

# La " culture de l'innovation " en Région Centre



2009



*Nous tenons à remercier toutes les personnes, dirigeants d'entreprise, chercheurs et institutionnels, qui ont accepté de se rendre disponible pour partager leur expérience. Cette étude n'aurait pu aboutir sans leurs témoignages.*

## SOMMAIRE

<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>Méthodologie.....</b>	<b>5</b>
<b>1- Les acteurs de l'accompagnement : un rôle clé pas toujours bien identifié par les entrepreneurs innovateurs .....</b>	<b>9</b>
1.1- La lisibilité de l'offre en matière d'accompagnement .....	10
1.2- Le poids de la primo-rencontre dans la réussite d'un premier parcours d'innovation..	11
<b>2- Les relations entre entreprises et structures de recherche : intégration et constitution de réseaux.....</b>	<b>15</b>
2.1. Des représentations croisées pas toujours favorables à la coopération .....	15
2.2. Intérêts convergents, confiance, confidentialité et régulation de la concurrence sont les bases de la coopération.....	17
2.3. Les réseaux de proximité : un atout pour les projets d'innovation .....	21
<b>Conclusion : les attentes exprimées .....</b>	<b>22</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>23</b>

## Introduction

Dans le cadre des études préalables à la mise en place de sa Stratégie de l'Innovation, la Région Centre a souhaité disposer d'un éclairage sociologique sur le rôle d'une « culture de l'innovation ». Le terme de culture renvoie ici à un ensemble de valeurs, de normes et de pratiques partagées et transmises à l'intérieur d'un groupe. Autrement dit, l'appartenance à une culture suppose un processus de socialisation. On peut considérer « la culture de l'innovation » comme l'ensemble des ressources nécessaires à la fabrication de références collectives fortes favorisant l'émergence et le développement de projets innovants mais aussi la constitution d'une représentation collective positive du rôle de l'innovateur dans la société.

Le présent rapport s'attache à mieux cerner cette « culture de l'innovation » à partir d'acteurs majeurs dans les dynamiques de recherche et d'innovation : les PME, y compris les plus petites d'entre elles, les laboratoires de recherche et les structures « interface ». Ce rapport ne constitue pas un diagnostic sur les forces et faiblesses culturelles des acteurs locaux en matière d'innovation mais livre une analyse des représentations et des pratiques de ces acteurs impliqués dans un processus d'innovation. L'objectif est d'identifier les éléments de blocage, les ressources et les leviers d'action mobilisables par la Région Centre pour soutenir et stimuler l'émergence d'une « culture de l'innovation ».

### Objectifs de l'étude

- ✓ Identifier les pratiques et les représentations en matière d'innovation à partir d'entretiens approfondis auprès de dirigeants d'entreprise, de responsables de laboratoire universitaire et d'interlocuteurs exerçant au sein de structures se situant à l'articulation entre monde de l'entreprise et monde de la recherche ;
- ✓ Repérer les forces et les faiblesses culturelles en matière d'innovation ;
- ✓ Appréhender les obstacles et les freins à la culture de l'innovation ;
- ✓ Comprendre les risques et les opportunités perçus par les entreprises, les chercheurs et les structures « interface » dans les démarches de l'innovation ;
- ✓ Analyser les événements qui favorisent ou freinent l'émergence d'innovations.

## Méthodologie

La présente enquête vise à fournir des éléments de compréhension des dynamiques culturelles à l'œuvre dans les processus d'innovation. **L'approche qualitative** par entretiens approfondis apparaît particulièrement adaptée pour aborder cette thématique. En complément des enquêtes quantitatives déjà réalisées dans le cadre des réflexions préalables à la définition de la Stratégie Régionale d'Innovation, elle permet l'accès aux discours des innovateurs sur leur expérience d'un ou plusieurs processus d'innovation. **Le recueil de données s'est déroulé sur quatre mois, de décembre 2008 à mars 2009. Trente entretiens semi directifs, tous enregistrés et intégralement retranscrits pour analyse, ont été réalisés auprès de dirigeants d'entreprises, de chercheurs des universités et de structures interfaces**, acteurs occupant une place privilégiée pour comprendre le champ stratégique de l'innovation.

La démarche retenue a été appréciée : un seul vrai refus, quatre refus relevant plus d'une impossibilité des dirigeants sollicités à se libérer au moment de l'enquête. La disponibilité affichée constitue déjà un résultat en soi.

### Composition de l'échantillon

#### *Les dirigeants d'entreprise ou cadres des services R&D*

Quinze entretiens approfondis ont été réalisés au sein de PME réparties sur l'ensemble du territoire de la Région Centre. Ceci de façon à prendre en compte la diversité des ressources territoriales. Les entreprises ont été sélectionnées sur la base de la taille et du secteur d'activité. Tous les secteurs d'activité ont été retenus, à l'exclusion de ceux de la pharmacie et des télécommunications qui relèvent d'une logique économique spécifique. De la même manière, les entreprises en pépinières, pour lesquelles la Région Centre dispose déjà de données, ont été exclues. Enfin, l'échantillon a également été construit de façon à rendre compte de la diversité des processus d'innovation, sans s'attacher à la seule innovation technologique<sup>1</sup>.

Concernant la taille d'entreprise, **nous avons volontairement privilégié les PME de moins de 200 salariés, avec un focus particulier sur les entreprises de moins de 20 salariés qui constituent plus des deux tiers de notre échantillon**. Ce profil PME de moins de 20 salariés est doublement intéressant : elles rencontrent des difficultés spécifiques en lien avec leurs ressources organisationnelles et leur rapport à l'innovation demeure peu exploré. Ces entreprises représentent par ailleurs 94 % des PME régionales et constituent donc un potentiel important en matière d'innovation<sup>2</sup>.

Les entretiens se sont déroulés dans les locaux des entreprises, à l'exception de trois effectués par téléphone. L'entretien téléphonique a permis de se glisser plus facilement dans l'emploi du temps de dirigeants qui, contraints par une autre modalité de recueils, auraient décliné l'entretien.

---

<sup>1</sup> Le Manuel d'Oslo de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) propose la définition suivante « on entend par innovation technologique de produit la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. Elle peut faire intervenir des changements affectant – séparément ou simultanément – les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail ».

<sup>2</sup> Sources INSEE : Nombre d'établissements selon la taille par région au 31 décembre [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=99&ref\\_id=CMRSOS09201](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=99&ref_id=CMRSOS09201)

Interviewés	Secteur/domaine d'activité	Taille/nombre de salariés	Pers. dédiés R&D
Entreprise 1	Bâtiment	3	Non
Entreprise 2	Mécanique	2	Oui
Entreprise 3	Cosmétique, Agroalimentaire	21	Oui
Entreprise 4	Energies renouvelables	110	Oui
Entreprise 5	Technologie	2	Oui
Entreprise 6	Agriculture semencière	10	Oui
Entreprise 7	Agroalimentaire / conditionnement	300	Oui
Entreprise 8	Equipement de loisirs	2	Non
Entreprise 9	Bâtiment	2	Non
Entreprise 10	Géophysique	20	Non
Entreprise 11	Agroalimentaire	13	Oui
Entreprise 12	Fourniture papeterie / loisirs créatifs	15	Non
Entreprise 13	Céramique	160	Oui
Entreprise 14	Technologie	20	Oui
Entreprise 15	Matériau de construction	10	Non

D'une durée moyenne de deux heures, les entretiens ont porté sur :

- **Le parcours scolaire et professionnel du dirigeant d'entreprise**, afin de vérifier l'hypothèse d'un positionnement de l'innovateur dépendant, au moins en partie, de la formation scolaire (courte ou longue, technique ou universitaire...);
- **L'environnement de l'entreprise et son accès aux réseaux**, avec pour objectif de repérer si, et dans quelles conditions, les réseaux - locaux, nationaux, associatifs, professionnels, institutionnels - favorisent ou non le processus d'innovation ;
- **Le rapport au territoire de l'entreprise**, afin de tester l'hypothèse d'une dimension et d'une attractivité territoriales qui agissent sur le processus et le parcours d'innovation ;
- **Le parcours de l'innovation**, avec pour objectif d'identifier les éléments déclencheurs du processus de l'innovation, en repérant pour chacune des étapes, les difficultés rencontrées et les leviers existants.

