bonnes pratiques et d'amélioration des outils, animée par NFID auprès de l'ensemble des chargés de développement régionaux, pour les thématiques sur lesquelles le réseau consulaire dispose d'une compétence régionale : développement durable, intelligence économique, innovation de services, outils spécifiques (Ardan, etc.).

Indicateurs d'évaluation proposés :

3e indicateur : mise en place d'un(e) animateur (trice) technique à la CCI de région

Action 3 : développer un recours adéquat au programme Dinamic

Dinamic est un outil innovant introduit lors de la mise en place d'Objectif Pme. Programme porté par la CCI de région, il s'agit d'une démarche très structurante pour l'entreprise qui s'y engage, et qui marque en général un tournant fort vers de nouvelles potentialités de développement. En contrepartie, elle demande à l'entreprise un investissement temps non négligeable et une grande rigueur dans la tenue des objectifs. Elle nécessite également de la part de la CCI de région un support administratif et technique important, le principe étant d'éviter toute contrainte de gestion aux entreprises bénéficiaires, et d'assurer la qualité de l'ensemble large de formations proposées par le programme. Plébiscité en Pays-de-Loire et Picardie, le programme Dinamic montre un taux élevé de satisfaction des entreprises engagées dans le premier groupe de 26 PME en Nord Pas-de-Calais. Cette première expérience permet par ailleurs de dessiner le profil – type de l'entreprise susceptible d'en tirer le meilleur parti et de mieux positionner Dinamic au regard des outils régionaux.

Les CCI poursuivront donc leur engagement dans Dinamic, travailleront avec leurs partenaires à la bonne prescription et l'adaptation éventuelle du programme, et dans le cadre du portage par la CCI de région, animeront la réflexion sur les prochaines étapes à envisager :

- développement opérationnel de la phase 2 de Dinamic,
- organisation d'un échange systématique de bonnes pratiques avec les autres régions « Dinamic »,
- élaboration avec les partenaires d'un projet 2013 – 2014,
- introduction éventuelle de nouveaux modules à co-développer (exemple : services, financement),
- positionnement du module innovation au regard des outils régionaux déjà existants, travail sur le « post- Dinamic » dans l'entreprise, et notamment la poursuite vers des projets innovants,
- professionnalisation du portage technique et administratif par la CCI de région sur le principe chef de projet Dinamic et assistante dédiée (organisation, adaptation et suivi qualité des formations, gestion des flux contractuels, suivi financier individualisé, montage des phases et modules ultérieurs, etc.)

Indicateurs d'évaluation proposés :

- 4e indicateur : assurer le support pour 90 PME (dans la phase 2 de Dinamic)
- 5e indicateur : animation d'au moins une réunion par an d'échanges avec les autres régions « Dinamic »
- 6e indicateur : renforcement du support technique et administratif à la CCI de région

Action 4 : compléter Objectif Pme pour répondre à des catégories plus larges d'entreprises

Objectif Pme adresse à ce jour une cible générale d'entreprises en posture de développement.

D'une part, parmi celles-ci, certaines sont porteuses d'enjeux particuliers, telles que les PME pouvant engager un parcours de croissance vers un profil ETI, ou encore les jeunes entreprises de moins de 6 ans à potentiel. Ce dernier thème a fait l'objet à la fois d'une volonté d'expérimentation nationale du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie sur 3 régions dont le Nord Pas-de-Calais, et d'un travail régional d'étude de la part de NFID pour mieux connaître les besoins de ces jeunes entreprises.

D'autre part, certaines configurations d'entreprises, bien que détentrices de potentialités, se situent en amont d'un travail par Objectif Pme, notamment les entreprises en difficulté face à des marchés en mutation, et à la recherche d'un nouvel élan stratégique. Sur cette dernière cible, la CCI Grand Lille a mené avec succès l'expérimentation d'une méthode dans le cadre de l'action collective « AME : Accompagnement des mutations économiques ». Le réseau consulaire sera force de propositions pour d'autres expérimentations qui viendront en cas de succès enrichir les outils régionaux.

Les CCI, dans le cadre d'un travail avec leurs partenaires, proposeront donc des actions complémentaires aux outils actuellement disponibles dans Objectif Pme :

- régionalisation de l'action AME à l'ensemble des territoires régionaux,
- programme d'appui aux jeunes entreprises à potentiel, notamment en lien avec le projet d'Institut du mentorat du Schéma sectoriel Entreprendre en Nord Pas-de-Calais,

et engageront l'examen de faisabilité d'un programme de travail particulier aux PME « pré-ETI », en lien avec les analyses nationales et régionales, afin de :

- proposer à ces PME des outils dédiés à leurs besoins et s'inscrivant dans la prise en charge globale de la problématique de l'entreprise prônée par Objectif Pme,
- mettre en place parmi les équipes CCI des conseillers susceptibles d'appréhender les enjeux propres à ces entreprises.

Indicateurs d'évaluation proposés :

7e indicateur : entreprises relevant de cibles complémentaires accompagnées fin 2013: 55

8e indicateur : (qualitatif) définition d'un programme de travail PME « pré-ETI »

Action 5 : susciter une réflexion sur l'avenir du dispositif Objectif Pme

Au plan régional, les CCI poursuivront leur contribution à la gouvernance d'Objectif Pme et à l'adaptation du dispositif, au travers de la présidence du comité stratégique de pilotage par la CCI de région et de sa participation au comité de suivi présidé par NFID.

A terme, Objectif Pme va sans doute se traduire par une inflexion forte des pratiques des organismes régionaux qui interviennent sur l'accompagnement des entreprises, à la fois dans leurs méthodes propres et dans leur relation avec les autres acteurs.

Concernant un acteur territorial tel que le réseau consulaire, le lien entre politique d'accompagnement du développement des entreprises et stratégie de territoire est un thème de travail par essence primordial. La mise en place de la démarche SEPT (Stratégie économique pour les territoires) développée par les CCI du Nord Pas-de-Calais a marqué une première étape dans ce travail, à poursuivre et développer.

Par ailleurs, une grande partie des outils régionaux d'accompagnement mobilisables dans Objectif Pme repose sur le principe d'une intervention de consultants du secteur privé, avec modération du coût pour l'entreprise par financement public. Une réflexion est sans doute à engager sur l'impact de l'évolution des financements publics sur ce principe, en lien avec la volonté régionale de développer l'innovation par les services à valeur ajoutée, et sur les éventuels nouveaux modèles économiques à envisager pour pérenniser les capacités d'incitation et d'appui en direction des entreprises.

Dans le cadre de sa présidence du comité stratégique de pilotage d'Objectif Pme, la CCI de région animera donc avec ses partenaires et notamment avec NFID un travail sur les axes d'évolution du plan et les méthodes de collaboration entre acteurs qui pourraient en découler. Elle participera avec eux à la réflexion sur les modèles qui sous-tendront l'action de développement économique au-delà de 2015.

Au niveau du réseau consulaire, elle étendra et généralisera la mise en œuvre de la démarche SEPT, la fera évoluer pour permettre sa meilleure diffusion, et visera son exploitation systématique, notamment en termes de retour post-action, pour obtenir une performance accrue de l'intervention en développement d'entreprise, et une connexion plus forte avec les stratégies consulaires de territoire.

Indicateurs d'évaluation proposés :

9e indicateur : participation CCI de région aux organes de gouvernance Objectif Pme

10e indicateur : systématisation de la mise en œuvre de SEPT sur l'ensemble du territoire régional

OBJECTIF 2 :
FORMALISER UNE OFFRE DE SERVICES HOMOGENE POUR
L'APPUI AUX PROJETS EN INNOVATION ET ECONOMIE
NUMERIQUE, ET GERER LE PROFESSIONNALISME

L'animation territoriale sur le thème de l'innovation et économie numérique permettait à ce jour :

- une sensibilisation directe à l'innovation, l'intelligence économique et l'économie numérique, ainsi que des actions de formation,
- un repérage et une analyse de projets pré-qualifiés innovation et économie numérique,
- une orientation personnalisée et professionnelle des PME ayant des besoins d'accompagnement déjà qualifiés innovation et économie numérique vers les dispositifs régionalisés ou extrarégionaux,
- l'interface avec les dimensions création – transmission – entrepreneuriat, commerce et services à la personne, et tourisme, animées par leur CCIT,
- l'apport d'expertises et le relais vers les expertises régionales sur des projets territoriaux (grands équipements, montage de clusters, etc.).

La mise en place d'Objectif Pme a fait évoluer cette donne, et permet de disposer au plus près des entreprises d'une capacité de haut niveau de repérage des projets.

La formation de « conseillers – relais » parmi les conseillers des autres schémas sectoriels (voir descriptif dans l'action correspondante) renforcera ce bénéfice tout en contribuant à la montée en compétence progressive des effectifs.

Les actions de sensibilisation – formation et de repérage de projets, voire de première orientation de certaines entreprises, pourront donc être en grande partie prises en charge par les conseillers Objectif Pme labellisés et les conseillers relais généralistes.

L'action des conseillers territoriaux innovation et économie numérique pourra alors de concentrer plus efficacement sur les grands axes prioritaires qui caractériseront l'action consulaire, et auront la plus forte valeur ajoutée pour les entreprises.

Une meilleure synergie entre les expertises régionales et territoriales pourra également en résulter.

Action 6 : mettre en place une intervention normalisée sur le territoire régional en innovation/ économie numérique

A ce jour cette animation revêt selon les territoires des formats variables, concerne des cibles de typologies différentes, et montre une quasi-absence d'outils communs à l'échelle régionale. Par ailleurs, elle est assurée par des conseillers de rattachements, statuts et managements très divers.

Les CCI mettront donc en place, sous le concept CCI innovation, un format identique d'intervention, basé sur :

- un programme de travail identique et adapté par cible,
- des priorités partagées d'intervention, définies par le schéma sectoriel.
- une organisation similaire, basée :
 - sur les concepts nationaux de conseillers innovation et économie numérique et correspondants innovation et économie numérique, en recherchant à la fois une polyvalence des personnes entre innovation et économie numérique sur les missions à basse intensité d'expertise, et un renforcement d'expertises sur les priorités d'intervention,
 - sur des principes de pilotage réévalués,
 - sur la formation de conseillers – relais,
 - sur la mise en évidence de pôles consulaires régionaux d'expertise et d'innovation renforçant l'action territoriale sur les priorités d'intervention,
- des outils communs, notamment un diagnostic - type permettant une restitution homogène,
- des bases communes de communication.

Chacune de ces évolutions sera décrite par une action ci-après.

Indicateurs d'évaluation proposés :

11e indicateur : mise en place du concept CCI innovation

Action 7 : tirer pleinement parti de l'expertise présente au sein des CCI pour en faire un vecteur d'innovation de l'offre consulaire

La Stratégie régionale d'innovation priorise l'action et focalise sur l'expertise. Dans ce cadre, il est important pour les CCI, à la fois de bien identifier leurs véritables sources de valeur ajoutée, et de renforcer leur capacité sur ce qui constitue un apport différencié du réseau aux politiques régionales. Ceci est particulièrement vrai dans un sujet complexe tel que l'innovation (mais aussi par exemple l'international) et constituera la base d'un positionnement en « avant-garde » du réseau sur des domaines précis d'expertise. Des actions, menées au niveau régional ou par certains territoires ont permis au fil du temps de constituer ou amorcer des pôles internes d'expertise et d'innovation.

Un tel pôle interne se caractérise par :

- un savoir-faire particulier sur un champ précis de besoins du tissu économique, besoins généralement encore latents,
- une expérience d'action auprès des entreprises,
- une capacité d'analyse de leurs besoins,
- une offre de services reposant pour une part significative sur une capacité de production propre de produits, services ou connaissances,
- une maîtrise suffisante du sujet pour développer des ingénieries d'actions nouvelles, créer de nouveaux types de prestations, et ainsi apporter aux entreprises régionales des services innovants et peu accessibles,,
- une reconnaissance externe, par les partenaires, des organismes régionaux, nationaux ou européens ; les experts d'un pôle sont généralement sollicités pour participer au plan technique aux organes de gouvernance du domaine.

