



Pour alimentation de la réflexion du RBI :

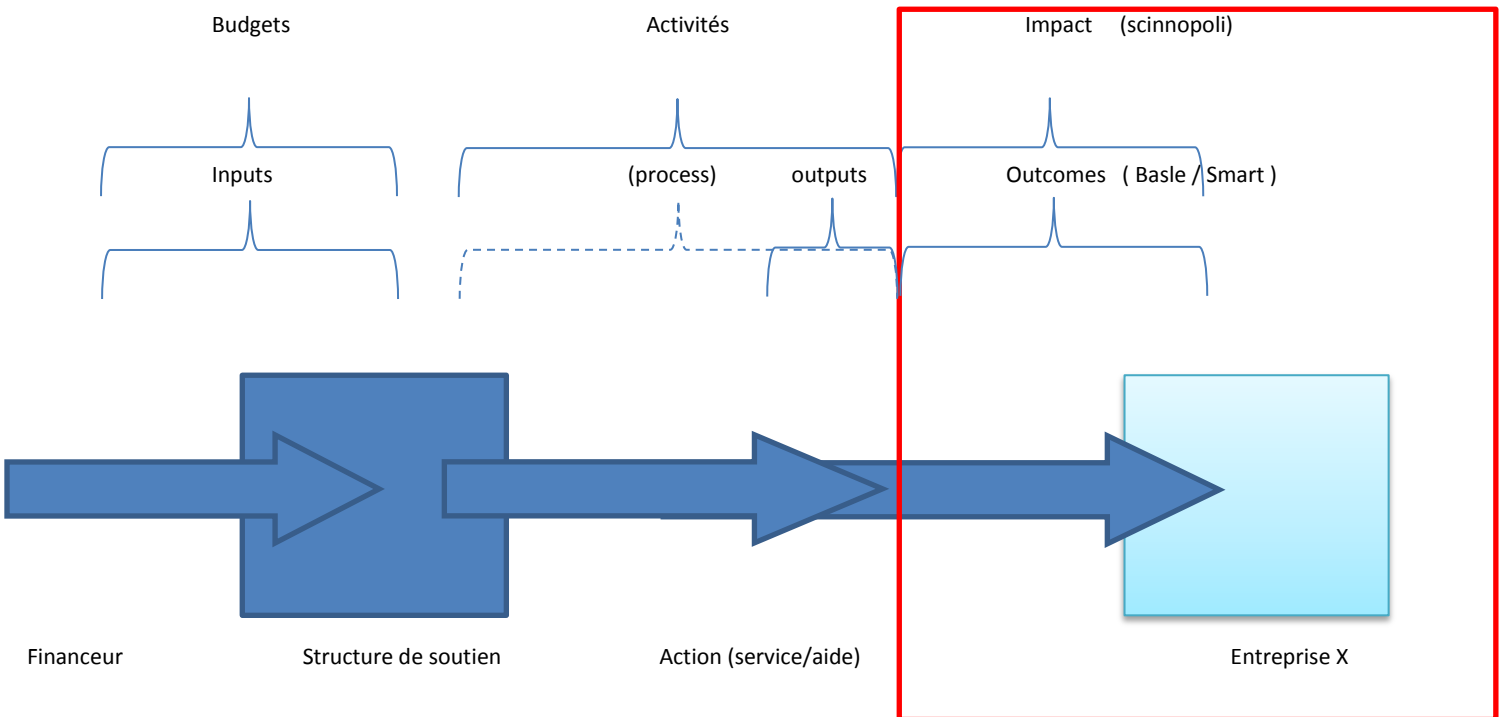
- Partie I : comment les partenaires de Scinnopoli évaluent leur impact
- Partie II : une même approche de l'entreprise innovante
- Partie III : une étude de marché / étude prospective chez Méditerranée Technologies

Partie I : « Evaluer l'impact », mais quel impact ?

➤ Le RBI a montré de l'intérêt pour les pratiques d'évaluation de l'impact des partenaires, voici quelques exemples.

1. Modélisation simpliste d'un système d'aide à l'innovation

Il paraît nécessaire de s'accorder sur une terminologie exacte.



Grâce au financement de la région, je fais (*process*) une tarte à la myrtille (*output*) à X, à qui elle a donné de l'énergie (*outcome*) »

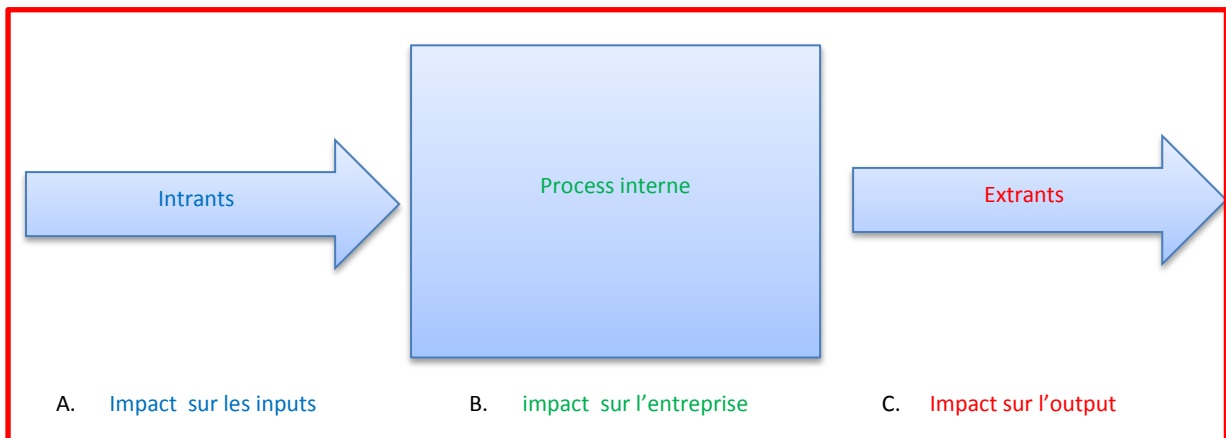
Partie visée par l'évaluation des « impacts »

2. Quel impact sur les entreprises : sur les inputs, sur le processus, sur les outputs ?

Modélisation simpliste de l'entreprise bénéficiaire, on peut évaluer l'impact sur trois éléments ; distincts quoique faisant partie d'une même chaîne.

