

## **LES MUTATIONS**

**Cahier n° 2 : « Pour diffuser et soutenir les démarches d'innovation : rapprochons les PME et les territoires les plus éloignés de l'écosystème régional »**

27 Juin 2017



# **LES MUTATIONS**

## **Cahier n° 2 : « Pour diffuser et soutenir les démarches d'innovation : rapprochons les PME et les territoires les plus éloignés de l'écosystème régional »**

### **Rapporteurs**

M. Jean-Yves LE CAM

Président de la commission n°1 "Activités économiques, emploi et innovation"

M. Francis NAVARRO

Président de la commission n° 6 "Enseignement Supérieur et Recherche"

**Contribution n° 2017-10**

27 Juin 2017

### Le CESER en quelques mots...

Le Code Général des collectivités territoriales précise en son article L 4134-1 :

« Le conseil économique, social et environnemental régional est, auprès du conseil régional et du président du conseil régional, une assemblée consultative.

Il a pour mission **d'informer le conseil régional** sur les enjeux et conséquences économiques, sociaux et environnementaux des politiques régionales, de **participer aux consultations** organisées à l'échelle régionale, ainsi que de **contribuer à des évaluations** et à un suivi des **politiques publiques régionales**. »

Le CESER est l'assemblée consultative, représentative de la vie économique, sociale et environnementale de la région. Elle émet des **avis** (saisines) et **contributions** (autosaisines).

**Expression de la société civile organisée** dans toute sa diversité, les propositions du CESER éclairent les choix des décideurs régionaux.

Ainsi, le CESER concourt à l'administration de la région aux côtés du Conseil régional et de son Président.

Vous souhaitez suivre l'actualité du CESER Auvergne-Rhône-Alpes,  
inscrivez-vous à la lettre.ceser@auvergnerhonealpes.eu

ou

retrouvez les informations sur  
le site internet de la Région Auvergne-Rhône-Alpes :

[www.auvergnerhonealpes.eu/ceser](http://www.auvergnerhonealpes.eu/ceser)

Cette contribution a été adoptée à 143 voix pour et 9 abstentions  
par le Conseil économique, social et environnemental régional Auvergne-Rhône-Alpes  
lors de son Assemblée plénière du 27 juin 2017.

# Sommaire

---

	Pages
<b>INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
<b>1. PME et écosystème d'innovation : des interactions à renforcer</b>	<b>9</b>
1.1. Les PME-TPE : une composante majeure du tissu économique	9
1.2. Des PME qui accèdent à l'innovation par des dispositifs dédiés et par des réseaux multiples	9
1.2.1. Les pôles de compétitivité et clusters	10
1.2.2. Le Crédit Impôt-Recherche (CIR)	11
1.2.3. Des réseaux multiples qui agissent dans le domaine de l'innovation	11
1.3. ... mais de trop nombreuses entreprises restent à la marge de cette dynamique	11
1.4. Faire mieux et « transformer l'essai » : une ambition nécessaire compte tenu d'un écosystème d'innovation à fort potentiel qui a bénéficié d'une dynamique soutenue	12
<b>2. Des freins à lever, des attentes de part et d'autre, des difficultés à ne pas sous-estimer</b>	<b>14</b>
2.1. Les PME : des spécificités culturelles et humaines	14
2.2. Les PME : des spécificités économiques et techniques	15
2.3. Des approches différenciées de l'innovation	16
2.4. Une offre de formation territorialisée qui pourrait profiter davantage au développement des PME	16
2.4.1. Formation initiale : malgré un maillage territorial dense, une forte attraction métropolitaine confortée par des facteurs exogènes	16
2.4.2. Formation continue : une opportunité à saisir pour l'ESR dans un contexte de mutations	18
2.5. Un enjeu et des attentes partagés par l'ensemble du territoire : grands groupes, collectivités territoriales notamment	19
<b>3. ....mais des bonnes pratiques qui montrent qu'on peut les dépasser</b>	<b>20</b>
3.1. Starter : les stages au service de l'attractivité des territoires	20
3.2. Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) : la stratégie d'entreprise au cœur du dispositif d'accompagnement à l'innovation	21
3.3. L'écosystème auvergnat d'innovation : une approche mutualisée au service des entreprises	22
3.4. Auvergne Vecteur d'Innovation : les grands groupes s'engagent auprès des PME	22
3.5. Le thermalisme : un exemple appliqué d'interactions développement économique local / recherche et formation	22
3.6. Easytech : la recherche de solutions à partir des besoins de l'entreprise	23
3.7. Le dispositif « Chercheurs en entreprise » : renforcer la proximité entre monde économique et enseignement supérieur	23
3.8. La métallurgie : une ingénierie de projet ciblée PME	25
3.9. L'Economie Sociale et Solidaire : l'exemple « chercheur-citoyen » et la formation des dirigeants	26
3.10. Le centre INRA de THEIX : un exemple d'intégration d'un organisme de recherche à son environnement	27

## Suite Sommaire

---

<b>Préconisations</b>	<b>28</b>
Agir sur la Culture d'entreprise	30
Anticiper et organiser	30
Former pour innover	31
Optimiser la médiation	32
Se doter de repères pour progresser	33
<b>Conclusion</b>	<b>35</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>37</b>
<b>Remerciements</b>	<b>39</b>
<b>Déclarations des groupes</b>	<b>41</b>

# INTRODUCTION

Cette contribution s'inscrit dans la suite des contributions et avis du CESER concernant les Schémas de développement économique d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) et de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI). La partie commune aux deux schémas, l'innovation, avait amené le CESER à souligner très clairement l'ardente nécessité d'être plus performant. **Notre écosystème d'enseignement supérieur et de recherche est très riche, nous le rappellerons et il est assez présent sur l'ensemble du territoire, mais il y a un petit bout d'incomplétude dans la façon dont est transformé, ce formidable potentiel que personne ne conteste et dans la capacité pour nos entreprises et nos territoires à développer de nouvelles activités, de nouvelles compétences et des emplois.**

Le CESER a engagé un travail sur les mutations économiques et sociales qui se déclinent en trois cahiers. Le premier cahier consacré aux économies disruptives a été adopté le 4 avril par l'Assemblée plénière du CESER. Un troisième cahier sera présenté en fin d'année et concernera les nouvelles formes d'emploi et de travail. Le fil rouge de cette approche est de souligner le rôle déterminant du territoire et de dégager des pistes d'actions.

**Le second cahier présenté ici concerne la thématique de l'innovation et la relation, l'accès et l'intégration des TPE-PME du tissu économique régional dans l'écosystème d'innovation d'Auvergne-Rhône-Alpes en mettant l'accent notamment sur les territoires qui sont plus éloignés des grands pôles d'innovation.** Le CESER et l'AGERA<sup>1</sup> se sont associés pour conduire cette réflexion. Cela s'est traduit par un séminaire commun le 8 mars dernier à Saint -Etienne et se concrétisera également par un colloque le 27 juin prochain. Les réflexions et recommandations que le CESER formulera sur le sujet alimenteront les séquences du colloque.

**Il s'agit d'apporter des réponses dans une période forte de mutations dont les causes sont multiples mais pour lesquelles la simultanéité et la rapidité des évolutions appelle de la réactivité ou mieux de l'anticipation. Cela nécessite de stimuler et d'accélérer le processus de diffusion de l'innovation qui est indispensable au processus de création de valeur et donc un levier majeur de croissance pour les entreprises. Il doit permettre aux entreprises de s'adapter aux mutations dans un temps relativement court sous peine d'être en difficulté sur leurs marchés et/ou dans les chaînes de valeur qui se redéfinissent profondément sous l'effet des économies disruptives évoquées dans le cahier n°1<sup>2</sup>.**

Si l'innovation est un processus complexe par ailleurs difficile à mesurer qui ne relève pas uniquement d'une interaction entre l'entreprise et l'écosystème d'innovation, c'est bien ce thème que le CESER entend approfondir ici et comment, au-delà des métropoles et des centres universitaires existants, en faire bénéficier l'ensemble des territoires. **Soit comment améliorer la capillarisation de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche au service d'un développement économique et social plus harmonieux des territoires ?**

**Il s'agit de s'intéresser prioritairement aux territoires, aux disciplines, aux secteurs d'activités, pour lesquels cette relation est la moins évidente, sans négliger pour autant les marges de progrès qui pourraient être identifiées au sein même des principaux écosystèmes locaux.** De manière générale, les grandes entreprises et les ETI par leur organisation et les start-ups par la nature de leur activité sont naturellement davantage connectés à l'écosystème d'innovation<sup>3</sup>. La réflexion concernera davantage **les TPE-PME qui représentent la majeure partie des entreprises et pour lesquelles la relation est moins évidente.** Par ailleurs, l'influence des PME n'est pas identique selon les territoires, elle est peut-être faible dans un environnement dense en entreprises même pour une PME d'une certaine taille, alors que dans des

<sup>1</sup> Le CESER à travers ses commissions « activités économiques, emploi et innovation » et « enseignement supérieur et recherche » et l'Alliance des grandes écoles Auvergne-Rhône-Alpes.

<sup>2</sup> Les mutations : Cahier n°1 « Les économies disruptives », avril 2017.

<sup>3</sup> On pense en particulier aux jeunes entreprises innovantes qui ont fait l'objet d'un accompagnement spécifique au sein d'incubateurs. Les petites et moyennes entreprises (PME) innovantes visées par l'article 26 de la loi LME sont les sociétés répondant aux conditions définies au I de l'article L. 214-41 du code monétaire et financier. Elles doivent consacrer au moins 15 % de leurs dépenses à la recherche (10 % pour les entreprises industrielles), critère apprécié de la même façon que pour les dépenses éligibles au crédit d'impôt recherche, c'est-à-dire réaliser des opérations de conception de nouveaux prototypes ou des installations pilotes de nouveaux produits ; OU justifier de la création de produits, procédés ou techniques dont le caractère innovant et les perspectives de développement économique sont reconnus par le label Bpifrance (OSEO).

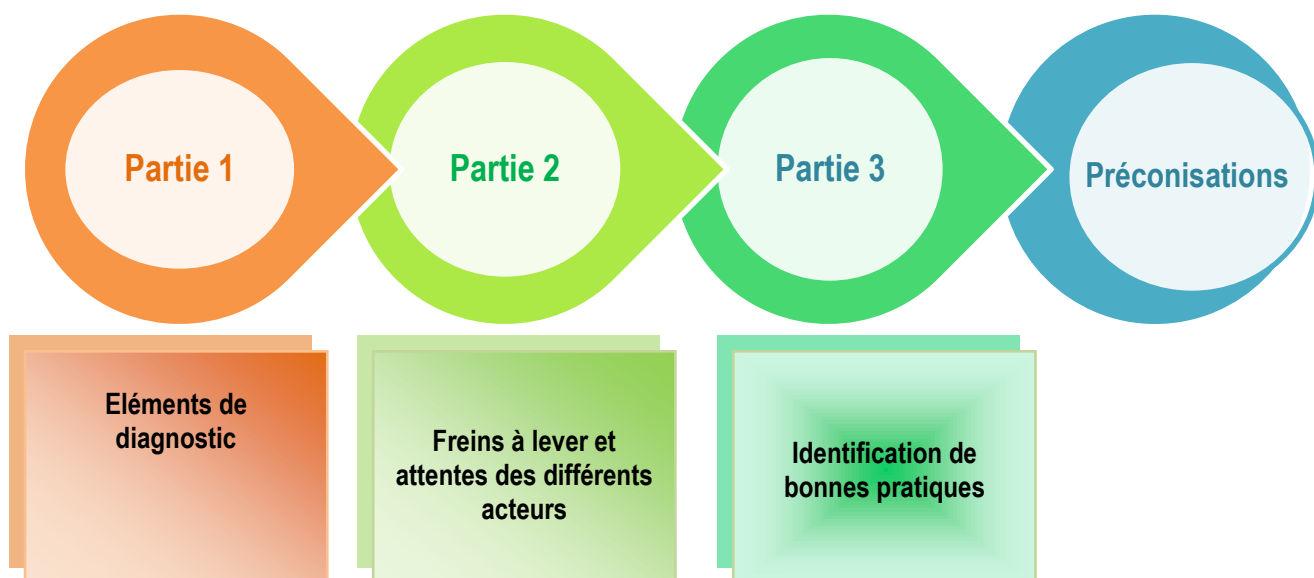
territoires plus éloignés des centres urbains une PME de taille plus modeste peut jouer un rôle déterminant dans son environnement.

**Mais pour le CESER, la construction d'une meilleure interface relève d'une responsabilité collective qui concerne bien entendu au premier chef les entreprises qui doivent s'impliquer et l'écosystème d'innovation pour lequel l'Enseignement supérieur pourrait davantage jouer un rôle de passerelle vis-à-vis du tissu économique. Toutefois, si les marges de progrès dans l'approche de cette question sont partagées, elles ne peuvent se résumer à un face à face PME-TPE/ Enseignement supérieur recherche. En effet, cela concerne également l'ensemble des acteurs qui participent, incitent, financent les conditions d'amélioration de cette relation et qui jouent un rôle d'intermédiaire ou de passerelle entre PME et ESR. C'est une démarche qui doit concourir au positionnement d'Auvergne-Rhône-Alpes comme une grande région européenne, c'est donc une ambition régionale qu'il convient d'accompagner.**

Notre réflexion débutera par des éléments de diagnostic entre entreprises et écosystèmes d'innovation. Cette relation rencontre également un certain nombre de freins qu'il convient de ne pas sous-estimer pour intégrer les attentes des différents acteurs, ce sera l'objet de la deuxième partie.

Mais c'est sur l'identification de bonnes pratiques qui dépassent ces difficultés que le CESER a souhaité s'appuyer. Celles qui sont présentées ici n'ont pas vocation à l'exhaustivité. Elles peuvent prendre différents chemins, directs ou indirects par l'intermédiaire notamment de « passeurs d'innovation ». Ce sera l'objet de la troisième partie.

C'est en s'inspirant de ces expériences que **le CESER proposera des recommandations** sur ce thème central pour le développement économique et social d'Auvergne-Rhône-Alpes.





# Rapprocher les PME et les territoires les plus éloignés de l'écosystème régional d'innovation

## 1. PME et écosystème d'innovation : des interactions à renforcer

L'objet de cette première partie est d'apporter des éléments qui permettent **un diagnostic des liens entre les PME et l'écosystème d'innovation**. Ce diagnostic n'a pas l'ambition de traiter cette question de manière exhaustive mais d'apporter des points de repère pour identifier des marges de progression. Après avoir rappelé le poids des TPE-PME dans le contexte national et régional, leur intégration dans certains dispositifs d'accompagnement et de soutien à l'innovation, le propos insistera sur les entreprises encore trop nombreuses qui restent en dehors de cette dynamique et ce malgré un écosystème d'innovation au potentiel important et pour lequel une dynamique d'investissement a été soutenue ces dernières années.

### 1.1. Les PME-TPE : une composante majeure du tissu économique

Tout d'abord pour objectiver les choses, il nous faut revenir sur quelques éléments chiffrés que ce soit au plan national comme régional.

Au plan national, on comptabilise un peu plus de 3 millions<sup>4</sup> d'entreprises, 243 grandes entreprises consolidées employant 30 % des salariés, 5000 entreprises de taille intermédiaire (ETI) 22% des salariés, 138 000 PME, 28 % des salariés et 3 millions de microentreprises employant 20 % des effectifs.

**Au plan régional, on compte environ 450 000 entreprises en Auvergne Rhône-Alpes, 400 grandes entreprises et filiales, et 2900 ETI.<sup>5</sup> la part des salariés employés par les grands groupes et ETI est légèrement plus faible 50 % au total qu'au plan national. 22 500 PME représentant 30 % des salariés et 423 000 microentreprises soit 20 % des salariés.**

### 1.2. Des PME qui accèdent à l'innovation par des dispositifs dédiés et par des réseaux multiples

Nous ne détaillerons pas ici, faute d'éléments exhaustifs, la multiplicité des dispositifs existants de l'ensemble des relations entre les PME et les possibilités d'accompagnement mobilisables, des indicateurs plus englobants pourraient être mis en place au niveau régional pour rendre compte d'une réalité complexe et de niveaux différents selon les entreprises, nous y reviendrons dans les préconisations.

<sup>4</sup> Chiffres INSEE 2011.

<sup>5</sup> Le décret de 2008 définit quatre catégories de taille d'entreprise : Les micro-entreprises occupent moins de 10 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros. Les petites et moyennes entreprises (PME) occupent moins de 250 personnes et ont un CA annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) occupent moins de 5 000 personnes et ont un CA annuel n'excédant pas 1,5 milliard d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros. Les grandes entreprises (GE) sont les entreprises non classées dans les catégories précédentes. Une entreprise est affectée à une catégorie selon son activité sur le territoire français, y compris pour les groupes internationaux. L'effectif des entreprises pris en compte est l'effectif salarié en équivalent temps plein (ETP). Les salariés sont précisément localisés dans chaque établissement des entreprises, ce qui permet une analyse géographique du tissu productif.

**Aussi, nous évoquerons deux dispositifs les pôles de compétitivité et clusters et le Crédit-Impôt-Recherche (CIR), qui permettent de situer l'implication des PME dans le processus d'innovation.** Mais les entreprises appartiennent également à d'autres réseaux notamment consulaires dont la vocation n'est pas uniquement centrée sur l'innovation, mais en ont fait une de leurs priorités tant dans leurs réflexions que dans leurs actions.

### 1.2.1. Les pôles de compétitivité et clusters

La politique de pôles de compétitivité initiée en 2004 par le gouvernement français s'inspirait de démarches menées dans d'autres pays, suite aux travaux de Mickaël Porter<sup>6</sup> qui mettait en évidence l'existence de « grappes d'entreprises, de centre de recherches traduction littérale de « clusters ». Un pôle de compétitivité **rassemble sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée, des entreprises, petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation.** L'objectif est de mobiliser les facteurs clefs de la compétitivité au premier rang desquels figure la capacité d'innovation. Cette politique a donné lieu à des appels à projets permettant de labelliser un certain nombre de pôles. Des évaluations ont eu lieu et ont permis de réajuster certaines labellisations. Ainsi les pôles de compétitivité sont des clusters particuliers centrés sur l'innovation. Au lancement de cette politique préexistaient sur les territoires des organisations « cousines », notamment les Systèmes Productifs Locaux (SPL). Certains d'entre eux non labellisés pôles de compétitivité qui avec d'autres apparus depuis, se sont développés sous le terme « clusters » par distinction aux pôles. Les Régions Auvergne et Rhône-Alpes ont fortement soutenu cette politique. Cela avait permis d'inciter des regroupements d'entreprises sur des segments non couverts par les pôles ou avec un lien particulier au territoire (montagne, industries de défense, lumière, éco-énergies, etc..). On considère que les clusters sont davantage orientés marchés que les pôles de compétitivité même si les modèles sont assez différents selon les secteurs.