Pour être viable, il nécessite de réunir une masse critique minimale de collaborateurs, et d'assembler des savoir-faire complémentaires, pour assurer une réelle capacité et constance de service à l'entreprise, une étendue d'expertise suffisante, et une capacité d'intervention effective sur tout le territoire régional.

Un tel pôle a également pour mission de diffuser auprès des conseillers territoriaux des outils, des méthodes, des programmes d'action pour apporter la compétence au plus près des entreprises.

La recherche d'une valeur ajoutée effective de l'action consulaire par rapport aux interventions des partenaires régionaux passe ainsi par un examen sans complaisance des pôles d'expertise et d'innovation que le réseau consulaire peut afficher, et par la mise en cohérence de l'action consulaire autour de ces pôles.

La première étape consiste à réaliser un inventaire des expertises présentes et de dégager parmi celles-ci celles qui répondent aux critères de qualité et de capacité d'action d'un pôle interne.

L'état des lieux réalisé dans ce schéma a permis d'identifier les expertises suivantes, avec première estimation du niveau d'expertise :

- la veille technologique (niveau régional),
- les outils informatisés de veille (n. régional),
- les outils d'analyse de grands volumes d'informations (n. européen),
- la veille technique et commerciale pour l'innovation marché (n. national),
- l'anticipation produit/ marché par les méthodes de roadmapping (n. européen),
- la recherche et analyse de brevets (n. régional),
- l'analyse de positionnement propriété industrielle d'une PME (n. régional),
- le partenariat technologique, notamment européen (n. régional),
- le diagnostic des lacunes en sécurité de l'information d'une PME (n. régional),
- les méthodes de design (n. européen),
- les méthodes de lean management (n. national),
- les méthodes de créativité technologique Triz et Asit (n. régional),
- le diagnostic des processus de management innovation en PME (n. national),
- les outils multi-canal et cross-canal (niveau régional).

D'ores et déjà, certains pôles internes d'expertise et d'innovation sont opérationnels ou quasi-opérationnels (voir Objectif 3).

Pour apporter un avantage concurrentiel aux entreprises régionales par la mise à disposition d'expertises peu disponibles, **la CCI de région engagera une gestion dynamisée de ces expertises au travers :**

- d'une actualisation régulière de l'inventaire des expertises disponibles, et des nouvelles expertises apparaissant,
- de leur maintien à niveau grâce à des parcours de formation et la participation à des actions de développement de connaissances (programmes de R-D, colloques, etc.),
- de l'analyse régulière de leur valeur ajoutée réelle (ou visée) dans les ingénieries de service public – privé à l'entreprise,
- de l'examen de l'opportunité de consolider des faisceaux d'expertises sous forme de nouveaux pôles internes régionalisés.
- de leur valorisation au niveau régional, national et transfrontalier.

Indicateurs d'évaluation proposés :

12e indicateur : inventaire régional des expertises consulaires

Action 8 : clarifier les métiers et rendre plus cohérent le pilotage

Comme l'a montré l'état des lieux, la fonction innovation au sens large est à ce jour identifiable dans le travail de catégories variées de personnels, faisant l'objet de formes diverses de management.

Les travaux menés au niveau national par l'ACFCI ou au niveau régional dans le cadre de J'innove (formation DPI Développeur projet innovant etc.) montrent la nécessité d'une identification claire des attributions et niveaux de compétence. Ils offrent également des référentiels pour catégoriser les interventions.

Les CCI réaliseront donc une homogénéisation des fonctions et appellations liées aux activités en innovation et économie numérique selon trois catégories de conseillers: par implication décroissante dans le sujet :

1. le conseiller spécialisé innovation et économie numérique (voir définition en annexe) :
 - conseiller spécialisé de pôle d'expertise et d'innovation régional,
 - conseiller spécialisé territorial,
2. le correspondant innovation et économie numérique (voir définition en annexe) :
 - conseiller chargé de développement Objectif Pme,
 - conseiller correspondant innovation et économie numérique,
3. le conseiller – relais innovation et économie numérique (voir définition dans l'action dédiée ci-après),

Voir également le chapitre « Gouvernance, pilotage, et moyens ».

La CCI de région engagera un entretien personnalisé avec chacun des conseillers concernés par l'innovation et économie numérique, et établira un positionnement de l'ensemble des conseillers au regard des trois métiers du référentiel.

Elle définira en lien avec les CCITs le cursus de formation à engager pour amener certaines personnes à ce statut de correspondants, le principe étant d'avoir à mi-2014 au moins un correspondant par agence territoriale.

Indicateurs d'évaluation proposés :

- 13e indicateur : classification des conseillers intervenant sur l'innovation et économie numérique selon les métiers du référentiel
- 14e indicateur : habilitation de 13 personnes à la fonction de correspondant innovation et économie numérique

Action 9 : constituer une équipe de conseillers innovation et économie numérique de haut niveau

Il faut en préalable souligner la qualité individuelle de travail des actuels conseillers innovation et économie numérique, mais, outre les questions d'organisation générale précédemment évoquées, l'amélioration globale de l'intervention consulaire nécessitera d'engager :

- le renforcement numérique des équipes,
- l'apport de compléments de compétences,
- la stabilisation d'expertises relevant de postes à durée déterminée.

Renforcer les équipes :

- une première étape permettra de mettre en place des équipes renforcées sur les territoires (non compris les correspondants innovation et économie numérique labellisés Chargés de développement Objectif Pme) :
 - o Artois : passer de 1 à 2 conseillers innovation et éco.numérique,
 - o Côte d'Opale : maintenir 4 conseillers innovation et éco.numérique,
 - o Grand Hainaut : passer de 2 à 3 conseillers innovation et éco.numérique,
 - o Grand Lille : maintenir 4 conseillers et 7 correspondants innovation/ éco.numérique,
- ces nombres étant à confirmer par évaluation à 18 mois, et tenant compte du passage éventuel de certains conseillers au niveau régional dans le cadre des pôles internes d'expertise et d'innovation.
- un pilote (ou manager) sera identifié parmi ces personnes sur chaque territoire.
- ce renforcement pourra s'appuyer sur :
 - o la montée en compétence de conseillers généralistes, au travers notamment de la fonction « correspondant innovation et économie numérique »,
 - o des actions de mobilité professionnelle de la part de « conseillers relais »,
 - o des recrutements à envisager pour les territoires ne disposant pas d'une capacité suffisante globale en conseillers.

Renforcer le professionnalisme :

- à l'issue de l'entretien personnalisé précédemment évoqué, **la CCI de région établira un plan à moyen terme de formations** garantissant une qualité

d'intervention, notamment en évaluation du risque – projet et maîtrise des outils,

- cette phase permettra également de bien identifier les profils correspondants et les profils conseillers, en référence aux fiches métiers nationales,
- l'opportunité de formations reconnues et structurantes, et particulièrement le DPI (Développeur de projet innovant, mis en place par NFID avec l'IAE dans le cadre de J'innove) sera examinée pour chaque personne. Avec une visée moins globale, des formations mobilisant d'autres outils régionaux, comme le module innovation de Dinamic, pourraient également être considérées,
- comme évoqué, tout en veillant à ne pas banaliser les niveaux de compétence, une certaine polyvalence sera recherchée entre les fonctions innovation et économie numérique (c'est déjà le cas sur certains territoires)

Stabiliser et développer les expertises :

- ceci concerne plutôt les conseillers experts. Leurs métiers reposent sur la maîtrise de spécialités peu répandues qui s'acquièrent par formation mais en grande partie aussi par expérience. Or, une part non négligeable des personnes qui en assurent la mise en œuvre interviennent dans le cadre de contrats à durée déterminée, ce qui pose le problème à la fois pour la personne de l'exploitation à terme des compétences acquises, pour les CCI de la capacité à affirmer de manière stable une présence sur un sujet, et pour la collectivité de la perte de l'investissement réalisé en cas de réorientation de la personne, **A ce jour, la proportion est de 5 conseillers ou chargés d'études en CDI pour 9 conseillers, chargés d'étude ou de mission en CDD (CDD/CDI = 180%).**
- l'existence de pôles internes d'expertise et d'innovation traduit une intervention volontaire du réseau des CCI sur certains axes. Elle met en évidence certains métiers dont l'utilité à moyen terme est reconnue et qui étaient autrefois noyés sous des appellations génériques telles que conseiller entreprise ou chargé de mission,
- les CCI examineront donc la possibilité de pérenniser les postes à expertise et à les intégrer dans les cursus de mise à jour des compétences qui seront engagés.
- par ailleurs, seront développées les collaborations avec la recherche sur chacun des thèmes d'expertise (relations universitaires, contrats Cifre, voire thèses, etc.)

Indicateurs d'évaluation proposés :

- 15e indicateur : recrutement de 4 conseillers
- 16e indicateur : plan de formations régional
- 17e indicateur : plan de stabilisation des postes

Action 10 : former des conseillers – relais pour démultiplier la capacité de repérage et d'action

Une première expérience menée en 2008 avait permis de sensibiliser plus de 100 conseillers consulaires de tous métiers à l'innovation. Sur le thème de l'économie numérique, des actions du même type sont menées par certaines CCIT auprès notamment de conseillers généralistes ou commerce – tourisme.

Les CCI systématiseront donc cette démarche en engageant sur les thèmes liés à l'innovation, l'intelligence économique, et l'économie numérique un cursus de formations courtes sur les territoires auprès des conseillers des autres métiers :

- conseillers spécialisés sur des cibles TPE ou individuelles : création – transmission, commerce, tourisme,
- conseillers d'autres spécialités : environnement, international, etc..
- conseillers généralistes en développement.

La mise au point de ce cursus pourra être menée avec les partenaires régionaux qui souhaiteraient s'y associer.

Ces « conseillers – relais » pourront ainsi plus efficacement identifier des besoins, apporter un premier niveau de réponse, déployer d'éventuelles actions spécialisés innovation et économie numérique propres à leur secteur (e-commerce ou e-tourisme notamment), et apporter une orientation adéquate vers les correspondants ou conseillers innovation et économie numérique.

Ils pourront également le cas échéant évoluer vers des fonctions de correspondant innovation et économie numérique voire conseiller selon leur souhait et les opportunités.

Indicateurs d'évaluation proposés :

- 18e indicateur : former 50 conseillers - relais

Action 11 : standardiser une offre de service partagée pour l'animation de proximité en innovation et économie numérique

L'offre de service d'animation s'articulera autour d'un ensemble d'outils collectifs mutualisés :

- sensibilisation – formation :

- o catalogue commun d'outils premier niveau : petits-déjeuners ou ateliers,
- o catalogue commun de sessions de formation – approfondissement,

Les six premiers mois de mise en œuvre du schéma permettront d'établir la version une de ce catalogue, qui fera l'objet d'une communication régionale et sera réactualisé chaque semestre. Elle sera établie en concertation avec l'animation de J'innove, de manière à favoriser une cohérence régionale des actions de ce type.

Les thèmes aborderont l'intérêt de l'innovation, les outils et méthodes, les bonnes pratiques en économie numérique, le Passeport numérique, l'intelligence économique, les financements et dispositifs fiscaux, etc.

- mise en réseau thématique :

- animation d'un club ou groupe innovation ou intelligence économique a minima par territoire (NB : le groupe innovation est également un outil d'accompagnement des projets, puisqu'il offre par rapport au club et selon le modèle de la CCI Côte d'Opale des possibilités approfondies d'évaluation et d'enrichissement par regards croisés des membres) et d'un club économie numérique,
- régionalisation des outils Web 2.0 d'agrégation de contenus type Innosphère ou de réseau collaboratif type Ci-you,

Cette action recherchera comme indiqué une prise en main la plus large possible par les conseillers correspondants voire relais (commerce / industrie / tourisme / création – reprise, développement - généralistes, voire le cas échéant Objectif Pme). Elle fera l'objet d'une évaluation régulière pour en optimiser l'efficacité au regard des moyens disponibles et des priorités générales.