### Les chercheurs des universités ou leurs représentants institutionnels

Dix entretiens approfondis ont été réalisés auprès d'acteurs de la recherche des universités d'Orléans et de Tours, ou de leurs représentants institutionnels. L'échantillon a été construit en respectant, dans la mesure du possible, la diversité des disciplines et la spécificité des contextes scientifiques locaux. Nous avons ainsi rencontré des représentants des services de valorisation de chaque université en privilégiant des personnes en contact direct avec les innovateurs. Les chercheurs interrogés, tous membres de laboratoires publics universitaires, exercent dans des disciplines aussi diverses que la médecine, les Sciences Humaines et Sociales ou l'informatique.

Nous n'avons eu à déplorer aucun refus. Les chercheurs impliqués dans l'innovation se sont montrés disponibles et intéressés par les thématiques abordées.

Les entretiens, d'une durée d'une heure trente à deux heures, ont porté sensiblement sur les mêmes thèmes que ceux abordés avec les dirigeants de PME. Ont été évoqués en plus le déroulement de la carrière universitaire et le rôle de l'innovation dans cette carrière.

Interviewés	Spécialité de recherche
Chercheur 1 (représentant)	Service Valorisation
Chercheur 2	Technique
Chercheur 3 (représentant)	Service Valorisation
Chercheur 4	Technique
Chercheur 5	Médecine
Chercheur 6	SHS
Chercheur 7	Informatique
Chercheur 8	Mécanique
Chercheur 9	Physique
Chercheur 10	Biologie

## Les intermédiaires, les structures d'interface

Cinq entretiens ont été réalisés auprès d'acteurs issus d'institutions et/ou d'organismes se situant à l'articulation entre monde de l'entreprise et monde de la recherche : un CRITT, une Chambre de Commerce et de l'Industrie, une Collectivité locale, un technopole et un pôle de compétitivité.

Interviewés	Organismes
Interface 1	CRITT
Interface 2	CCI
Interface 3	Collectivité locale
Interface 4	Technopole
Interface 5	Pole de compétitivité

Les entretiens, d'une durée d'environ deux heures, ont été réalisés en face à face, à l'exception de deux par téléphone. Ont été abordés la *manière* dont les interfaces informent, accompagnent et orientent, individuellement ou collectivement, chercheurs et entreprises dans le processus de l'innovation, les *conditions* d'accès et les limites de l'accompagnement (relais, compétences et ressources humaines, économiques au niveau territorial), *l'identification* des obstacles à l'engagement / des leviers et ressources facilitant l'engagement des innovateurs, *l'apport* dans la constitution de relais et de réseaux, les *types* de relations établies au regard de la concurrence (confiance versus méfiance pour les brevets, les propriétés intellectuelles) ...

## Les résultats

Les résultats de l'enquête menée auprès des innovateurs sont extrêmement riches et ne peuvent être restitués dans leur intégralité. En accord avec l'Agence Régionale pour l'Innovation et le Transfert de Technologie (ARITT), le présent rapport porte sur les thématiques de la « culture de l'innovation » qui s'inscrivent de manière plus opérationnelle dans les orientations stratégiques en matière de politique de l'Innovation. A titre d'exemple, la thématique des dispositifs de financement de l'innovation ou encore celle du contexte socio-économique plus

global, qui de fait structurent le positionnement des acteurs de l'innovation, bien qu'abordées par les interviewés, n'ont pas été développées ici.

Nous attirons l'attention du lecteur sur le fait que toutes les personnes interrogées sont engagées, à des degrés divers, dans des parcours d'innovation. Nous ne disposons donc que de peu d'informations sur ceux qui ont renoncé avant même de s'engager dans un processus, ceci pour deux raisons : d'une part, il est difficile de constituer un échantillon à partir de personnes par définition difficiles à repérer. D'autre part, il nous est apparu méthodologiquement plus pertinent, compte tenu de la taille de l'échantillon, de nous centrer sur les témoignages de ceux, entrepreneurs et chercheurs, qui avaient expérimenté ce parcours parfois fait de difficultés voire d'échecs. C'est ce matériau qui a structuré nos analyses, notamment les freins rencontrés dans la mise en œuvre concrète d'une innovation.

Tout au long de ce rapport, nous parlerons « *d'entrepreneur innovateur* » pour désigner les dirigeants d'entreprises investis dans un ou plusieurs processus d'innovation et de « *chercheur innovateur* » pour désigner les universitaires clairement positionnés sur cette thématique. Nous utiliserons le terme de « *primo-innovateur* » lorsque nous ferons référence à la première expérience de processus d'innovation.



## 1- Les acteurs de l'accompagnement : un rôle clé pas toujours bien identifié par les entrepreneurs innovateurs

L'innovation constitue un élément crucial de croissance des entreprises, et en conséquence du développement économique régional. Des études en France et à l'étranger<sup>3</sup> montrent que l'innovation ne dépend pas seulement de facteurs tangibles comme les ressources financières et la maîtrise des technologies de pointe. Elle dépend aussi de la manière dont les entreprises mobilisent des ressources internes et externes et s'inscrivent dans une culture de l'innovation. Les ressources internes renvoient au capital intellectuel des entreprises : niveau de diplôme et/ou de qualification, nombre de personnes dédiées aux activités de R&D, capital technique ainsi que d'autres facteurs contextuels comme la personnalité du dirigeant plus ou moins tourné vers l'innovation. Quant aux ressources externes, elles renvoient à la notion de réseau et à l'intensité d'exploitation des sources externes de savoirs et de compétences. Autrement dit, à la capacité de l'entreprise à mobiliser un capital intellectuel et/ou technique dont elle ne dispose pas en interne mais qui lui est nécessaire pour innover. Les plus petites entreprises ne sont souvent pas en mesure de développer, avec le même niveau de performance, activité de R&D et activité de production. Elles disposent soit d'un bon potentiel en R&D, souvent centré sur les compétences du seul entrepreneur-innovateur, mais d'une capacité de production faible ou inexistante ; soit à l'inverse d'un outil de production performant mais de peu de ressources internes (en termes de compétences et/ou de temps disponible) en matière de R&D. **Les petites entreprises** (moins de 20 salariés) **sont donc structurellement contraintes de constituer des partenariats**, consciences des enjeux vitaux pour la pérennité de leur activité.

*« Si vous n'innovez pas, demain vous êtes mort, (entreprise agro-alimentaire, 21 salariés) ; « Le risque, c'est de rester immobile (...) Le fait d'innover, de changer, c'est pour moi la seule façon de survivre » (entreprise technologique, 2 salariés) ; « Si on ne crée pas, on disparaît, donc l'innovation fait partie intégrante de l'activité » (entreprise agriculture semencière, 10 salariés).*

C'est à ce niveau que les relations avec les structures interfaces sont les plus stratégiques pour les PME de notre échantillon. Le rôle des intermédiaires qui soutiennent l'innovation consiste donc à faciliter l'accès aux ressources financières et technologiques, mais également à renforcer, parfois à aider à la constitution d'un réseau pertinent en rapport avec le projet de l'innovateur. En effet, le processus d'innovation comprend un ensemble de contacts de type partenariaux touchant la conception, l'étude de marché, la technologie, le financement, l'industrialisation, la commercialisation... Plus l'entreprise est petite, plus elle a besoin de contacts pour s'engager dans l'innovation, et donc plus elle sera potentiellement en demande d'accompagnement.