**Les PME sont très majoritaires dans les pôles : il y a 9 000 entreprises adhérentes dans l'ensemble des pôles français et 89 % de ces entreprises sont des PME. Trop souvent, la place des grands groupes dans les pôles est surestimée. La réalité des pôles est aujourd'hui différente, toute la croissance des adhérents s'est bien faite sur les PME.**

Alors, ces PME ne sont évidemment pas du tout représentatives de l'ensemble des PME françaises. Il y a 138 000 PME en France dont 9 000 adhérentes dans les pôles. Nous constatons bien que les PME dans les pôles sont des PME qui ont des caractéristiques particulières. Ce sont des PME innovantes, au sens de l'article 26 de la LME<sup>7</sup>, et 30 % des entreprises PME des pôles ont moins de 5 ans d'existence. Nous voyons déjà là une première caractéristique de ces PME qui sont innovantes, qui ont, en général, une activité industrielle au sens large et sont déjà ouvertes à l'international et exportatrices.

Cette population de PME est très dynamique, très sensibilisée à ces enjeux et donc très impliquée dans les pôles. Évidemment, cela pose la question des autres entreprises PME qui ne sont pas dans les pôles et en particulier ce que l'on appelle des entreprises primo-innovantes. **C'est l'une des questions que nous devons nous poser : comment aujourd'hui augmenter le nombre d'entreprises PME qui se sentent impliquées dans ces processus de création de valeur par l'innovation ?**

Les PME -et là aussi c'est pour contester une idée reçue- reçoivent 42 % des financements et représentent 44 % des entreprises participant à ces projets financés par les pôles. Et c'est en forte croissance depuis 2010, ce chiffre est passé de 36 % à 44 %. Nous pouvons dire aujourd'hui que les pôles sont un instrument au service des PME innovantes.

Si nous faisons un petit focus sur Auvergne-Rhône-Alpes, 1 300 PME sont adhérentes aux pôles de compétitivité et là nous notons un très fort déséquilibre, il y a seulement 50 PME de l'ex-région Auvergne. Il y a 12 pôles en Rhône-Alpes, 3 pôles dont 1 est à cheval sur l'Auvergne, cela n'explique pas tout, mais le tissu industriel et le tissu de PME est aussi différent.

<sup>6</sup> Professeur de stratégie d'entreprise à l'Université Harvard.

<sup>7</sup> Voir note 1, page 4.

En plus des pôles, la Région compte 19 clusters régionaux labellisés, dans des domaines très variés : santé, construction, bien-être, énergie, transports.... Ils comptent majoritairement des PME appartenant à la même filière et engagées dans une démarche partenariale en lien avec des centres de recherche et des organismes de formation. A l'échelle nationale, 60 000 entreprises sont concernées par des actions coopératives développées au sein des clusters.

### 1.2.2. Le Crédit Impôt-Recherche (CIR)

Créé en 1983 et profondément réformé en 2008, le CIR permet aux entreprises de déduire de l'impôt sur les sociétés 30% de leurs investissements en recherche et développement, dans la limite de 100 millions d'euros d'investissements (et 5% au-delà).

C'est le principal dispositif fiscal de soutien aux activités de recherche et développement (R&D) des entreprises. Il concerne toutes les entreprises, quels que soient leur secteur d'activité ou leur taille.

Avec un coût global de 5 milliards par an pour l'Etat, son efficacité est régulièrement interrogée.

Au titre de l'année 2013, près de 23 000 entreprises ont déclaré 21 Milliards (Md) d'€ de dépenses éligibles pour les trois composantes du CIR, générant une créance totale de 5,7 Md€.

Le CIR est la somme de trois composantes : le crédit d'impôt au titre des dépenses de recherche (5,6 Md€), le crédit d'impôt au titre des dépenses d'innovation (74 M€) et le crédit d'impôt au titre des dépenses de stylisme des secteurs textile-habillement-cuir (65M€). Le CIR recherche représente 98 % de la créance, 13696 entreprises de moins de 250 salariés bénéficient du CIR recherche et perçoivent 31,1 % de la créance contre 1304 ETI et 34,4 % de la créance pour les ETI et 97 grandes entreprise et 34,5 % de la créance.

Seules les PME au sens communautaire peuvent déclarer des dépenses d'innovation et elles représentent donc la totalité de la créance, 3445 entreprises déclarent des dépenses d'innovation, 645 PME déclarent 35% des dépenses de stylisme et reçoivent 49% de la créance correspondante.

**En Auvergne-Rhône-Alpes 2424 entreprises déclarent des dépenses et représentent 15,9 % des bénéficiaires au titre des dépenses de recherche, 623 au titre des dépenses d'innovation représentant 18 % des bénéficiaires et 207 au titre des dépenses de stylisme représentant 19,65 % des bénéficiaires.**

### 1.2.3. Des réseaux multiples qui agissent dans le domaine de l'innovation

Les entreprises en général, et a fortiori les TPE-PME se mobilisent dans des réseaux divers. Il ne s'agit pas d'en faire une liste exhaustive mais on peut citer : les organisations interprofessionnelles, les branches et syndicats professionnels, les chambres consulaires, les clubs d'entreprises locaux, les technopôles etc...

Ces organisations ont une approche globale de l'entreprise, qui n'est pas uniquement centrée sur l'innovation. Toutefois, le consensus sur le rôle de l'innovation comme moteur de croissance des entreprises, renforcé depuis 2008, amène l'ensemble de ces réseaux à développer des initiatives sur le thème de l'innovation à destination des entreprises. Cela a permis d'élargir le cercle des entreprises impliquées dans des démarches d'innovation. Elles sont l'occasion pour les chefs d'entreprises de confronter leurs pratiques, et de bénéficier d'un effet miroir par des échanges d'expériences.

## 1.3. ... mais de trop nombreuses entreprises restent à la marge de cette dynamique

**Le bilan de la collaboration ESR/entreprises et du transfert de connaissances est contrasté et il convient de bien distinguer des niveaux différents.**

Concernant les entreprises, il faut rappeler que la plupart des grands groupes ont su créer des connexions nombreuses avec les laboratoires pour améliorer leur compétitivité, alors que pour de nombreuses PME, il existe une marge de progrès.

Sur le plan territorial, les métropoles bénéficient davantage d'écosystèmes d'innovation organisés en réseau dense, à l'inverse des villes intermédiaires ou des zones rurales qui ne bénéficient pas du même réseau, ni de la même masse critique.

Du point de vue des établissements, les grandes écoles ont construit leur identité sur un lien privilégié avec le monde économique, alors que pour les universités, ce lien est par nature moins évident même si de gros progrès ont été réalisés.

Enfin, il est nécessaire de distinguer les disciplines pour lesquelles la collaboration avec le monde économique est une réalité ancrée dans les pratiques et les disciplines pour lesquelles cette relation est moins « évidente » : ces dernières disposent d'un potentiel encore trop peu exploité, et qui pourrait très utilement bénéficier au développement des territoires. L'innovation se créant aux frontières disciplinaires, leur implication peut s'avérer déterminante dans le cadre de projets interdisciplinaires.

**Comme on a pu l'observer, beaucoup d'efforts ont été réalisés et des progrès notables constatés dans l'inscription des PME dans les dispositifs d'innovation. Il convient aujourd'hui de poursuivre les efforts engagés en identifiant les cibles prioritaires.**

Les politiques publiques tentent de répondre à ce problème complexe depuis une quinzaine d'années, en multipliant les structures de transfert de technologies, chargées de créer des liens entre la communauté scientifique universitaire et les entreprises. **En Auvergne-Rhône-Alpes, des passerelles entre les laboratoires de recherche et les entreprises existent et ont fait progresser la recherche partenariale. Elles ne répondent cependant pas encore de manière satisfaisante à la coopération souhaitée entre les laboratoires et le monde socio-économique.**

#### **1.4. Faire mieux et « transformer l'essai » : une ambition nécessaire compte tenu d'un écosystème d'innovation à fort potentiel qui a bénéficié d'une dynamique soutenue**

La région Auvergne-Rhône-Alpes bénéficie d'un potentiel d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation qui la place au premier rang des régions françaises hors Île-de-France. La région dispose de nombreux atouts académiques et scientifiques, qui ont bénéficié d'un engagement constant des acteurs socio-économiques et des acteurs publics, en particulier les collectivités locales.

L'obtention des labels IDEX à Lyon et Grenoble, et ISITE à Clermont-Ferrand vient concrétiser les efforts engagés par les acteurs de chaque territoire pour disposer de pôles universitaires à rayonnement international. **Au-delà, les résultats aux différents appels à projets EQUIPEX, LABEX, IRT... témoignent d'une excellence scientifique et d'une concentration de moyens qui doivent désormais se traduire en développement socio-économique pour l'ensemble des territoires.**<sup>8</sup>

En effet, dans un contexte budgétaire contraint, la pérennité de ces actions et donc leur financement, sera confortée si l'ESR parvient à mieux démontrer sa capacité d'entraînement sur les territoires.

L'offre d'enseignement supérieur se caractérise en Auvergne-Rhône-Alpes par une population étudiante importante (12.7% des étudiants français) et en augmentation régulière.

Malgré un maillage du territoire relativement dense,<sup>9</sup> cette croissance démographique profite essentiellement aux grands pôles universitaires.

---

<sup>8</sup> 26 laboratoires de recherche sont labellisés « LABEX ». Deux projets régionaux d'IRT (Campus d'innovation technologique de dimension mondiale), Lyon Bioaster et Nanoelec (Grenoble), ont été retenus dans le cadre du programme national "investissements d'avenir". On compte aussi 2 ITE (Institut pour la Transition Énergétique) : Supergrid et Ines.

<sup>9</sup> 300 000 étudiants (145 000 à Lyon, 56 000 à Grenoble, 38 000 à Clermont-Ferrand, 23 000 à St-Etienne, 14 000 en Savoie) répartis sur 69 sites d'enseignement supérieur.

7 universités (Grenoble, Lyon 1, 2 et 3, St Etienne, Savoie-Mont Blanc, Auvergne-Clermont-Ferrand).

43 grandes écoles, 17 écoles d'ingénieurs...soit 14,7 % des élèves ingénieurs français.

L'attractivité régionale s'exerce en particulier sur l'enseignement supérieur long (masters universitaires, doctorats, écoles d'ingénieurs et de commerce), davantage présent dans les métropoles.<sup>10</sup>

En matière de recherche, la région se caractérise par une présence importante des organismes de recherche et par une recherche très diversifiée. On compte 12 organismes implantés dans les territoires d'Auvergne-Rhône-Alpes<sup>11</sup>, 5 Très Grandes Infrastructures de Recherche et une agence de l'Organisation Mondiale de la Santé<sup>12</sup>. Au total, on recense 58 045 personnels de recherche (ETP).

Des marges de progrès sont néanmoins identifiées sur la dépense intérieure en R&D, qui ne représente que 2,7 % du PIB régional (6,6Mds € en 2014) et sur la participation au 7<sup>ème</sup> PCRD (7 fois moins de participations que la région Ile-de-France)<sup>13</sup>

En matière d'innovation, Auvergne-Rhône-Alpes est la quatrième région de l'Union européenne pour le nombre de demandes de brevets européens. Avec 2 560 brevets dont l'inventeur réside en Auvergne-Rhône-Alpes, la région est à l'origine de 19,1 % des brevets déposés en France par des nationaux.<sup>14</sup>

**La région dispose d'un haut potentiel d'innovation qui devrait lui permettre de se positionner parmi les régions leaders en Europe, alors qu'elle ne se positionne actuellement que parmi les régions « Innovation Followers »<sup>15</sup>.** On compte en effet 14 pôles de compétitivité (parmi les 71 labellisés en France), 19 clusters labellisés, et trois SATT (Société d'accélération du transfert de technologie) : Pulsalys (Lyon/St Etienne), Linksium (Grenoble), et Grand Centre (Clermont-Ferrand).

Par ailleurs, 16,7 % des entreprises et 19,7 % des centres de recherche français engagés dans des conventions industrielles de formation par la recherche (CIFRE) se situent en Auvergne-Rhône-Alpes.

Dans le cadre de la Stratégie régionale d'innovation et de spécialisation intelligente mise en place par le Conseil régional, les Domaines de Spécialisation Intelligente (DSI) s'appuient sur les points forts de la recherche régionale. **<sup>16</sup>Cependant, comme l'avait souligné le CESER dans son avis sur la SRI-SI, la question de la percolation de cette stratégie à l'ensemble des secteurs économiques et des territoires reste posée.**

Plus globalement, l'accompagnement des grandes mutations technologiques (digitalisation, automatisation...), environnementales et sociales est un enjeu qui pourrait être mieux pris en compte. Les ressources de l'ESR pourraient ainsi être davantage mobilisées sur l'évolution des mutations économiques. Cela pourrait se traduire concrètement par une meilleure anticipation de l'évolution des compétences.

**On constate qu'un certain nombre d'activités ou d'entreprises échappent à ces dynamiques, ce qui nécessite de s'intéresser aux freins existants de part et d'autre, et aux attentes des acteurs qui sont différentes.**

---

<sup>10</sup> Bref du CEREQ, n°347, juin 2016.

<sup>11</sup> Bureau de Recherches Géologiques et Minières (BRGM), Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB), IFP Energies Nouvelles (IFPEN), Institut Français des Sciences et Technologies des Transports, de l'Aménagement et des Réseaux (IFSTTAR), Institut National de la Recherche Agronomique (INRA), Institut National de Recherche en Informatique et en Automatique (INRIA), Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale (INSERM), Institut de Recherche pour le Développement (IRD), Institut de Recherche en Sciences et Technologies pour l'Environnement et l'Agriculture (IRSTEA), Office National d'Études et de Recherches Aérospatiales (ONERA).

<sup>12</sup> European Synchrotron Radiation Facility (ESRF), Institut Laue-Langevin (ILL), European organization for nuclear research (CERN), Institut de Radioastronomie Millimétrique (IRAM), Laboratoire Européen de Biologie Moléculaire (EMBL) et Centre International de Recherche sur le Cancer (CIRC).

<sup>13</sup> STRATER, octobre 2016, MENESR.

<sup>14</sup> Sources : CCIR, INPI 2015, OST, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, Eurostat.

<sup>15</sup> Régional Innovation Scoreboard de 2014.

<sup>16</sup> Pour mémoire, les huit DSI sont : Industrie du futur et production industrielle ; Bâtiments et Travaux Publics ; Numérique ; Santé ; Agriculture, Agroalimentaire, Forêt ; Énergie ; Mobilité, systèmes de transport intelligents ; Sport, montagne et tourisme.

## 2. Des freins à lever, des attentes de part et d'autre, des difficultés à ne pas sous-estimer....

L'amélioration de la relation PME/ESR se heurte à certains freins, culturels, humains, technico-économiques de concentration territoriale que nous évoquerons ici et qui concernent les entreprises et l'écosystème, mais qui parfois dépasse cette seule logique. D'autres acteurs s'impliquent dans cette relation et soulignent son importance pour le développement des territoires.

Des attentes s'expriment, si elles ne suppriment pas les difficultés, elles créent des conditions favorables et des opportunités pour identifier en creux des pistes qui seront reprises dans les préconisations.

### 2.1 Les PME : des spécificités culturelles et humaines

**L'un des freins principaux qui est souvent énoncé quand on évoque les relations entre les PME et l'écosystème d'innovation est la dimension culturelle** Cet axe mérite toutefois d'être approfondi. Il existe de vraies spécificités sur lesquelles il faut se pencher dans les PME et PMI, au risque sinon d'être un peu superficiel. Les interactions entre l'écosystème d'innovation et les PME risquent d'être significativement différentes. Cette caractérisation est nécessaire pour identifier des leviers, elle ne doit pas toutefois laisser penser à une uniformité de culture et de pratiques tant du côté des PME que des grandes entreprises. Certaines PME se sont inspirées des grands groupes, alors que certains groupes ont souhaité privilégier des organisations favorisant de la souplesse à l'instar des PME. Il ne s'agit pas d'opposer ces deux composantes du tissu économique mais de les caractériser pour en approcher les spécificités qui influent sur les processus d'innovation.

Il faut d'abord constater le peu de travaux de recherche en gestion sur le thème des PME. En effet, pour faire des travaux de recherche avec une grande entreprise, c'est facile, il suffit d'un contact, de commencer à travailler avec elle. Tandis que dans une PME, il faut déjà gagner la confiance du dirigeant et au fond, il ne se dévoile pas comme cela et il n'a pas toujours autant de temps.

A partir du témoignage d'Olivier Bachelard (EM Lyon) on peut d'abord constater que la PME n'est pas un monde homogène du tout, il y a une grande diversité de PME, de PMI, le positionnement stratégique est très différent.

C'est un monde très difficile à approcher de par son hétérogénéité et des implantations éloignées. Un chercheur sur une grande métropole va au siège social de la grande entreprise à côté de son école, ce n'est pas très compliqué. En Auvergne Rhône-Alpes, il y a des territoires métropolitains mais aussi des territoires ruraux, mais ruraux ne veut rien dire ; si l'on ne considère pas l'accessibilité qui diffère selon les territoires.

Au-delà, on peut caractériser les PME selon plusieurs particularités :

👉 **Le sens du travail et du collectif au travail dans une PME** n'est pas le même que dans une grande entreprise. La taille est petite, le dirigeant est là, on peut ne pas être d'accord avec lui, mais on sait qu'il prend les décisions, son bureau est là ; cela n'a rien à voir avec un grand groupe. Dans ce cas, la prise de décision est directe. Donc, le sens du collectif de travail est différent, l'organisation est beaucoup plus centrée sur le travail lui-même. Dans une PME, le dirigeant attrape assez bien la subjectivité du travail. Le collectif de travail a un vrai sens.