Indicateurs d'évaluation proposés :

19e indicateur : production des catalogues sensibilisation – formation

20e indicateur : (national) nombre de manifestations organisées

21e indicateur : (national) nombre de participants aux manifestations organisées

22e indicateur : régionalisation de l'offre de mise en réseau

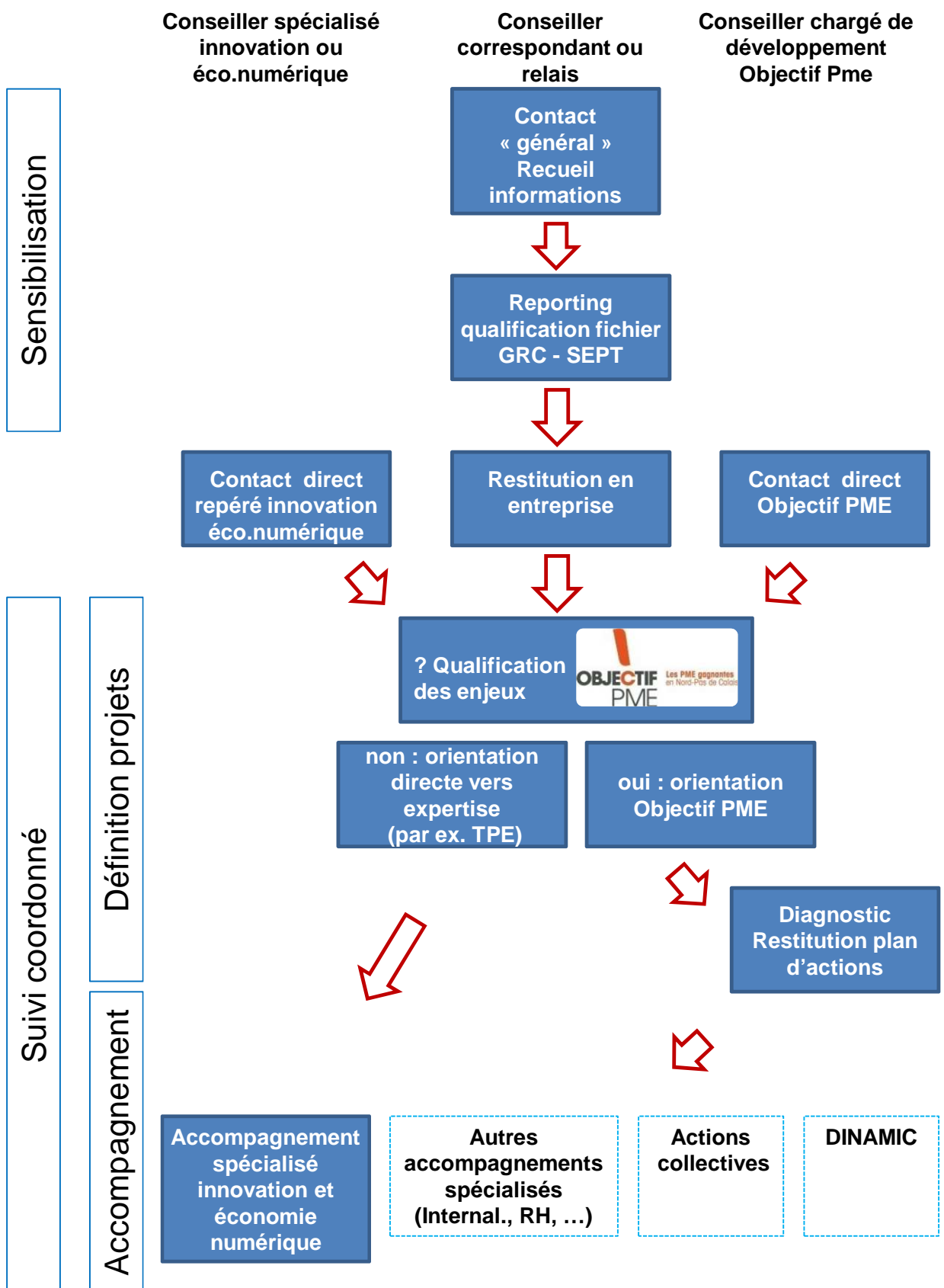
Action 12 : formaliser une offre de service régionalisée pour un accompagnement individuel mieux ciblé et à plus forte valeur ajoutée des projets

Avec un accent particulier sur les axes transversaux de la SRI, l'intervention des conseillers territoriaux s'organisera selon trois dimensions : par type de cible, par type d'expertise apportée, et bien entendu par territoire. Dans une volonté de qualité, elle sera mobilisée par les conseillers Objectif Pme et conseillers généralistes dès qu'une opportunité d'innovation justifiant une intervention spécialisée aura été détectée. Elle pourra aussi se déclencher sur demande spontanée d'aide sur projet innovant sous réserve de vérification de l'opportunité pour l'entreprise et signalement au dispositif Objectif Pme, voire renvoi vers celui-ci si une approche plus générale est nécessaire au préalable.

Elle s'intégrera par définition dans l'animation régionale du réseau J'innove en Nord Pas-de-Calais, de manière notamment à apporter la meilleure orientation possible aux projets.

Les rôles respectifs des trois types de conseillers dans les processus d'identification et d'accompagnement individuel des projets est résumé dans le diagramme ci-dessous (l'ensemble des liens entre les phases d'action, avec les acteurs extérieurs, les outils de suivi propres à Objectif Pme, etc. ne sont pas représentés par souci de lisibilité).

Processus Identification accompagnement



Principe de l'accompagnement spécialisé innovation et économie numérique :

La cible comprend principalement :

1. les PME en situation de mise à niveau technologique process,
2. les PME « modérément innovantes » (« leaders commerciaux », « ressources à valoriser » selon SEPT, voir définitions en annexe),
3. les entreprises à enjeu fort de développement par l'innovation (« conquérants de l'innovation », mais pas uniquement),
4. les entreprises de services à valeur ajoutée,
5. les TPE du commerce et services à la personne et du tourisme,
6. les porteurs de projets de création ou reprise.

Sur les trois premières catégories, les conseillers territoriaux interviendront en direct, en support d'intervention sur animation collective comme en accompagnement individuel. Les conseillers des pôles consulaires d'expertise et d'innovation pourront également intervenir directement auprès de ces entreprises, sur sollicitations de celles-ci ou au regard d'une opportunité d'action liée au profil de l'entreprise (selon le même modèle que le schéma ci-dessus). Pour l'intervention des conseillers innovation et économie numérique, en cas d'arbitrage, la priorité sera sur les cibles 2 et 3 selon les principes précédents.

Les entreprises de services seront traitées dans une action dédiée (voir ci-après).

Sur les deux dernières catégories, les interventions directes seront réalisées par les conseillers des spécialités correspondantes préalablement formés (« conseillers – relais » et correspondants) qui mobiliseront ainsi avec discernement l'appui de leurs collègues innovation et économie numérique, pour des expertises ponctuelles sur dossiers à potentiel, montage d'opérations ou interventions collectives.

Les interventions individuelles seront engagées sur la base d'un diagnostic-type, à mettre au point, portant sur la capacité innovation et économie numérique de l'entreprise ou sur le projet. Ce diagnostic prendra en compte l'éventuel travail réalisé précédemment par un autre conseiller (consulaire ou non) notamment dans le cadre Objectif Pme. Il cherchera à provoquer la réflexion sur les nouveaux « business models » qui pourraient affecter l'entreprise (voir action correspondante). Il sera l'élément structurant du dialogue entre les catégories de conseillers.

L'action visera la réussite des projets et notamment l'appui sur les dimensions justifiant un effort régional d'accompagnement particulier, telles que mises en évidence par la Stratégie régionale d'innovation et reprises pour leur partie consulaire, en tant qu'axe prioritaire d'intervention.

L'offre de service pourra comprendre, à titre indicatif :

- pour les PME en situation de mise à niveau technologique process :

- en économie numérique :
 - action de conseil directe de l'intervenant CCI

- faisabilité à examiner à l'échelle régionale de l'expérience Côte d'Opale « TIC – ULCO » mobilisant des étudiants de l'Université de la Côte d'Opale au service de projets d'entreprise,
 - prédiagnostic « sécurité de l'information »
 - sur questions organisationnelles : « Lean management » (CCI Artois)
 - sur technologies – métier : recours au réseau J'innove (axes sectoriels SRI) ou aux pôles d'excellence et filières,
 - opportunité d'une action « Mutations économiques » à examiner,
- pour les entreprises « modérément innovantes », en complément aux solutions précédentes :**
- des outils d'expression et formalisation des projets tels que disponibles dans le réseau consulaire (« Vos potentiels d'innovation » « Appui en détection projet innovant » de la CCI de région Limousin par exemple) ou issus de méthode de créativité telles que la méthode « Asit »,
 - des services premier niveau de mise en situation d'anticipation issus des pôles internes d'expertise et innovation :
 - service régional « Veille premier niveau »,
 - action selon modèle pilote Veille CCI Grand Lille (Saint-Omer),
 - club, atelier intelligence éco. (Côte d'Opale, Grand Hainaut),
 - abonnement « Opportunités Entreprise Europe »,
 - service régional « Bilan technico-concurrentiel/ Etat de l'art »,
 - actions de type « Business intelligence développement » comme Nucléi (accès des Pme aux marchés du nucléaire civil),
 - des outils premiers niveau d'analyse de faisabilité ou opportunité:
 - prédiagnostic propriété industrielle,
 - service régional « Antériorités »,
 - des actions facilitant la conception et l'innovation partagées :
 - programme Interreg 3pod en faveur du design (Grand Lille),
 - groupe innovation (Côte d'Opale et selon disponibilité),
 - action expérimentale Côte d'Opale pour l'innovation collective,
 - en économie numérique :
 - action à régionaliser « CompetitivIT/ Netways » pour le soutien aux projets de sites Internet avancés,
 - appui individuel à l'innovation commerciale multi-canal et cross-canal, notamment avec l'aide d'outils de diagnostic dédiés,
 - module Dinamic « Innovation » selon conditions d'emploi,
 - informations sur aides et financements, Crédit Impôt recherche, et autres dispositifs d'aides par ex CIFRE (embauche de doctorants) ou

Jeune entreprise innovante (actions et ateliers des CCI Artois, Côte d'Opale, Grand Lille, Grand Hainaut),

- comme précédemment recours au réseau J'innove,

- pour les entreprises à fort enjeu de développement par l'innovation, en complément aux solutions précédentes :

- l'expertise directe du conseiller sera prégnante pour l'analyse de risques des projets (voir actions de professionnalisation), l'intervention conjointe avec un expert régional pourra être utile,
- services avancés d'anticipation et aide à l'innovation :
 - service régional « Casciopée » (feuilles de route d'aide à la décision pour le positionnement produit – marché),
 - service sectoriel « Environnement Maison » (CCI Grand Lille),
 - outils de veille et analyse avancée de l'information,
 - analyse approfondie Brevets,
 - analyse d'opportunités « Entreprise Europe Innovation »,
 - méthodes de créativité dédiées à des problématiques technologiques telles que « Triz » ou « Innowiz », cette dernière pouvant faire l'objet de partenariats transfrontaliers,
 - outils avancés de conception « économie verte »,
- appui à un management normalisé et participatif de l'innovation, accès au label « Organisé pour innover »

Pour les TPE et porteurs individuels de projets, l'appui innovation et économie numérique interviendra généralement en support amont d'une action individuelle menée par les conseillers création – reprise, commerce ou tourisme : un support sera apporté pour la définition et l'animation d'actions génériques en référence aux schémas sectoriels correspondants, au travers des expertises identifiées selon CCI innovation. On peut ainsi mentionner les projets « Design et commerce » initié par la CCI Grand Lille et « Appli mobile » initié par la CCI Grand Hainaut.