- A. Impact sur les Inputs ayant trait à l'innovation
- B. Impact sur le process interne d'innovation
- C. Impact sur l'output ayant trait à l'innovation (ou non)

Entreprise X



Cinq approches différentes de l'impact pour les partenaires de Scinnopoli :

Evaluation de facteur	Centré sur l'entreprise	Précision	« Unité » utilisée (si applicable)
1. Input Additionalities	Intrants (A)	Impact de l'aide sur l'investissement en R&D	Impact de l'aide sur : <ul style="list-style-type: none"> - le montant investi pour le projet de R&D : euros supplémentaire investi par l'entreprise par euros d'aide publique allouée
2. Behavioral Additionalities	Processus (B)	Impact de l'aide sur les caractéristiques du projet	Impact de l'aide sur : <ul style="list-style-type: none"> - Taille du projet - Nombre de marchés visés - Nombre de partenaires - Compétence en management de la R&D - Durée du projet
3. Strategic Controlling	Extrants (C)	Impact de l'aide sur les la performance économique de l'entreprise	Impact de l'aide sur : <ul style="list-style-type: none"> - Le chiffre d'affaire - L'emploi <p>... des entreprises bénéficiaires</p>
4. Ex-Post Evaluation	Intrants (A) Processus(B) Extrants (C)	Impact global du projet aidé sur l'entreprise	Impact d projet aidé sur : <ul style="list-style-type: none"> - La place de l'entreprise sur le marché - La qualité du projet - Les qualifications des ressources humaines - La propriété intellectuelle
5. Direct and Indirect Effect Measurement	Direct : Processus(B)	Impact de l'aide sur le process d'innovation	Nombre d'entreprises qui ont : <ul style="list-style-type: none"> - Utilisé un conseil technologique - Utilisé une mise en relation proposée - Utilisé un conseil pour transformer une idée en projet
	Indirect : Intrants (A) Processus(B) Extrants (C)	Impact de l'aide sur les caractéristiques « innovantes » de l'entreprise	Nombre d'entreprises qui ont : <ul style="list-style-type: none"> - Augmenté le budget de R&D - Mis en place une stratégie PI - Mis un nouveau produit sur le marché

Input Additionality

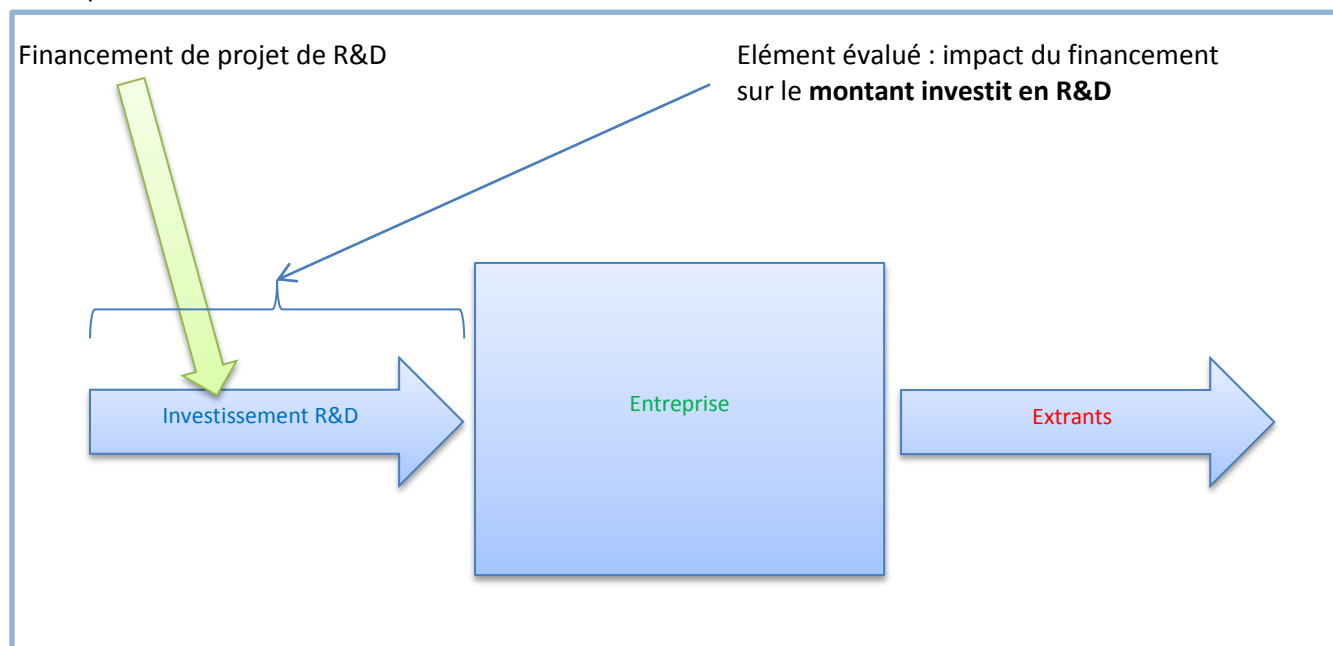
Input Additionality : Mesurer l'impact d'un financement public sur les entreprises								
Qui évalue ?	×	Collecte interne		Collecte externe		Traitement interne	×	Traitement externe
Qu'évalue-t-on ?		Intrants		Processus (activité)		Extrants	×	Impacts
A quel niveau on évalue ?	×	Un programme		Un type de structure		Une structure		Une / des activités
On évalue quand ?		Ex- ante		In itinervis	×	Ex-Post		
Comment on évalue ?		Déclaratif	×	Econométrique				
Pourquoi	×	pour valoriser		pour diriger		pour mobiliser		

- Problématique résolue :

Les financements à l'innovation sont destinés à stimuler la R&D des entreprises. Cette étude cherche à savoir si les entreprises bénéficiaires remplacent de l'argent qu'elles auraient de toute manière investi ou bien **si le montant investi en R&D augmente** (*effet d'addition*) grâce aux financements.

- Modus operandi : calculs économétriques à partir du CRM de la structure et des données économiques des entreprises

Entreprise X



* Référentiel utilisé :

Montants de l'investissement R&D des entreprises <i>non financées</i> par le programme	Montants de l'investissement R&D des entreprises <i>financées</i> par le programme	<i>Effet d'addition</i> du programme de financement
--	--	---