👉 Un autre élément différenciant ce sont **les interactions avec le client au quotidien**, un client appelle, si la personne qui est censée lui répondre, n'est pas là, quelqu'un d'autre prend le téléphone et les besoins du client et son évolution sont bien là. Dans la PME on essaie d'avoir des échanges, des discussions avec l'extérieur et avec les clients et en termes d'innovation, et on approche moins cette question par du marketing traditionnel.

☛ **Dans les TPE PME, il n'y a pas systématiquement de grandes descriptions de fonction comme dans les grandes entreprises**, de formalisme parce qu'on est davantage sur une approche pragmatique et sur les compétences des individus que sur une définition conceptuelle des compétences. L'affect est plus présent, des hommes et des femmes clés sont identifiés et le tout est enraciné dans le réel.

☛ La dernière dimension est que l'on a quand même **une vraie proximité avec l'équipe de direction**. Le patrimoine du dirigeant c'est son entreprise, mais l'intérêt des salariés est qu'il soit durable et l'articulation du temps est beaucoup plus fine entre ce que l'on a fait dans le passé, ce que l'on fait dans le présent avec les évolutions que l'on a, les contraintes, et le futur vers où l'on va et comment y aller ensemble avec les bons et moins bons côtés. Ce triptyque temporel dans les PME est très prégnant.

Convaincre les TPE-PME d'intégrer des démarches mises en place par les différents réseaux reste un objectif fondamental, de même que lever les réticences vis-à-vis du monde de l'enseignement supérieur qui peuvent se traduire parfois à l'égard du jeune ingénieur ou du diplômé malgré des initiatives soutenues en direction des PME et territoires.

## 2.2 Les PME : des spécificités économiques et techniques

On peut considérer qu'il est possible d'améliorer leur connaissance des résultats et des marges, de leur positionnement concurrentiel. C'est d'ailleurs une piste de formation pour les jeunes qui seront amenés à travailler dans les PME.

Ces sociétés sont parfois gérées uniquement avec un bilan annuel. Elles ont une mauvaise connaissance de leurs marges par marchés et clients. Il y a tout un travail à faire auprès d'elles. Compte tenu de leur rôle prépondérant dans les TPE/PME, les experts-comptables pourraient notamment constituer une porte d'entrée intéressante pour orienter les entreprises vers un interlocuteur pertinent ou des ressources adaptées à leur stratégie.

La mise en marché est également un frein important qui peut fortement compliquer la tâche de la PME et pénaliser voire retarder la rentabilité d'une innovation même si elle maîtrise la fabrication et a protégé son innovation par des brevets. Plus la PME est éloignée du marché final, plus l'innovation dépend de la relation au donneur d'ordre. La place de l'entreprise dans la chaîne de valeur est déterminante dans le processus d'innovation.

Souvent dépendante de la grande distribution et des grands donneurs d'ordre, les PME sont dans un rapport de force qui n'est pas à leur avantage. Le réseau de distribution est déterminant pour assurer la rentabilité d'une innovation.

D'où la nécessité d'anticiper, la non anticipation peut conduire à sauter un certain nombre d'étapes et fragiliser l'entreprise. Cela amène à rapprocher l'innovation du projet stratégique de l'entreprise qui est souvent un maillon faible de la PME. A partir de cette stratégie, différentes approches sont possibles.

**L'accessibilité des PME à l'écosystème d'innovation doit être pensée de manière simple et intuitive. Trop souvent, le « front office » de l'écosystème peut rebuter. Le premier contact est déterminant, s'il n'est pas facilité, l'entreprise cherchera une solution en interne ou tout au moins dont l'accès ne consommera pas autant de ressources.**

**Des actions ciblées de sensibilisation ou de formation des dirigeants de PME sont à développer : elles doivent avoir pour objectif de leur faire prendre conscience de leur environnement concurrentiel, des risques et enjeux de leur modèle économique, afin d'aboutir à la construction d'une vision stratégique adaptée aux attentes des clients.**

## 2.3 Des approches différenciées de l'innovation

**L'innovation n'est pas unique et peut répondre à différentes motivations. S'il existe de nombreuses entreprises qui innovent, elles ne le font pas toutes de la même manière, ni avec les mêmes moyens.** Il y a des entreprises qui sont mûres, matures, et qui investissent du temps pour participer à des travaux, en s'intégrant par exemple aux pôles de compétitivité.

D'autres entreprises font, elles, de l'innovation de croissance. Cela les pousse et elles n'ont pas le choix. Les PME n'ont jamais autant eu besoin d'innover qu'en période de crise. C'est bien une preuve que cette innovation est de croissance : c'est un moyen de « s'en sortir », de commercialiser de nouveaux produits car il faut trouver des relais de croissance.

Dans les TPE-PME, l'innovation qu'on appelle incrémentale est très présente, elle participe de l'innovation de croissance. Il y a aussi une innovation davantage tournée vers les usages, et une innovation de nature plus commerciale.

S'agissant plus particulièrement des TPE, l'innovation est un processus essentiellement interne, qui fait peu appel aux ressources de l'écosystème. Pour ce type d'entreprises, l'enjeu consiste davantage à valoriser et à donner de la visibilité à des procédés innovants, dans l'objectif d'accéder à de nouveaux marchés. C'est par exemple le principe du concours Art'Innov organisé annuellement en Auvergne-Rhône-Alpes.

Comme l'avait souligné le CESER dans son avis sur la SRI-SI, il est nécessaire de ne pas concevoir l'innovation par les usages uniquement sur une orientation-marché mais aussi par la prise en compte d'une réponse aux besoins sociétaux. Une démarche appuyée sur les sciences humaines et sociales doit permettre d'intégrer ces éléments et ne pas poursuivre des objectifs uniquement centrés sur « la performance technologique ».

Dans les TPE-PME, l'innovation relève d'un processus global, intégrant des dimensions technologique, organisationnelle, humaine et sociale... au service de la performance et de la compétitivité de l'entreprise.

La question de l'innovation y est généralement abordée de manière non-segmentée et concomitante, en regard des difficultés de l'ESR qui peine à s'affranchir de sa segmentation disciplinaire.

## 2.4 Une offre de formation territorialisée qui pourrait profiter davantage au développement des PME

### 2.4.1 Formation initiale : malgré un maillage territorial dense, une forte attraction métropolitaine confortée par des facteurs exogènes

La Région dispose d'un maillage territorial dense, avec 15 sites universitaires qui accueillent des universités de plein exercice, des composantes ou des antennes universitaires, couvrant un large éventail de formations post-bac. Ces sites ont fait l'objet d'investissements importants, notamment des collectivités locales, afin de faciliter l'accès des étudiants à l'enseignement supérieur et apporter des ressources dans les territoires. **Si l'on peut se réjouir de la labellisation des trois grands sites universitaires régionaux dans le cadre du PIA, la question de la diffusion de ces nouvelles ressources dans l'ensemble des territoires appelle à une vigilance particulière en dépit du volet territorial que comporte nécessairement ces projets.**

En matière de formation initiale, les études menées sur le sujet montrent une forte attraction de la Région Ile-de-France pour les étudiants, en particulier pour les formations longues. Comme au niveau national, cette attraction est confortée au niveau régional par des facteurs exogènes, qui transcendent les dynamiques propres à l'enseignement supérieur : les métropoles ont tendance à exercer un peu le même effet d'aspirateur par rapport aux territoires périphériques de la région, en concentrant les compétences et les ressources sur les métropoles, et en ayant du mal à répartir l'ensemble de ces ressources sur l'ensemble des territoires.



Dès les premières enquêtes générations du Centre d'Etude et de Recherches sur l'emploi et les qualifications (CEREQ), il ressortait que 80 % des étudiants poursuivaient leurs études en France dans 30 aires urbaines seulement. Les principaux pôles universitaires structurent le territoire en bassins de recrutement, qui correspondent le plus souvent aux académies et évidemment, le centre de l'académie est le lieu dans lequel se déroule l'essentiel des processus d'étude, voire même des processus d'insertion par la suite.

Les mobilités intra-régionales sont encore peu étudiées, et il faut s'appuyer, comme le fait l'Alliance des Grandes Ecoles Auvergne-Rhône-Alpes (AGERA) et la Conférence des Grandes Écoles (CGE) sur des résultats qui sont des résultats partiels (voir encadré ci-après).

L'observation des stages réalisés par les étudiants permet de se demander s'il n'y aurait pas une très grande capacité à attirer des compétences qui viennent de l'ensemble du territoire académique et à concentrer l'offre de service que représente un stage dans un master ou dans une licence professionnelle vers des sites qui sont plutôt des sites urbains. **Il y a une très forte présomption que les métropoles aspirent des ressources et expirent des ressources vers d'autres territoires métropolitains, beaucoup plus que vers des territoires périphériques qui auraient pourtant bien besoin d'être irrigués.**

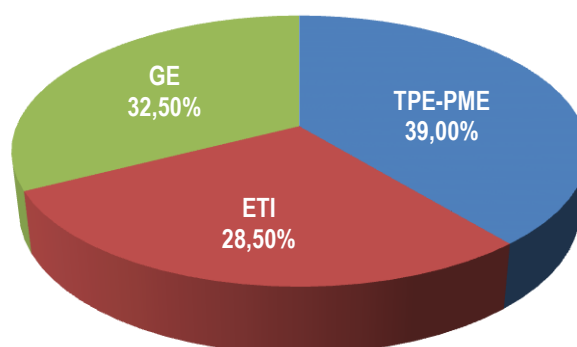
Les travaux qui ont été conduits sur l'Université de Grenoble-Alpes valident des résultats de ce type-là. Ils confirment qu'autour de Lyon, de Genève, du sillon alpin, on retrouve des concentrations de revenus élevés et des concentrations de personnes avec des hauts niveaux de formation universitaire. Somme toute, les processus d'insertion se déroulent bien de la manière que l'on pouvait imaginer.

Un autre élément est très intéressant : un site universitaire comme celui de Valence a effectivement la capacité de drainer des étudiants dont l'adresse permanente est située en Drôme-Ardèche et dans le Valentinois. Ce sont probablement aussi des étudiants qui auraient du mal à suivre un parcours universitaire s'il n'y avait pas une offre de proximité et en plus, plus souvent qu'ailleurs, ces étudiants sont boursiers.

En matière d'insertion professionnelle, l'examen des statistiques<sup>17</sup> montre que plus le niveau de diplôme s'élève et plus l'emploi se situe dans les grandes entreprises. Cependant, compte tenu de la structure du tissu économique, les sortants du système d'enseignement supérieur travaillent majoritairement dans des établissements de moins de 200 salariés, et plus du tiers dans des entreprises de moins de 50.

### Insertion professionnelle des diplômés de la CGE<sup>18</sup> (2015, en pourcentage)

#### CGE INSERTION GLOBALE

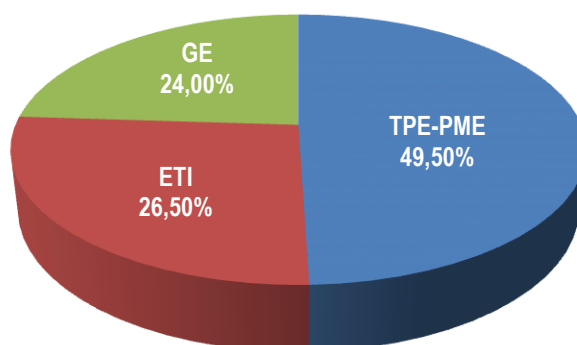


<sup>17</sup> Enquêtes Génération 2010, CEREQ.

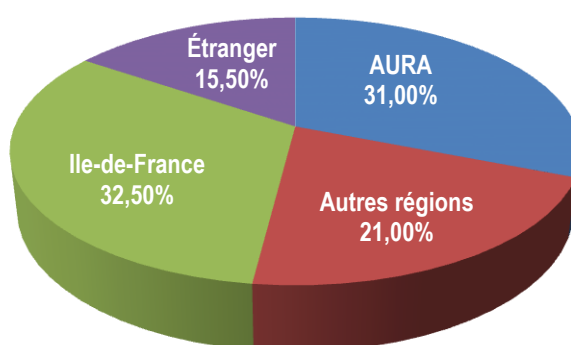
<sup>18</sup> Le taux de réponse pour 2015 est de 66,4 %.

## Insertion professionnelle et répartition géographique des diplômés des écoles du réseau AGERA en 2015<sup>19</sup>

### AGERA INSERTION DIPLÔMÉS GLOBALE



### AGERA RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE GLOBALE



#### 2.4.2 Formation continue : une opportunité à saisir pour l'ESR dans un contexte de mutations

Dans une phase d'accélération de l'innovation notamment technologique, avec des implications importantes en matière de transformation des procédés et savoir-faire, ainsi qu'une profonde mutation dans les métiers, les carrières et les conditions de travail, **l'enseignement supérieur dispose d'une opportunité pour jouer un rôle actif et facilitateur dans l'écosystème, en particulier dans les territoires les plus éloignés des métropoles.**

Dans un contexte d'automatisation, de robotisation et de digitalisation croissante des activités, la montée en compétences des salariés les plus fragilisés devient un enjeu essentiel, dans une logique de sécurisation des parcours, mais aussi de promotion sociale<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> L'enquête AGERA a récolté 23 réponses sur 40 écoles : les pourcentages analysés permettent de donner des tendances intéressantes tout en gardant un certain recul.

<sup>20</sup> L'accompagnement des salariés exposés ou fragilisés par ces mutations est un sujet essentiel que le CESER traitera dans le cadre d'une prochaine contribution « Former pour travailler – volume 2 ».

La Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), qui dispose de marges de progrès importantes, est par exemple un enjeu dont pourrait davantage se saisir les acteurs de l'enseignement supérieur.

Une entreprise ne fonctionne pas et ne pourra encore moins fonctionner dans l'avenir en vase clos. Une entreprise s'intègre dans des filières de production, qui sont appelées à se recomposer fortement dans les années à venir, avec par exemple l'impact des matériaux biosourcés, mais aussi des circuits courts, de l'économie circulaire, ou de l'économie « disruptive ». L'entreprise s'insère dans un territoire, l'entreprise façonne son territoire mais le territoire la façonne aussi.

Conscients de ces enjeux, les acteurs de l'enseignement supérieur se saisissent progressivement de ces questions. Cependant, **des évolutions sont nécessaires d'une part pour adapter l'offre de formation continue aux besoins des salariés, et d'autre part pour reconnaître les établissements d'enseignement supérieur comme des acteurs majeurs en matière de formation professionnelle.** C'est ce que recommande le rapport Germinet (2015) en proposant de nombreuses pistes<sup>21</sup> : au-delà de l'évolution nécessaire des contenus de formation, il s'agit de lever des freins d'ordre culturel et organisationnel au sein de l'ESR.

Ce développement de la formation continue doit s'appuyer sur la démocratisation des usages numériques, permettant de mettre en place davantage de formations à distance. C'est un nouveau mode d'ingénierie des formations qui est à imaginer, permettant de mieux individualiser les parcours. Ce peut être aussi une réponse aux problèmes de mobilité qui freinent l'accès à la formation pour de nombreux actifs.

## 2.5 Un enjeu et des attentes partagés par l'ensemble du territoire : grands groupes, collectivités territoriales notamment

La compétitivité et donc la pérennité d'un certain nombre d'entreprises dépend de leur capacité d'innovation. Pour d'autres acteurs que les entreprises elles-mêmes et l'écosystème d'innovation, l'amélioration de cette relation et l'accessibilité à l'innovation pour un certain nombre d'entreprises est déterminante. Les collectivités territoriales et leurs élus ont investi ce champ pour fluidifier une relation qu'ils appréhendent comme fondamentale pour le développement et l'attractivité de leur territoire. **Les grandes entreprises** impliquées dans leur territoire telles Michelin, Biomérieux, EDF, Limagrain et d'autres sont également soucieuses de l'accès à l'innovation pour un certain nombre de leurs partenaires : sous-traitants, fournisseurs...

L'écosystème d'innovation permet d'encourager la mise en réseau des acteurs socio-économiques locaux avec les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de recherche, afin de répondre aux attentes et besoins du monde économique, des collectivités et des territoires, et faire émerger des projets répondant à ces attentes et besoins.

Il faut rappeler ici que les **collectivités territoriales**, et la Région en particulier, ont conduit une action volontariste pour développer l'offre d'enseignement supérieur dans l'ensemble des territoires de la nouvelle région, répondant ainsi à une dynamique démographique et à une demande des territoires : tous les départements d'Auvergne-Rhône-Alpes disposent aujourd'hui d'une offre de formations supérieures. Cette dynamique est cependant fragile dans un contexte budgétaire contraint pour les collectivités locales.

Cette offre de formation en lien avec le tissu économique de chaque territoire, peut contribuer à structurer des filières d'activités répondant à des besoins ou à des projets locaux, qui ne sont pas ou mal pris en compte par les politiques nationales d'enseignement supérieur.

Ces attentes des collectivités se traduisent aussi par des efforts engagés en matière de vie étudiante (logement, santé, mobilité...) afin de développer des filières de formation dans les bassins économiques régionaux.

---

<sup>21</sup> Rapport de François GERMINET « Le développement de la formation continue dans les universités » - 6 novembre 2015

Le maillage du territoire régional en matière de formations supérieures est un atout pour la nouvelle région Auvergne-Rhône-Alpes. Une offre de formation peut être développée dans les villes de taille intermédiaire, même au-delà de la licence, en s'appuyant sur les forces distinctives du territoire : il s'agit d'organiser le maillage du territoire en s'appuyant sur les atouts du tissu économique.

Sans multiplier encore les antennes universitaires, il serait souhaitable de consolider et développer les implantations existantes pour que les campus puissent fonctionner et apporter des ressources dans les territoires. Il y a intérêt, comme certains sites le montrent bien (Valence, Bourg-en-Bresse, Le Puy, Aurillac...), à raisonner sur l'ensemble de l'offre post-bac (filières de formations universitaires et post secondaires) et à soigner leur articulation aux enseignements secondaires délivrés dans les lycées.