Indicateurs d'évaluation proposés :

- 23e indicateur : (national) nbre. PME visitées / rencontrées en face à face sur le thème innovation par les conseillers/ correspondants innovation/ éco. numérique
- 24e indicateur : (national) nombre d'entreprises mises en relation directe avec d'autres entreprises et des centres de compétences en matière de recherche et innovation.
- 25e indicateur : (national) nbre. projets d'innovation détectés, formalisés en livrable
- 26e indicateur : (national) nombre de projets d'innovation accompagnés par les conseillers et correspondants innovation et économie numérique
- 27e indicateur : mise au point d'un diagnostic innovation
- 28e indicateur : indicateurs propres à chaque action

OBJECTIF 3

AMENER UNE CONTRIBUTION FORTE A LA SRI EN VALORISANT DES AXES CLAIRS D'EXPERTISE : INNOVATION PAR ET POUR LES SERVICES, ET APPROPRIATION PAR LES PME DE PRATIQUES COMPETITIVES D'INNOVATION,

Ces axes résultent de l'existence de besoins du tissu économique régional, identifiés côté consulaire par les nombreuses années passées au contact des entreprises et de leurs attentes, et que l'on retrouve de manière convergente dans les analyses de la Stratégie régionale d'innovation.

Action 13 : faire de l'innovation par et pour les services le moteur de formes nouvelles d'innovation dans les entreprises

Cette action correspond au mandat de chef de file de l'axe Innover par et pour les services accordé à la CCI de région par l'Etat et la Région et se situe en référence à l'action de la Délégation au Tertiaire supérieur de la CCI de région.

Elle correspond à une vision très actuelle de l'innovation, inspirée de l'innovation par l'usage, de l'emprise croissante de l'économie numérique, de nouveaux modèles économiques issus notamment du développement durable, et de la recherche de nouvelles sources de compétitivité et développement marché pour les entreprises industrielles ; à ce titre, elle s'inscrit totalement dans la vision élargie de l'innovation présentée dans ce schéma. Elle représente à la fois un axe de travail particulièrement intéressant pour la cible d'entreprises « modérément innovantes » évoquée précédemment, qui peuvent y trouver des formes abordables d'innovation, et un outil de confrontation de l'entreprise avec ses sources possibles de création de valeur pour l'avenir.

Dans ce cadre, la CCI de région animera la finalisation du plan d'actions correspondant avec les partenaires du groupe SRI.

Cet axe correspond en pratique à trois volets d'actions :

- innover **par** les services : trouver des champs de croissance par le développement de nouveaux services par ex. services associés à une offre produit,
- innover **grâce aux** services : faire en sorte que les entreprises utilisent beaucoup plus les sociétés de services, particulièrement celles à forte intensité de connaissance, pour créer de la valeur,
- innover **pour** les services : contribuer au développement par l'innovation du secteur des services particulièrement à valeur ajoutée.

Le plan d'actions pour une première phase sera structuré en trois thématiques :

- la sensibilisation des entreprises à l'innovation par et pour les services,
- la détection et accompagnement de projets innovants par et pour les services,
- observation, anticipation et adaptation du dispositif.

Compte-tenu de la nouveauté du sujet, il conviendra de réaliser un bilan à échéance de 12 à 18 mois pour éventuellement adapter ce plan.

Dans le cadre de la mise en place de pôles internes régionaux d'expertise et d'innovation, la CCI de région mettra en place une fonction d'animation dédiée à ce sujet.

Cette fonction :

- assurera le pilotage de l'axe SRI en lien avec NFID,
- précisera un plan d'actions spécifique au réseau consulaire pour développer la capacité des conseillers à développer le sujet, et formaliser une offre de service de haut niveau pour répondre à certains des besoins identifiés,
- synthétisera la proposition d'actions consulaires au sein de ce plan et animera leur mise en œuvre

L'implication consulaire sur le champ de l'économie numérique sera un axe fort (mais non exclusif) qui soutiendra cette action.

Parmi ces actions, on peut d'ores et déjà identifier :

- des actions existantes à poursuivre ou développer selon les cas :
 - o animation de clubs territoriaux d'entreprises de l'économie numérique : Cap Numéric, Club e-entreprises, Digital Commerce Club, etc.
 - o animation du club franco-belge Designers et contribution au programme Interreg 3pod sur le design,
 - o action DeMaDeCo de la CCI Grand Hainaut pour l'appui au développement marketing et commercial des prestataires en économie numérique,
 - o les actions de mise en réseau de l'association Lille Place Tertiaire dans laquelle le réseau consulaire est très impliqué,
- des projets à développer :
 - o actions territoriales de sensibilisation,
 - o mise en place de formations/ ateliers pour ouvrir les conseillers à ce nouveau levier d'innovation et de développement d'entreprise. Ces formations pourraient être étendues et proposées à l'ensemble des acteurs économiques,
 - o développement des sociétés régionales de services en R-D et innovation,

- développement d'une dimension services pour des actions antérieurement plutôt orientées produits : Innovembre, Casciopée, CompétitivIT, etc.

Indicateurs d'évaluation proposés :

29e indicateur : plan d'actions de l'axe SRI Innover par et pour les services

30e indicateur : mise en place d'une fonction d'animateur/trice Innover par et pour les services à la CCI de région

31e indicateur : proposition d'actions des CCI sur cet axe

Action 14 : mettre en situation d'anticipation des entreprises, grâce à l'intelligence économique et au marketing de l'innovation

Grâce à l'action menée depuis 1978 sous la marque ARIST, la CCI de région dispose d'un savoir-faire dans l'accompagnement des PME régionales en veille et en anticipation, pour faciliter leur accès aux connaissances et contribuer à la réussite de leurs projets innovants.

La CCI de région poursuivra donc cette action en constituant au sein de CCI innovation un pôle d'expertise et d'innovation dédié à l'anticipation, selon les principes précédemment évoqués.

Ce pôle développera son offre de services auprès des entreprises en venant en appui à l'action des conseillers territoriaux CCI et des acteurs du réseau J'innove ainsi qu'auprès des pôles de compétitivité et d'excellence, grappes et autres acteurs collectifs.

Le premier sujet se base sur les connaissances acquises en matière de méthodes de veille documentaire et d'outils avancés d'analyse de flux d'informations sur Internet.

Grâce à ces acquis, le pôle d'expertise et d'innovation cherchera à améliorer pour l'entreprise la rapidité d'interprétation de l'information et à faciliter l'analyse des tendances nouvelles par les PME. Seront notamment mis à profit les enseignements de l'action Casciopée et les collaborations existantes ou à développer avec l'Université, les éditeurs de solutions, et d'autres acteurs européens.

Il portera sur ce point la contribution des CCI à la plate-forme d'intelligence économique en cours de constitution au plan régional. Il pourra venir en appui à l'appropriation par les entreprises des retombées d'initiatives d'autres partenaires, tel le projet d'Observatoire des marchés du futur ou les Forums de la croissance.

Sur cet axe prioritaire « anticipation », l'expérience acquise au travers de l'action expérimentale Casciopée fera l'objet d'une dissémination territoriale :

- formation, par le pôle d'expertise et d'innovation régional, des conseillers territoriaux à la méthode,

- développement sur les territoires de groupes de PME cherchant à valider leur vision au niveau de leur offre commerciale et produit (exemple : comment faire évoluer mon couple produit-client ?), animés par les conseillers territoriaux et s'appuyant sur l'expertise méthodologique du pôle régional et les expertises sectorielles disponibles au sein de J'innove, par exemple auprès des pôles d'excellence.

Le second sujet développé par ce pôle portera sur l'intégration par l'entreprise d'un processus efficace, grâce à l'anticipation, pour le repérage et le choix de projets à développer. La veille, le marketing de l'innovation avec l'écoute client, l'observation des usages, ... l'animation en interne d'un recueil des tendances et pistes d'innovation, sont des sujets à mieux faire connaître et pratiquer par les entreprises régionales., et qui contribuent autant qu'un apport externe, à une anticipation efficace et à une sélection pertinente des idées à concrétiser.

Cet axe pourra notamment tirer parti des enseignements de l'action collective « Management de l'innovation » menée avec l'association AMI (association pour le management de l'innovation). Sur ce plan, l'ambition sera triple :

- poursuivre auprès des entreprises fortement innovantes la promotion du label « Organiser pour innover » et les méthodes structurantes telles que celles prônées par l'association AMI ou d'autres structures nationales ou internationales (Innov'acteurs, Afnor, etc.),
- offrir la possibilité aux entreprises « modérément innovantes » la possibilité de franchir un pas dans l'organisation de leur processus d'innovation, en lien notamment avec le module Dinamic « Innovation » et l'axe Innover par et pour les services, les convaincre de recourir à des méthodes plus formalisées de veille dans des usages élargis,
- analyser l'opportunité d'accroître la capacité interne de R-D des PME, et la capacité à travailler avec des organismes de recherche..

Il visera le développement d'outils d'intervention propres aux conseillers spécialisés du pôle et le cas échéant le montage de programmes facilitant pour les PME cette appropriation, tant sur le plan méthodologique et organisationnel que sur celui de leur système d'information.

Le troisième sujet tirera parti des applications élargies de la veille au profit du développement commercial de l'entreprise, particulièrement l'entreprise industrielle, telles qu'elles ont pu être expérimentées dans l'opération Nucléi (accès aux marchés du nucléaire civil), pour l'action commerciale d'entreprises du pôle d'excellence Plasturgie, voire sous-traitants concernés par le Midest ou encore PME en recherche d'alliances ou groupements commerciaux.

Ce sujet sera développé au travers :

- de la poursuite du programme Nucléi,

- de la recherche de nouveaux marchés où les méthodes de « business développement » expérimentées pourraient trouver une utilité pour les PMI. Cette recherche se fera en général en collaboration avec les pôles (voir Objectif 4),
- d'appuis à la démarche de commercialisation des PMI, vers une professionnalisation de cette démarche : participation au Midest, veille de préparation d'une participation à un salon, outils de partenariat industriel nationaux tels que CoTraitel ou Pacte PME, ou régionaux (groupements d'achat ou de vente).

Un quatrième sujet, à développer pour l'avenir, concernera l'élargissement d'un travail déjà engagé sous l'angle de l'e-réputation vers un volet plus global « influence et image » de l'intelligence économique : lobbying, influence normative, e-réputation et réseaux sociaux, etc.

Action 15 : faire de la propriété industrielle une dynamique au service de la conception innovante et de la sécurisation de l'entreprise

Il s'agit de réunir sous forme de pôle d'expertise et d'innovation les compétences en propriété industrielle, partenariat technologique, et outils de créativité/ conception/ design. Très ancré dans la gestion de projet, il mènera son action en interaction forte avec le réseau J'innove et en prise directe avec l'action territoriale d'accompagnement. A ce titre, il sera le point de rattachement de la coordination d'action des conseillers et correspondants territoriaux innovation et économie numérique.

Il sera également un point d'articulation privilégié vers l'action des pôles de compétitivité, auprès lesquels il reroutera le cas échéant les projets selon leurs caractéristiques, vers des acteurs consulaires et notamment l'Institut supérieur du design de la CCI Grand Hainaut, ou vers des initiatives d'agglomérations comme Lille Design.

Son action sera tournée vers la sensibilisation à l'intérêt de la propriété industrielle et des méthodes nouvelles de conception, l'analyse critique de faisabilité des projets, la proposition de solutions alternatives aux idées initiales de l'entreprise, l'analyse des risques selon la typologie des projets et des entreprises, et l'identification de ressources et partenaires à mobiliser, en particulier partenaires de financement et partenaires de recherche, en lien avec les actions des axes SRI correspondants.

Son action s'inscrira dans le cadre du conventionnement avec l'INPI (convention cadre nationale, convention régionale de 2009 à proposer en reconduction à l'INPI).