Behavioral Additionality

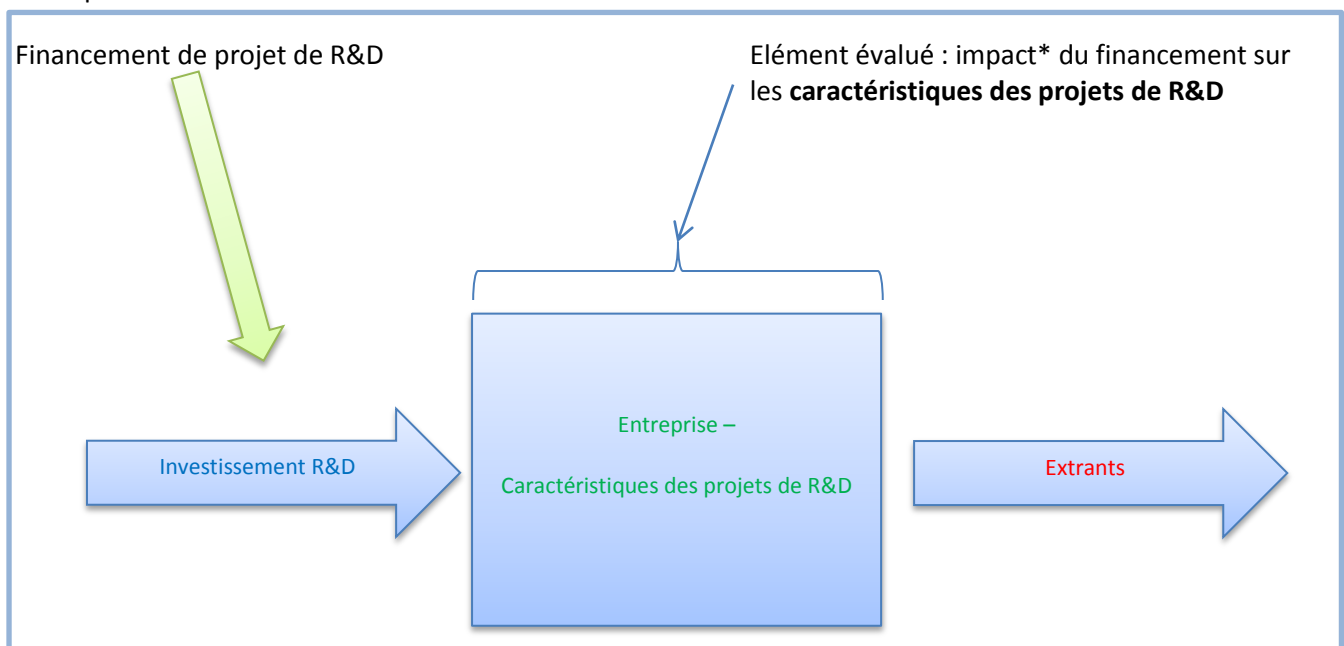
QOQCP	Behavioral Additionality : Mesurer l'impact d'un financement sur les entreprises							
Qui évalue ?		Collecte interne	×	Collecte externe		Traitement interne	×	Traitement externe
Qu'évalue-t-on ?		Intrants		Processus (activité)		Extrants	×	Impacts
A quel niveau on évalue ?	×	Un programme		Un type de structure		Une structure		Une / des activités
On évalue quand ?		Ex- ante		In itineras	×	Ex-Post		
Comment on évalue ?	×	Déclaratif		Econométrique				
Pourquoi	×	pour valoriser		pour diriger		pour mobiliser		

- Problématique résolue :

Les financements à l'innovation sont destinés à stimuler la R&D des entreprises. Cette étude cherche à savoir **en quoi les caractéristiques des projets de R&D des entreprises ont été transformées** par le financement.

- Modus operandi : calculs économétriques à partir d'informations collectées par questionnaires

Entreprise X



* Référentiel utilisé :

Caractéristique du projet	Impact vu par l'entreprise (1 à 5)
Sur l'envergure du projet	
Sur m'échelle du projet	
Sur la collaboration pour ce projet	
Sur la durée du projet	
Sur la compétence en management de la R&D	

Strategic Controlling

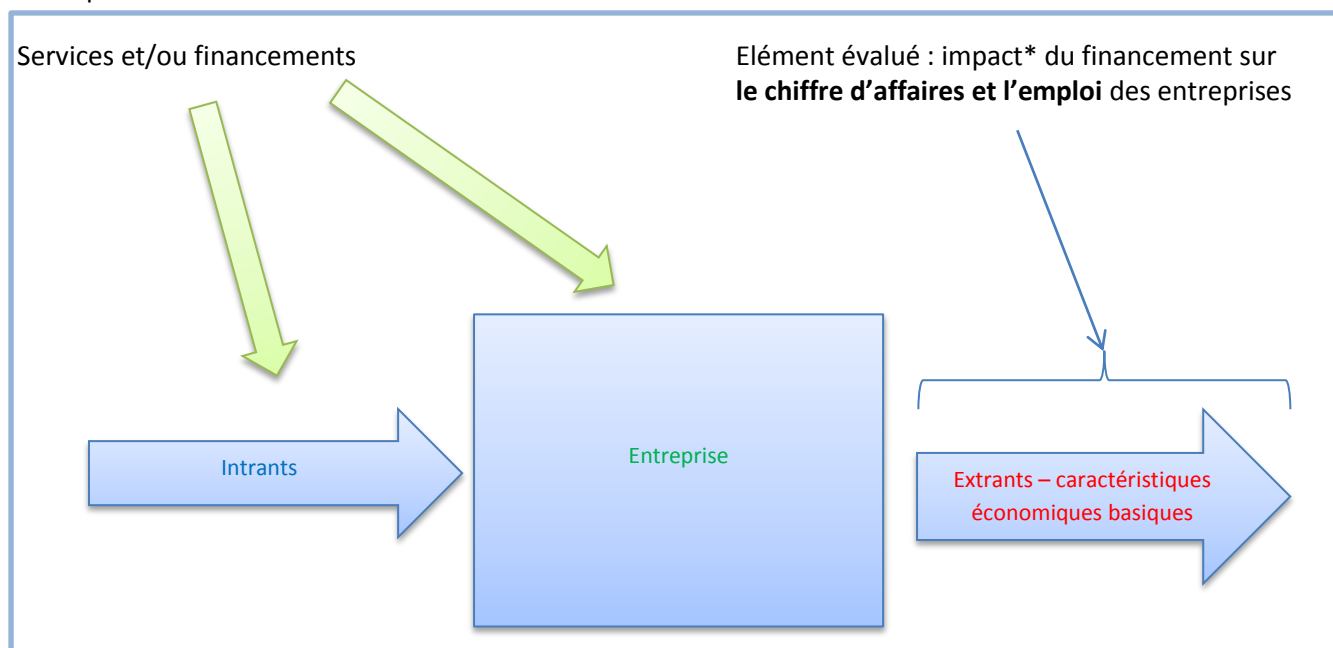
Strategic Controlling : Evaluer l'impact des services et financements sur les entreprises								
Qui évalue ?	×	Collecte interne		Collecte externe		Traitement interne	×	Traitement externe
Qu'évalue-t-on ?		Intrants		Processus (activité)		Extrants	×	Impacts
A quel niveau on évalue ?		Un programme		Un type de structure	×	Une structure		Une / des activités
On évalue quand ?		Ex- ante		In itinere	×	Ex-Post		
Comment on évalue ?		Déclaratif	×	Econométrique				
Pourquoi	×	pour valoriser		pour diriger		pour mobiliser		

- Problématique résolue :

L'objectif des organismes de développement économique est de pousser la croissance sur un territoire. Cette étude cherche à savoir si les services et les financements de l'organisme **augmentent le chiffre d'affaires et l'emploi des entreprises** bénéficiaires de ce territoire. En d'autres mots, si l'organisme a participé à la croissance économique

- Modus operandi : calculs économétriques à partir du CRM de la structure et des données économiques des entreprises

Entreprise X



* Référentiel utilisé :

Extrants		
Service A		Emploi
Service B		
Service C		Chiffre d'affaires
Financement A		
Financement B		