**Les écosystèmes locaux doivent s'appuyer sur une animation des « campus », conçus comme une unité de vie, qui apporte aux étudiants une variété d'offre de formations et donc de réorientation, de services y compris culturels, et la possibilité de créer des liens avec le monde économique et la société civile en impactant directement les territoires sur lesquels ils se développent. Il n'est pas superflu de mettre en œuvre une communication « offensive » pour favoriser dans ce cas les rencontres et les destins improbables entre ces différents acteurs.**

Innovation, formation supérieure, entrepreneuriat constituent d'ores et déjà le triptyque insécable de la création de valeur, pour les territoires, les individus et les entreprises. C'est la raison pour laquelle il faut rapprocher et relier des structures et activités qui pouvaient se penser séparément, mais dont la valeur ajoutée réside aujourd'hui dans leur articulation. La présence de plateformes techniques dans les campus de proximité peut par exemple permettre de favoriser ces liens.

Cette dynamique locale peut aussi s'appuyer sur des « tiers lieux » qui peuvent héberger à la fois des espaces de « co-working », des appuis administratifs et financiers, des structures ou modules de formation, des activités culturelles et sportives, en présentiel et/ou en e-learning.

Cette relation dynamique avec le territoire doit s'appuyer sur les espaces de concertation existants dans certains cas, à créer ou à développer dans d'autres, permettant de faire émerger des enjeux de territoire en matière de formation, d'emploi, d'évolutions des compétences... C'est cette interaction au territoire qu'il est essentiel de consolider.

### **3. ....mais des bonnes pratiques qui montrent qu'on peut les dépasser**

Les bonnes pratiques que nous avons choisi de souligner ici sont des initiatives qui visent par des moyens et actions divers à rapprocher l'écosystème des TPE-PME. Elles sont à l'initiative d'acteurs variés qui considèrent cette relation comme déterminante pour le développement des entreprises et des territoires.

**L'objectif n'est pas de les dupliquer en l'état sur l'ensemble du territoire régional. Il s'agit davantage d'engager la réflexion à partir d'expérimentations qui ont fait leurs preuves, sans occulter les difficultés rencontrées dans certains cas.**

**Elles doivent être désormais remodelées et adaptées aux spécificités de chaque territoire, pour en permettre l'appropriation et le portage endogène par l'ensemble des acteurs.**

#### **3.1 Starter : les stages au service de l'attractivité des territoires**

La relation entre l'enseignement supérieur et son territoire se joue en partie sur les différentes formes de formation en alternance : apprentissage, stages, et contrats de professionnalisation... mais aussi dans le cadre d'emplois étudiants ou emplois saisonniers.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Enseignement supérieur, recherche et dynamiques territoriales, CESER Rhône-Alpes, 24 novembre 2015.

Certains dispositifs, comme « StaRTer », visent d'ores et déjà à valoriser la ressource « stage » pour remédier au déficit d'attractivité des territoires non métropolitains. Les stagiaires issus des universités métropolitaines sont par exemple accueillis dans des structures de développement territorial en milieu rural ou périurbain.

Le dispositif StaRTer, soutenu par la Région Rhône-Alpes depuis 2009, vise à renforcer les liens entre universités et territoires éloignés des métropoles et réseaux académiques, par le biais des stages effectués par les étudiants en formation supérieure.

**En partenariat étroit avec les structures locales de développement (EPCI, syndicats mixtes...), l'objectif est de susciter et de faciliter la venue et l'accueil de stagiaires sur le territoire, mais également de les mettre en réseau, toutes disciplines confondues, au service du projet de territoire et du repérage d'éventuels potentiels d'innovation.**

Expérimenté dans la vallée de la Drôme (GPRA Biovallée) depuis 2009, puis étendu aux départements de la Drôme et de l'Ardèche, StaRTer est intégré depuis avril 2013 à l'Interface Université-Territoires portée par l'Université de Grenoble, en partenariat avec celle de Lyon. Tous les territoires intéressés peuvent être associés au dispositif.

Dans cette perspective, la Région pourrait prendre l'initiative de développer ce type de dispositifs sur d'autres territoires. Ces expériences en situation de travail peuvent permettre aux jeunes de rester proche de leur territoire d'origine ou d'y revenir après leurs études : pour cela, il faut leur donner la possibilité de découvrir et de rester connecter à ces espaces.

### **3.2 Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) : la stratégie d'entreprise au cœur du dispositif d'accompagnement à l'innovation**

Les CCI ont placé la stratégie d'entreprise au cœur de leur accompagnement en matière d'innovation. Elles sont sur le terrain : réactives, agissant dans une relation de confiance avec les entreprises car elles sont dirigées par des chefs d'entreprise, les CCI sont les partenaires de proximité des entreprises. Elles sont maintenant organisées en réseau régional capitalisant sur les apports et les expériences de chaque territoire. **Elles se positionnent en référent de l'entreprise dans le cadre d'un parcours global de développement. Leur apport trans-sectoriel et trans-thématique (innovation, performance industrielle, développement commercial...) auprès des entreprises est ainsi précieux dans un contexte de profonde mutation économique.**

Les conseillers des CCI sensibilisent et accompagnent à l'innovation les entreprises, TPE et PME, notamment primo-innovantes. Leur accompagnement se traduit par un appui aux premiers pas, et s'étend en tant que de besoin dans le cadre d'accompagnements à plus long cours. Leur action s'inscrit aussi dans un cadre partenarial et cofinancé avec la Région (déployé uniquement sur la part Rhône-Alpes à ce stade), en lien avec Bpifrance.

Grâce aux réseaux des CCI, les entreprises accèdent ainsi à l'ensemble des compétences, outils, formations, expertises nécessaires, mais aussi aux apports des acteurs de l'innovation et de la recherche. Leur proposition s'inscrit tant dans l'écosystème local que régional, y compris les réseaux d'entreprises, et est enrichie d'un travail sur les opportunités européennes. On notera sur ce point que la CCIR est porteuse du consortium régional Enterprise Europe Network, qui mobilise son réseau régional et est ouvert à l'Agence Régionale des Entreprises. **Ces dispositions seront au cœur du schéma sectoriel Innovation en cours d'élaboration au sein du réseau consulaire.**

### 3.3 L'écosystème auvergnat d'innovation : une approche mutualisée au service des entreprises

**L'écosystème auvergnat d'innovation s'appuyait jusqu'en 2016 sur deux outils mutualisés.**

D'une part, la maison Innovergne qui est vraiment la fédération des acteurs publics, qui propose une offre globale pour la création d'activités innovantes et qui coordonne tous les appuis et ceci au service des porteurs de projets innovants. Cela regroupe des entreprises, des laboratoires, des créateurs de start-up, des créateurs indépendants, c'est une maison qui regroupe tous les accompagnants dont les passeurs de l'innovation.

D'autre part le comité Auvergne qui est un outil mutualisé entre les différents gestionnaires de dispositif il coordonne les interventions et permet d'identifier tout ce qui peut exister comme subventions pour des porteurs de projets et d'actions innovantes. En 2015, 84 projets innovants ont été soutenus.

### 3.4 Auvergne Vecteur d'Innovation : les grands groupes s'engagent auprès des PME

Ce dispositif mis en place en Auvergne a pris la suite du dispositif MiLiVo qui était à l'origine de cette démarche, et qui a été élargi. La logique s'appuie sur l'engagement de grands groupes. Ainsi, les signataires sont de grands groupes comme MICHELIN, mais aussi LIMAGRAIN, VOLVIC, auxquels se sont joints EDF, le Crédit Agricole et d'autres entreprises.

**Le principe est de faire prendre conscience aux grands groupes de leur responsabilité en matière de développement économique territorial et de permettre à des TPE, des PME de bénéficier de conseils d'accompagnement sur des thématiques aussi variées que la technologie, l'organisation industrielle, la gestion des ressources humaines, le juridique, ou les systèmes d'information.**

Une entreprise qui veut s'engager dans une démarche d'innovation prend contact avec la Chambre de Commerce et la Chambre de Commerce en fonction de la nature du problème à résoudre va s'orienter vers telle ou telle entreprise pour lui demander des ressources.

L'objectif n'est pas de se mettre en concurrence par rapport aux professionnels du conseil, mais simplement de donner une aide ponctuelle limitée dans le temps et suffisamment consistante pour permettre à l'entreprise de démarrer.

### 3.5 Le thermalisme : un exemple appliqué d'interactions développement économique local / recherche et formation

Le plan thermal lancé en 2016 par la collectivité régionale s'appuie sur un certain nombre d'éléments qui ont été initiées en Auvergne, à travers notamment la démarche de Châtel-Guyon de relance et d'évolution de l'offre thermique.

**Cet exemple montre comment l'innovation peut venir accompagner un projet de développement local qui s'appuie sur un patrimoine et un savoir-faire local. Mais il s'agit pour une activité de se réinventer dans un environnement qui a évolué et des attentes de consommateurs qui se sont profondément modifiées.**

Cela suppose des investissements matériels qu'il ne faut pas sous-estimer mais cela suppose également une démarche d'innovation qui doit permettre à une filière qui n'est pas naturellement connectée avec l'écosystème d'innovation de mobiliser les ressources nécessaires à cette évolution. On note la création d'un cluster dédié à cette problématique « innovatherm » dont la mission est de susciter l'innovation, lancer des projets collaboratifs et créer des opportunités de développement. Il s'agit d'être catalyseur de dialogue et de synergie pour un coût de fonctionnement qui reste modeste (100 k€).

Ses objectifs opérationnels sont de répondre au besoin d'Innovation des entreprises thermales, de créer des produits de prévention santé validés scientifiquement en complément des cures thermales traditionnelles et de valoriser l'eau thermique dans le cadre de nouvelles applications industrielles.

Ce cluster regroupe les établissements thermaux, les institutionnels et association du secteur et le secteur de la recherche et de la formation avec la recherche d'une validation scientifique qui est une étape fondamentale de la démarche « innovatherm » et qui doit permettre également de faire évoluer les compétences de demain

### **3.6 Easytech : la recherche de solutions à partir des besoins de l'entreprise**

**Cette initiative a pour origine le pôle MINALOGIC et illustre une réponse à la réflexion suivante : le besoin d'innovation répond, pour les PME, à des temps courts, et l'innovation doit s'adapter aux moyens de l'entreprise. Cela a conduit au dispositif Easytech.**

En fait, il s'agit d'un dispositif extrêmement souple, qui regroupe une entreprise, un laboratoire et un projet sur un délai court. En gros, il faut compter 18 mois pour arriver à une mise sur le marché. Et cela répond vraiment d'abord à une vérification avec l'entreprise de la pertinence du projet. Cela part du constat que l'innovation en entreprise répond à un certain nombre de fondamentaux, que cela soit une PME ou un grand groupe, il faut que cela réponde à un besoin du client. Cela veut dire qu'il y a un marché, mais pas de l'innovation pour faire de l'innovation.

Cela répond à une stratégie d'entreprise. Cela veut dire qu'il faut que l'entreprise se pose un certain nombre de questions avant de se lancer dans un processus d'innovation collaboratif avec un laboratoire. Pour cela, Easytech favorise la création d'un climat de confiance avec le dirigeant d'entreprise, avec son équipe, il permet de vérifier déjà tous ces fondamentaux et de faciliter derrière la liaison avec le laboratoire.

Easytech permet de prendre en compte cela à travers une phase qui se fait en trois temps : une vérification stratégique avec le chef de l'entreprise, une exploration et une recherche des meilleures solutions. Il ne s'agit pas forcément d'aller travailler avec un laboratoire public. Dans certains cas, l'entreprise apprend que ce qu'elle cherchait existait sur étagère chez Untel, et qu'il était inutile de nouer un partenariat qui va coûter cher. Après, il y a une construction de projet, cela a été dit et redit, un processus d'innovation se conduit comme un projet et il faut aider l'entreprise.

Enfin, il y a la réalisation qui va nécessiter des compétences internes à l'entreprise. Une entreprise qui n'a pas les compétences internes va se « planter » dans la réalisation. Tout cela doit être discuté et évoqué de façon humble avec le chef d'entreprise de façon à ce que le chef d'entreprise dans son processus d'innovation collaboratif se pose toutes ces questions. Certains arrêtent et disent que ce n'est pas du tout ce qu'ils attendaient et certains réalisent que finalement c'est ambitieux, ils veulent y aller et ils vont se donner les moyens d'y aller : c'est cela qui crée la confiance. **D'ailleurs, ce dispositif Easytech a servi d'inspiration à un appel d'offres de la région qui vise à généraliser cette démarche sur l'ensemble du territoire régional.**

### **3.7 Le dispositif « Chercheurs en entreprise » : renforcer la proximité entre monde économique et enseignement supérieur**

Consciente qu'un déséquilibre pourrait s'installer entre les compétences des enseignants-chercheurs et les attentes de la société, l'AGERA a conçu pour les enseignants et les enseignants-chercheurs un parcours en alternance leur permettant d'acquérir des bases de connaissance solides et pratiques de l'industrie et des mécanismes de l'innovation : le Parcours Innovation Industrielle.

Les enseignants chercheurs, à commencer par les plus jeunes, privilégient fortement leur apprentissage scientifique et pédagogique, s'éloignant ainsi d'une connaissance pratique de la réalité de l'industrie car les enseignants-chercheurs sont reconnus et soutenus au travers d'indicateurs de performance académique. Une telle situation apparaît paradoxale si l'on considère par ailleurs les attentes croissantes de la société en termes de retombées pratiques (produits, emplois) des activités de ces enseignants-chercheurs.

**Il est donc indispensable que les acteurs de la recherche et de l'enseignement supérieur disposent de compétences validées pour comprendre les ressorts de l'innovation dans les entreprises et dialoguer efficacement avec ses acteurs dans un équilibre gagnant-gagnant. Le but est de mettre en place une relation particulière entre le tissu des industriels locaux et le système de recherche de l'enseignement supérieur.**

Concrètement, le parcours en entreprise comprend une période initiale en immersion de 4 semaines, avec une réalisation d'actions concrètes de façon à ce que l'enseignant chercheur soit bien intégré dans les équipes de l'entreprise, avec ensuite une présence dans l'entreprise en alternance souvent à mi-temps, de plus ou moins 10 à 12 semaines, étalée sur 6 à 12 mois.

Ceci a été fait de façon à favoriser une connaissance mutuelle sur la base d'un partenariat triplement gagnant-gagnant :

- Pour l'enseignant, c'est une façon de s'immerger dans un espace qui lui est peu connu, voire pas connu du tout et de voir comment les entreprises réagissent par rapport à un certain nombre d'innovations.
- Pour l'établissement d'enseignement supérieur, c'est une façon de créer du lien avec un certain nombre d'industriels souvent locaux qui permet de développer des actions avec des FUI<sup>23</sup> et autres dispositifs d'aide à la recherche et à l'innovation.
- Pour l'entreprise elle-même, c'est une façon de pouvoir bénéficier pendant un temps relativement important d'un enseignant chercheur qui va lui permettre de travailler sur des choses qu'elle n'aurait pas pu aborder sans cette compétence particulière.

Le démarrage a commencé très vite en 2014, avec des enseignants chercheurs du supérieur. Malgré des retours très positifs et un fort taux de satisfaction, l'objectif de former 10 à 12 personnes par an, n'a jamais été atteint. Sur 4 années, 3 enseignants chercheurs par an ont intégré ce dispositif dans des entreprises de tailles différentes : 70 % de PME (secteurs de la peinture, de la mécanique, du secteur automobile, du secteur agroalimentaire, de la chimie) et 30 % de grands groupes comme MICHELIN, AUBERT & DUVAL...

Cette configuration paradoxale entre satisfaction et non atteinte des résultats nous amène à privilégier une analyse approfondie de ce concept innovant.

La typologie de projets développés par les enseignants chercheurs dans ce cadre a été fort variée. Le dispositif est relativement souple et flexible et il s'est adapté aux besoins de l'enseignant chercheur et de l'entreprise. Il a par exemple permis à un enseignant chercheur de l'École des Mines de Saint-Etienne de voir comment on industrialisait dans son domaine de recherches ; il a vu qu'entre une bonne idée qui marche en laboratoire et la mise en place sur un marché, il y avait effectivement un certain nombre d'étapes à franchir et il les a découvertes avec cette entreprise.

Au-delà, le dispositif permet aussi à moyen et long terme de redonner de l'appétence pour les métiers de l'industrie aux jeunes formés dans les écoles du réseau AGERA et d'ainsi participer à la réindustrialisation des territoires rhônalpin et auvergnat. Le dispositif se poursuit encore aujourd'hui, et des prolongements sont envisagés dans le cadre d'un appel d'offres du Conseil Régional.

---

<sup>23</sup> Fonds Unique Interministériel.



### 3.8 La métallurgie : une ingénierie de projet ciblée PME

Pour l'UDIMERA<sup>24</sup>, le constat est le suivant les entreprises subissent plusieurs vagues de changements, une première lame de fond a été la mondialisation. Et la deuxième lame de fond qui est juste à ses débuts sera la numérisation sur l'ensemble de l'entreprise et surtout sur les PME qui sont extrêmement exposées et qui, pour la plupart, sont absolument démunies.

Pour l'organisation professionnelle, une fois le constat posé, il s'agit d'amener tout le conseil et tout l'appui aux PME pour faire face à des évolutions dont elles ont rarement conscience.

L'expérience menée passe par plusieurs étapes : la première, amener à prendre conscience du monde dans lequel elles vont devoir opérer demain, et des nécessités de changement.

Pour cela, la branche organise des rencontres, des réunions d'échanges entre des dirigeants de PME, ce sont des workshops sur des problématiques commerciales, sur des problématiques achats de façon à ce qu'elles puissent échanger et se rendre compte des défis et des difficultés sur lesquels elles auront à travailler. Mais au-delà, l'UDIMERA a souhaité faire cet accompagnement de façon pratique au-delà des rencontres et a mis en place des structures projets pour les accompagner et faire en sorte qu'elles puissent, au travers de projets qui les amènent à mettre à jour les écarts, au travers de plans de compétitivité de compétence notamment, à structurer les projets et identifier les domaines sur lesquels elles vont devoir travailler.