Les sujets abordés traiteront :

- du développement de la propriété industrielle dans la sécurisation de l'entreprise et du projet,
- de la promotion du partenariat technologique comme accélérateur d'innovation et source de revenus,
- des méthodes de conception, et tout particulièrement du design, de l'écoconception, et des outils favorisant la créativité et l'expression de projets (Triz, Asit, « Potentiels d'innovation », etc.)

Il poursuivra donc la mise en œuvre de services spécialisés :

- bilans technico-concurrentiels, états de l'art, prédiagnostics propriété industrielle, recherches d'antériorités, veilles propriété industrielle, partenariats technologiques, notamment dans le cadre Entreprise Europe),
- le développement d'actions telles que 3pod en faveur du design,
- et le développement d'outils pour faciliter l'expression de projets viables par l'entreprise « modérément innovante ».

Un sujet en développement concernera la mise en condition du système d'information de la PME pour en faire un facteur de succès de sa politique de croissance. Cette action visera particulièrement les entreprises à potentiel de croissance et « pré-ETI ».

Action 16 : diffuser une vision européenne et transfrontalière de l'innovation et économie numérique, notamment vers la « croissance verte » et le développement durable

La dimension technologie et innovation du **réseau Entreprise Europe** est un outil important à la fois pour faire bénéficier les entreprises régionales de technologies mises au point en Europe, et pour valoriser au niveau Européen les innovations des PME régionales.

Cette dimension de l'activité Entreprise Europe, portée par CCI innovation, a vu son niveau de qualité reconnu au niveau européen, avec le classement en 2^{ème} position d'un partenariat technologique du Nord Pas-de-Calais lors des Awards Européens de 2011.

Par ailleurs, plusieurs CCIT et la CCI de région sont engagées dans **des programmes Interreg, favorisant les échanges d'expérience transfrontaliers** : programme 3pod, projets 2Bpro, Resilience, Carbo-net, participation à la plate-forme d'innovation Euro Métropole, etc.

Les CCI poursuivront ces démarches, en intensifiant au sein de ce schéma sectoriel l'utilisation de la dimension réseau technologie – innovation d'Entreprise Europe et en cherchant, grâce à cet outil et à des projets d'actions transfrontaliers, à préparer

les entreprises régionales aux évolutions imposées par une meilleure prise en compte de l'environnement. Ces moyens pourront également être mobilisés pour diffuser des pratiques d'usage des outils informatiques respectueuses de l'environnement, telles que dénommées « Green ITs ».

De même, **les projets de cursus de formation technologique transfrontaliers, tels que l'Université Métropolitaine ou le projet d'Université transfrontalière du numérique** feront l'objet d'un suivi particulier, pour en examiner les retombées possibles pour le développement de l'innovation dans une dimension transfrontalière : aide aux projets des entreprises par l'apport d'étudiants de ces nouvelles filières, suivi des nouveaux sujets de recherche initiés, etc.

Action 17 : examiner l'opportunité de nouveaux pôles internes d'expertise et d'innovation

Certains sujets sur lesquels les CCI ont investi et des collaborateurs ont développé des compétences pourraient justifier un renforcement sous forme de pôle interne d'expertise et d'innovation : c'est notamment le cas du lean management, thème porteur fortement développé par la CCI Artois avec notamment la formalisation d'un Institut Nord Pas-de-Calais du Lean management, en lien avec l'Université d'Artois.

C'est le cas également des actions en faveur de l'accès à l'économie numérique, où des savoir-faire précis existent dans le réseau, et des actions à dimension régionale peuvent être identifiées, mais où le positionnement aux côtés des autres acteurs régionaux est sans doute à préciser. Cela correspond à l'aide à la conception et la faisabilité des projets d'entreprises en matière de e-business, aux actions coordonnées comme Digital commerce, aux opérations CompétitivIT ou NetWays, thèmes auxquels on peut rattacher sous l'angle de l'intelligence économique celui de la sécurité de l'information,

Une évaluation sera menée pour examiner les perspectives de besoins à satisfaire et l'apport possible d'un format de pôle interne à la communauté régionale.

Si l'utilité d'un tel pôle n'était pas avérée, la CCI de région mettra en place une animation spécifique aux thèmes afin d'entretenir les expertises individuelles des conseillers, favoriser l'extension territoriale des bonnes pratiques, et encourager l'émergence de nouveaux projets.

OBJECTIF 4**DEVELOPPER L'ARTICULATION AVEC LES ACTEURS DES AUTRES AXES DE LA SRI : MOBILISER ET FAVORISER L'ACTION DES POLES ET PARTENAIRES DE RECHERCHE, ACCROITRE LE TRAVAIL AVEC L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR**

Les pôles de compétitivité sont l'un des principaux outils d'innovation collaborative de haut niveau de la région. Ils labellisent les projets de consortiums d'acteurs et développent des grands projets structurants, tels Railenium et l'IFMAS. Les pôles d'excellence sont des acteurs importants de l'animation des filières et développent un volet innovation et intelligence économique. Pôles de compétitivité et pôles d'excellence sont par ailleurs partenaires des CCI dans Objectif Pme. Les grappes d'entreprises sont un concept apparu récemment avec un grand succès en région, favorisant la convergence de volontés d'entreprises sur un projet commun. Enfin, le Programme investissements d'avenir a provoqué l'émergence de formats nouveaux de collaboration recherche – entreprise, telle la SATT (société d'accélération du transfert de technologie).

Même si la SRI identifie bien des nécessités complémentaires d'action entre les acteurs transversaux et les acteurs sectoriels, l'action innovation des CCI doit également savoir mobiliser et favoriser les leviers nouveaux d'actions que constituent les pôles et autres acteurs nouveaux de l'écosystème.

NB : cette partie du schéma sectoriel innovation ne considère cependant pas les dimensions relevant plutôt de politiques de territoires ou de soutien général au développement économique, telles que l'implication consulaire dans l'animation de pôles ou clusters (Euralogistic, pôle Image, AIF, etc.).

Action 18 : poursuivre le soutien politique aux grands projets des pôles et partenaires de la recherche

La CCI de région poursuivra pour le compte du réseau consulaire régional, au travers de délibérations de son Assemblée générale, d'avis et motions proposées par sa Commission innovation recherche, son action de soutien politique aux initiatives des pôles et acteurs de la recherche. On peut rappeler à titre d'exemple quelques décisions prises récemment dans ce sens :

- délibérations de soutien à la Fondation partenariale du PRES Université Lille Nord de France,
- lettre de soutien pour le projet de SATT,

- lettres de soutien pour des projets d'eupéanisation de pôles de compétitivité régionaux,
- etc.

Les CCI apporteront par ailleurs leur contribution à la valorisation de l'action des pôles, au travers des actions de l'objectif 5

Action 19 : relayer les opportunités des pôles et partenaires de la recherche par l'animation territoriale et l'accompagnement individuel

Les pôles offrent de nouveaux formats d'actions dont la promotion peut bénéficier des actions prévues par l'objectif 2 ; Les CCI engageront donc :

- une **diffusion par les conseillers CCI des appels à projets** et à manifestations d'intérêt, ainsi que via les sites Web et publications consulaires, telles CCI Le mag,
- une **orientation des PME vers des projets collaboratifs** ou des phases préparatoires,
- une étude conjointe des cibles d'entreprises pouvant être intéressées par un projet structurant, synergies pouvant être développées sur certains champs d'action de ces projets, notamment concernant l'économie numérique,
- l'examen du montage d'actions communes pour faire pleinement bénéficier le tissu économique régional des retombées de projets, notamment projets structurants, des pôles de compétitivité.

Pour favoriser cette mise en correspondance, un conseiller CCI innovation et économie numérique sera identifié comme correspondant pour chacun des pôles ou acteurs. Par ailleurs, l'avis des entreprises encouragées à aller vers ces dispositifs sera systématiquement recueilli, afin de faire évoluer la qualité de services des parties concernées.

Une mention particulière est faite pour le projet de Fondation partenariale de l'Université Lille Nord de France auquel la CCI de région contribuera au titre de membre fondateur pour en relayer avec l'ensemble du réseau CCI l'action auprès des entreprises régionales.

Action 20 : adapter l'offre de service pour appuyer l'action d'animation des pôles, grappes, réseaux et partenaires de la recherche

Les prestations des pôles consulaires internes de compétence peuvent aider les cellules d'animation des pôles à développer plus largement leur action ou leur

apporter l'appui de compétences ou d'outils très spécialisés. Plusieurs conventions entre des pôles et la CCI de région matérialisent d'ores et déjà ces collaborations, principalement dans le cadre de la veille et de l'anticipation.

La CCI de région poursuivra ces collaborations et conventionnements et étendra cette proposition d'action à la fois pour la faire connaître à de nouveaux pôles et pour la développer par d'éventuels nouveaux services issus de l'objectif 3.

Une mention particulière est faite pour le projet de la SATT, avec laquelle des synergies d'action particulières peuvent être développées compte-tenu de thèmes d'intérêt communs (propriété industrielle, promotion d'offres régionales de technologies, etc.).

Action 21 : apporter la contribution du schéma sectoriel aux plans d'actions des axes sectoriels de la SRI

Les plans d'action de ces axes dont les chefs de file sont généralement des pôles comportent des projets auxquels les CCI peuvent apporter une contribution active.

D'ores et déjà, les CCI sont fortement impliquées de par leurs politiques de territoire sur certains axes (Ferroviaire – logistique, Commerce du futur, Image et contenus numériques, etc.).

En complément, dans le cadre du présent schéma sectoriel, les CCI formuleront le cas échéant des propositions auprès des chefs de file pour alimenter la réalisation concrète des plans.

En particulier, compte-tenu de son propre mandat de chef de file de l'axe « Innover par et pour les services » la CCI de région examinera avec l'aide de NFID les développements possibles de cette dimension au sein des différents plans d'action.

Action 22 : explorer et formaliser les opportunités ouvertes par une collaboration accentuée avec l'enseignement supérieur

Plusieurs actions de ce schéma sectoriel, déjà évoquées, mobilisent ou envisagent de mobiliser des collaborations avec l'enseignement supérieur :

- projet de Fondation partenariale Université Lille Nord de France,
- convention entre la CCI Côte d'Opale et l'ULCO, et action expérimentale TIC ULCO de la CCI Côte d'Opale,
- collaboration avec l'Université de Lille 3 sur l'intelligence économique avec notamment l'organisation du colloque TELMI,
- projet de travail avec les grandes écoles de commerce pour développer le marketing de l'innovation,

- collaborations privilégiées possibles sur le plan du design et des outils numériques avec La Serre numérique,
- opportunités des cursus transfrontaliers de l'Université Métropolitaine ou de projets comme l'Université transfrontalière du numérique,
- conventions du club e-entreprises avec les acteurs universitaires Grand Hainaut,
- interventions de conseillers sur leurs spécialités dans des sessions professionnelles ou cursus de formation de type Master ou Doctorat,
- etc.

Par ailleurs d'autres opportunités peuvent apparaître, liées par exemple à des initiatives de partenaires comme le projet « JEDI » du Conseil régional, visant à créer, par analogie avec les « VIE (volontaires à l'international en entreprise) », des postes de « volontaires du développement » pour les PME pour des étudiants ou jeunes diplômés.

En lien étroit avec le schéma sectoriel « Formation, emploi, ressources humaines, enseignement supérieur », la CCI de région examinera donc les possibilités de mettre en cohérence l'ensemble des collaborations avec les acteurs de l'enseignement supérieur au bénéfice de la démarche d'innovation des entreprises et de formaliser un travail collaboratif sous forme de groupes de travail et de conventionnements.

OBJECTIF 5

FAIRE DE L'INNOVATION UN ELEMENT VISIBLE DE LA PERFORMANCE REGIONALE

Le site J'innove en Nord Pas-de-Calais et la Semaine régionale de l'innovation sont des outils qui permettent de fédérer les énergies au service de la culture innovation et de donner au Nord Pas-de-Calais une visibilité au-delà même du territoire régional.