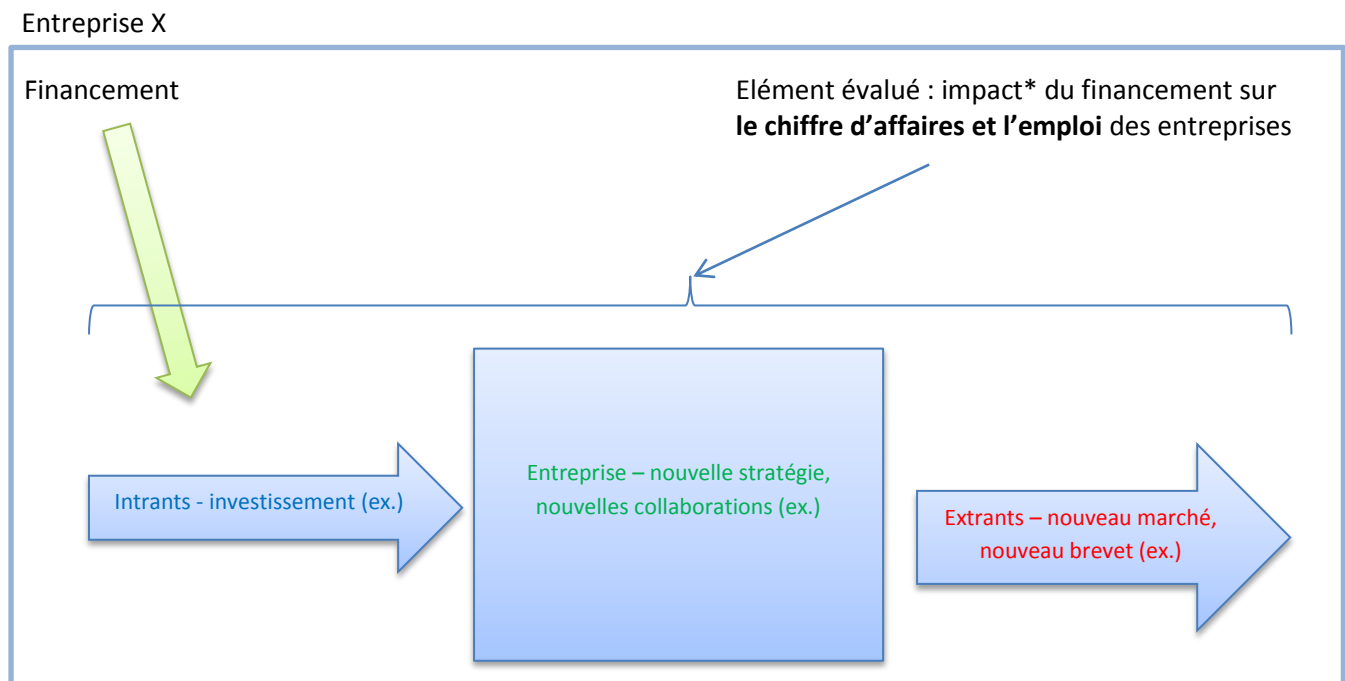
Ex-Post Evaluation of Innovation Project

QOQOCP	Ex-Post Evaluation of Innovation Projects : mesurer l'impact du projet financé sur l'entreprise							
Qui évalue ?	×	Collecte interne		Collecte externe	×	Traitement interne		Traitement externe
Qu'évalue-t-on ?		Intrants		Processus (activité)		Extrants	×	Impacts
A quel niveau on évalue ?	×	Un programme		Un type de structure		Une structure		Une / des activités
On évalue quand ?		Ex- ante	×	In itinervis		Ex-Post		
Comment on évalue ?	×	Déclaratif		Econométrie				
Pourquoi		pour valoriser	×	pour décider		pour mobiliser		

- Problématique résolue :

L'objectif du programme de financement de la R&D est d'avoir des effets positifs sur les entreprises. Cet outil permet d'évaluer l'impact du projet financé sur l'entreprise bénéficiaire.

- Modus Operandi : envoi d'un questionnaire directement à la fin du projet financé.



* Référentiel utilisé :

1. Le projet vous a-t-il permis d'acquérir une meilleure position sur le marché ?			
	Ouverture de nouveaux marchés	Augmentation de la part de marché	Maintient des marchés pré-existants
Marché local			
Marché national			
Marché est européen			
Marché ouest européen			
Marchés extra-européens			
2. Le projet a-t-il influencé votre chiffre d'affaires ?			
Chiffres d'affaire en augmentation		Chiffre d'affaire stable	Chiffres d'affaire en baisse
3. Le projet a-t-il provoqué la création de nouveaux emplois ?			
Pas de nouveaux emplois	1 à 3	4 à 6	Plus de 6
4. Le projet a-t-il amélioré la qualification de vos ressources humaines ?			
Pas d'amélioration		Petite Amélioration	Amélioration importante
5. Le projet a-t-il contribué à l'amélioration de votre position technologique ?			
Pas de contribution		Petite contribution	Saut technologique
6. Votre projet a-t-il mené à une demande de brevet ?			
Pas de Brevet	Dessin Ou modèle	Brevet	
		National	International
7. Le projet a-t-il eu un impact écologique direct ou indirect ?			
Pas d'impact	Petit impact	Impact massif	
8. Ce projet faisait-il partie d'une stratégie à moyen terme ?			
Pas de stratégie d'innovation prédéfinie	Stratégie d'Innovation schématique	Stratégie claire d'innovation définie à moyen terme	

9. Le projet a-t-il donné accès à de nouvelles coopérations / partenaires ?			
Non	Oui	Partenaires importants	
10. Le projet a-t-il eu des ralentissements ?			
Non	Petits ralentissements	Ralentissements importants	
11. Comment évalueriez-vous la contribution du soutien au projet ?			
Le projet aurait été réalisé même sans le soutien	Le soutien a facilité le projet	Le soutien a été essentiel pour le lancement du projet	
12. Avez-vous fait des demandes pour d'autres instruments de soutien à la R&D ?			
Autres subventions	Réduction fiscales	autres	
13. Etes-vous satisfaits de l'application qui a découlé de ce projet ?			
Orienté utilisateur et sans problèmes	Satisfait	Besoin d'améliorations	Potentiel d'amélioration important
14. Devrait-il y voir plus de soutien de la part des agences de services ?			
Pas de soutien nécessaire	Soutien assez utile	Soutien actif nécessaire urgemment	
15. Le projet a-t-il mené à d'autres projets de R&D ?			
Non	Des idées ou bases de projet sont en discussion	Un projet consécutif est développé	
16. Avez-vous pensé à participer à un projet international de R&D ?			
Mauvais pour nous / pas une option	Envisageable	Actuellement étudié	
Remarques			
Souhaitez-vous être suivi pour des projets ultérieurs ?			