*« La difficulté à innover, c'est pouvoir mobiliser dans son projet toutes les ressources dont le projet a besoin. D'autant plus que l'entreprise est petite et d'autant plus si elle est sur une activité traditionnelle, un savoir-faire vulgarisé. Et ça, c'est pas évident de la part d'une entreprise de dire « j'ai un projet, tout seul, je ne vais pas y arriver, il faut que je fasse appel à des compétences mais en même temps, je ne veux pas y consacrer trop de temps et trop de moyens ». Il faut souvent créer un groupe de compétences mais après il faut l'animer, le faire avancer, il faut le piloter et tout ce travail-là, qui le fait ? L'entreprise, souvent quand elle*

---

<sup>3</sup>Par exemple, Réjean Landry, Nabil Amara, 2005, « Etude sur l'innovation dans les entreprises manufacturières du Saguenay-Lac Saint-Jean », Centre de Haute Technologie. [http://sdeir.uqac.ca/doc\\_numerique/format/PDF/13866927.pdf](http://sdeir.uqac.ca/doc_numerique/format/PDF/13866927.pdf)

*est petite, elle ne fonctionne pas comme ça. En tout cas, elle n'est pas dimensionnée pour travailler comme ça. » (Structure interface).*

### **1.1- La lisibilité de l'offre en matière d'accompagnement**

Il existe de nombreux dispositifs et structures sur lesquels peuvent s'appuyer les acteurs de l'innovation (entreprises et laboratoires) : CRITT, CTI, RDT, CRI, DRIRE, ARITT, Service de valorisation des Universités, chambres consulaires... Les acteurs de l'innovation disposent donc, *a priori*, d'importantes ressources en matière d'accompagnement réparties sur l'ensemble du territoire régional. L'analyse des entretiens met cependant en évidence deux points complémentaires qu'il est nécessaire d'avoir en tête pour saisir le point de vue des innovateurs :

- **une grande disparité dans la connaissance des relais et des dispositifs en fonction du profil de l'innovateur : d'une connaissance vague et incertaine à une bonne maîtrise ;**
- **la diversité de l'offre en matière d'aide et d'accompagnement à l'innovation induit une forme d'opacité et suscite plutôt de l'incertitude au moment de prendre contact avec l'une de ces structures.**

Certains innovateurs sont bien informés et identifient clairement les dispositifs et intermédiaires auxquels ils peuvent recourir. De profil très spécifique, ils restent minoritaires dans l'échantillon. L'explication de leur bon, voire très bon niveau d'information, est à chercher du côté de leur parcours professionnel et/ou de leur antériorité dans des processus d'innovation. **On note que pour tous les primo-innovateurs, il apparaît nécessaire de se socialiser avec un environnement institutionnel qui, du point de vue de l'innovateur, développe ses propres règles et parfois ses codes et son langage propres.**

**Les PME les plus importantes, celles qui disposent de personnel dédié R&D, connaissent le système régional d'innovation et sont en mesure d'intégrer ces aides dans leur stratégie globale.** De même, les PME spécialisées dans la technologie identifient plutôt bien les dispositifs et les intermédiaires auxquels elles peuvent recourir dans le cadre d'un processus d'innovation.

**Ce sont les plus petites entreprises (moins de 20 salariés) hors domaine « high-tech », qui semblent les plus en difficulté pour identifier et contacter ces structures. Alors même que ce sont celles qui sont les plus isolées et les plus en attente d'un accompagnement.** La multiplication des structures d'accompagnement, pensées initialement pour répondre à une diversité de contextes et d'attentes, peut s'avérer un véritable obstacle pour des entreprises qui expriment leur besoin de façon foisonnante et souvent peu académique.

*« On avait fait un fichier Excel avec toutes les structures institutionnelles ou associatives qui existaient dans la région, mais il y en avait plus de 80, et là on fait quoi avec ça ? On ne sait pas de quoi on a vraiment besoin, qui peut nous aider. Donc ça peut vite devenir une perte de temps monumental (...) il faudrait des repères pour aider les créateurs à trouver les bonnes portes, le bon endroit, le bon moment. En tout cas, ça gagne en efficacité car ça rend les acteurs crédibles, ils sont mieux identifiés et c'est mieux pour tout le monde. Cette image peut se transformer complètement si on est seul et qu'on se trouve face à une fourmilière d'institutions sans savoir qui fait quoi. » (Entreprise de loisirs).*

**Certains entrepreneurs innovateurs développent le sentiment que les structures ne s'adressent pas à leur profil d'entreprise**, qui pourtant éprouvent des difficultés à mobiliser les moyens financiers et humains permettant de mener de front, effort d'innovation, politique de coopération, et anticipation des attentes de marché.

*« Il faut que les organismes communiquent envers les PME. Alors je sais que c'est toujours difficile de toucher le dirigeant de PME, il y a toujours plein de freins, plein d'arrière pensées. Il est toujours très occupé, il ne veut pas se déplacer aux réunions, mais quand on ne fait pas de réunions, il se plaint qu'il n'y a pas de réunions et quand on en fait, il n'y vient pas. Donc c'est dur de les joindre, mais il faut continuer à communiquer sur les informations, c'est important. C'est aussi important de penser à l'innovation pour les PME et pas que pour les grosses entreprises »* (entreprises d'agro-alimentaire).

**Le sentiment d'être destinataires des messages émanant des institutions sur le thème de l'innovation, les conditions d'identification des acteurs et structures** qui agissent dans cette dynamique et en conséquence la visibilité de leur mission d'accompagnement, sont **un facteur important** dans la manière dont ils seront ou non sollicités par les innovateurs.

## **1.2- Le poids de la primo-rencontre dans la réussite d'un premier parcours d'innovation**

L'engagement dans un premier processus d'innovation dépend en grande partie du premier interlocuteur rencontré par l'innovateur.

**Les innovateurs attendent beaucoup de ce premier interlocuteur** : Il doit pouvoir **proposer une première appréciation « neutre » de l'idée ou du concept** sans référence, au moins dans un premier temps, à des critères stricts d'évaluation de type économique par exemple. Les innovateurs interrogés estiment que **les structures d'accompagnement adoptent trop souvent un rôle de censeur**, au détriment d'une véritable politique d'ouverture en matière d'idées novatrices. **Définition étroite de l'innovation et absence de prise de risque sont les deux critiques les plus souvent formulées par les dirigeants de petites entreprises** lorsqu'on évoque les obstacles rencontrés lors de leur premier contact avec des structures d'accompagnement. Les entrepreneurs innovateurs interrogés considèrent que la culture du risque est une composante de la culture de l'innovation. La perception institutionnelle du risque et de l'échec apparaît en décalage avec les attentes des entrepreneurs innovateurs.

*« Il m'a dit « revenez lorsque vous aurez avancé et que vous aurez des certitudes sur l'existence d'un marché », avant même que l'on discute de l'intérêt de mon projet. (...) ils ne veulent pas prendre de risque : ils aident ceux qui finalement n'en ont pas besoin »* (Entreprise Mécanique).

« L'interface » doit pouvoir identifier les lacunes du projet, conseiller et orienter vers les acteurs les plus pertinents pour en améliorer le contenu. Il y a **une attente importante autour de la constitution de réseaux à même de faire progresser et/ou aboutir le projet**. Dans ce domaine, les différentes structures d'accompagnement disposent de moyens pour identifier et mettre en contact. Elles sont en règle générale perçues comme la principale ressource par ceux qui ne peuvent s'appuyer sur des relais personnels. Pour les innovateurs interrogés, chaque structure dispose de ses propres contacts. Ce qui complexifie le parcours

d'innovation et les contraint à multiplier les « guichets ». Ce sentiment est particulièrement ressenti par les primo-innovateurs qui maîtrisent mal l'environnement institutionnel. Il est moins important, voire absent chez les entrepreneurs innovateurs qui ont déjà expérimenté un ou plusieurs parcours d'innovation.