**Une structure avec un responsable innovation a été mis en place permet d'amener le chef d'entreprise à identifier les points sur lesquels il va devoir travailler et les points sur lesquels lui amener des compétences.**

Très souvent, les PME pensent qu'avec leurs propres moyens, elles vont arriver à résoudre leurs problèmes, par des moyens sous-taillés. Certaines disent : « On va prendre un Bac+2 que l'on va essayer d'amener... » Non, à certains moments, il faut être clair, quand il se pose un problème de robotisation ou de mise en place d'un ERP, il faut effectivement répondre à la problématique de connaissance de coût, de maîtrise des flux. On peut citer un exemple où un jeune ingénieur stagiaire au bout de 4 mois a pu faire économiser à une PME 700 k€ par une simple analyse de flux et par la mise en place d'un ERP, la construction d'un outil de stockage. D'autres également avec la mise en place d'un ERP qui se met à fonctionner, leur donner des structures de coût et la connaissance de structures de coût et de marge. Donc, cela amène ainsi avec l'outil ERP à se repositionner et à se poser des questions. Par exemple, une petite entreprise de l'Ain est en train de relocaliser en France toute une production, avec un équivalent d'effectif de 20 à 30 personnes, venant de Roumanie par de l'ERP et de la robotisation et ceci est mis en place par de jeunes stagiaires.

Il s'agit alors de les convaincre de chercher des compétences de très haut niveau, de jeunes ingénieurs de très haut niveau, soit en stage de fin d'études de 4 mois ou 6 mois suivant la nature du projet, soit à l'embauche.

Pour cela, la branche a décidé, une fois qu'ils sont conscients de leurs besoins et après avoir obtenu leur accord pour mettre en place une ingénierie de projet sur un domaine bien structuré qui nécessite des compétences, de créer des voyages d'études avec certaines écoles. L'expérience a commencé avec Grenoble INP.

Tous les ans, une quinzaine ou une vingtaine de PME sur l'Ain ont des projets et une cinquantaine d'étudiants visitent les entreprises et rencontrent les patrons de PME pendant 3 jours. Cela concerne des stages d'étude, que ce soient les études de deuxième année ou de troisième année. Mais le résultat est absolument remarquable. Il faut aussi s'affranchir des problèmes de rémunération, c'est pourquoi, il est proposé 1 000 € par mois pour les stages.

Ainsi, il n'y a plus de difficulté aujourd'hui pour avoir des jeunes ingénieurs de très bon niveau dans les PME encore une fois, si, elles sont prêtes à jouer le jeu. Mais avant de démarrer l'opération, il est vérifié que tout le monde joue le jeu dans cette ingénierie de projet avec un pilote, des règles et des principes très clairs, et cela marche.

---

<sup>24</sup> Union des industries métallurgiques et électriques en Rhône-Alpes.

Après le stage, il faut s'intéresser ensuite à l'embauche. Pour cela, il faut des missions qui présentent un très grand intérêt, la branche aide les PME à présenter leurs atouts, mais c'est à elles de les vendre. Effectivement, les choses changent d'autant plus que les grands groupes sont en train de changer aussi. Si les grands groupes offraient des rémunérations de base intéressantes à des jeunes, au niveau de la métallurgie, aujourd'hui les PME sont à peu près au même niveau que les grands groupes. Aujourd'hui, la problématique de rémunération est en train d'être lissée en pleine conscience.

Les missions dans une PME sont extrêmement réactives, on travaille sur des projets globaux. Ce n'est pas parcellisé, c'est un atout pour intéresser les jeunes.

### 3.9 L'Economie Sociale et Solidaire : l'exemple « chercheur-citoyen » et la formation des dirigeants

Les préoccupations des entreprises de l'ESS sont communes à celles des PME, avec une dimension spécifique sur l'innovation sociale. La définition de celle-ci a été incluse dans la loi sur l'ESS de 2014, même si les pratiques sont bien antérieures, des discussions ont eu lieu et la loi a considéré que les associations et les coopératives et mutuelles étaient les acteurs les plus importants dans l'innovation sociale.

On constate que les structures travaillent avec les chercheurs mais intuitu personae : « Nous travaillons avec les chercheurs mais souvent c'est le chercheur citoyen qui va, en tant que citoyen, amener ses compétences et ses connaissances plutôt que des relations institutionnelles entre recherche et l'innovation sociale ».

Que pourrait-on aussi faire ? Des exemples sont intéressants. **Le dispositif « Chercheurs citoyens » promeut des programmes de recherche reposant sur une collaboration entre laboratoires de recherche, étudiants, doctorants et organisations de la société civile à but non lucratif.** En favorisant ainsi la participation du monde associatif à la production des connaissances, ce dispositif vise à renforcer les processus de démocratie participative, ainsi qu'à diversifier les sources potentielles d'innovation sociale.

**Sur le financement, on peut citer un exemple qui vient de se créer en Auvergne Rhône Alpes. CoopVenture est un outil financier initié par une SCOP, la SCOP Alma, Grenoble Digital et l'UR SCOP Rhône Alpes. Ce fonds finance des start Up du numérique avec l'objectif de pérenniser les start-ups.** Le fonds intervient en fonds propres dans la start-up, les plus-values réalisées reviennent dans le fonds, et les start-ups au lieu de racheter leurs parts, investissent dans le fonds, ce qui produit un cercle vertueux, les start-ups qui réussissent vont financer les futures start-ups. Ce changement de modèle économique à vocation à garder un maximum d'entreprises dans la région.

L'IRUP<sup>25</sup> a par exemple développé un accompagnement adapté aux spécificités des structures de l'Economie sociale et solidaire.

**La première façon d'accompagner ces structures, c'est de former le dirigeant ou le futur dirigeant. Cela lui permet de monter en compétence.** C'est une garantie essentielle pour pérenniser la structure mais, dans certains cas, les entreprises concernées n'ont pas les moyens, n'ont pas la ressource en interne pour mobiliser quelqu'un qui va porter leur projet de développement. C'est une vraie difficulté notamment pour les entreprises associatives de pouvoir disposer de la compétence en interne ou de la ressource en interne.

L'autre originalité du dispositif qui a été développé, c'est de recourir à une personne en recherche d'emploi dont le projet professionnel se situe dans le champ de l'économie sociale et solidaire et de la mettre à la disposition de la structure avec un enjeu double : l'enjeu de conduire un projet de développement et l'enjeu de pérenniser la fonction pour éventuellement assurer son emploi derrière.

---

<sup>25</sup> Institut régional universitaire polytechnique.

### 3.10 Le centre INRA de THEIX : un exemple d'intégration d'un organisme de recherche à son environnement

Les activités de l'INRA s'inscrivent dans un contexte et des enjeux nouveaux pour l'agriculture mondiale : il s'agit de nourrir et préserver la planète, dans un contexte économique et social qui se caractérise par la mondialisation et la volatilité des prix, le changement climatique, la diversification des usages des produits agricoles, de nouvelles habitudes et des transitions alimentaires, l'importance croissante de la nutrition préventive ou encore une préoccupation pour l'image de l'agriculture auprès des citoyens. La question environnementale est au cœur de ces débats : c'est une préoccupation croissante, incontournable et fortement médiatisée... mais dont la prise en compte est relativement récente pour la recherche.

**Les secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire sont des acteurs impliqués de longue date dans leur écosystème d'innovation : l'INRA est aujourd'hui le principal animateur de cet écosystème, au service des PME, des branches professionnelles, mais aussi de la société civile dans son ensemble. C'est un exemple d'organisme de recherche acteur de son territoire.**

En Auvergne-Rhône-Alpes, l'INRA emploie 1000 personnes dont 770 permanents, réparties dans 27 unités. C'est un centre de taille importante (le 3<sup>ème</sup> en France), implanté sur 16 sites, avec des compétences très diversifiées. Il dispose d'un budget annuel de 86 M€, de 100 000 m<sup>2</sup> de patrimoine bâti, et de 1500 ha de surfaces agricoles (cultures et prairies).

Le Centre s'est ouvert au monde académique puisque 23 des 24 unités de recherche sont des UMR (Unité Mixte de Recherche) ou des USC (Unité Sous-Contrat). Il compte aussi 17 partenaires scientifiques différents (grandes écoles, universités, organismes de recherche...). Le centre est aussi tourné sur son environnement socio-économique, avec environ 100 partenaires contractuels en 2015, qui ont généré 18 M€ de ressources en 2015.

Au-delà des publications scientifiques, et des productions (lait, viande, céréales...), le centre produit des innovations valorisées (31 brevets ; logiciels ; variétés végétales ; Start up), du transfert et de l'expertise (Ouvrages, Bar des sciences, Journées de l'herbe, Colloque PSDR...). Il propose aussi de la formation initiale et continue.

Pour répondre aux nouveaux enjeux de l'agriculture dans ses différentes dimensions, l'INRA Auvergne-Rhône-Alpes souhaite renforcer sa lisibilité régionale, notamment dans le cadre de la SRESRI, et s'ouvrir encore davantage aux partenaires académiques et professionnels. L'augmentation des ressources partenariales, qui constituent aujourd'hui 13% du budget, est une priorité. La mutualisation des moyens dans le cadre de consortiums de recherche est aussi développée.

Par ailleurs, la réorganisation en cours du centre INRA doit aboutir à la création d'un guichet unique pour mieux répondre aux sollicitations et orienter les industriels vers le bon interlocuteur.

L'INRA est acteur de nombreux projets territoriaux : appels à projets IDEX et ISITE, Living lab pilote (LIT Grandes cultures en Auvergne), convention de recherche RID avec les acteurs socio-économiques du territoire... Le centre de recherche s'inscrit dans un écosystème local plutôt efficace, qui permet des échanges tangibles, dans le domaine des sciences de la vie, entre la recherche publique et le tissu économique, avec des acteurs tels que le Biopôle Clermont-Limagne.

Ce système pourrait toutefois encore être amélioré, avec notamment la possibilité pour un partenaire privé d'être présent sur le campus universitaire. Le système des ZATE (Zone d'Accueil Temporaire d'Entreprise) a été une première réponse mais il reste cependant encore trop limitatif. Il y a sans doute des solutions atteignables simplement pour maximiser ce type de système, comme le font d'autres sites. Cela permettrait de valoriser au mieux les relations entre les partenaires publics et privés, les projets collaboratifs ou le transfert technologique et permettrait certainement aux entreprises de se développer plus fortement.

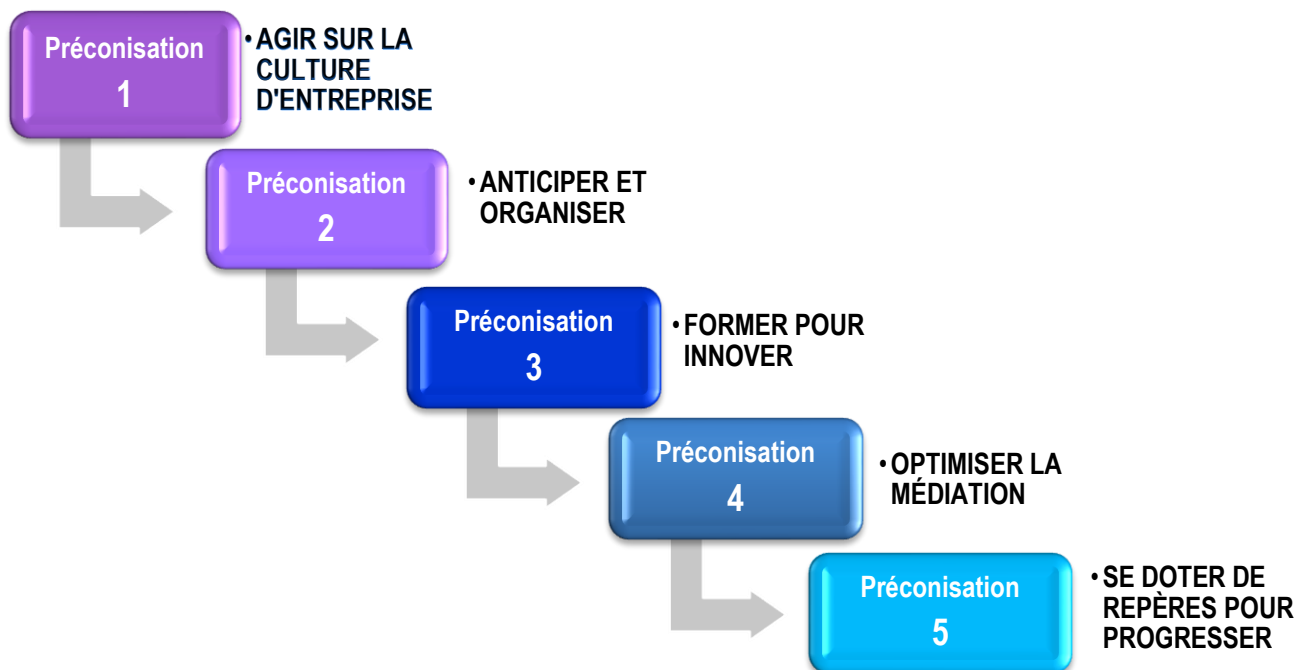
# Préconisations

Rapprocher les PME de l'écosystème d'innovation est une ambition majeure pour la région Auvergne-Rhône-Alpes. Cette ambition s'appuie sur des éléments qui relèvent d'une politique nationale avec des dispositifs d'accompagnement comme les pôles de compétitivité largement soutenus par les collectivités locales et notamment la Région ou des dispositifs fiscaux tel le CIR.

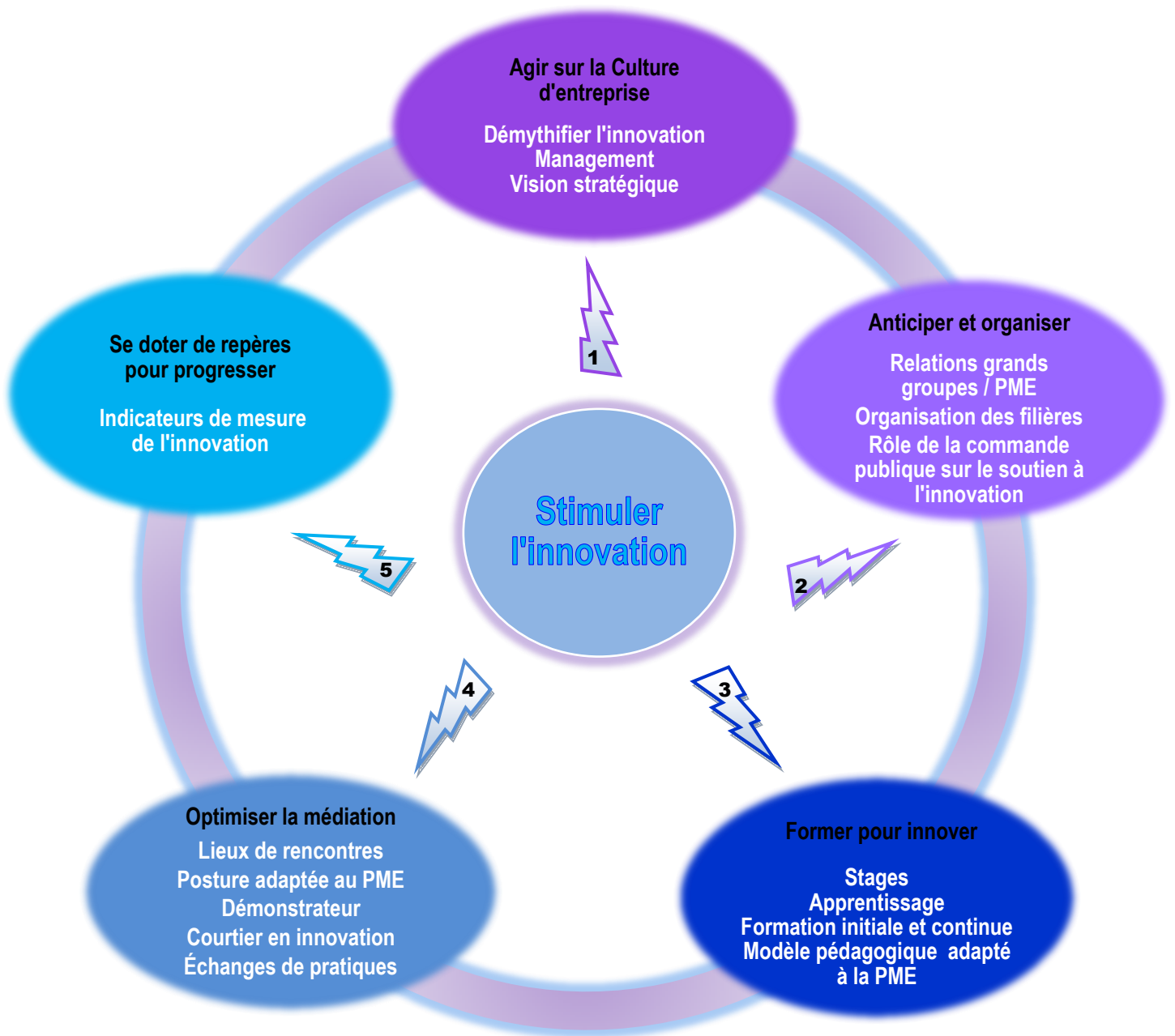
Toutefois comme nous l'avons observé, de nombreuses TPE-PME restent toutefois à la marge de cette dynamique. La Région renforcée par les compétences octroyées à travers le SRDEII par la loi NOTRe a un rôle majeur à jouer sur ce sujet. Notre région compte un nombre d'intervenants conséquents sur le domaine de l'innovation et du développement économique. Il faut donc tenir compte en préalable de cette richesse. Dans ce contexte, la mise en œuvre d'une politique régionale d'innovation doit s'appuyer sur des principes simples qui doivent permettre de guider l'action. Aussi, le CESER en propose trois :

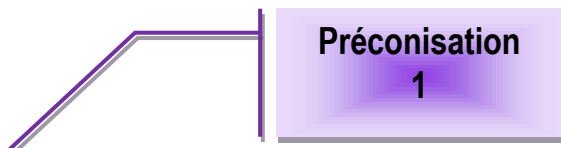
- ◆ La simplification de l'accès au dispositif d'innovation pour les PME : une réponse rapide et l'identification du besoin.
- ◆ Une communication adaptée aux PME sur les ressources disponibles : éviter la profusion et le matraquage, plutôt susciter l'adhésion et l'envie par l'incitation
- ◆ La coordination des acteurs existants, à priori en nombre suffisant et l'appui à la clarification des missions de chacun : « le qui fait quoi ».