Direct Effect Measurement of the Innovation Network

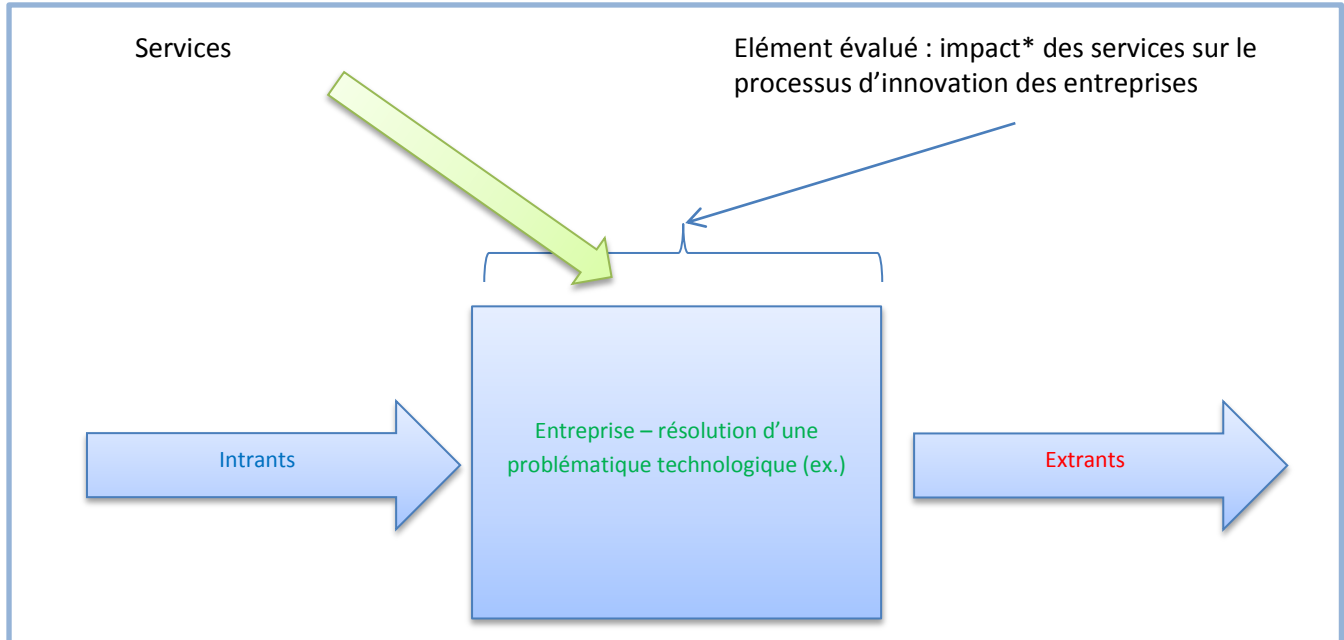
QOQCP	Direct Effect Measurement : évaluer l'impact des services sur les entreprises							
Qui évalue ?	×	Collecte interne		Collecte externe	×	Traitement interne		Traitement externe
Qu'évalue-t-on ?		Intrants		Processus (activité)		Extrants	×	Impacts
A quel niveau on évalue ?		Un programme		Un type de structure	×	Une structure		Une / des activités
On évalue quand ?		Ex- ante	×	In itineris		Ex-Post		
Comment on évalue ?	×	Déclaratif	×	Econométrique				
Pourquoi		pour valoriser		pour diriger	×	pour mobiliser		

- Problématique résolue :

Les organismes de soutien à l'innovation ont pour mission d'accompagner les entreprises dans leurs démarches d'innovation et de déclencher ou faire aboutir des projets d'innovation. Cet outil in itineris permet aux organismes d'évaluer l'**impact de leurs activités** tout au long de leur action. A terme, il devrait être l'outil unique de reporting des organismes et entériner un management par les objectifs.

- Modus Operandi : coup de téléphone par le conseiller de la structure qui a réalisé le service

Entreprise X



* Référentiel utilisé :

Action	Impact
1. Information et Stimulation Proactive	Effet Direct : l'entreprise utilise et dissémine les informations en son sein et est stimulée par l'action.
	Indicateur : nombre de questions d'entreprises concernant les actions de suivi supplémentaires et type d'action de suivi supplémentaires concernées
2. Transfert de connaissance et utilisation	Effet Direct : les entreprises recontactent le conseiller en innovation pour bénéficier d'une action de suivi supplémentaire. Utilisation de ces connaissances pour l'innovation dans l'entreprise.
	Indicateur : Nombre de question des entreprises contactées à propos des actions supplémentaires de suivi et type d'action concernée.
3. Conseil Technologique	Effet direct : un problème spécifique concernant la technologie est résolu avec l'aide d'un conseiller
	Indicateur : Nombre de conseils technologiques écrits qui sont effectivement utilisés par les entreprises.
4. Conseil à l'innovation	Effet direct : un problème spécifique concernant l'innovation est résolu avec l'aide d'un conseiller
	Indicateur : nombre d'entreprises conseillées soit oralement soit par téléphone qui ont trouvé une solution
5. Audit Innovation (détection d'opportunités)	Effet Direct : l'entreprise a transformé une ou plusieurs opportunités d'innovation en un projet d'innovation, étude ou plan.
	Indicateur : nombre d'opportunités d'innovation converties en une trajectoire d'innovation
6. Mise en relation de partenaires	Effet Direct : l'entreprise collabore avec un partenaire (entreprise ou centre de compétences) dans le but de réaliser son plan, projet ou étude d'innovation
	Indicateur : nombre de collaborations entre entreprises et entre entreprises et centres de compétence
7. Travail sur projet d'innovation	Effet direct : L'entreprise a réalisé une étude, un projet ou un plan d'innovation avec l'assistance d'un conseiller en innovation
	Indicateur : Nombre de trajectoires d'innovation qui ont été réalisées avec succès avec l'assistance d'un conseiller en innovation

Indirect Effect Measurement of the Innovation Network

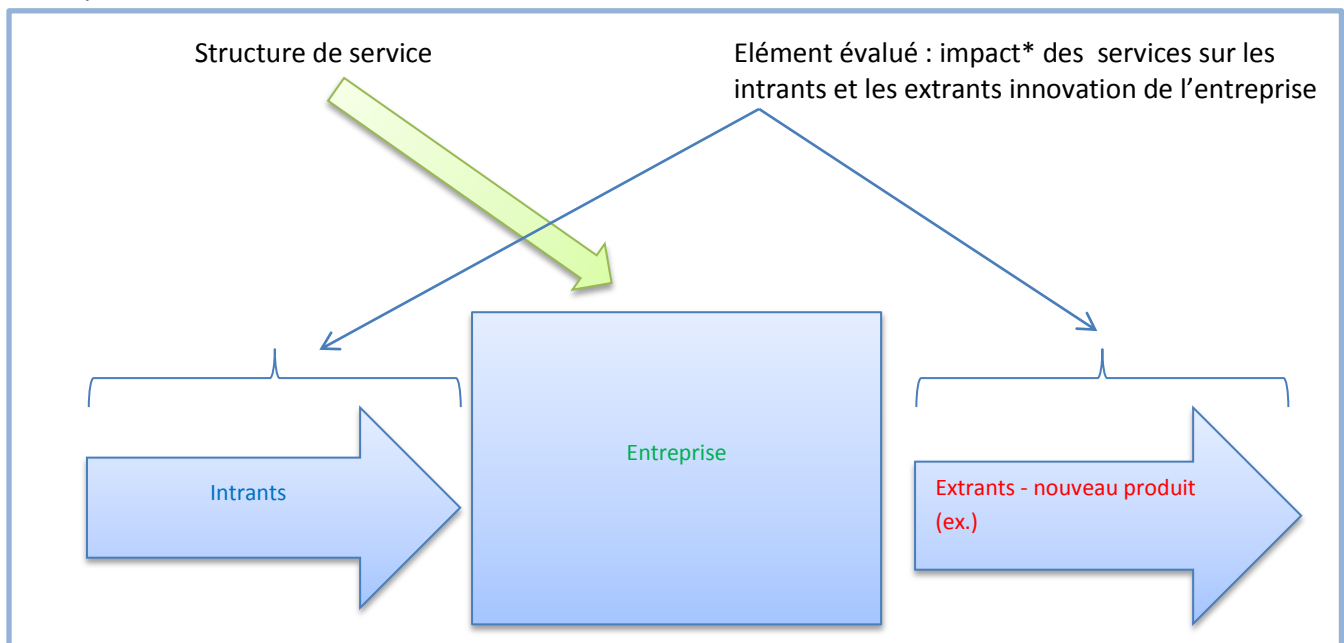
QOQCP	Indirect Effect measurement : évaluer l'impact d'une structure sur les entreprises							
Qui évalue ?		Collecte interne	×	Collecte externe		Traitement interne	×	Traitement externe
Qu'évalue-t-on ?		Intrants		Processus (activité)		Extrants	×	Impacts
A quel niveau on évalue ?		Un programme		Un type de structure	×	Une structure		Une / des activités
On évalue quand ?		Ex- ante	×	In itineris		Ex-Post		
Comment on évalue ?	×	Déclaratif		Econométrique				
Pourquoi		pour valoriser		pour diriger	×	pour mobiliser		