**Le lien entre la primo rencontre et la réussite du parcours d'innovation est donc à apprécier en fonction du profil des innovateurs.**

Schématiquement, on peut distinguer **deux principaux profils d'innovateurs.**

✓ **Les innovateurs qui disposent de ressources culturelles et relationnelles mobilisables dans un parcours d'innovation et pour qui la primo-rencontre constitue une plus value importante mais non nécessaire au déclenchement d'un processus d'innovation.** Ces innovateurs, issus de l'université ou de grandes écoles, sont en capacité de repérer rapidement les partenaires académiques et institutionnels dont ils ont besoin pour mettre en œuvre leur innovation. Des partenaires souvent high-tech qui disposent de bons arguments pour inscrire l'innovateur dans des partenariats industriels à même de servir directement son projet. Ce projet s'inscrit généralement parfaitement dans les attentes institutionnelles. Il est argumenté aussi bien d'un point de vue technique qu'économique. Dans tous les cas, il apparaît immédiatement comme légitime au regard de la définition institutionnelle de l'innovation. Ces innovateurs sont d'abord en demande d'aides de financements et d'accompagnement dans leur recherche de partenaires industriels. Dans ce profil, on retrouve des entreprises disposant de personnel dédié R&D mais aussi des petites entreprises disposant déjà d'un solide réseau potentiellement mobilisable sur un projet innovant.

✓ **Les innovateurs qui engagent une première démarche et qui disposent d'un capital social et culturel moins directement mobilisable dans un contexte d'innovation.** Ils disposent de plus faibles moyens pour identifier et/ou échanger avec les partenaires académiques, industriels et institutionnels utiles à leur projet d'innovation. **Pour ce profil en particulier, plus fragile dans le processus d'innovation, la primo-rencontre est essentielle. Ils attendent avant tout d'être reconnus dans leur statut d'innovateur.**

*« Donc ça n'a pas toujours été facile à faire comprendre parce que c'était un projet ambitieux (...) des institutionnels, il y en a qui m'ont fait confiance tout de suite et d'autres qui étaient un peu plus mitigés. Enfin on a eu un peu tout et n'importe quoi dans les remarques et donc du coup les gens qui hésitaient pour notre projet nous ont donné de l'énergie pour dire « bon bien comme vous trouvez que c'est compliqué, on va vous prouver le contraire ». On a décidé de transformer les menaces en opportunités. Et puis, nous avons été très soutenus par monsieur M. et le CRITT. (Equipements de loisirs, 2 salariés).*

Si certains projets sont spontanément légitimes et reconnus comme projets innovants par les structures d'accompagnement, d'autres n'obtiennent pas le même niveau d'adhésion.

Cette hiérarchisation entre « projet innovant » légitime (innovations technologiques, innovations produit et procédé) et « projet innovant » qui échappe à cette définition restreinte (innovation marketing, organisationnelle ou encore réactualisation de techniques traditionnelles) induit un risque réel de renoncement

chez les innovateurs qui peuvent se sentir très isolés dans leur démarche<sup>4</sup>. **Ce n'est pas tant la définition institutionnelle théorique de l'innovation qui est en cause, elle est en effet ouverte, mais la manière dont elle s'exprime très concrètement sur le terrain.** Les entrepreneurs innovateurs interrogés associent le processus d'innovation à un processus d'adaptation, de réactualisation, de création et de diffusion de solutions à même de répondre à un besoin. Toute production de nouveauté, tout effort de création peut potentiellement s'inscrire dans une démarche d'innovation. Mais la « nouveauté » du point de vue de l'entreprise ne bénéficie pas systématiquement d'une reconnaissance institutionnelle.

*« Pour moi, l'innovation, c'est de savoir répondre à un besoin. Ce besoin peut être la connaissance mais ça peut être aussi un besoin utile pour les êtres humains » (entreprise technologique, 2 salariés) ; « L'innovation, c'est la combinaison et l'assemblage de différents éléments existants (...) l'innovateur, ça va être celui qui va réussir à dire « je mélange ça à ça (...) ça va donner quelque chose de nouveau » (Entreprise agro-alimentaire, 21 salariés).*

*« On a fait de l'innovation mais dans des technologies traditionnelles. On n'a pas innové dans de nouveaux matériaux, dans des innovations liées au travail avec des laboratoires, rien de tout ça et donc c'est plus difficile à obtenir des aides. Mais il y en a plein des projets comme les nôtres qui sont technologiquement traditionnels, on ne va pas faire appel à des nouveaux matériaux, à des nouveaux processus de fabrication, mais ça ne veut pas dire qu'on n'a pas rencontré de problèmes » (Entreprise d'équipement).*

*« Je crois qu'on confond un peu innovation et création d'entreprise. Aux yeux des politiques, on devient crédibles que quand il y a entreprise et emplois, c'est un problème (...) Je pense qu'il y a plusieurs modèles et qu'il n'y a pas de recette miracle » (Chercheur, Médecine).*

**L'apparente absence de consensus autour de la définition de l'innovation peut induire une difficulté d'autoévaluation des innovateurs eux-mêmes. Ne parvenant pas à apprécier correctement leur projet (est-il innovant ou pas ?), ils ne se tournent pas vers les structures d'accompagnement.**

*« Nous, on ne voit pas bien où on pourrait demander des aides publiques, à qui ? À quel niveau ? Non, je ne sais même pas si c'est légitime d'être aidé » (Entreprise Agro-alimentaire) ; « Nous, on cumule toutes les contraintes, on a fait de l'innovation dans des technologies traditionnelles (...) donc c'est plus difficile d'obtenir des aides » (Entreprise matériau bâtiment).*

**On peut faire l'hypothèse que faute d'interlocuteur reconnu compétent, de nombreux projets avortent dès ce stade.** L'émergence d'un projet d'innovation représente une période critique pour tous les innovateurs, sans doute beaucoup plus pour le primo-innovateur qui doit évaluer sa « culture de l'innovation », en même temps qu'il défend son projet. Au-delà d'une aide concrète, les innovateurs attendent une forme de validation institutionnelle. L'écoute et le conseil constituent pour eux une première étape dans la reconnaissance de leur statut d'innovateur.

*« Mais voilà on est petit donc on nous écoute moyennement, c'est du style « c'est bien continuez, venez nous voir dans trois ans. ». C'est grossier. Mais bon c'est rageant, il ne faut rien négliger, ni petit, ni gros, surtout dans des situations comme celles-là. Mais bon il y a plein de projets innovants dans les technologies traditionnelles, mais ça manque de mutualisation, de guichet unique, pour que les idées ne restent pas dans les cartons. Car je*

---

<sup>4</sup> C'est ce que montre un récent rapport qui insiste également sur les risques d'une vision étroite de l'innovation. Morand P., Manceau D., 2009, « Pour une nouvelle vision de l'innovation », *Rapport ESCP-EAP* pour le ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi. <http://www.escp-europe.eu/nc/news/news-single/article/pour-une-nouvelle-vision-de-linnovation-1/>

*suis sûr qu'il y a plein de bonnes idées mais il n'y a pas eu d'entendeurs ».*  
(Entreprises de Loisirs).

**Le profil des acteurs institutionnels qui prennent en charge la primo-rencontre apparait essentiel.** Pour les innovateurs les moins pourvus en capital social et culturel, cette relation peut constituer, au premier stade de l'innovation, une ressource quasi-unique et conditionner la suite de la relation. Réussie, elle est un facteur de pérennité de la démarche. Au contact de ce conseiller, les chefs d'entreprise vont progressivement se familiariser avec une « culture de l'innovation ». Il revient alors à l'acteur institutionnel de faire partager un ensemble de valeurs, normes et pratiques qui participent de cette « culture ». Ceci constitue l'un des enjeux principaux des structures interfaces et c'est clairement ce qu'attendent les primo-innovateurs qui se tournent vers elles. **Ils recherchent certes des conseils et des sources de financement mais aussi, et peut être surtout les moyens d'intégrer un réseau qui les reconnaîtra dans leur statut d'innovateur.**

Tous les acteurs interrogés soulignent **le caractère interpersonnel des relations qui s'engagent à ce moment-là. C'est l'un des atouts mais également l'une des limites du système en place** trop dépendant de personnalités toujours susceptibles de partir.