Les CCI ont pour leur part imaginé et mis en place depuis 2007 les Innovembre, qui représentent une contribution forte à cette dynamique.

Elles organisent par ailleurs un ensemble d'actions à caractère événementiel :

- conférences et soirées territoriales à thème,
- prix et trophées dédiées à ce domaine,
- événements d'autres domaines comportant un volet innovation (ex. trophées de la performance environnementale),

et apportent leur appui à de grandes manifestations régionales, notamment liées à l'économie numérique : salon VAD, Fabriques numériques, etc.

En matière d'intelligence économique, elles participent aux actions mises en place par les acteurs de la sécurité économique, organisent avec l'Université de Lille 3 le colloque TELMI sur les outils de veille ainsi que différents ateliers territoriaux.

Enfin, par leurs publications papier ou numériques, elles activent une communication régulière sur ces sujets.

Action 23 : poursuivre et développer les actions en faveur d'une culture régionale de l'innovation

Les CCI poursuivront leur contribution à l'effort régional de communication sur l'innovation, l'intelligence économique et l'économie numérique :

- production de **nouvelles éditions des Innovembre**, travail sur les évolutions possibles du concept pour accroître ses retombées opérationnelles, éclairer les entreprises sur des grandes tendances orientant les pratiques d'innovation, et développer son rôle de vitrine régionale,

- poursuite et développement de la participation consulaire à la **Semaine de l'innovation** et aux outils de communication du réseau J'innove, dans le cadre d'une coordination par la CCI de région,
- **organisation d'événementiels sur les territoires** (soirées Prestige, Digital commerce stars, etc.) sous des formats standardisés et lisibles au plan régional,
- en appui à J'innove, valorisation auprès des PME de témoignages de réussites régionales, via les différents canaux possibles,
- poursuite et développement des actions de communication mentionnées.

Action 24 : contribuer à donner du Nord Pas-de-Calais l'image d'une région innovante

Cette action revêtira différentes formes :

- les CCI contribueront aux actions menées régionalement sur ce thème, telles que précédemment évoqué, et à leur visibilité extra-régionale, via notamment le réseau national des CCI, le réseau Entreprise Europe, et les différents outils notamment transfrontaliers,
- la CCI de région développera la dimension européenne des Innovembre, ainsi que sa visibilité extrarégionale, pour confirmer son rôle :
 - o d'éclairage sur des grandes tendances orientant les pratiques d'innovation des entreprises,
 - o de mise en relation opérationnelle des PME avec des partenaires,
 - o de vitrine d'innovations de PME,
- les collaborations transfrontalières notamment sur le domaine du numérique et de la plate-forme d'innovation seront poursuivies et intensifiées,
- à l'instar du colloque TELMI précédemment évoqué sur les outils de veille, les CCI animeront avec les partenaires régionaux la production, d'événements rassemblant une audience nationale ou européenne de haut niveau (experts, recherche, ...) sur des domaines avancés correspondant aux pôles internes consulaires d'expertise et d'innovation,
- elles contribueront à alimenter les outils de promotion et notamment Nord France Invest par toute matière qu'ils jugeraient nécessaire pour valoriser l'innovation régionale réussite d'entreprises, grands outils structurants, ...).

OBJECTIF 6

METTRE EN PLACE EN INTERNE DES PROCESSUS SUPPORTS TIRANT EFFICACEMENT PARTI DE LA MUTUALISATION

Pour une mise en œuvre efficace de la démarche de standardisation régionale CCI innovation, il convient de ne pas oublier de formaliser un certain nombre de processus supports nécessaires à la qualité et la visibilité de l'action, mais qui sont à ce jour remplis de manière très dispersée voire fréquemment assurés de manière redondante à plusieurs endroits simultanément.

Pour la plupart, ces processus supports nécessiteront bien entendu pour leur mise en œuvre l'appui des services support mutualisés de la CCI de région.

Action 25 : mutualiser différents processus supports pour les standardiser et les rationaliser

- back-office technique pour la communication, l'événementiel, et la valorisation de l'innovation régionale :
 - o dossiers techniques pour la contractualisation prestataires
 - o base de témoignages régionaux, etc.
 - o coordination de l'animation outils Web 2.0
- évolution des onglets de saisie et états de reporting d'après la GRC régionale et production des synthèses,
- gestion des compétences des conseillers et correspondants innovation et économie numérique, suivi des entretiens annuels,
- gestion technique centralisée des conventions de financement : Objectif Pme, actions collectives, programmes nationaux et européens, etc.
- organisation et gestion administratives des interventions externes sur actions :
 - o exemple programme régional de formations Dinamic,
- back-office administratif et technique pour l'ingénierie et le montage d'actions nouvelles,
- interventions techniques dans la gouvernance des acteurs de l'écosystème régional.

Action 26 : travailler la qualité d'intervention et une vision prospective

Axes essentiels de ce schéma, la qualité et l'adaptation à l'évolution des besoins des entreprises et des acteurs de l'innovation feront l'objet d'un élément particulier de l'organisation du support à la CCI de région.

Ceci concernera particulièrement :

- une veille métier sur l'innovation et économie numérique et l'intelligence économique, couplée aux échanges de bonnes pratiques interrégionaux possibles grâce aux animations consulaires nationales, aux programmes transfrontaliers et européens, et aux actions régionales menées notamment par NFID en ce sens,
- un suivi des résultats, impacts et satisfaction des entreprises,
- la production d'états et éléments illustratifs : par exemple fiches « success-stories » sur le modèle national ACFCI,
- une sollicitation de la Commission innovation – recherche par rapport à des thèmes nouveaux de réflexion, dans une fonction « think tank ».
- avec l'objectif d'identifier des voies nouvelles d'action.

Plus généralement, ce schéma vise pour l'essentiel une contribution :

- à l'adaptation du tissu économique à l'économie numérique,
- à l'évolution de l'industrie grâce à une innovation globale,
- au développement des flux de services innovants,
- à l'accès à de nouveaux formats de croissance des PME.

Les possibilités d'évaluation de l'impact des actions sur ces enjeux de fond seront donc à examiner dans le cadre de cette action et en lien avec les fonctions d'observation et les travaux de la Commission régionale Analyse économique.

GOVERNANCE, PILOTAGE ET MOYENS

GOVERNANCE GENERALE DU SCHEMA SECTORIEL

La gouvernance stratégique du Schéma sectoriel sera assurée par la Commission Innovation Recherche de la CCI de région, qui pourra selon les thèmes solliciter l'appui de la Délégation au Tertiaire supérieur et de la Délégation à l'Industrie, ou de toute autre Commission régionale. Un point, au moins annuel et plus fréquent à l'occasion de projets précis, des thèmes communs avec les autres Commissions régionales sera notamment mis en place.

La Commission assurera au niveau du territoire régional la cohérence du travail consulaire avec le schéma sectoriel innovation – recherche. A ce titre, elle validera et assurera le suivi des travaux et actions relevant des thèmes du présent schéma et qui seront menés ou envisagés par les Commissions territoriales dédiées à l'innovation ou abordant le sujet dans leurs réflexions.

La Commission fera également le lien avec la Stratégie régionale d'innovation et le Schéma régional de développement économique sur les questions relevant du présent schéma sectoriel et à ce titre assurera la préparation, et le cas échéant la représentation de la CCI de région, pour les Comités, Conférences, Conseils, Assemblées, etc. qui matérialisent la gouvernance régionale ou les gouvernances des partenaires.

La Commission réfère pour toutes ces activités au Bureau de la CCI de région et rend compte à l'Assemblée générale de la CCI de région, qu'elle peut saisir pour toute question après avis du Bureau.

UN PILOTAGE OPERATIONNEL INNOVANT

Le pilotage opérationnel devra pour sa part dépasser les limites des deux modèles classiques, à savoir :

- un management entièrement centralisé des fonctions innovation,
- un management entièrement délégué au territoire, ou réduit à un fonctionnement régional en « gestion de projet », incapable de dépasser les contraintes des modèles antérieurs,

A cet effet, le présent schéma propose un pilotage réparti entre les directions des CCIT et le pilotage régional, et adapté selon les missions des personnes :

- un pilotage direct et complet au niveau régional des fonctions régionalisées : pôles internes de services d'expertise, fonctions régionalisées de coordination et de support,

- un pilotage partagé sur le champ innovation et économie numérique, des services des CCIT en charge du développement des entreprises :
- le pilotage régional assurant :
 - o le management métier des conseillers spécialisés:
 - la définition des objectifs,
 - le suivi qualitatif et quantitatif des résultats,
 - l'affectation des ressources et rémunérations,
 - toute action mettant en jeu une dimension régionale (organisation des représentations techniques à réunions ou comités régionaux, etc.),
 - l'évolution des compétences et les parcours de formation,
 - o l'animation technique et le travail sur les compétences et les parcours des conseillers Objectif Pme, comme évoqué dans l'objectif 1,
 - o le cadre d'action des conseillers correspondants et conseillers relais, le cas échéant en concertation avec les Commissions concernées :
 - objectifs d'action,
 - suivi des résultats,
 - formations en innovation et économie numérique,
- la CCIT assurant l'intégration territoriale :
 - o l'accueil territorial des types de conseillers et le respect du règlement intérieur de la CCI,
 - o leur pilotage territorial sur l'identification précise des entreprises concernées et la planification des actions d'animation et d'accompagnement,
 - o la réalisation des objectifs,
 - o l'intégration des actions dans les accompagnements globaux proposés aux entreprises,
 - o la qualité des interventions (en référence aux outils évoqués ci-dessous) et de l'ingénierie globale,
 - o et la cohérence avec la stratégie de territoire.
- concernant les chargés de développement Objectif Pme, ce pilotage s'inscrit également par définition dans la coordination fonctionnelle assurée au niveau régional par NFID.

Sur le plan formel, ce pilotage s'appuiera notamment sur :

- une traduction établie au niveau régional des objectifs et indicateurs du schéma sectoriel en éléments annuels et par territoire, sous forme d'un contrat de performance innovation et économie numérique, qui servira également de base à l'établissement du budget innovation et économie numérique du

territoire, et dont l'avancement fera l'objet de points réguliers (typiquement mensuels ou bimestriels),

- le budget qui prévoira donc annuellement la dotation des CCIT en ressources d'achat et moyens en personnel,
- le plan de formation des personnels relevant du concept CCI innovation.
- des outils de suivi qualité, présentés annuellement au Bureau de la CCI de région, tels que :
 - o les éléments de reporting issus de la GRC régionale ou spécifiques à ce schéma,
 - o l'analyse des types d'interventions réalisés, et leur conformité avec l'apport de valeur ajoutée recherché par le schéma sectoriel,
 - o l'impact des actions menées, sur les projets et les parcours d'entreprises.