- Problématique résolue :

Les organismes de soutien à l'innovation ont pour mission d'accompagner les entreprises dans leurs démarches d'innovation et de déclencher ou faire aboutir des projets d'innovation. Cet outil in itineris permet aux organismes d'évaluer l'**impact de leurs activités** tout au long de leur action. A terme, il devrait être l'outil unique de reporting des organismes et entériner un management par les objectifs.

- Modus operandi : coup de téléphone aux entreprises par un prestataire engagé

Entreprise X



* Référentiel utilisé :

1. Nombre d'entreprises qui ont engagé / augmenté un budget de R&D
2. Nombre d'entreprises qui ont dédié du personnel supplémentaire à un sujet spécifique à l'innovation
3. Nombre d'entreprises qui ont pris des initiatives pour créer une culture de l'innovation
4. Nombre d'entreprises qui ont développé ou actualisé une stratégie d'innovation à long terme
5. Nombre d'entreprises qui ont mis en place une trajectoire d'innovation en partenariat avec une autre entreprise ou avec un centre de compétence
6. Nombre d'entreprises qui ont transformé une stratégie d'innovation en un produit, service ou processus nouveau ou significativement amélioré
7. Nombre de compagnies qui via des nouvelles opportunités de marché a réalisé des différenciations et / ou diversification de marché et/ ou de produits
8. Nombre d'entreprises qui ont démarré ou finit une procédure de protection intellectuelle (brevet, nom de marque, publication)

Partie II : une même approche de l'entreprise innovante

Approche « externe » de l'entreprise innovante

Le RBI a montré de l'intérêt pour ce qui pouvait relever de l'approche de l'entreprise innovante. Outre les éléments présents dans la partie I qui offrent en creux une modélisation de l'entreprise innovante et de l'impact du soutien des partenaires sur celle-ci, voici quelques éléments issus de Scinnopoli et quelques recherche rapides qui pourraient participer à la recherche du RBI.

- A) L'idée : avoir une catégorisation partagée des entreprises, notamment en fonction de leur solidité (Oséo)

PME E1	PME de plus de cinq ans présentant au moins une des caractéristiques suivantes : structures financière solide sur un horizon supérieur à un an ; progression régulière du chiffre d'affaires ; rentabilité satisfaisante et résultats régulièrement positifs ; position concurrentielle solide et clientèle diversifiée ; compétences managériales et professionnalisme avérés
PME E2	PME de plus de cinq ans qui ne sont pas en difficultés mais qui présentent au moins une des caractéristiques suivantes : structure financière fragile à déséquilibrée ; activité et rentabilité irrégulières ou sans réelle visibilité à court terme ; position concurrentielle fragile ou dépendance forte par rapport à un client ou fournisseur ; management peu expérimenté, professionnalisme à améliorer ; alertes particulières sur dirigeants, actionnaires, secteur d'activité ...
PME E3	PME présentant au moins une des caractéristiques suivantes : entreprise de moins de cinq ans ; entreprise qui n'a pas encore atteint son point mort ; les données disponibles ne permettent pas de valider le potentiel ou les prévisionnels annoncés
Grand Groupe	Grande entreprise : entreprise ne répondant pas à la définition communautaire de PME

- Pourquoi c'est intéressant : permet de savoir si l'entreprise est solide, mal en point ou en bonne santé à partir des mêmes critères pour tous, et plus en aval si le projet d'innovation permet de sortir de cette situation

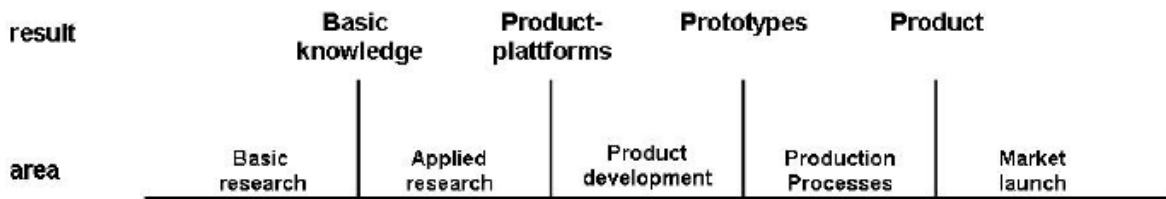
- A) L'idée : avoir une même catégorisation des projets, notamment en fonction de leur risque (Oséo)

Projet Type 1	P1 : projet d'innovation de procédé et d'organisation à faibles risques techno-économiques dans les services ; l'innovation d'organisation est liée à l'utilisation et à l'exploitation des technologies d'information et de communication (TIC)
Projet Type 2	P2 : projets de R&D à risques technico-économiques significatifs, caractérisés par une évolution de produit, procédés ou services réalisés au moyen d'innovation incrémentales nécessitant des adaptations ou développements technologiques par rapport à l'état de l'art.
Projet Type 3	P3 projets de R&D à forts risques technico-économiques, caractérisés par un saut technologique, une innovation de rupture, une diversification radicale ou la création d'une entreprise innovante
Projet Type 4	Projets de R&D collaboratifs, notamment issus des pôles de compétitivité

- Pourquoi c'est intéressant : permet s'accorder sur une même notion de risque et de savoir également si le projet est en adéquation avec la solidité de l'entreprise, savoir si le projet considéré fait courir un risque à l'entreprise, si le projet est une manière de se sortir d'une situation instable

B) L'idée : situer le projet et/ou l'entreprise dans la « chaîne de valeur » de l'innovation (WTSH : agence de développement économique de la région Schleswig-Holstein)