## **2- Les relations entre entreprises et structures de recherche : intégration et constitution de réseaux**

La politique française d'innovation met en œuvre des moyens pour stimuler les coopérations interentreprises d'une part, et les collaborations entre entreprises et laboratoires publics de recherches d'autre part. La recherche académique est de plus en plus encouragée à consacrer une partie significative de son potentiel à aider les entreprises au travers de projets de recherche appliquée et/ou de la valorisation de résultats issus de la recherche fondamentale. Les entreprises sont, de leur côté, amenées à s'ouvrir et à coopérer de manière plus affirmée que par le passé : leur développement repose, de plus en plus, sur l'imbrication de différentes technologies et savoir-faire, sur la constitution d'un réseau d'entreprise et de structures de recherche, chacune apportant sa brique à un édifice plus globale.

**La constitution de réseaux, formels ou informels, en générant un courant d'informations entre ses différents membres contribuerait, en effet, à une culture commune de l'innovation et produirait un environnement favorable à l'émergence de projets innovants.**

Mais, si cette « cohabitation » d'acteurs, porteurs d'histoires et de cultures différentes, se fait en principe sur le mode de la collaboration, elle peut parfois se révéler conflictuelle sur le terrain des représentations et des valeurs.

### ***2.1. Des représentations croisées pas toujours favorables à la coopération***

Alors même que certaines entreprises entretiennent des relations étroites et suivies avec les laboratoires de Recherche pour mettre en œuvre et travailler leur innovation, d'autres, les plus petites et celles qui ne disposent pas de personnels dédiés à la R&D, rencontrent plus de difficultés à établir le contact et ensuite pérenniser des relations.

#### ***Du point de vue des entreprises***

Interrogés sur leurs relations avec les laboratoires de Recherche, les entrepreneurs innovateurs livrent une opinion souvent très tranchée. Les uns soulignent les bonnes relations qu'ils entretiennent avec les chercheurs tandis que les autres évoquent des relations difficiles à construire, ceci pour trois principaux motifs :

✓ On observe **une connaissance souvent partielle des laboratoires universitaires et de leur fonctionnement, une ignorance de leur potentiel scientifique et technique.** Même lorsque le besoin est identifié, les laboratoires (parfois même à proximité) n'apparaissent pas spontanément une ressource, au moins pour une partie de notre échantillon.

✓ Le second obstacle porte sur une forme de **sacralisation du monde académique.** Les entreprises ont alors conscience des ressources et du potentiel scientifiques mais elles s'autocensurent. Ne se sentant pas légitimes dans leurs

besoins et leurs demandes, elles n'osent pas se tourner vers les laboratoires publics.

✓Le troisième constat porte sur **la difficulté d'accès aux chercheurs des laboratoires publics**. Les entreprises peuvent percevoir l'intérêt d'une mutualisation des compétences en matière d'innovation mais le contact leur apparaît difficile voire parfois conflictuel. Le chercheur est alors qualifié, au mieux « d'inaccessible », au pire « d'arrogant ». Une mauvaise expérience, un contact avorté sont souvent à l'origine de cette image négative.

*« Personnellement j'ai toujours eu une très mauvaise image du monde de la Recherche Universitaire. J'ai fait du transfert de technologie pendant 5 ans (...) je me suis battu avec des chercheurs, des directeurs de recherches, des responsables de Laboratoires qui se prenaient un peu pour Dieu le Père. (...). Il y a un décalage au niveau des intérêts, au niveau du langage. Il y a un vrai problème de communication. »* (Entreprise agroalimentaire).

**La qualité de la collaboration dépend donc en grande partie de la manière dont les dirigeants d'entreprise se représentent le monde académique.** Les entrepreneurs issus du monde universitaire ou des grandes écoles ont tendance à pérenniser les liens avec leur laboratoire qu'ils combinent avec leur propre réseau industriel. Ils connaissent donc bien le fonctionnement des laboratoires publics dont ils partagent par ailleurs, tout ou partie, de la culture. Inversement, les entrepreneurs issus de filières plus courtes et ceux qui n'ont jamais eu l'occasion de rencontrer des chercheurs développent une tendance plus marquée à sacraliser un monde académique qu'ils méconnaissent. Ils instituent une forme de distance, développent une méfiance peu propice au développement de relations constructives.

La méconnaissance des ressources scientifiques disponibles, les représentations erronées constituent des freins forts à la collaboration Entreprise-Recherche. **Les entrepreneurs innovateurs sont très favorables au développement des espaces de rencontre et de partage avec les laboratoires, ainsi que des occasions favorisant la construction de relations interpersonnelles avec les chercheurs.**

#### ***Du point de vue des chercheurs***

**Lorsqu'ils développent un projet d'innovation, les chercheurs s'adressent prioritairement au service interne à l'université dédié à la valorisation auprès duquel ils trouvent des conseils spécialisés. Ils estiment, en principe, que leur projet relève avant tout du domaine de la recherche académique.** Malgré les progrès significatifs réalisés par les Universités (en particulier par la création et le renforcement de services dédiés au partenariat et à la valorisation), les chercheurs connaissent assez mal les autres dispositifs, et de fait ne sont pas repérés par les acteurs de l'accompagnement à même de les orienter vers des partenaires industriels. Leur manque de familiarité avec les logiques économiques des entreprises, les difficultés qu'éprouvent parfois ces dernières pour exprimer leurs attentes en matière de recherche, ne favorisent pas les échanges.

Par ailleurs, **la collaboration avec les partenaires industriels dépend de la manière d'envisager la Recherche à l'Université et des conditions de reconnaissance de l'innovation dans les carrières universitaires.** Schématiquement, il existe aujourd'hui deux conceptions, souvent complémentaires parfois antagonistes, du rôle et des missions des chercheurs en laboratoires publics.



« Alors en fait pour certain labo, la frontière entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée, c'est le mur de Berlin, pour d'autres labo, il n'y a pas de frontière, il y a la recherche avec des questions très en amont, mais qui ont une application à terme possible (...) ça circule plus ou moins entre les deux recherches ». (Service universitaire dédié au partenariat).

Dans la première conception, **le chercheur met à disposition les résultats scientifiques par le biais des publications. Les résultats sont alors publics et il revient à chacun d'aller y puiser en fonction de ses besoins.** Le chercheur s'inscrit strictement dans un périmètre académique (objectivité et neutralité) et c'est à l'entreprise d'exploiter les résultats dans les domaines applicatifs qui la concernent. Dans ce contexte, les relations entre chercheurs et entreprises sont médiatisées mais ne relèvent pas à proprement parler de relations partenariales. L'intérêt pour les entreprises se situe dans la **gratuité des résultats**. Mais compte tenu de la difficulté d'accès aux informations, **ceci dessert globalement les petites entreprises qui ne sont pas en mesure de faire de la veille scientifique.**

Dans la seconde conception, « **recherche fondamentale** » et « **recherche appliquée** » **participent d'une même dynamique scientifique.** Les chercheurs entretiennent des relations plus ou moins étroites et continues avec leur environnement socio-économique et collaborent à des projets impliquant des partenaires industriels. Les « chercheurs-innovateurs » se situent plutôt dans cette conception. Rompant avec une hiérarchisation Recherche fondamentale/Recherche appliquée largement favorable à la première, ils s'inscrivent parfaitement dans une logique de collaboration entre laboratoire et entreprise en investissant le domaine applicatif qui ne saurait être réduit à une offre de prestation technique. Il existe aujourd'hui des structures intermédiaires et des réseaux constitués qui facilitent la collaboration<sup>5</sup>.