Pour cela, la Région s'est dotée d'une nouvelle agence : Auvergne Rhône-Alpes Entreprises. Pour le CESER ces principes devraient guider son action et être ses constantes pour tenir le cap sur le thème de l'innovation. Au-delà de sa mission en matière d'animation de bonnes pratiques, certaines ont été identifiées dans le rapport et le travail mérite d'être pérennisé et amplifié, l'agence pourrait jouer un rôle majeur pour inciter à la mutualisation et à la synergie entre acteurs.



Aussi, le CESER propose **cinq axes** de priorités présentés dans le schéma suivant et détaillés ensuite.





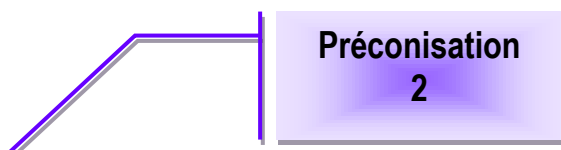
## Agir sur la Culture d'entreprise

**Toutes les entreprises ont d'évidence dans leur ADN, un chromosome d'innovation qu'il s'agit de stimuler.** Le rôle du dirigeant de TPE- PME dans l'émergence d'une démarche d'innovation est prépondérant car il est celui qui porte certaines craintes ou réticences mais aussi celui qui a la légitimité pour insuffler et soutenir une évolution de la culture de son entreprise.

**De façon très pragmatique, l'évolution de la culture de l'entreprise peut prendre exemple d'expériences réussies de concurrents ou entreprises voisines sur le même territoire. Plus encore la culture d'innovation peut être sous-tendue par la vision stratégique portée par le dirigeant.** Instrument privilégié de dialogue dans l'entreprise, l'innovation permet d'associer largement tous les salariés à la démarche et de jouer sur une forme de fierté, fierté de nouveaux produits, de nouveaux procédés de nouveaux clients et partenaires mais aussi d'anticiper les attentes de résultat dans le temps court, référentiels propres à de nombreuses PME. Il s'agit d'inscrire aussi la démarche d'innovation dans un temps plus long. Si la TPE-PME se nourrit des succès rencontrés, elle peut aussi se décourager devant les échecs, les démarches d'innovation pouvant se révéler parfois ingrates. Il appartient alors au dirigeant de garder le cap en conservant pour lui-même des plages de rencontre avec ses pairs ou dans des réseaux mais également en favorisant le fléchage de la formation interne vers des démarches d'accompagnement du processus d'innovation interne (de type « entreprises apprenantes »).

**Plus encore qu'une approche didactique ou déterministe, il s'agit pour l'entreprise, son dirigeant son encadrement et l'ensemble des salariés d'apprécier un état d'esprit propre aux démarches innovantes plus que d'apprivoiser dans un premier temps des concepts.**

Si la phase initiale relève sans aucun doute d'une impulsion donnée par le dirigeant, les motivations au-delà d'une démarche stratégique peuvent être diverses, de la stimulation par la concurrence, de la nécessité de faire évoluer une activité stagnante bousculée par les mutations, **elle peut aussi capitaliser sur la créativité des collaborateurs au travers par exemple de marché des idées ou autres leviers favorables.** L'appropriation de l'innovation est un préalable à une démarche d'innovation dans l'entreprise, elle permet d'accueillir un regard extérieur qu'il soit celui de médiateurs, de consultants, de représentants de l'ESR, des stagiaires et de nouveaux partenaires économiques.



## Anticiper et organiser

La dynamique d'innovation d'un certain nombre de TPE-PME de la région **dépend fortement de leur position dans la chaîne de valeur.** Dans une région où la sous-traitance est particulièrement forte dans certains secteurs et territoires, il convient d'avoir une attention particulière à ce sujet. Comme cela a été illustré dans les exemples, **l'implication des grands groupes peut être déterminante dans ce processus.** De ce point de vue, on note une différence certaine entre la partie auvergnate qui compte de grandes entreprises qui ont leur siège sur ce territoire et une relation particulière à celui-ci, et Rhône-Alpes avec de grands groupes présents mais dont le centre de décision peut être éloigné du territoire.

Pour autant, construire une démarche d'anticipation et d'échanges permettant aux TPE-PME d'avoir une vision sur les enjeux de la filière et les attentes de leur donneur d'ordre apparaît déterminante pour booster la dynamique d'innovation. **De ce point de vue, la collectivité régionale pourrait être à l'initiative de rencontres entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants dans une logique d'animation de filières et de vision anticipatrice et stratégique partagée. Réunir autour des donneurs d'ordre les acteurs impliqués dans la filière permet d'ajuster les attentes et les projets, cette démarche n'étant pas exclusive d'une démarche de fertilisation croisée entre entreprises de secteurs différents.**

Dans cette logique, le lien avec les acteurs de l'ESR et de l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus de diffusion de l'innovation est fondamental pour impulser une dynamique régionale. La responsabilité sociale, environnementale et territoriale des entreprises est un bon levier pour initier des démarches à l'échelon régional permettant de décliner des approches concrètes. C'est l'occasion d'inscrire à travers des démarches collectives des TPE-PME dans des réseaux existants et infléchir plus globalement la stratégie de l'entreprise et notamment de diversifier ses clients.

L'implication des grandes entreprises dans les projets de TPE-PME à travers des lieux de partage et d'analyse des projets tel que conçu en Auvergne à travers « La Fabrique » mérite d'être amplifiée.

**Faire en sorte que les entreprises soient intégrées dans un réseau est fondamental pour sortir de logiques trop individualistes qui trouvent leur limite dans une dynamique d'innovation qui se fait de plus en plus aux interstices des entreprises et des secteurs et fait appel à de la mutualisation.** Le croisement filières et territoires est également un bon moyen pour la mise en œuvre d'actions collectives concrètes qui à partir de dynamiques d'innovation incite à des démarches de gestion prévisionnelle des compétences.

**La commande publique est également un levier majeur de soutien à l'innovation. La Région et certaines collectivités ont souhaité intégrer dans leur démarche d'achat une attention particulière** aux entreprises régionales, dans cette initiative un lien renforcé avec l'écosystème d'innovation avec une attention aux PME des territoires éloignés permettant de recenser un certain nombre de solutions innovantes susceptibles de répondre aux besoins de « l'espace public régional » et d'influer sur la caractérisation du besoin serait à mettre en place. Pour certaines entreprises, l'enjeu n'est pas uniquement l'accès au marché public en tant que tel mais le référencement que celui-ci offre pour gagner des marchés. Sur ce point, d'autres pays et régions d'Europe savent mieux que nous insuffler cette dynamique il faut optimiser ce levier.



### Former pour innover

**Alternance, stages, formation initiale et continue, doctorants en entreprise, sont autant de moyens pour diffuser et développer une culture d'innovation dans les PME. C'est une porte d'entrée privilégiée dans des entreprises qui échappent ou qui restent à l'écart des dynamiques de l'écosystème.**

Si de nombreuses modalités d'échanges entre les acteurs de la formation et les PME existent d'ores et déjà, c'est aujourd'hui davantage la question de leur adaptation aux contraintes et à la « culture PME » décrite précédemment qui est posée.

La confrontation de savoirs théoriques et de réalités pratiques est une opportunité tant pour les apprenants que pour les dirigeants de PME : c'est un vecteur de progrès et d'innovation en entreprise qui doit être conforté, en comprenant et en levant les freins et les réticences de part et d'autre.

Dès la formation initiale, il est possible de développer l'appétence pour les enjeux de l'innovation par des formations à l'entrepreneuriat, à la créativité, ou à la stratégie de développement par une pédagogie adaptée (projets collaboratifs). Pour le CESER, l'apprentissage constitue un mode de formation et d'insertion professionnelle privilégié, qui permet aussi de diffuser une culture de l'innovation au sein du tissu de PME.


**Le développement de l'alternance dans l'enseignement supérieur**, à travers l'apprentissage en particulier, doit continuer à bénéficier d'un soutien accru de la Région. En matière de stage, il est aussi nécessaire de fluidifier l'information pour les TPE-PME par le soutien à des initiatives mutualisées qui pourraient préfigurer la création d'une plateforme, une harmonisation des documents administratifs ...

**La formation continue doit constituer un axe prioritaire de relations avec les PME.** L'ESR dispose de réelles marges de progrès face aux besoins croissants d'accompagnement des mutations et de montée en compétences des salariés : ce développement doit s'appuyer sur des leviers incitatifs propres à l'organisation interne de l'ESR, comme la valorisation des carrières, et les modes de financement, mais aussi par le renforcement des liens avec le milieu professionnel à travers des réseaux d'anciens élèves par exemple.

Si l'adaptation des contenus est essentielle, **les modalités pédagogiques doivent aussi mieux répondre aux besoins et contraintes des PME** : modularité des cursus, individualisation des parcours, organisation matérielle adaptée... L'innovation et l'expérimentation doivent là aussi être encouragées, en particulier pour la formation des dirigeants de PME, dont le manque de disponibilité pourrait constituer un frein.

Le dispositif mis en place par l'IRUP/ISTP sur le principe de la pédagogie inversée permet par exemple de mutualiser des retours d'expériences entre étudiants, et d'exploiter collectivement des projets d'innovation en PME : cela permet de trouver des solutions à un problème concret rencontré par une entreprise. Les innovations pédagogiques sont nombreuses et méritent d'être davantage diffusées à l'ensemble des acteurs de l'ESR.

**Les doctorants constituent une autre ressource dont les PME pourrait davantage se saisir** : dans cet objectif, la Région pourrait accroître son soutien aux thèses réalisées dans les petites et moyennes entreprises, en mutualisant si besoin cette ressource entre plusieurs entreprises. La présence de doctorants dans les PME est une opportunité pour désacraliser l'innovation, la rendre accessible et concrète, et lever les méfiances vis-à-vis de l'écosystème. Ce dispositif offre par ailleurs des débouchés professionnels aux doctorants, qui peuvent ainsi nouer des relations privilégiées avec des PME et changer les représentations souvent caricaturales sur leur capacité d'adaptation à la PME.



Le diagramme présente une préconisation sous la forme d'un rectangle bleu à l'angle supérieur gauche arrondi. À l'intérieur du rectangle, le mot "Préconisation" est écrit en noir, au-dessus du chiffre "4". Une ligne bleue double se dirige vers le rectangle depuis le bas à gauche.

## Préconisation 4

### Optimiser la médiation

Notre région compte de nombreux intervenants engagés dans la médiation qu'elle soit spécifiquement dédiée à l'innovation ou davantage sur le développement économique global de l'entreprise comme nous l'avons souligné plus haut, ceux-ci sont divers et intègrent leurs interventions dans des logiques propres à leurs institutions publiques, parapubliques ou privés.

La difficulté qui se pose est de répondre à des besoins diversifiés et des relations à l'innovation très disparates dans les entreprises. Aussi, il ne s'agit en aucun cas de normaliser un processus et d'en appauvrir le contenu faute de répondre à des besoins divers. **Il s'agit en fait de dépasser le grand écart entre d'une part un besoin d'une approche collective, structurée dans un cadre formel (type grands événements ou lieux de concertation sur mutations, besoins...), et d'autre part une approche « porte-à-porte », individualisée et personnalisée qui nécessite de cibler les entreprises prioritaires, répartir les missions entre acteurs et définir des critères d'évaluation. Cela implique de revisiter la cartographie des acteurs de l'innovation et de redéfinir le qui fait quoi avec la volonté d'une part d'éviter les doublons, d'autre part de couvrir des besoins sectoriels ou territoriaux en jachère.**

Il s'agit également sur les territoires d'identifier des lieux passerelles, des tiers lieux, avec une ingénierie issue des collectivités, des consulaires, des branches... **Il y a un enjeu de proximité pour débloquer des situations, anticiper les besoins, et accompagner les mutations. La relation entre pairs et le témoignage jouent souvent un rôle décisif pour inciter les chefs d'entreprises à engager une démarche d'innovation.**



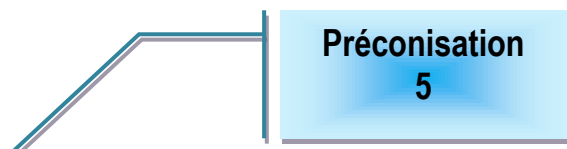
**Sur ce thème, les élus ont un rôle à jouer dans l'animation territoriale, en tant que facilitateur du territoire pour créer du lien avec l'ESR, ces liens pourraient être développés notamment dans le cadre des Contrats Ambition Région.**

Par ailleurs, des modalités de relation entre l'ESR et certains intermédiaires pourraient être développées à l'image de ce qui a été mis en place par l'université du Québec à Montréal qui s'appuie sur **des courtiers en innovation** pour développer les outils de transfert : formation, recherche. Ces courtiers étant financées, une fois passée la phase d'amorçage par les prestations qui sont déclenchées sur un modèle de type « apporteur d'affaires ».

**Le développement de plateformes numériques facilitant la mise en relation des ressources et des besoins, à l'exemple du hub de la recherche que vient de lancer la Région sont des éléments nécessaires qui permettent une première identification mais ils ne sont pas suffisants.** L'expérience montre qu'il est impératif de passer par une médiation et un contact personnalisé avec un opérateur pour formuler les besoins. L'articulation de ces outils avec la relation physique est déterminante.

**Les enjeux de propriété industrielle dans les relations entre recherche et entreprises ne doivent pas être occultés. De même le rôle des démonstrateurs permettant sur les territoires de déployer une offre globale de telle ou telle chaîne de valeur est fondamental pour inciter les PME à se questionner sur leurs stratégies d'innovation à l'intérieur du processus de création de valeur.**

Enfin la communication sur le dispositif de médiation ne doit pas être oubliée. **Une opération régionale sur le thème de l'innovation de type « quinzaine de l'innovation » présentant à la fois les initiatives de chacun des acteurs mais également la logique d'ensemble du dispositif et des bonnes pratiques pourrait conduire à une sensibilisation élargie des chefs d'entreprise et à une plus grande visibilité de l'action régionale sur ce thème.**



## Se doter de repères pour progresser

**Il est nécessaire de mieux apprécier les éléments susceptibles de développer ou favoriser un engagement de nos entreprises et des politiques publiques en faveur des activités d'innovation.**

Une des difficultés est que l'innovation est un processus qui s'inscrit dans la durée : elle est difficile à mesurer pour des firmes ou des secteurs dans lesquels l'activité d'innovation se caractérise principalement par des changements progressifs et modestes, par opposition à des projets plus individuels visant à mettre en œuvre des changements significatifs.

Pour les acteurs concernés, **un des enjeux essentiels est de se doter d'outils de suivi, d'un système d'information couvrant l'ensemble du champ et des indicateurs associés à une politique d'innovation.** Il ne faut toutefois pas sous-estimer les difficultés d'un tel exercice : certains éléments sont par exemple difficiles à collecter auprès des entreprises pour des raisons de confidentialité.

Même si la mesure de l'innovation est un problème épineux, il semble important de se donner les moyens de le surmonter, faute de quoi les efforts engagés au titre de l'innovation pourront toujours être considérés sans valeur. Le risque serait aussi de gaspiller inutilement des ressources : tout effort d'innovation mené sans mesure est en danger, car les critères de réussite n'ont pas été définis et sont donc subjectifs.

**Il est donc essentiel de se mettre en situation d'évaluer la capacité d'innovation, entendue comme la capacité à développer des projets qui rencontrent l'économie.** Ceci est vrai pour chaque entreprise, chaque secteur, mais aussi pour un écosystème de l'innovation, qu'il soit de niveau national ou régional.

Le CESER propose d'établir une grille de suivi **multicritères**, avec les indicateurs suivants :



- Investissements en R&D publique et privée,
- Recensement des dépôts de brevets,
- Inventaire et suivi des start-ups et des entreprises innovantes,
- Mesure du niveau de collaboration entre entreprises et notamment PME avec les établissements d'ESR (formation continue, contrats de recherche...),
- Place des PME dans les pôles de compétitivité,
- Engagement dans l'innovation sociale et organisationnelle,
- Soutien financier des politiques publiques pour soutenir des PME innovantes,
- Mesure et suivi du CIR (Crédit Impôt Recherche),
- Taux d'export et potentiel à l'export des entreprises, qui peut être représentatif du niveau d'innovation d'un tissu économique,
- Taux d'acquisition de nouvelles machines, de matériels et autres biens d'équipement.
- Evolution du portefeuille clients et fournisseurs

Ces indicateurs sont nécessaires, il faut toutefois garder à l'esprit que certaines formes d'innovation ne peuvent être quantifiées compte tenu de leur caractère diffus et difficilement palpable.

## Conclusion

L'innovation est un levier majeur de croissance et donc une chance pour les entreprises de s'adapter aux mutations auxquelles elles sont confrontées. Cela fait largement consensus.

Un effort tout particulier doit donc être engagé pour diffuser l'innovation auprès des TPE-PME.

Les travaux sur les schémas régionaux SRDEII et SRESRI ont permis à la Région de préciser sa politique économique et d'innovation : la mise en place d'une nouvelle Agence économique régionale donne également l'opportunité de réfléchir aux dispositifs existants, d'organiser les différents acteurs de l'innovation, parmi lesquels les acteurs de l'ESR ont une place prépondérante, et de privilégier tout à la fois une démarche de spécialisation et un renforcement du principe de subsidiarité. Il est clair qu'une sur-sollicitation des entreprises et de leurs dirigeants, pouvant apparaître comme une certaine dispersion des moyens publics, peut avoir un effet dissuasif. On met là le doigt sur la dimension culturelle de l'accès à l'Innovation.

Dans le même ordre d'idée, il est primordial de prendre en compte la dimension territoriale de l'Innovation pour être pleinement à l'écoute des TPE-PME les plus éloignées de l'écosystème régional. Il en va du développement équilibré de nos territoires et d'une prospérité harmonieuse de notre région Auvergne-Rhône-Alpes.