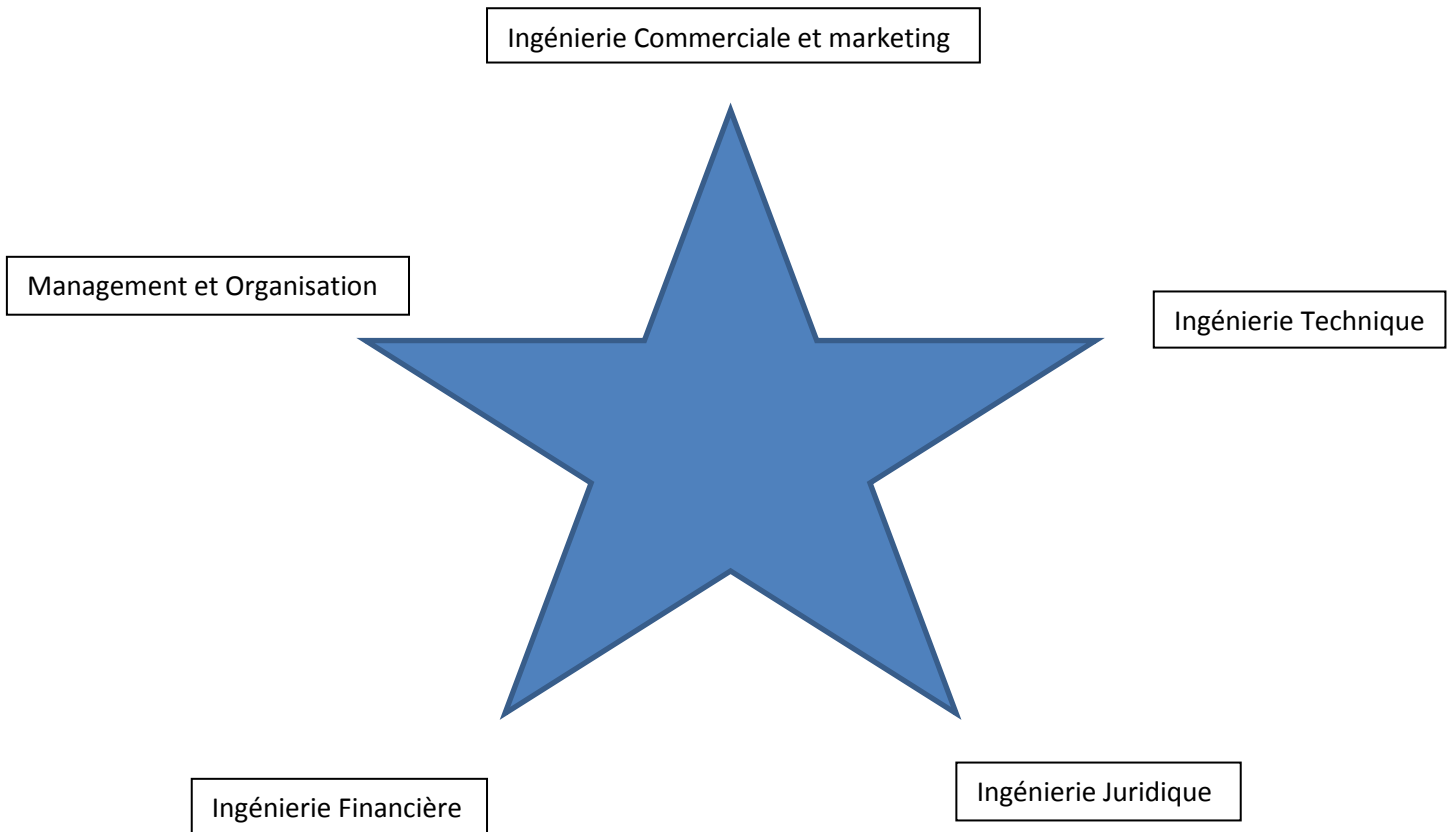
Funding along the innovation value chain



- Pourquoi c'est intéressant : le concept de chaîne de valeur de l'innovation est intéressant en lui-même, permet de donner de la hauteur de vue et de situer aisément le projet

Approche « interne » de l'entreprise innovante et du projet

A) L'idée : utiliser l'approche d'Oséo pour l'analyse des projets d'innovation



- Pourquoi c'est intéressant : permet d'utiliser une même approche déjà diffusée et de s'accorder et d'avoir un langage commun avec Oséo, acteur important de l'innovation

ACCUEIL Cliquez ici pour bien utiliser le guide de Management de Projet Innovant

FORMULER VOTRE PROJET

MANAGER VOTRE PROJET

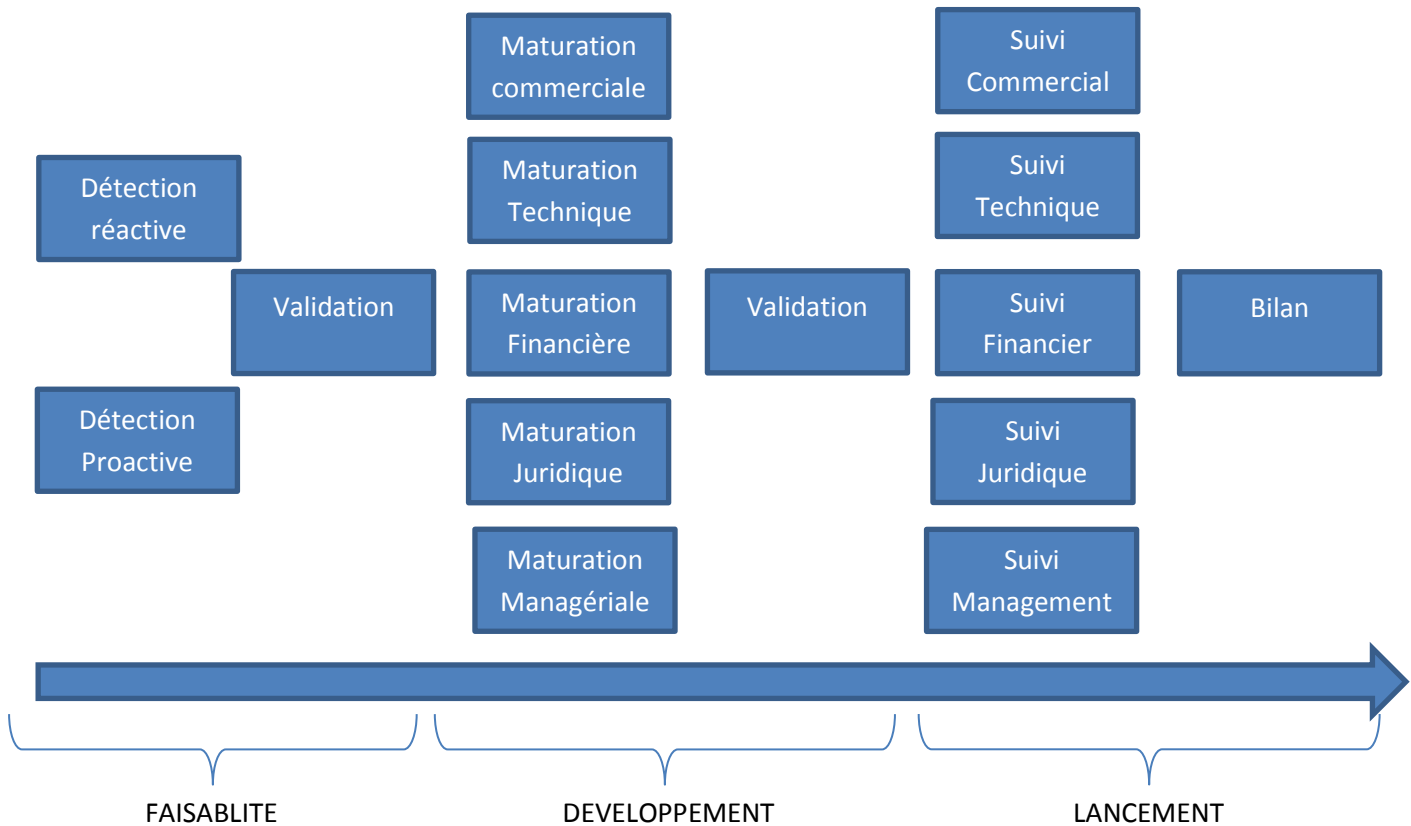
	Faisabilité		Développement		Lancement	
Ingénierie commerciale et marketing						
Ingénierie technique						
Ingénierie juridique						
Ingénierie financière						
Management et organisation						