Il ne faut cependant pas considérer que seule cette dernière conception est favorable au développement d'une « culture de l'innovation ». Les débats en cours au sein des Universités montrent à quel point les deux approches s'inscrivent dans une dynamique d'innovation. Ce sont plutôt les conditions de circulation des savoirs et de collaboration concrètes entre Recherche et Entreprise qui sont questionnées.

## **2.2. Intérêts convergents, confiance, confidentialité et régulation de la concurrence sont les bases de la coopération**

Si en règle générale, les PME qui disposent de ressources suffisantes, préfèrent internaliser la démarche d'innovation<sup>6</sup> ; pour les plus petites entreprises, un processus d'innovation implique la mise en relation de partenaires complémentaires dans leurs compétences. **La coopération apparait donc comme un des facteurs de déclenchement, de développement et de maintien dans un processus d'innovation.**

Dans les discours des structures interfaces, des chercheurs et des entreprises interrogés, nous avons repéré trois conditions essentielles à la coopération :

---

<sup>5</sup> Par exemple, et les CER pour la recherche partenariale (laboratoires mixtes-privés) et les CETU pour le transfert de technologie participation à des clusters, pôles de compétitivité...

<sup>6</sup> Les entreprises peuvent internaliser ponctuellement les compétences qui leur font défaut par le biais d'un stage et/ou de l'accueil d'un doctorant par exemple. Le nouveau dispositif *Staginnno* offre une possibilité de continuité de collaboration à la fin d'un stage.

✓ **L'existence d'intérêts convergents** (il ne faut pas que l'un se sente au service de l'autre ou dans un état de dépendance), ainsi que **la compréhension des logiques temporelles et organisationnelles** de chacun des coopérateurs ;

✓ **Disposer d'un accès égal aux ressources du réseau** quelque soit la taille de l'entreprise ou du laboratoire concerné ; **Réguler la concurrence** entre les différents membres coopérateurs ;

✓ **Maîtriser la circulation des informations et la diffusion des résultats.**

**C'est sur le terrain des intérêts convergents que se construisent les partenariats les plus efficaces mais aussi par la connaissance et l'acceptation, par l'une et l'autre partie, des attentes distinctes et des logiques divergentes.** Si les laboratoires de Recherche doivent être en mesure d'entendre les besoins des entreprises ainsi que d'intégrer les contraintes inhérentes à l'activité économique, les entreprises doivent, de leur côté, être attentives aux contraintes et aux attentes des Laboratoires de recherche. **Les chercheurs sont légitimement portés par le principe « d'intérêt scientifique » tandis que les entreprises attendent tout aussi légitimement des solutions opérationnelles.**

*« Mais un moment donné ce qui va faire que le lien est fort entre deux partenaires, ce sont les intérêts convergents, mais c'est aussi des liens humains. Et je pense que nos partenariats qui perdurent d'années en années, qui se passent très bien avec des intérêts convergents des valorisations, c'est surtout lié au respect et à l'entendement des intérêts divergents justement (...) surtout pour nos chercheurs qui ont besoin d'avoir les yeux qui brillent, des choses intéressantes qui les stimulent en termes de challenges technologiques ou scientifique »* (Service universitaire dédié au partenariat).

*« L'idéal ça serait ici avoir une dizaine de personne, trois petits groupes, un patron, et dire « bon pendant six mois, on travaille et là on arrivera à quelque chose. ». Et des gens qui travaillent vraiment le sujet en continu. Mais bon on ressent que cet établissement, il est fait pour un programme donné, les chercheurs veulent publier, c'est normal aussi. (...) Et puis, je ne peux pas arriver et faire comme si c'était mon bureau d'étude personnel. »* (Entreprise mécanique).

Ces objectifs sont parfois difficilement conciliables mais **il existe de nombreux points de jonction où chacune des parties peut exprimer ses intérêts.** Encore faut-il que la logique des uns soit compatible avec celles des autres.

**L'innovation comme processus est caractérisée par l'incertitude et une dimension temporelle peu compatibles avec les contraintes économiques et organisationnelles des entreprises tandis que le doute et le temps long sont des composantes de la culture scientifique.**

Dans le cadre de projets collaboratifs de Recherche participant d'un processus d'innovation, les risques, en amont comme en aval, sont élevés pour les entreprises, particulièrement pour les plus petites d'entre elles. Il existe, en effet, un risque non négligeable de ne pas voir aboutir favorablement le projet. L'investissement consenti ne peut alors se traduire en application concrète pour l'entreprise. L'autre danger est de ne pouvoir disposer des résultats dans un délai compatible avec l'état de la concurrence par exemple.

**Ainsi, les entreprises fonctionnent-elles plutôt sur une temporalité courte (quelques mois), espérant des résultats exploitables dans des délais compatibles avec leur activité, les ressources humaines mobilisables et**

**l'environnement concurrentiel du secteur d'activité concerné. De leur côté, les laboratoires intègrent un calendrier dans lequel l'échec est envisagé : un projet peut ne pas aboutir ou aboutir dans un temps qui ne correspond pas à celui prévu initialement.** Dans tous les cas, les recherches s'inscrivent d'emblée dans une temporalité longue, souvent sur plusieurs années. C'est l'un des freins à la coopération entre entreprises et laboratoires, surtout pour les entreprises qui disposent de peu de ressources humaines et/ou techniques.

**Pour qu'une coopération soit équilibrée, elle doit être fondée sur un accès égal aux ressources du réseau constitué ainsi qu'aux informations qui y circulent,** quelle que soit sa taille ou sa capacité de mobilisation dans les projets ou sa situation géographique. Les plus petites entreprises (moins de 20 salariés), de par la faiblesse de leurs ressources organisationnelles, se sentent parfois en difficulté face à des entreprises plus importantes dotées d'un service dédiée R&D à même de dialoguer avec les chercheurs. Si la concurrence, réelle ou perçue comme telle, n'est pas régulée, c'est la coopération elle-même qui est mise en péril.

*« On n'est que 21, en face de nous, on avait des gros groupes, enfin des gens qui étaient largement plus équipés que nous et puis avec une expérience dans le milieu de la cosmétique. » (Entreprise Agroalimentaire).*

**La dernière condition au développement d'une coopération interentreprises et entreprise/structure de recherche concerne la confidentialité des informations ainsi que la protection des résultats.** La coopération, aussi enrichissante soit-elle, pose en effet la question de la mutualisation et la divulgation des connaissances au sein d'un réseau plus ou moins formalisé. Les petites entreprises, parce qu'elles ne disposent pas de ressources en interne sur les aspects juridiques, se sentent particulièrement vulnérables face à des entreprises plus importantes et des universités qui font appel à des compétences spécialisées. De fait, les petites entreprises sont souvent davantage spectatrices qu'actrices, aussi bien dans le domaine de la propriété intellectuelle et industrielle que dans celui de la protection d'un capital technique.

**Il existe trois niveaux de difficultés de gestion des informations et de leur circulation :**

- **entre les entreprises partenaires toujours susceptibles de se concurrencer ;**
- **entre les entreprises et les laboratoires de recherche, ces derniers souhaitant publier le plus tôt et le plus largement possible les résultats de la recherche ;**
- **enfin, entre les membres d'un réseau partenarial et les structures chargées d'accompagner et/ou financer les projets.**

Les entreprises s'interrogent sur leurs possibilités de solliciter des financements, de partager, d'échanger, de mutualiser pour avancer collectivement, tout en préservant la confidentialité des informations qui circulent entre les différents partenaires (financeurs, entreprises, structures de recherche).