# Bibliographie

BEN HASSINE Haithem et MATHIEU Claude, *Évaluation de la politique des pôles de compétitivité : la fin d'une malédiction ?* France Stratégie, 2017, 79 p.

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL REGIONAL AUVERGNE-RHONE-ALPES, *Avis sur le Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation*, CESER Auvergne-Rhône-Alpes, 2017, 20 p.

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL REGIONAL AUVERGNE-RHONE-ALPES, *Les mutations, Cahier n° 1 : Les économies disruptives*, CESER Auvergne-Rhône-Alpes, 2017, 29 p.

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL REGIONAL AUVERGNE-RHONE-ALPES, *Pour une nouvelle dynamique régionale de l'enseignement supérieur, de la recherche, et de l'innovation*, CESER Auvergne-Rhône-Alpes, 2016, 37 p.

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL REGIONAL AUVERGNE-RHONE-ALPES, *Avis sur le Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation*, CESER Auvergne-Rhône-Alpes, 2016, 24 p.

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL REGIONAL AUVERGNE, *Avis du CESER sur la Stratégie de spécialisation intelligente (S3). In Rapports du Président, session du Conseil régional des 22 et 23 septembre 2014*, CESER Auvergne, 2014, 3 p.

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL REGIONAL AUVERGNE, *Contribution du CESER à l'élaboration du Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (SRESRI)*, CESER Auvergne, 2014, 29 p.

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL REGIONAL AUVERGNE, *La recherche publique en Auvergne et les liens public-privé*, CESER Auvergne, 2013, 164 p.

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL REGIONAL RHONE-ALPES, *Une ambition partagée : de l'effet d'entraînement de l'action économique*, CESER Rhône-Alpes, 2016, 29 p.

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL REGIONAL RHONE-ALPES, *Enseignement supérieur, recherche et dynamiques territoriales*, CESER Rhône-Alpes, 2015, 46 p.

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL REGIONAL RHONE-ALPES, *Leviers du développement économique en Rhône-Alpes*, CESER Rhône-Alpes, 2015, 40 p.

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL REGIONAL RHONE-ALPES, *La SRI-SI : opportunités et exigences pour le développement de notre région*, CESER Rhône-Alpes, 2014, 29 p.

GERMINET François, *Le développement de la formation continue dans les universités*, Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, 2015, 80 p.

LEAC Jean-Pierre, « Les clusters : pour enfin tout comprendre ! », *Les cahiers de l'innovation*, 22 mars 2015. Billet de blog [en ligne], consulté le 13 juin 2017.

Disponible à l'adresse <<https://www.lescahiersdelinnovation.com/2015/03/les-clusters/>>

MINISTERE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE, *STRATER Diagnostic Auvergne Rhône Alpes*, MENESR, 2016, 121 p.

MINISTERE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE, *Le crédit d'impôt recherche en 2013*, MENESR, 2016, 30 p.



# Remerciements

Nous exprimons nos remerciements à tous ceux qui ont accepté d'éclairer notre réflexion et de participer à nos travaux, et plus particulièrement aux personnes auditionnées :

- ◆ **Monsieur Olivier BACHELARD**, Professeur et Directeur du Campus Saint-Étienne de l'EM Lyon
- ◆ **Madame Marylène BADOUR**, Responsable des relations institutionnelles et des partenariats de l'IRUP
- ◆ **Monsieur Jean-Yves BERTHON**, Président de la société GREENTECH
- ◆ **Monsieur Frédéric BONNICHON**, Maire de Châtel-Guyon et Conseiller Régional
- ◆ **Monsieur Claude BORDES**, Conseiller Économique, Social et Environnemental, au titre de l'UDIMERA,
- ◆ **Monsieur Jean CHABBAL**, Conseiller Économique, Social et Environnemental, au titre des Pôles de Compétitivité
- ◆ **Monsieur Jean-Baptiste COULON**, Président de l'INRA Auvergne-Rhône-Alpes
- ◆ **Madame Jocelyne DUPLAIN**, Conseillère Économique, Social et Environnemental, au titre de la CCI Régional
- ◆ **Monsieur Alain ESCHALIER**, Président de l'Institut ANALGESIA
- ◆ **Monsieur Cyril FAURE**, Directeur de l'ISTP-IRUP
- ◆ **Monsieur Philippe FAURE**, Conseiller Économique, Social et Environnemental, au titre de la CGT et de SECAFI
- ◆ **Madame Danielle FAURE-IMBERT**, Première Adjointe-au-Maire de Châtel-Guyon en charge du Thermalisme et du Tourisme et Présidente de Thermauvergne
- ◆ **Monsieur Stéphane GOBROND**, Directeur Général Délégué et Directeur Scientifique de Neuronax
- ◆ **Madame Guillemette LAFFERERE**, Project Manager à l'AGERA
- ◆ **Monsieur Jean-Claude LA HAYE**, Conseiller Économique, Social et Environnemental, au titre de l'URSCOP Auvergne
- ◆ **Monsieur Bruno LAMOTTE**, Conseiller Économique, Social et Environnemental, au titre de la CFDT
- ◆ **Monsieur Bruno LEGER**, Directeur de l'Institut FAYOL à l'École des Mines de Saint-Étienne
- ◆ **Monsieur Jean-Baptiste LESORT**, Président de l'AGERA
- ◆ **Monsieur Julien MAUPETIT**, Président de la société TAILORDEV
- ◆ **Monsieur Xavier OLAGNE**, École des Mines de Saint-Étienne
- ◆ **Monsieur Hervé PRÉVOTEAU**, Directeur du Biopôle Clermont-Limagne
- ◆ **Monsieur Axel PARIS**, Chef du « Projet Thermal », Ville de Châtel-Guyon
- ◆ **Monsieur Pierre-Charles ROMOND**, Vice-Président Délégué en charge de la Valorisation à l'Université Clermont-Auvergne
- ◆ **Monsieur Bernard VILLATA**, Président du Biopôle Clermont-Limagne





# Déclarations des groupes

## Intervention de M. Claude BORDES, au nom du collège 1

Madame la Présidente,  
Mesdames, Messieurs,  
Chers Collègues,

Notre collège s'est impliqué avec beaucoup d'intérêt dans le travail de nos deux commissions sur la contribution qui nous est présentée aujourd'hui.

Rapprocher nos très nombreuses PME sur les territoires les plus éloignés de l'écosystème régional de l'innovation est un défi majeur qui se pose à nous tous. En effet, dans une période de fortes mutations économiques et sociales et alors que notre Région dispose d'un potentiel remarquable en terme d'ESR et structures dédiées à l'innovation, il nous est apparu essentiel d'identifier les causes de retards et d'imaginer les leviers de collaboration et de rapprochement entre les différents acteurs de nature à dynamiser en priorité l'innovation de nos PME locales.

Si l'on peut rappeler que les collectivités territoriales, et la Région en particulier, ont conduit une action volontariste pour développer une offre de formation de l'ESR sur l'ensemble des territoires en lien avec le tissu économique, le mérite revient à la contribution qui nous est présentée aujourd'hui de dégager de nouvelles pistes de progrès. De nombreuses initiatives et bonnes pratiques couronnées de succès ont été identifiées et nous sont proposées pour rapprocher ESR, pôles techniques, structures d'innovation et PME dans l'objectif d'une meilleure coopération au service de l'innovation.

Des leviers sont identifiés pour mieux positionner nos PME dans le champ de l'ingénierie et du management. Il convient d'agir vite car nos PME devront faire face à de nombreux défis simultanés et il convient que les accompagnements mis en place pour renforcer et pérenniser ces liens aujourd'hui trop insuffisants ou fragiles leur permettent de tirer les bonnes conclusions pour élaborer désormais, chacune à leur niveau, une vision stratégique ambitieuse.

Nos PME sont particulièrement exposées, et si les Grandes Entreprises voire ETI savent utiliser mécanismes de soutien et de financement de l'innovation pour mieux travailler avec l'écosystème de l'ESR et des centres techniques, nos PME sont-elles beaucoup plus démunies ? Il faut donc les accompagner.

Je développerai rapidement **3 points** :

- **Premier point** : les PME manquent parfois de notoriété avec des process de recrutement et d'intégration de jeunes diplômés de l'ESR peu structurés voire inexistantes. Sachons donc soutenir par l'alternance et les stages, la présence de jeunes talents au sein de PME, PME qui auront su préalablement proposer une vision attractive de leur futur, une culture PME offrant ses valeurs de proximité, de souplesse, de responsabilisation et d'autonomie ; sans oublier un espace de reconnaissance au sein de structures agiles ayant une histoire à raconter et qui soient idéalement apprenantes. En effet, les PME ont dans leur ADN un chromosome d'innovation dont la stimulation relève pour une grande part de la responsabilité du dirigeant. Former pour innover telle est l'une des recommandations essentielles à laquelle nous adhérons totalement.
- **Deuxième point** : pour séduire les marchés nos PME doivent inventer de nouveaux positionnements avec un haut de gamme combinant solutions créatives, ingénieuses, pratiques, économes en ressources, brillantes en simplicité mais aussi combinées à un design et un style distinctif. Une nouvelle approche en marketing industriel nous apparaît nécessaire pour développer nos PME sur des bases à l'export.
- **Troisième et dernier point** : nous adhérons totalement à l'idée d'une recherche de mesure de la capacité d'un écosystème à favoriser l'innovation. Pour une entreprise comme pour un territoire, il nous apparaît judicieux et pertinent que l'innovation puisse s'inscrire dans un processus qui transforme des idées en valeur ajoutée et génération de marges. Même si nous convenons également que cette mesure de la performance innovatrice est difficile parce que s'inscrivant dans la durée et dans le cours de changements progressifs, elle reste néanmoins nécessaire pour s'assurer d'une bonne optimisation des ressources. A ce titre, nous partageons l'idée de réfléchir à la mesure de l'efficacité des actions mises en œuvre dans une politique publique de l'innovation au travers d'indicateurs dans l'objectif de favoriser et créer un environnement entrepreneurial dynamique. Nos formulations seront d'autant plus pertinentes sur les facteurs qui stimulent innovation et rencontre entre ESR et PME que nous serons capables d'en mesurer les impacts. Ceci est d'autant plus opportun au moment où la Région lance l'agence de développement économique régionale : Auvergne Rhône-Alpes Entreprises. Un regret cependant à ce stade, le soutien des PME innovantes par une fiscalité adaptée au travers de réorientation et de ré-allocation des aides publiques nationales et régionales aurait peut-être mérité une analyse.

Pour conclure, le collège 1 tient à saluer le travail de fond et de réflexion mené par les commissions 1 et 6 ainsi que les échanges et collaborations inter-collèges qui furent particulièrement fructueux.

Nos remerciements vont aussi aux deux Présidents de commissions ainsi qu'aux Chargés d'études, Laurent DE PESSEMIER et Tristan DESFRENNES pour leur aide efficace et précieuse.

Le collège 1 votera favorablement cette contribution.

### Intervention de M. Bruno LAMOTTE, au nom de la CFDT

Madame la Présidente,  
Mesdames et Messieurs les Conseillers,  
Chers Collègues,

Ce travail commun des Commissions « Économie » et « Enseignement Supérieur » fait écho à plusieurs préoccupations importantes pour la CFDT.

L'insertion professionnelle des étudiants issus du supérieur tout d'abord : nous savons par les travaux du CEREQ, même si l'enquête « Génération » n'est pas vraiment construite dans l'objectif de mesurer ce point, que les entreprises de moins de 200 personnes représentent plus de la moitié des insertions professionnelles des étudiants diplômés. Mais nous savons aussi que plus ils sont diplômés et plus ils vont dans les grandes entreprises. Améliorer l'insertion professionnelle des jeunes formés à l'université passe par un travail plus étroit entre l'enseignement supérieur, la recherche et les PME. Avant tout, cela suppose un développement des stages dans ces entreprises, car le rapport montre bien que les stages sont plus facilement concentrés dans les grandes entreprises métropolitaines, voire même d'autres métropoles que celles des universités d'origine, que dans les moyennes entreprises des petites villes de notre région.

Notre organisation est soucieuse de voir réussir le projet de faire progresser l'économie régionale dans des voies innovantes en relation étroite avec les universités régionales. Un volet de cette stratégie est de nature humaine et sociale : piloter un stage ou un contrat d'alternance, c'est une situation propice à créer de l'innovation par la rencontre entre une pratique et une expérience professionnelle avec des savoirs récents acquis en formation.

L'écosystème de l'innovation ce n'est pas seulement des grands organismes de recherche et des entreprises de pointe, c'est aussi souvent la rencontre d'enseignants-chercheurs de base et de PME locales autour d'une action de formation. Nous croyons que les tissus productifs créateurs d'emploi sont ceux qui sont capables de multiplier ces rencontres.

La CFDT est engagée dans plusieurs actions visant à promouvoir l'innovation sociale pour accompagner les activités du futur. Nos équipes se posent la question de savoir comment travailler en anticipation pour prendre la mesure des évolutions technologiques, organisationnelles, et de savoir comment anticiper sur les métiers, les organisations et le travail de demain. Elle souhaite que des processus de dialogue social se mettent en place dans les filières et les territoires à ces sujets.

Ce cahier est un jalon pour avancer dans ce sens et il fait écho à plusieurs de nos préoccupations. Nous voterons pour l'adoption de ce texte par notre Assemblée.

---

### Intervention de M. Bruno BOUVIER, au nom de la CGT

Le groupe CGT apprécie le travail engagé par plusieurs commissions autour de l'enjeu des mutations et de leur anticipation.

Notre organisation travaille cet objectif depuis plusieurs années avec des cycles de formation en direction des responsables CGT départementaux et professionnels. Nous approchons l'anticipation des mutations par de multiples clés d'entrée (industrie, service, territoire, emploi/formation) avec un fil conducteur, le travail, la reconnaissance de celui-ci et sa valorisation.

Le cahier n° 2 soumis à notre Assemblée porte sur l'innovation, la place des PME et des territoires dans l'écosystème régional d'innovation.

Nous ne pouvons aborder cet enjeu sans un regard critique sur les dispositifs ou l'absence de dispositifs de la puissance publique et sur les stratégies des entreprises notamment des grandes entreprises donneurs d'ordre.

Le rapport annuel sur l'état de la France adopté à l'unanimité par le CESE, le 23 mai dernier, porte une appréciation très négative sur la politique menée en matière de recherche. En 1990, 2,2 % du PIB lui étaient consacrés. Aujourd'hui, cet effort représente 2,23 % du PIB, loin des 3 % fixé par la stratégie 2020. Nous sommes aujourd'hui au 8<sup>ème</sup> rang des pays de l'OCDE alors que nous devons répondre à des défis majeurs : transition écologique, numérique notamment et à de multiples besoins sociaux dans la santé, les transports, l'habitat, l'énergie.

Les dépenses en recherche et développement des entreprises restent à un niveau très insuffisant. Elles marquent le pas, voire reculent dans divers secteurs industriels.

L'emploi public, la recherche fondamentale sont malmenés.

Enfin, le CIR (Crédit Impôt Recherche) représentant 6 milliards d'euros, se confond avec des comportements très opportunistes de grandes entreprises. Elles ont développé des montagnes d'ingénierie financières et juridiques pour bénéficier de crédit d'impôt plutôt que de développer de vraies stratégies d'innovation au service de l'emploi, des territoires, des chaînes de valeur, de la reconquête industrielle.

Notre Assemblée n'a pas souhaité jusqu'à ce jour s'engager sur une vraie évaluation de ce dispositif très généreux. Notre groupe propose que dans la poursuite des travaux du CESER AURA, ce travail se concrétise.

De nombreuses voix politiques, scientifiques, syndicales s'expriment pour que le CIR retrouve sa vocation originelle d'aide aux PME en matière de recherche, développement, innovation en insistant sur l'embauche de doctorants au sein des PME, recommandations que porte notre avis.

Permettre aux PME d'accéder à l'innovation, aux écosystèmes, suppose, nous semble-t-il de répondre à 4 enjeux majeurs au sein de l'entreprise et dans les territoires :

- Qui détermine la stratégie ?
- Quels objectifs territoriaux ?
- Les rapports donneurs d'ordre / sous-traitants,
- Les dimensions emploi / formation.

### **Qui détermine la stratégie ?**

Nous l'avons dit en commission, les débats sur la stratégie, les mutations demeurent le parent pauvre des relations employeurs / salariés. Des dispositions législatives existent, elles restent très en deçà de leurs possibilités.

Notre organisation porte plusieurs projets de nature industrielle au sein du territoire. Je citerai celui concernant la capacité de la filière "véhicules industriels" représentant près de 80 000 emplois dans de très nombreuses PME, à s'inscrire dans la recherche, le développement pour assurer la poursuite de la fabrication de camions et de bus propres. Rappelons simplement que la RATP, 1<sup>er</sup> réseau urbain de France, envisage de remplacer totalement son parc de bus d'ici 2025 excluant les véhicules diesel.

La démarche syndicale, en utilisant le dispositif FRAU Anticipation, aura permis que s'ouvre le débat à l'entreprise et dans le territoire.

Nous sommes avec ce dossier, au cœur de la confrontation capital / travail sur les mutations, l'anticipation de celles-ci, les exigences de rentabilité immédiate se substituant aux choix stratégiques à dimension économique, sociale, environnementale et sociétale.

### **Cela m'amène au 2<sup>ème</sup> enjeu, les dispositifs en territoire**

Au cours des débats préparatoires en commission, il a été évoqué le besoin de rencontres entre le monde de la recherche, de l'innovation et l'entreprise.

Ces remarques justifiées ne peuvent se résumer à un cadre informel. Il convient de favoriser la mise en place d'espaces stratégiques par filières, chaînes de valeurs associant les acteurs publics, les structures universitaires et de recherche, les différents acteurs de l'entreprise, notamment pour débattre des enjeux posés à tel ou tel secteur d'activité. Les pôles de compétitivité, clusters n'ont pas cette vocation.

L'agence économique régionale ne se situe pas dans cet objectif.