LES MOYENS

Au regard de la situation existante rappelée en annexe, le schéma sectoriel vise une organisation à échéance 2014 comportant :

(hors assistantes)	CCI	Situation visée étape 1 (2012 – 2013)	Objectif ou action du schéma sectoriel	forme d'action envisagée	nbre. pers. concernées	territoire ou domaine concerné
conseiller spécialisés innovation et économie numérique						
conseiller spécialisé territorial	CCITs	13	action 9	recrutement de 4 conseillers	4	Artois (1), Grand Hainaut (1), Grand Lille (2)
conseiller spécialisé de pôle d'expertise et d'innovation régional	CCIR, CCITs	8	objectifs 3 et 4	recrutement d'1 conseiller financé par actions	1	CCI de région
chargé d'étude, de veille, ... en fonction support	CCIR, CCI Grand Lille	5	objectifs 3 et 5	recrutement d'1 chargé d'étude financé par actions	1	CCI de région
responsable de pôle interne d'expertise et innovation	CCIR,	2	objectifs 3 et 4	mobilité interne au réseau CCI	2	anticipation et transfrontalier, innovation services
responsable de pôle interne d'expertise et innovation	CCIR,	1	objectifs 3 et 4	évolution interne à la CCI de région	1	propriété industrielle
correspondant innovation et économie numérique						
conseiller chargé de développement Objectif Pme	CCITs	20	action 1	recrutement de 3 conseillers	3	1 Artois, 2 Grand Lille
				évolutions internes à CCITs (labellisation) pour 6 conseillers	6	1 Artois, 2 Grand Hainaut (dont 1 recrutement 2011), 3 Grand Lille,
animateur technique Objectif Pme	CCIR	1	action 2	recrutement	1	Objectif Pme
chef de projet Dinamic	CCIR	1	action 3	évolution interne à la CCI de région	1	Dinamic
conseiller correspondant innovation et économie numérique	CCITs	13	action 8	formation et habilitation par évolutions internes CCITs	8	3 Artois, 3 Côte d'Opale, 7 Grand Lille, 3 Grand Hainaut
conseiller – relais innovation et économie numérique	CCITs	50	action 10	sensibilisations - formations internes	50	7 Artois, 8 Côte d'Opale, 8 Grand Hainaut, 27 Grand Lille

LES RESSOURCES

Schéma sectoriel innovation première estimation budgétaire (estimation en milliers d'euros)	Budget année courante actuelle		Surcoûts annuels schéma "étape 1" (2012 - 2013)		Budget annuel schéma sectoriel	
	Budget global	Apport CCI ("ex TATP")	Budget global	Apport CCI ("ex TATP")	Budget global	Apport CCI ("ex TATP")
animation et action de fond en repérage accompagnement et services spécialisés standards	2 470	1 940	550	150	3 020	2 090
actions thématiques (actions collectives, européennes, etc.) (*) et actions spécifiques au schéma sectoriel (formations, etc.)	2 370	570	240	110	2 610	680
Total Schéma sectoriel	4 840	2 510	790	260	5 630	2 770

(*) hors prestations Dinamic, gérées en compte "classe 4"

LES INDICATEURS :

La mise en œuvre du schéma sectoriel sera suivie à l'aide d'un ensemble d'indicateurs qui peuvent se répartir en trois catégories :

- les indicateurs définis par le réseau consulaire au niveau national, qui sont volontairement en nombre très restreint pour permettre un suivi harmonisé pour l'ensemble des régions,
- des indicateurs de moyens et pour partie de résultats, propres à chaque action. La description des actions a proposé une première liste qui est reprise ci-près, mais dont la définition sera à revoir en fonction notamment des possibilités apportées par la GRC régionale,
- des indicateurs d'impact et de résultat plus élaborées, à définir notamment dans le cadre de l'action 26 en lien avec les services d'Etudes et analyse économique.

Indicateurs nationaux ACFCI :

Nombre de « Conseillers en développement – correspondants innovation » :
Nombre d'ETP « Conseillers innovation » :
Nombre de manifestations organisées sur le thème de l'innovation
Nombre de participants aux manifestations organisées
Nombre de PME visitées / rencontrées en face à face sur le thème de l'innovation
Nombre d'entreprises mises en relation directe avec d'autres entreprises et des centres de compétences en matière de recherche et innovation.
Nombre de projets d'innovation détectés et formalisés dans un livrable
Nombre de projets d'innovation accompagnés.

Indicateurs régionaux détaillés :

1er indicateur : (indicateur national) chargés de développement CCI labellisés fin 2012 : 20 et répartition territoriale : 3 Artois (dont 1 recrutement), 5 Côte d'Opale, 3 Grand Hainaut, 9 Grand Lille (dont 2 recrutements)

2e indicateur : chargés de développement labellisés courant 2014 : 25 (4 Artois, 5 Côte d'Opale, 4 Grand Hainaut, 12 Grand Lille) selon modalités à préciser en 2013

- 3e indicateur : mise en place d'un(e) animateur (trice) technique à la CCI de région
- 4e indicateur : assurer le support pour 90 PME (dans la phase 2 de Dinamic
- 5e indicateur : animation d'au moins une réunion par an d'échanges avec les autres régions « Dinamic »
- 6e indicateur : renforcement du support technique et administratif à la CCI de région
- 7e indicateur : entreprises relevant de cibles complémentaires accompagnées fin 2013: 55
- 8e indicateur : (qualitatif) définition d'un programme de travail PME « pré-ETI »
- 9e indicateur : participation CCI de région aux organes de gouvernance Objectif Pme
-systématisation de la mise en œuvre de SEPT sur l'ensemble du territoire régional
- 10e indicateur :
- 11e indicateur : mise en place du concept CCI innovation
- 12e indicateur : inventaire régional des expertises consulaires
- 13e indicateur : classification des conseillers intervenant sur l'innovation et économie numérique selon les métiers du référentiel
- 14e indicateur : habilitation de 13 personnes à la fonction de correspondant innovation et économie numérique
- 15e indicateur : recrutement de 4 conseillers
- 16e indicateur : plan de formations régional
- 17e indicateur : plan de stabilisation des postes
- 18e indicateur : former 50 conseillers - relais
- 19e indicateur : production des catalogues sensibilisation – formation
- 20e indicateur : (national) nombre de manifestations organisées
- 21e indicateur : (national) nombre de participants aux manifestations organisées
- 22e indicateur : régionalisation de l'offre de mise en réseau
- 23e indicateur : (national) nbre. PME visitées / rencontrées en face à face sur le thème innovation par les conseillers/ correspondants innovation/ éco. numérique
- 24e indicateur : (national) nombre d'entreprises mises en relation directe avec d'autres entreprises et des centres de compétences en matière de recherche et innovation.
- 25e indicateur : (national) nbre. projets d'innovation détectés, formalisés en livrable

26e indicateur : (national) nombre de projets d'innovation accompagnés par les conseillers et correspondants innovation et économie numérique

27e indicateur : mise au point d'un diagnostic innovation

28e indicateur : indicateurs propres à chaque action

29e indicateur : plan d'actions de l'axe SRI Innover par et pour les services

30e indicateur : mise en place d'une fonction d'animateur/trice Innover par et pour les services à la CCI de région

31e indicateur : proposition d'actions des CCI sur cet axe

ANNEXES

ANNEXE 1 LES METIERS CONSULAIRES ACTUELS DE L'INNOVATION ET L'ECONOMIE NUMERIQUE

Ces métiers revêtent aujourd'hui des formats variés selon les territoires et les compétences mobilisées.

On trouve ainsi :

1. des chargés de développement Objectif Pme, dont certains ont par ailleurs une spécialité en innovation,
2. des conseillers généralistes type conseiller en développement d'entreprise, conseiller industrie ou conseiller commerce, ayant pour certains une sensibilité en innovation et économie numérique, pour d'autres ayant reçu une première formation à l'économie numérique,
3. sur les territoires, des conseillers spécialisés en innovation, ou en économie numérique, ou sur les deux spécialités, avec sur deux territoires des responsables d'équipe, et pour différentes personnes des compétences particulières sur certains champs,
4. au niveau régional, des conseillers ayant approfondi des spécialités sur des sous-ensembles précis de l'appui à l'innovation, ainsi que des chargés d'étude spécialisés intervenant en back-office des conseillers.

Pour donner un sens à un dénombrement, il faut donc distinguer une capacité d'intervention « amont » (catégories 1 et 2) et « spécialisée » (3 et 4).

On voit qu'une cohérence d'intervention est difficile à établir de par la disparité des métiers et le faible degré de formalisation des relations entre catégories. S'y ajoute les effets d'une répartition des moyens très différente entre les territoires : un conseiller isolé perd ainsi en efficacité par rapport à une équipe plus structurée, de par la diversité d'activités qu'il doit assurer.

Il faut souligner que l'addition des nombres de personnes concernées, si elle peut présenter l'intérêt d'un dénombrement global, n'a pas cependant de sens pour évaluer une capacité d'intervention effective. On doit notamment bien garder à l'esprit la part très variable, et souvent faible, consacrée à l'innovation et économie numérique des deux premières catégories.

Etat des moyens en conseillers innovation et économie numérique à octobre 2011 :

Conseillers	Territoires	CCI de région	Total
1. Conseillers amont			
Conseillers Objectif Pme nb. personnes :	12		12
autres conseillers concernés à des degrés divers	4.7	1.5	6.2
Total conseillers amont (ETP) (*)	16.7	1.5	18.2
2. Conseillers spécialisés			
Conseillers innovation territoriaux	3.8		3.8
Conseillers économie numérique territoriaux	4.4		4.4
Conseillers innovation économie numérique de spécialités	1	5.5 (**)	6.5
Conseillers spécialisés	9.2	5.5	14.7
Population concernée à ce jour (*) (***)	25.9	7 (**)	32.9

(*) l'innovation et économie numérique ne représentent souvent qu'une faible part du temps des conseillers amont : estimée à 10% en moyenne

(**) + 2.5 chargés de veille en back-office

(***) ce tableau regroupe indifféremment les personnes sous statut ou en CDD.

ANNEXE 2 LE SCHEMA SECTORIEL INNOVATION ET LES AUTRES SCHEMAS

Ce schéma sectoriel recherchera une articulation claire avec les autres schémas sectoriels régionaux les plus concernés :

Sur un plan global :

- schémas commerce, tourisme, et entrepreneuriat : l'intervention innovation et économie numérique s'opérant plutôt en amont, avec cependant pour le schéma entrepreneuriat une thématique partagée sur le financement et le mentorat,
- schéma développement durable : l'intervention innovation et économie numérique s'opérant plutôt en aval,
- schémas international et formation/ ressources humaines/ emploi/ enseignement supérieur : des interventions en contributions réciproques des schémas,
- une action de terrain sur Objectif Pme en amont des différents dispositifs issus des schémas sectoriels,

De manière plus précise :

- schémas commerce, tourisme, et entrepreneuriat : l'intervention innovation et économie numérique s'opère :
 - o par la sensibilisation et la formation des conseillers commerce, tourisme, création – transmission,
 - o par l'apport ciblé d'expertises auprès de publics à fort enjeu de développement ou à fort levier collectif (ex. Unions commerciales),
 - o par une collaboration à définir au cas par cas sur des dossiers régionaux majeurs bien identifiés :
 - actions Digital Commerce,
 - démarches prospectives PRDECS,
 - Institut du mentorat,
 - dimension innovation, intelligence économique, économie numérique d'un éventuel pôle régional tourisme,
- schéma développement durable : l'intervention innovation et économie numérique s'opère ainsi :
 - o les conseillers innovation et économie numérique apportent l'appui nécessaire pour la concrétisation des solutions (telles qu'innovations à développer, apport d'outils numériques, écoconception, etc.) aux problématiques que les conseillers développement durable auront

révélé dans les entreprises, par la sensibilisation, l'analyse des cycles de vie, etc.

- l'action sur l'innovation par les services recherchera notamment la mise en application de nouveaux modèles économiques liés à un développement plus durable,
- l'accompagnement des entreprises dans leur démarche d'anticipation marchés - technologies intégrera l'impact du développement durable,
- l'impact des « green IT » sera pris en compte par les conseillers économie numérique,
- la RSE sera également par son caractère potentiellement inducteur d'innovation un champ important de collaboration,

- schéma international : des interventions en contributions réciproques :

- par la prise en charge dans le schéma innovation de la dimension « innovation et technologie » des activités « Entreprise Europe Network »
- par la collaboration sur l'application à l'échelle internationale de démarches de PME en innovation technologique ou commerciale (ex. marchés du nucléaire civil).
- par le recours des conseillers internationaux aux expertises innovation, intelligence économique et économie numérique selon besoins rencontrés,
- schéma formation, ressources humaines, emploi, enseignement supérieur : des interventions en contributions réciproques :

- schéma formation/ ressources humaines/ emploi/ enseignement supérieur : les thèmes de collaboration sont multiples :

- la formation du dirigeant et sa prise d'expérience est une condition importante de la mise en œuvre d'une stratégie de développement et d'innovation,
- les initiatives universitaires qui comportent par principe une part dédiée à l'enseignement supérieur : Fondation, projets de cursus transfrontaliers, etc.
- la dimension compétences des salariés est bien sûr essentielle pour la capacité de génération d'idées nouvelles de l'entreprise, la bonne réussite des projets, et el déploiement conforme des nouveaux produits et services,

- les collaborations avec les Délégations de la CCI de région à l'Industrie et au Tertiaire supérieur résulteront directement de la définition de certaines actions où ces sujets sont particulièrement traités,

- sur le schéma équipements gérés un lien est possible avec l'action « Intégrer les entreprises régionales dans les chantiers », qui peut tirer parti des méthodes telles que Nucléi,
-
- enfin, l'action de terrain sur Objectif Pme se situera par définition dans un rôle de prescription et d'orientation éventuelles vers les différents dispositifs issus des schémas sectoriels, selon leur adéquation à la situation de l'entreprise.