POSITIONNER VOTRE PROJET

TELECHARGER LA METHODOLOGIE

Cette approche peut également servir de base pour une gestion / cartographie des compétences dans le RBI

B) L'idée : avoir une représentation du travail du conseiller en fonction des axes d'Oséo et de la phase dans laquelle est le projet : détection (étude de faisabilité) maturation (développement) suivi (lancement) et bilan



- Pourquoi c'est intéressant : permet de « phaser » le travail du conseiller en fonction de la maturité du projet, d'avoir une idée de là où on se trouve dans le projet, tant temporellement qu'au niveau maturité et des différentes problématiques qui existent

C) L'idée : avoir une boîte à outils qui couvre les aspects importants du projet

http://erwan.neau.free.fr/outils_innovation.htm

<http://www.innovation.public.lu/html/portal/FR/81/543/>

<http://www.dunod.com/entreprise-gestion/entreprise-et-management/strategie-et-politique-de-lentreprise/ouvrages-professio/la-boite-outils-de->

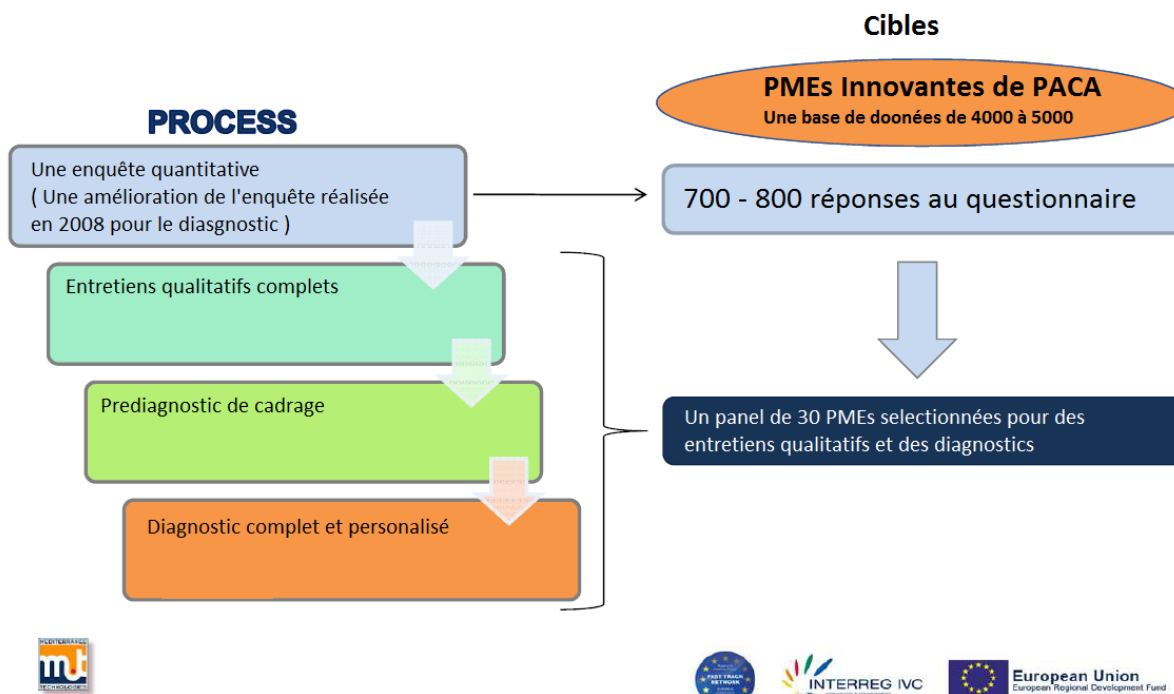
http://store1.digitalcity.eu.com/store/clients/release/AAAAGNJH/doc/studies_innovation_management_final_report_2005.07.13-21.47.47.pdf

- Pourquoi c'est intéressant : les outils sont facilement utilisables, au lieu d'avoir une explication / un diagnostic vague, le conseiller pourrait proposer au porteur d'utiliser un de ces outils pour améliorer le projet.

Partie III : un outil de prospective pour le RBI : le Baromètre des PME innovantes

- Le RBI a montré de l'intérêt pour un outil de prospective qui est en phase de mise en place, chez Méditerranée Technologies (région PACA), dans l'Observatoire Régional de l'Innovation. (Orion)

Baromètre des PME Innovantes de PACA : Mode de Travail et Cibles



Orion a pour projet une étude assez similaire, dans l'esprit, à une étude de marché.

Orion entend établir une segmentation des entreprises de la région et ensuite définir les besoins spécifiques des segments en termes de soutien et/ou d'éléments bloquants leurs démarches d'innovation. Pour ce faire, Orion compte utiliser la base de données Altarès (qui détaille les raisons sociales, les codes NAF, ainsi que les bilans publiés de très nombreuses entreprises françaises) en plus de la liste des entreprises innovantes déjà connues par les structures de soutien de la région.

La méthode qu'Orion compte employer passe d'abord par une étude quantitative réalisée par un institut de sondage disposant d'une spécialité en économie, ceci pour établir de manière quantitative la segmentation des entreprises et des besoins en termes de soutien. Ensuite, Orion prévoit de réaliser une étude qualitative sur un nombre plus restreint d'entreprises (30) ; ceci dans le but d'obtenir des explications sur les besoins, d'établir de meilleures corrélations entre segment et besoin ; de pouvoir obtenir un portrait plus détaillé des types d'entreprises et des types de besoins.

Les résultats de cette étude devraient être communiqués aux structures de soutien à l'innovation, l'objectif final d'Orion étant que celles-ci se servent de cette « étude de marché » pour établir une stratégie, comme le ferait des entreprises de service privées.

Voilà, c'est tout ce que j'ai ! A+ Paul