*« Donc nous, on se pose aussi de gros problèmes de confidentialité, on voit des choses alors ça pose le problème de l'éthique et aucun chargé de mission ne doit papoter et parler d'aucune manière que ce soit d'un projet. Ce sont nos métiers et on est assujetti aux devoirs de confidentialité et il faudrait vraiment que les autres interfaces aient la même déontologie, parce qu'ils ne se rendent pas compte. Mais inversement les interfaces du côté des entreprises doivent également avoir cette éthique qu'ils n'ont pas. Quand on parle de projet, moi j'apprends des choses que je ne devrais pas savoir sauf si on a signé quelque chose*

avec l'entreprise. Des informations circulent alors qu'elles ne le devraient pas. » (Service universitaire dédié au Partenariat).

**L'expérience des pôles de compétitivité est très révélatrice des difficultés de coopération qui subsistent.** Les pôles de compétitivité, en associant des entreprises, des laboratoires, des universités et des centres de transfert ont pour mission de favoriser l'éclosion de projets d'innovation grâce à la mise en réseaux de l'ensemble de ces acteurs. On voit toutefois que l'appartenance à un pôle ne résout pas toutes les problématiques de coopération.

**Les trois pôles de compétitivité présents sur le territoire régional sont identifiés par l'ensemble des innovateurs, chercheurs et entreprises confondues. Toutefois, les conditions d'accès et l'intégration à ces pôles sont diversement appréhendées :**

- par les entreprises en fonction de leur taille et de leur intérêt stratégique à s'inscrire dans une telle dynamique ;
- par les structures de recherche en fonction de l'intérêt qu'elles portent aux thématiques développées par le pôle.

Le premier niveau de difficulté porte sur les conditions d'accès des entreprises, et notamment les plus petites d'entre elles<sup>7</sup>. Si certaines entreprises innovantes ne se sentent pas concernées par ces pôles, elles n'y voient pas d'intérêt pour le développement de leur activité ; d'autres sont intéressées mais s'interrogent sur les conditions de leur participation. La crainte de ne pas être à la hauteur, de se mettre en position vulnérable dans le cadre d'une mutualisation des savoirs, des savoir-faire et des connaissances, les amène à se tenir à distance alors même qu'elles auraient un intérêt objectif à les intégrer. Encore une fois, la faiblesse des ressources organisationnelles constitue un frein à l'intégration d'un réseau pourtant *a priori* favorable à l'émergence de projet d'innovation.

*« Il n'est pas toujours facile de mesurer l'échange. Il faut en parler mais en même temps, il faut faire attention. (...) Toujours, toujours il faut être sur ses gardes, il faut en dire le minimum, ça n'empêche pas de développer à outrance tout ce qu'on peut en interne, mais à l'extérieur, il faut distiller l'information, ça c'est important. Tant que le projet n'est pas mis sur le marché, qui n'est pas sur le rythme de la croisière et qui permet une rentabilité du produit, on ne peut pas. En face de nous, il y a de trop gros comptes. »* (Entreprise cosmétique-alimentaire, membre d'un pôle de compétitivité).

Les entretiens réalisés auprès des entreprises, des chercheurs et des interfaces mettent en évidence **une forte demande en matière de sécurisation des relations partenariales par le biais d'un conseil juridique non partie prenante** de façon à ce que chacun, y compris une petite entreprise, dispose des moyens de se protéger en matière de propriété intellectuelle et industrielle.

---

<sup>7</sup> A l'exception des start-up, qui ne font pas partie de notre population, dans la mesure où elles sont totalement intégrées dans la stratégie des pôles

### **2.3. Les réseaux de proximité : un atout pour les projets d'innovation**

**Les activités porteuses d'innovation ne sont pas distribuées au hasard sur le territoire régional.** Le choix d'implantation des entreprises de notre échantillon est le résultat de contraintes parfois fortes (contraintes financières, techniques, accès aux compétences...) mais aussi d'un rapport au territoire marqué par une volonté de proximité avec les acteurs de l'innovation, qu'ils soient institutionnels, scientifiques et/ou industriels, en cela qu'elle participe de leur bonne intégration aux réseaux locaux. **La possibilité de contacts directs entre les multiples acteurs susceptibles d'être impliqués dans la mise en œuvre de projets innovants joue, en effet, un rôle déterminant dans l'émergence et le renforcement de partenariats durables.** On assiste finalement à une relative concentration des entreprises innovantes au niveau des pôles urbains, concentration qui contredit l'idée selon laquelle les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) favorisent la dispersion des activités novatrices sur l'ensemble du territoire, y compris les plus éloignés des zones urbaines.

Plus les entreprises sont éloignées géographiquement des pôles, des structures d'interface et des centres de recherche, plus la mise en œuvre effective de l'innovation semble relever d'un « *parcours du combattant* ».

**La présence d'un tissu d'entreprises et d'acteurs structurants est un facteur favorable au développement d'une dynamique d'innovation.**

*« ça nous a permis de découvrir un tissu de PMI-PME locales qui est vraiment fantastique, donc ça a été une grosse découverte car on va souvent chercher à des centaines de kilomètres ce que l'on a des centaines de mètres sous le nez, et qu'on ne voit pas, ou qu'on ne sait pas. Donc cet outil nous a permis de faire un maillage industriel local avec lesquels on a fait nos premiers prototypes, premières préséries et séries. »* (Entreprise de Loisirs).

*« C'est aussi une volonté pour nous de faire travailler ceux qui étaient à côté, et puis on n'avait pas de toute façon la possibilité de faire des centaines de kilomètres pour faire juste des tests. Aujourd'hui si on veut un proto, en 48 heures, 72 heures, c'est quand même un avantage énorme. (...) Comme il faut savoir réagir rapidement, il faut avoir les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment. »* (Entreprise d'équipement).

Dès que ceci est possible, les innovateurs, entrepreneurs comme chercheurs, recourent aux partenaires de proximité. Cette collaboration permet non seulement d'être réactif et de rationaliser les dépenses, mais aussi de créer une dynamique locale sur le long terme. **L'identification des ressources territoriales représente un enjeu capital pour les entreprises comme pour les structures de recherche.** L'enquête de terrain montre que malgré l'existence d'outils et de relais, il subsiste des freins réels à cette connaissance. Manque de temps, des réseaux insuffisamment développés, un défaut de méthode dans la recherche de partenaires locaux sont autant de raisons invoquées par les innovateurs.

## Conclusion : les attentes exprimées

Comme toute culture, la « culture de l'innovation » ne se décrète pas, elle est le résultat de la conjonction favorable entre des ressources personnelles et un environnement propice. Elle passe aussi par le développement d'une culture du risque et d'une culture de la coopération qui doit être partagée par l'ensemble des acteurs mobilisés sur cette thématique. C'est en cela que la question des structures d'accompagnement et de la constitution de réseaux mixtes entreprises/structures de recherche / structures interfaces est essentielle à la construction d'une « culture de l'innovation ».

D'autant que les innovateurs ne sont pas égaux dans la mise en œuvre d'un processus d'innovation. Sans surprise, les innovateurs qui réussissent le mieux sont ceux qui disposent au départ de ressources construites dans leur parcours scolaire et/ou professionnel, parfois familial antérieur. Par exemple, avoir eu un parcours universitaire avec une bonne intégration dans un laboratoire de recherche facilite l'accès aux publications scientifiques et à l'exploitation de leurs résultats. Tout comme elle rend évidente l'inscription dans des réseaux scientifiques et techniques et dans des projets collaboratifs. De la même manière, une expérience réussie dans un service de R&D, un réseau professionnel solide, constitue des atouts certains pour les primo-innovateurs. Mais ne nous y trompons pas. Il n'y a pas d'effet mécanique. Il est ainsi possible d'avoir été très impliqué dans une démarche d'innovation dans le cadre d'une grande entreprise et se trouver en difficulté dans la mise en œuvre d'un processus complet d'innovation ; ou encore, d'avoir un bagage scientifique et technique important mais peu de vision sur les attentes du marché.