ANNEXE 3 INDICATEURS NATIONAUX POUR 2010

	Indicateurs	Nord-Pas-de-Calais
1	Nombre de « Conseillers en développement – correspondants innovation »	13
2	Nombre d'ETP « Conseillers innovation »	14.6
3	Nombre de manifestations organisées sur le thème de l'innovation	120
4	Nombre de participants aux manifestations organisées	3580
5	Nombre de PME visitées / rencontrées en face à face sur le thème de l'innovation	888
6	Nombre d'entreprises mises en relation directe avec d'autres entreprises (dans le cadre d'un projet d'innovation) et des centres de compétences en matière de recherche et innovation.	80
7	Nombre de projets d'innovation détectés (produit, process, service) et formalisés dans un livrable remis à l'entreprise.	253 hors TIC 435 avec TIC
8	Nombre de projets d'innovation accompagnés.	191

ANNEXE 4 DESCRIPTIF DES METIERS

- **Le conseiller spécialisé innovation économie numérique :**

Il dispose des savoir-faire pour aider à l'expression et la réussite des innovations. L'appellation recouvre deux métiers :

- le conseiller spécialisé de pôle d'expertise et d'innovation régional :

- il contribue à la production d'un pôle d'expertise et d'innovation, rencontre les entreprises susceptibles de bénéficier d'interventions de ce pôle, sur signalement ou démarche propre (moyennant les échanges d'information assurant la cohérence régionale et territoriale), accompagne la partie des projets relevant de son expertise (en référence à un accompagnement plus global, typiquement Objectif Pme).
- il anime des actions centrées sur le domaine d'expertise, développe la qualité et la visibilité de l'expertise consulaire sur le domaine par la veille, la collaboration avec d'autres acteurs régionaux, la définition d'actions régionales ou suprarégionales de communication, la formation et l'expérimentation.
- il appuie les interventions collectives et individuelles de ses collègues territoriaux, leur apporte le cas échéant des outils et méthodes permettant de diffuser plus largement l'action du pôle d'expertise et d'innovation, assure un dialogue constant avec ses collègues territoriaux impliqués sur le champ d'expertise de manière à faire progresser collectivement le savoir-faire consulaire,

- le conseiller spécialisé territorial :

- il centre son action sur la formalisation et l'accompagnement de projets en innovation et économie numérique, comprenant l'aide à l'entreprise pour exprimer des projets viables et ambitieux, pour conforter la réussite de ces projets voire pour appuyer une meilleure organisation de l'entreprise.
- il peut disposer d'expertises propres, en référence à un pôle d'expertise et d'innovation consulaire structuré, dont il contribue à diffuser l'action, ou en référence à une thématique régionale hors pôle consulaire structuré (exemple : financement de l'innovation).
- il assure ses interventions sur signalement ou démarche propre (moyennant les échanges d'information assurant la cohérence régionale et territoriale). il gère en propre des outils d'animation nécessitant un conseil permanent de haut niveau tels que club ou groupe innovation, ou gestion de toute communauté spécialisée.

- il apporte de manière ciblée son soutien aux correspondants et conseillers relais en interventions collectives et individuelles. Il contribue à la formation et la mise à jour des compétences des correspondants et conseillers relais.
- il peut assurer une responsabilité d'équipe territoriale.

- **le correspondant innovation et économie numérique :**

Son métier de base est dédié à l'accompagnement de l'entreprise sur le moyen - long terme dans ses projets de développement, de manière généraliste ou sectorielle (industrie, commerce, tourisme, services). Sous l'angle « correspondant », il assure une mission de fond sur le territoire pour diffuser l'innovation et l'économie numérique et apporte un premier niveau de conseil lui permettant d'accompagner en propre des projets simples ne comportant pas d'enjeu important pour l'entreprise.

Il mobilise les interventions des conseillers spécialisés ou d'autres intervenants régionaux spécialisés, selon les caractéristiques du projet, dès que les enjeux dépassent ce cadre. Il assure la conception et la mise en place d'actions d'animation et sensibilisation en innovation et économie numérique.

Il peut éventuellement être « correspondant » d'autres spécialités que l'innovation et économie numérique, mais en nombre très limité.

Deux formats différents relèvent de cette appellation :

- le conseiller chargé de développement Objectif Pme : le référentiel de ce métier est clairement défini au niveau régional et s'inscrit dans l'animation assurée par NFID sur le dispositif Objectif Pme. Son action est essentiellement dédiée à trois fonctions : visiter des entreprises à potentiel, accompagner l'expression et le suivi de plans d'actions de développement, animer des groupes Dinamic. Son activité d'animation générale est en principe assez réduite.

Ce métier se caractérise donc par une capacité forte à analyser les enjeux stratégiques de l'entreprise et à les traduire en plan d'actions à moyen terme. L'innovation s'inscrit ainsi par définition dans les préoccupations traitées par ce conseiller, qui fera alors généralement appel à un conseiller spécialisé comme évoqué précédemment.

- le conseiller correspondant innovation et économie numérique, qui peut aborder l'innovation et l'économie numérique à l'issue d'une formation approfondie ou suite à une expérience particulière structurante sur ces questions. Dans son métier de base, il détecte les entreprises à potentiel de développement et apporte des contacts pré-qualifiés d'entreprises aux conseillers chargés de développement Objectif Pme.

ANNEXE 5 LA TYPOLOGIE SEPT

CLASSE 1 : Les « ressources à valoriser »

Ces entreprises représentent 16% des entreprises interrogées. Elles sont plutôt performantes, possèdent en général une large gamme de produits et sont composées d'un établissement leader ou unique, ce qui leur confère une autonomie de décision.

Les marchés des entreprises « ressources à valoriser » sont stables ou en légère croissance. Ces entreprises, considérées comme acteurs secondaires sur leurs marchés défendent ou augmentent très légèrement leurs parts de ces marchés.

Les stratégies d'innovation sont marginales, ces entreprises préférant assurer la pérennité de leur activité que d'adopter une position commerciale agressive. Néanmoins une stratégie de développement de gamme ou de diversification est envisageable.

Enfin, les équipes de direction de ces entreprises présentent de manière professionnelle les principales compétences clés (Marketing/commercial, Qualité/gestion de production, gestion/finance, RH).

CLASSE 2 : Les sites dépendants

Les entreprises de cette classe (13%) sont des établissements de productions stricts. En général les effectifs de ces entreprises sont importants. Ces entreprises sont bien positionnées sur leur marché mais ne gagnent pas de parts de marché.

Un site dépendant ne dispose que de peu de visibilité stratégique. Il a des enjeux technologiques maîtrisés mais souvent pas d'avantage différenciant ou ces avantages sont détenus par le groupe lui-même. L'innovation n'est pas maîtrisée par le site voire est inexistante car le marché est souvent arrivé à maturité.

Leur potentiel de croissance est faible voire nul mais les risques concurrentiels ou les risques clients sont également réduits.

Les politiques de ressources humaines et de formation sont très professionnelles et les compétences de direction sont présentes et bien réparties entre les différentes fonctions.

CLASSE 3 : Les leaders commerciaux

Les leaders commerciaux représentent 18% de l'échantillon. Ces entreprises sont très performantes sur leurs marchés, qui sont en croissance (+5% par an) et qui présentent peu de risques (pas de nouveaux entrants, concurrence internationale maîtrisée à court terme...).

Leurs portefeuilles de clientèle sont diversifiés et présentent peu de risques : soit l'entreprise possède les moyens de réagir si un risque apparaît, soit le marché n'offre pas beaucoup d'alternative aux clients, qui n'ont donc pas le choix. Ils possèdent toutefois un léger levier de pression sur les marges.

Solidement implantés, les leaders commerciaux ont des parts de marché stables. Ils ont des expériences dispersées d'innovation et n'utilisent pas ce levier comme leur premier critère de développement. Ils mettent davantage l'effort sur leurs relations commerciales mais suivent les conquérants par l'innovation en adoptant une stratégie de lancement de nouveaux produits et de diversification de marchés.

CLASSE 4 : Les conquérants de l'innovation

Cette classe (14% du panel) regroupe des entreprises ayant des stratégies de développement commercial par l'innovation. L'innovation technologique est un véritable facteur clé de succès. Elles possèdent au minimum une fonction R&D en interne et pour la plupart, ont également noué des partenariats extérieurs (laboratoires, centres de recherche privés ou publics, autres entreprises, etc.).

Leurs expériences passées dans le domaine de l'innovation leur confèrent une réelle expertise dans le management de projets innovants. Leur capacité de R&D s'accompagne bien souvent d'une stratégie marketing précise pour la commercialisation des innovations. Ces dernières sont fortement différenciatrices sur leur marché et considérées comme discriminantes par les clients.

Possédant une large vision de leurs marchés, ces entreprises peuvent anticiper les évolutions et innover non seulement sur les produits mais aussi sur toutes les applications du marché.

Cette stratégie leur fait gagner régulièrement des parts de marché et leur permet de tisser des liens commerciaux forts avec leurs clients.

CLASSE 5 : Les « artisans »

Cette classe regroupe les entreprises (15%) ayant des caractéristiques communes sur leur marché : elles agissent de manière stable sur un marché de proximité.

Cela induit un faible risque de déréférencement client mais aussi une conquête de nouveaux clients essentiellement tirée par le dynamisme conjoncturel de leurs marchés.

La différenciation est inexistante, tant sur le plan du savoir-faire que de l'innovation technologique. Ces entreprises sont fortement autonomes et ne tissent aucun lien stratégique ou partenariat avec les confrères ou entreprises complémentaires.

Il s'agit dans la plupart des cas de petites PME (moins de 50 personnes) qui investissent peu dans la formation de leurs collaborateurs et qui disposent d'un encadrement faible en termes de compétences stratégiques.

CLASSE 6 : Les chefs d'ateliers (entreprises fragiles)

Entreprises très autonomes, les chefs d'ateliers (17%) ne sont pas dans une situation confortable.

Elles sont davantage considérées comme des sous-traitants de spécialité. Leur risque de perte de client est très réel. Celui de voir arriver des nouveaux entrants l'est tout autant. Le marché étant déjà très concurrentiel et stable (en croissance et en valeur), ces entreprises font tout pour conserver leurs parts de marché existantes.

Aucune innovation, recherche ou expérience de différenciation n'est tentée. L'entreprise vend les produits ou services de son marché, au prix du marché. Pas non plus d'enjeu technologique particulier.

Les difficultés de recrutement sont gérées mais ces entreprises manquent de compétences d'encadrement.

CLASSE 7 : Les entreprises en danger

Cette dernière catégorie (7%) regroupe les entreprises opérant sur des marchés en difficulté ou très concurrencés par les pays à faible coût de main d'œuvre. Le CA est très exposé au risque de pertes de clients car ces entreprises ne disposent d'aucun atout différenciant ou de savoir-faire spécifique sur leur marché.

Pas d'innovation, pas d'investissement RH, pas d'encadrement, un marché en baisse, des difficultés de recrutement... Les caractéristiques négatives de cette catégorie sont nombreuses et entraînent une attitude de repli du dirigeant.

Ces entreprises se situent très largement en dessous des catégories précédentes.