

PROGRAMME INNOVATION PME

Appel à consultation « Relais »

22 septembre 2010



1 Objet de la consultation

Dans le cadre de sa mission d'Assistant à Maîtrise d'Oeuvre (AMO) du programme Innovation PME de la Région Rhône-Alpes, Thésame a pour tâche de déterminer et d'associer les Relais qui auront à l'accompagner dans l'étape de déploiement opérationnel du programme Innovation PME. **L'identification et la sélection de ces Relais fait l'objet de cette consultation.**

Le Programme Innovation PME est présenté en Annexe (à consulter prioritairement pour une bonne compréhension du programme et de la consultation).

2 Dispositions générales

La réussite du Programme Innovation PME de la Région Rhône-Alpes reposera sur l'implication d'organismes partenaires Relais compétents dans le domaine d'expertise ciblé (Management de l'Innovation), légitimes et représentatifs de secteurs économiques portés par des réseaux de PME, et disposant d'une organisation projet dédiée pour conduire ses missions avec toute la qualité requise.

Le Relais aura pour fonction d'assurer la mise en œuvre opérationnelle auprès des entreprises du programme Innovation PME, en assurant les fonctions principales suivantes, pour chacune des étapes du dispositif :

- Recrutement des entreprises
- Contractualisation avec les entreprises et les prestataires
- Organisation et suivi qualité de la démarche dans les entreprises
- Reporting auprès de l'AMO

Les Relais devront répondre aux caractéristiques suivantes :

- Disposer en interne d'une capacité de commercialisation d'actions collectives, de contractualisation avec les entreprises, d'une expertise en management de l'innovation, de compétences de gestion de projet et de suivi administratif de plusieurs groupes d'entreprises ;
- Disposer d'une connaissance approfondie et personnalisée d'un réseau de PME régionale, et de son propre réseau de prescription ;
- Disposer d'une déontologie dans la conduite d'actions collective (capacité à collaborer avec d'autres Relais, pour la commercialisation comme pour la conduire opérationnelle d'un groupe).

Les Relais seront sélectionnés pour leur capacité à mener sur au moins 2 ans le programme Innovation PME dans toutes ses composantes, sur un territoire ou une cible d'entreprises affecté par le Comité de Pilotage du programme.

L'objectif est d'avoir suffisamment de Relais compétents et opérants pour atteindre l'objectif quantitatif fixé (150 PME sur 2 ans accompagnées par ce dispositif), et une couverture géographique optimale de la Région Rhône-Alpes (rendre accessible la démarche à toutes les entreprises PME).

3 Cahier des charges du Relais d'Innovation PME

3.1 La structure Relais

Le Relais doit être une entité juridique existante clairement identifiée et en situation financière saine.

Cas particulier : un réseau de structures piloté par un organisme Chef de file est admis. Notamment lorsque la (ou les) structure(s) partenaire(s) a(ont) accès à un réseau de plusieurs dizaines de PME éligibles au Programme Innovation PME. Dans ce cas, une réponse groupée sous l'égide du Chef de file est acceptée. Le Chef de file donnera alors avec précision dans la réponse à la consultation la répartition des missions conduites en totalité ou partiellement par chacun des partenaires. Les spécifications suivantes s'appliquent alors à l'organisme Chef de file et éventuellement partiellement à son (ses) partenaire(s).

3.1.1 Exigences générales

Il doit s'agir d'une structure reconnue localement, en liaison permanente avec un tissu local de PME et leurs dirigeants : elle dispose d'une expertise, d'un capital d'expérience, et d'un professionnalisme reconnu (auprès d'institutionnels, d'entreprises, de formateurs, de consultants) dans l'accompagnement des PME, notamment à travers des actions collectives régionales. Elle est légitime auprès d'un secteur ou d'un réseau d'entreprises et de leurs dirigeants.

Cette structure dispose d'une implantation physique en Rhône-Alpes, d'une stratégie d'ancrage régional et de soutien à ce tissu industriel.

Elle dispose d'expertises ou de compétences relatives à la compréhension du Management de l'Innovation ; en particulier à travers les ressources commerciales et le chef de projet affectées au programme innovation PME.

Elle dispose de moyens administratifs financiers et logistiques compatibles avec son objectif quantitatif d'accompagnement de PME par ce Programme.

Elle dispose d'un numéro d'agrément de formation.

Elle a une expérience dans l'organisation d'opérations collectives mettant en jeu de la formation et du conseil.