Les comités stratégiques par grand secteur d'activité doivent retrouver une place centrale pour débattre entre autres des mutations, de l'innovation, favoriser la mise en dynamique, en réseau du maximum d'entreprises. Car si la plupart des grands groupes ont su créer des connexions avec les laboratoires pour améliorer leur compétitivité, la majorité des PME – PMI n'ont pas accès à l'innovation (sur 40 000 entreprises de Rhône-Alpes, 3 000 sont connectées dont 1 000 via les pôles de compétitivité). Cette réalité pose un enjeu incontournable : la responsabilité sociale, environnementale des groupes sur leur chaîne de valeur et leur territoire.

Au niveau régional, une structuration autour des 8 domaines d'excellence retenus dans le SRDEII serait une déclinaison utile pour "reconnecter" les acteurs des différents territoires.

### **Les rapports donneurs d'ordre / sous-traitants**

Le CESER, dans le passé, a largement travaillé cette question, les Etats Généraux de l'Industrie également.

Nous proposons d'innover dans ce domaine en particulier par la création d'un nouvel espace de dialogue social : les comités interentreprises. Cette proposition portée de façon intersyndicale en région, voici quelques années, consiste à réunir ensemble une ou deux fois dans l'année, les entreprises, donneurs d'ordre et sous-traitants, et les représentants des salariés de celles-ci afin d'identifier et de débattre des principales questions stratégiques et de leur incidence pour chacun des acteurs. Il s'agit aussi de dépasser la domination sans partage des entreprises donneuses d'ordre.

Il s'agit en l'occurrence d'une proposition d'innovation sociale que nous considérons comme déterminante pour répondre aux questionnements portés par l'avis.

### **Enfin, les dimensions emploi / formation doivent être au cœur de l'enjeu innovation**

Elles constituent, nous le savons, la 5<sup>ème</sup> roue du carrosse au sein des pôles de compétitivité, des clusters et autres dispositifs.

Pourtant, chacune, chacun s'attache à considérer que les évolutions technologiques, le numérique auront des impacts significatifs pour l'emploi, les qualifications.

L'anticipation de ces mutations ne peut être renvoyée aux seules entreprises. La création d'observatoires de l'évolution des métiers par grands secteurs d'activité, transversaux s'impose urgemment.

L'absence de réflexion sur ces aspects au sein des structures universitaires, dans les branches, les territoires, peut s'avérer catastrophique pour les salariés et donc pour les entreprises.

Nous aurions souhaité des préconisations plus incisives pour cette contribution en direction de la collectivité territoriale, des acteurs publics, des entreprises.

Nous voterons l'avis en souhaitant que le 3<sup>ème</sup> cahier consacré aux nouvelles formes d'emploi et de travail s'inscrive pleinement dans une démarche d'innovation économique et sociale.

---

### **Intervention de M. Jean-Pierre GILQUIN, au nom de FO**

Après les disruptions consignées désormais dans le premier Cahier, le Thème choisi pour ce deuxième document ou Cahier vise à taper dans le « dur » de la problématique d'une « montée en gamme » des TPE / PME de notre région.

Pour le groupe Force Ouvrière, si cette question paraît tout à fait légitime, encore faut-il définir l'apport décisif que présenterait cette montée en gamme dans une région où le tissu de PME / TPE est fortement marqué par une situation de sous-traitance qui, poussée à l'extrême, peut entraîner une dépendance parfois dangereuse comme nous l'avons déjà bien identifié dans nos travaux précédents.

S'agit-il de vouloir en sortir ou de consolider cette situation en poussant les feux de l'avantage compétitif que semblent rechercher les travaux du jour.

D'autre part, nos interrogations porteront sur la difficulté de vouloir entraîner des structures dans une dynamique « élitiste » ; des structures fragiles pour la plupart et dont la préoccupation première est souvent d'étoffer leur carnet de commande. Cela nous ramène inévitablement à la question économique à savoir du choix entre politique de l'offre ou politique de la demande voire du bon usage et dosage des deux.

Pour parvenir "à cette montée en gamme", les TPE / PME doivent se poser les bonnes questions en termes de positionnement dans leur écosystème et de définition d'un plan stratégique pour regarder « plus loin ».

C'est par exemple ce qu'avait initié un outil du paritarisme AGEFOS PME en développant une méthodologie à disposition des TPE / PME : « les paliers de croissance ». Cet outil est toujours opérant, il a permis à nombre de structures de se poser les bonnes questions et de trouver dans leur environnement les réponses appropriées.

C'est bien en partant d'expériences de terrain et de l'évaluation qui a pu en être faite, que nous souhaitons nous positionner. Autre angle de vision, le projet de contribution requestionne l'état des lieux et livre un diagnostic tout à fait pertinent sur les interactions possibles entre les PME et l'ESR.

Le groupe Force Ouvrière attaché à la notion de service public se félicite que les établissements d'enseignement supérieur trouvent une place importante dans la formation professionnelle, voire en deviennent un des acteurs majeurs.

Alors certes le lien est encore « ténu » entre ces deux mondes mais les atouts ne manquent pas pour favoriser ce rapprochement aussi bien dans les Métropoles que dans les territoires les plus éloignés qui disposent de structures de l'ESR à taille humaine.

Les exemples et développements, qu'ils soient sectoriels ou qu'ils portent sur la différenciation de la taille des Entreprises, démontrent que la « coopération » est un bon vecteur pour stimuler l'innovation.

Enfin pour conclure, le groupe Force Ouvrière enregistre que notre région dispose de tous les atouts pour favoriser l'évolution du tissu de TPE / PME. Nous voterons pour cette contribution.

---

### Intervention de Mme Patricia DROUARD, au nom de la FSU

Madame la Présidente,  
Mesdames et Messieurs les Conseillers,

L'étude se concentre sur un point particulier : comment l'ESR (Enseignement Supérieur et Recherche) peut et doit participer à la diffusion de l'innovation sur tout le territoire et notamment auprès des entreprises qui en sont le plus éloignées.

La FSU rappelle que l'enseignement supérieur et la recherche ont d'autres missions qui fondent leur ADN, notamment la plus importante, la formation supérieure initiale des citoyens, tâche essentielle pour des nations comme la nôtre, 5<sup>ème</sup> puissance mondiale.

Ces missions ne sont pas de compétence régionale, la commission a donc choisi de ne pas en parler. Mais le contexte actuel doit nous rendre prudents, nombre de jeunes bacheliers n'ont pas de place pour la rentrée, y compris dans des filières qui ne posaient pas de problème d'accueil auparavant.

De plus, même si dans l'objectif qui est le sien, le rapport voudrait que l'ESR prenne une place plus importante dans la formation continue, un exemple (p. 21) souligne l'intérêt de recruter des personnels de haut niveau de formation initiale. Attention, la FSU si elle défend une formation initiale la plus élevée possible, ne dénie pas à la formation continue tout son intérêt, en fait les deux sont liées.

On parle beaucoup de s'adapter au monde et à ses contraintes, assez hétérogènes. Comment les définir d'ailleurs? Par exemple, quelle est la culture d'une PME, comment s'y adapter, comment les différents acteurs d'une PME peuvent participer positivement à cette culture? Le manque de moyens des universités n'est pas évoqué, la solution n'est certainement pas dans le contingentement des inscriptions par tirage au sort ou par l'argent comme on l'entend parfois!

Le texte précise « les ressources de l'ESR devraient être davantage mobilisées sur l'évolution des mutations économiques » De quelles ressources parle-t-on?

Quand le rapport précise qu'« il faut lever les freins d'ordre culturel et organisationnel au sein de l'ESR », qu'est-ce à dire? Quelle organisation? Pour quels objectifs? Est-ce à la Région de les définir?

La FSU ne voudrait pas que les demandes régionales et les subventions qui vont avec détournent quelque peu l'ESR de ses missions premières, dans un contexte de budget dégradé. Mais faisons confiance à la communauté universitaire et des grandes écoles.

En début, le projet interroge « comment améliorer la capillarisation de l'ESR au service d'un développement économique et social plus harmonieux des territoires? ». En fait, on parle surtout du développement économique, en termes de compétitivité. Le développement social avec impact sur les publics les plus fragiles est surtout axé sur les salariés qui risquent de perdre leur emploi, c'est déjà ça!

Dans un premier temps, un état des lieux de certains dispositifs est dressé, le rapport précisant que la multiplicité des dispositifs ne peut être détaillé faute d'éléments exhaustifs. Et c'est bien là le problème!

En fait il n'existe aucun bilan de la mise en oeuvre des politiques publiques de transfert ou de soutien à la compétitivité en direction des entreprises et parmi elles des PME / TPE.

Que ce soit les dispositifs de type CIR (Crédit Impôt Recherche) ciblant plus spécifiquement recherche et transfert / innovation, mais aussi les aides publiques allouées aux entreprises qu'elles soient directes (fonds de formation, crédits d'impôt, subventions, ...) ou indirectes (financements d'opérateurs et d'outils d'accompagnement, ...).

Un bilan au niveau régional serait un préalable, ne serait-ce que pour des raisons d'efficacité, en disposant d'éléments concrets capables d'alimenter notre analyse.

Il s'agirait :

- ✎ de dresser la carte des bénéficiaires de ces dispositifs (types d'entreprises, types d'aide et montants alloués),
- ✎ d'en mesurer les effets :
  - sur l'emploi en termes de créations et de qualité d'emplois,
  - sur l'innovation des entreprises,

- sur les territoires : quel développement des territoires selon quels modes d'organisation ? Spécialisation territoriale ? Disparités socio-spatiales (polarisation/ métropolisation) ?
- sur/pour l'ensemble de la société en termes de financement/aménagement urbain/mixité sociale et spatiale.

Le rapport souhaite, qu'en termes de formation initiale, « la concentration des moyens sur les métropoles serve à irriguer l'ensemble des territoires », ce qui n'est pas si simple.

N'oublions pas que cette concentration est le fruit de la politique menée depuis quinze ans par les gouvernements successifs avec l'appui des métropoles et des collectivités territoriales : mise en place des PRES, des COMUE et des IDEX. Tout cela au nom de la compétitivité au niveau international.

Dans le contexte actuel de stagnation voire de baisse des moyens malgré une augmentation des effectifs, comment espérer cette irrigation ? Cela ne reviendrait-il pas à dire que le meilleur moyen de répartir équitablement les richesses serait de favoriser l'enrichissement des plus riches.

Excellence et/ou équité : Quel équilibre ? Quels choix politiques ?

Pour ce qui concerne l'alternance, rappelons que l'essentiel des alternants est constitué d'étudiants qui finissent un cursus de formation initiale, et que cela profite essentiellement aux filières qui n'ont pas de problème d'insertion professionnelle de leurs étudiants (en particulier master et formation d'ingénieur).

Si on veut éviter que cela profite à ceux qui finalement en ont le moins besoin, il faudrait que la région veille à cibler prioritairement :

- ✎ les niveaux de formation et les disciplines pour lesquels l'insertion est la plus problématique (celles avec lesquelles « la relation avec le monde économique est la moins évidente »),
- ✎ les personnes déjà sorties depuis un certain temps de formation initiale ; cela permettrait au moins aux TPE / PME de faire monter en compétence leurs salariés et à les rapprocher du milieu universitaire.

Ne devrait-on réorienter certains financements pour attribuer des bourses sur critères sociaux, pour permettre l'accès à des formations en grandes écoles.

Le rapport défend le principe d'une recherche avec retombées, sinon immédiates, du moins à court terme.

Attention à ne pas ignorer l'intérêt de la recherche fondamentale, si elle ne donne pas lieu à des utilisations concrètes directes, elle a souvent ouvert des fenêtres qui ont permis d'avancer dans d'autres études.

Vouloir assujettir la recherche à des applications immédiates amputerait gravement les progrès possibles.

La FSU souscrit au rappel de la place de l'économie sociale et solidaire dans la démarche « innovation », notamment par le dispositif « chercheurs- citoyens ». Peut-être aurait-il fallu, à cette occasion, rappeler qu'il y aurait matière à améliorer, du moins à préserver, les sources de financement des associations.

Le rapport qui nous est présenté répond à une problématique précise, sur des compétences régionales, mais sur un secteur, l'enseignement supérieur et la recherche, au spectre plus large, et dans une situation compliquée entre objectifs ambitieux (l'accès à l'enseignement supérieur d'une plus grande partie de la jeunesse) et moyens en stagnation si ce n'est en baisse.

Le rapport lui demande de s'interroger, de s'adapter, mais sans prendre en considération ses difficultés puisqu'elles ne sont pas de compétence régionale.

N'est-ce pas un peu schizophrénique ?

La FSU s'abstiendra sur ce projet de contribution.

#### **Intervention de Mme Marie-Noëlle ARLAUD, au nom des collèges 3 et 4**

Madame la Présidente,  
Mesdames et Messieurs les Conseillers, Chers Collègues,

J'interviens au nom du collège 3-4.

Cette contribution prend la forme d'un cahier (le numéro 2) et s'inscrit dans la réflexion globale sur les mutations économiques et sociales entamée par la Commission 1.

Avant toute chose, le collège 3-4 salue le travail réalisé en commun par les commissions 1 et 6, en collaboration avec l'AGERA. Une telle approche transversale du sujet, mutualisant les savoirs et les compétences, a permis d'élargir et d'enrichir la réflexion.

La première partie réalise un diagnostic :

- ✎ Elle confirme d'une part, les atouts de notre région en termes de structures (Etablissements d'ESR, SATT, Pôles de compétitivité, Clusters, Agences régionales d'innovation...), de dispositifs et d'investissements constituant un écosystème riche et propice à une forte dynamique d'innovation avec des résultats notables - en particulier sur l'émergence de Start-up - mais qui restent encore insuffisants pour répondre à tous les enjeux économiques du territoire régional.

- ✎ Elle pointe d'autre part la disparité des impacts, qu'on les mesure sous l'angle des territoires – les espaces métropolitains concentrent les moyens et les bénéficiaires – ou sous l'angle des typologies d'entreprises impliquées dans un processus d'innovation. Nombre de TPE / PME restent encore à l'écart des dispositifs et soutien à l'innovation.

L'identification des freins à lever et les attentes des différentes parties prenantes occupent la deuxième partie du document et confirme qu'ils relèvent :

- de spécificités culturelles et humaines,
- de spécificités économiques et techniques,
- d'approches différenciées de l'innovation.

Les causes aussi bien que les approches sont multiples, induisant que le terme « innovation » recouvre quasiment autant de définitions que de situations.

Dans sa troisième partie, la contribution nous livre ensuite plusieurs expériences menées ponctuellement à travers la Région Auvergne-Rhône-Alpes. Qu'elles en soient au stade exploratoire ou qu'elles soient devenues localement usuelles, ces initiatives mériteraient sans doute d'être davantage analysées, évaluées et partagées afin de constituer un socle de Bonnes Pratiques inspirantes pouvant être déployées plus largement.

Dans sa quatrième et dernière partie, la contribution propose une stratégie politique visant à stimuler l'innovation dans les TPE / PME.

Elle repose sur :

- ✎ 3 principes simples pour guider l'action régionale. De l'ordre du bon sens, ces principes définis par 3 mots-clés, **simplification, communication et coordination** devraient être la base « constitutionnelle » de toute nouvelle approche.

- ✎ 5 préconisations incontournables définissant les 5 axes prioritaires d'action :

- ➔ AGIR SUR LA CULTURE D'ENTREPRISE,
- ➔ ANTICIPER ET ORGANISER,
- ➔ FORMER POUR INNOVER,
- ➔ OPTIMISER LA MÉDIATION,
- ➔ SE DOTER DE REPÈRES POUR PROGRESSER.

Convaincu que l'innovation :

- est source de pérennité et de développement des entreprises et, de facto, d'emplois,
- doit concerner un plus grand nombre d'entreprises qu'aujourd'hui, en tout point du territoire,
- est multiple et diverse et se nourrit dans la transversalité et aux interfaces des organisations et des disciplines,
- ne saurait se contenter d'une réponse unique.

Convaincu que la dynamique des TPE / PME est essentielle pour l'économie régionale,

Convaincu que les préconisations émises en faveur de la diffusion de l'innovation dans les PME sont réalistes et pragmatiques,

Espérant que l'Agence Régionale de Développement Economique, récemment mise en place, pilotera la démarche,

Tout en étant vigilant à ce que l'innovation soit imaginée dans ses contours les plus larges et pas seulement techniques ou technologiques, et que toutes les formes d'organisations soient intégrées dans l'approche politique,

Le collègue 3-4 votera la contribution.

... et salue le travail des commissions 1 et 6 et plus particulièrement celui de leurs chargés de mission Tristan DESFRENNES et Laurent de PESSEMIER, qui ont su traduire dans un document facilement compréhensible la grande richesse parfois désordonnée des échanges.

Le CESER a engagé un travail sur les mutations économiques et sociales qui se déclinent en trois cahiers

Le second cahier présenté ici concerne la thématique de l'innovation et la relation, l'accès et l'intégration des TPE-PME du tissu économique régional dans l'écosystème d'innovation d'Auvergne-Rhône-Alpes en mettant l'accent notamment sur les territoires qui sont plus éloignés des grands pôles d'innovation.

Le cahier présente en première partie des éléments de diagnostic entre entreprises et écosystèmes d'innovation. Cette relation rencontre également un certain nombre de freins qu'il convient de ne pas sous-estimer pour intégrer les attentes des différents acteurs, c'est l'objet de la deuxième partie.

Mais c'est sur l'identification de bonnes pratiques qui dépassent ces difficultés que le CESER a souhaité s'appuyer. Elles peuvent prendre différents chemins, directs ou indirects par l'intermédiaire notamment de « passeurs d'innovation ». C'est l'objet de la troisième partie.

C'est en s'inspirant de ces expériences que le CESER propose cinq recommandations sur ce thème central pour le développement économique et social d'Auvergne-Rhône-Alpes.

**MUTATION ECONOMIQUE • ECOSYSTEME D'INNOVATION •  
ENSEIGNEMENT SUPERIEUR • RECHERCHE •  
FORMATION INITIALE • FORMATION CONTINUE • PME • TPE •  
SCHEMA REGIONAL DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE  
D'INTERNATIONALISATION ET D'INNOVATION : SRDEII •  
SCHEMA REGIONAL DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE LA RECHERCHE  
ET DE L'INNOVATION : SRESRI •  
AUVERGNE-RHONE-ALPES**