Chaque parcours ayant ces propres spécificités, il s'avère compliqué de dégager un profil culturel type de l'innovateur, même s'il existe des facteurs clairement favorables au développement d'une telle culture : ressources mobilisables dans des projets R&D, compétences internes à l'entreprise, capitalisation d'expériences antérieures d'innovation, positionnement sur un territoire...

A contrario, pour les plus petites entreprises qui disposent de peu de ressources en interne et pour les primo innovateurs, la phase de démarrage représente une phase critique dans le parcours d'innovation. L'accompagnement joue alors un rôle crucial pour stimuler et pérenniser les initiatives, pour soutenir et encourager le projet, pour mettre en relation et animer les réseaux.

Au cours de l'enquête, les innovateurs interrogés ont exprimé des attentes qu'il est possible de regrouper en 5 points :

- ✓ Améliorer la lisibilité des aides et des acteurs de l'accompagnement ;
- ✓ Adapter l'accompagnement à la taille et aux ressources organisationnelles des entreprises ;
- ✓ Clarifier les missions et les objectifs des partenaires potentiels, de façon à soutenir le développement de réseaux mixtes entreprises/structures de recherche ;
- ✓ Créer et ou entretenir/animer des espaces de rencontre entre acteurs de l'innovation 1/ pour favoriser la perception croisée entre entreprises et structures de recherche, 2/ pour rendre possible l'établissement de liens interpersonnels propices à l'émergence de projets ;
- ✓ Favoriser le co-développement en sécurisant les relations entre partenaires en particulier sur le plan de la propriété intellectuelle et industrielle.

**Guide d'entretien**

## 1- Profil de l'innovateur

Niveau et domaine d'étude

Parcours professionnel (éventuellement du/des cadres de l'entreprise en fonction de la taille de l'entreprise)

Choix de la création d'entreprise dans le parcours professionnel (si pertinent en fonction du profil de l'interviewé)

## 2-Profil de l'entreprise

**-Taille de l'entreprise** (évolution depuis la création)

Principales qualifications/compétences présentes dans l'entreprise

Présence de stagiaires/doctorants

Sources de recrutement. Est-ce que vous éprouvez des difficultés pour recruter ? A trouver et fidéliser les compétences dont vous avez besoin ? A votre avis pourquoi ? (Région peu attractive, peu de lien avec les organismes de formation, difficultés à rémunérer, à engager les personnes dans des projets motivants....)

Organisation du travail/type d'organisation (intuitive/ résultat de l'histoire de l'entreprise/ très structurée, autour de quel pôle d'activité ?/...)

Disposez-vous d'un personnel dédié à la R&D ? Quel est le profil de ce personnel (nombre, compétences clés)

**- historique de l'entreprise ;**

Date de création et/ou reprise, condition de création

Activités d'origine et principales évolutions dans ce domaine

Est-ce une innovation technologique/produit qui a motivé la création de l'entreprise

Aides dont a bénéficié l'entreprise au moment de la création (si pertinent)

Secteur/Domaine d'activité au moment de l'enquête

## 3- Environnement de l'entreprise ou de la structure de recherche et réseaux

### ***Relations avec l'environnement associatif et culturel***

Le réseau associatif local vous semble-t-il favorable au développement de vos activités ?

Vous appuyez-vous sur ce type de ressources pour développer votre activité ?

### ***Constitution de réseau professionnel***

Etes-vous investis dans des réseaux professionnels ? Lesquels ? Pourquoi ? Vous semblent-ils pouvoir participer pleinement à une démarche d'innovation ? Par quels biais ? Vous semble-t-il important/nécessaire de vous mettre en réseau pour innover (régional/national/international) ?

Faites-vous partie d'un pôle de compétitivité ? Pourquoi ? Qu'est-ce qui vous a amené à vous engager dans un pôle de compétitivité/ à ne pas vous engager ? Qu'est-ce que cela vous apporte très concrètement en matière d'innovation ?

### ***Relations/partenariats avec la recherche publique en Région/hors Région***

Avez-vous été en contact avec les laboratoires de recherche publique en région Centre/hors région ?

Si OUI, au travers de quels types de relations: Contrat de recherche ? , Prestation technique ? Prestation intellectuelle (conseil, expertise) ? Accueil de stagiaires ? Convention Cifre ?

L'offre de ces laboratoires en termes d'offre de compétences (brevets, prestations, expertises...) vous semble-t-elle visible, facile d'accès ?

L'offre de ces laboratoires en termes de partenariat (contrats de recherche) vous semble-t-elle visible, accessible ?

### ***Relations avec les acteurs publics/institutionnels***

De votre point de vue, la région Centre est-elle bien positionnée par rapport à l'Innovation ?

En termes d'attractivité du territoire/Atouts/faiblesses, en termes d'actions spécifiques (soutiens, aides, accompagnement)



A votre avis, les différents relais auxquels vous pouvez vous adresser sont-ils suffisamment visibles ? Pensez-vous avoir une bonne connaissance des aides publiques en faveur de l'innovation ?

#### **4- Facteurs de déclenchement de l'innovation**

**Positionnement personnel du dirigeant par rapport à la notion d'innovation**/Définition personnelle de l'innovation « Pour vous, être innovant, signifie quoi très concrètement ? »

Pensez vous qu'innover constitue une opportunité ? Une prise de risque nécessaire ? Un risque important avec une incertitude forte sur le résultat ?

##### **Historique de l'innovation**

Depuis sa création, diriez-vous que votre entreprise a innové ou tenté d'innover ? Vous considérez vous comme une entreprise innovante ?

##### **- Si oui, faire raconter un ou plusieurs parcours d'innovation**

Éléments déclencheurs : quels sont les éléments d'analyse qui vous ont amené à entrer dans un processus d'innovation.

Dans votre démarche d'innovation, quel est le poids du contexte ? Du contexte économique (l'innovation est un facteur de survie, de développement de l'entreprise, rapport à la concurrence, ...), du contexte culturel (l'environnement social et culturel est favorable/défavorable à l'innovation, vous sentez vous encouragé à innover... ?), de l'environnement régional (l'initiative vous semble t-elle encouragée en Région).

Pour ces projets d'innovation, quels sont les acteurs vers lesquels vous vous êtes tourné ? Client ou fournisseurs ; partenaires financiers : banques ou actionnaires ; syndicat ou fédération professionnelle ; chambre de commerce et d'industrie ; expert-comptable ; OSEO ; un laboratoire de recherche, un CRITT ; une collectivité territoriale....

Quels sont, selon vous, les moyens techniques nécessaires à l'innovation ?

Quels sont, selon vous, les moyens humains nécessaires à l'innovation ?

Quels est le poids du coût économique dans cette démarche ?

Dans le cadre d'une démarche d'innovation vers quels organismes vous êtes vous tourné ?

##### **- Si non, pour quelle(s) raisons n'avez-vous pas innové ?**

Marché pas demandeur d'innovation, non concerné par l'innovation,

Défaut d'accès aux informations concernant le marché et/ou les technologies et/ou les résultats scientifiques

Manque de personnel qualifié pour prendre en charge le processus d'innovation/difficultés d'accès à la formation

Le coût de l'innovation a-t-il pu constituer un frein dans le processus d'innovation (Manque de ressources, difficultés d'accès aux financements).

Projet interrompu pour raisons techniques ou scientifiques, ou par la concurrence

Difficultés à trouver des partenaires ?

**De quel genre d'aide ou d'accompagnement auriez-vous besoin pour vous engager dans un processus d'innovation ?**

- locaux/infrastructure
- Conseils/accompagnements
- Soutien en matière de recherche/mise en œuvre de partenariat