Elle a la capacité à collaborer avec des organismes partenaires, des prestataires, une AMO, des promoteurs/prescripteurs et les autres Relais opérationnels. Sa déontologie, son éthique de fonctionnement sont reconnues et appréciées des partenaires régionaux. La structure est ouverte pour éventuellement adapter aux besoins du dispositif sa cible d'entreprise à l'issue et en fonction des résultats de la consultation.

Elle a, si nécessaire, la capacité à se coordonner commercialement et opérationnellement (ex : montage de groupes ou de formation en commun) avec d'autres Relais dans le cadre du Programme Innovation PME. D'une façon générale, la structure est ouverte et proactive pour développer des relations de confiance et pour nouer des alliances avec d'autres structures pour améliorer l'efficacité du dispositif.

Elle est capable de déléguer, dans sa structure, un Chef de Projet disposant d'un soutien et support administratif efficace.

Elle est responsable au plan local ou sectoriel défini de la commercialisation visant au recrutement des entreprises, du suivi technique-administratif-financier.

Elle est responsable du suivi qualité de ses groupes d'entreprises et restitue au Pilote du programme les indicateurs qualitatifs et quantitatifs exigés.

Elle veille au respect de la démarche et à l'utilisation des outils et méthodes développés spécifiquement pour ce Programme, à leur application concrète en entreprise, et à l'atteinte des objectifs fixés.

Elle proposera, pour une année de conventionnement, d'une prévision d'objectif de recrutement sur son territoire, du nombre estimé de PME selon les différentes options du programme ainsi qu'un planning de réalisation. Les objectifs définis feront l'objet des engagements fixés par une convention.

3.1.2 Exigences particulières

La structure Relais dispose d'une bonne connaissance concernant les enjeux stratégiques et opérationnels des PME de sa cible, sur le thème du Management de l'Innovation.

Le programme Innovation PME s'insère de façon cohérente dans la politique de développement stratégique du Relais et avec l'ensemble de ses autres actions en cours et envisagées.

La structure s'engage à promouvoir, avec l'appui de l'AMO, le Programme Innovation vers les pôles de compétitivité de Rhône-Alpes, des réseaux technologiques, et des Clusters économiques.

L'offre nouvelle représentée par le Programme Innovation PME doit être compatible avec l'offre commerciale habituelle et principale du Relais, ainsi qu'avec ses ressources.

La structure est ouverte à intégrer dans la mesure du possible la prescription du programme existant « APPIC Innovation PME » dans le cadre de son action de commercialisation du dispositif Innovation PME.

Les acteurs commerciaux de la Structure sont compétents pour conduire et restituer auprès des entreprises ciblées les pré-diagnostic du Programme Innovation PME, dans l'objet qui est le leur.

3.2 Le chef de Projet

3.2.1 Compétences

Le Chef de Projet doit être une personne physique de l'organisme, identifiée et proposée par l'organisme dans la réponse à cette consultation.

Le Chef de Projet est motivé par l'objet du Programme Innovation PME, et il a les capacités à bien intégrer la problématique du Programme.

Il a une expérience de gestion de projets et doit être expérimenté en organisation d'opérations collectives, avoir une connaissance des PME et de leurs problématiques stratégiques et opérationnelles de l'innovation, afin de pouvoir accompagner la commercialisation et le déroulement du programme.

Il dispose d'une capacité de discernement lui permettant :

- a) d'apprécier des pratiques de la PME en management de l'innovation afin de l'orienter sur le meilleur dispositif ou option d'innovation PME,
- b) d'identifier parmi les consultants labellisés par le programme celui qui sera le plus à même d'accompagner telle PME
- c) d'apprécier la pertinence et la qualité du travail conduit avec l'entreprise.

Il dispose d'une expertise confirmée en management de l'Innovation qui lui confère une autorité naturelle vis-à-vis des consultants et formateurs, il est une interface crédible avec les Dirigeants, il dispose de capacité d'animation de groupe, et de compétences pour restituer à l'AMO le suivi qualitatif et quantitatif des groupes.

3.2.2 Missions

Le Chef de Projet a en charge la mise en œuvre opérationnelle du Programme Innovation PME dans toutes ses composantes.

Notamment, il coordonne et rend compte des objectifs commerciaux, planning, financier, et qualité. Il alerte en cas de dysfonctionnement et se coordonne avec l'AMO pour apporter les actions correctives.

Il participe aux réunions de mise en place et de bilans du programme Innovation PME dans ses PME.

Sauf dérogation particulière du Comité de Pilotage du Programme et avis du Comité de labellisation des Consultants et formateurs, il ne peut pas réaliser lui même des prestations de conseil ou de formation dans les entreprises pour lesquelles il assure la gestion du programme.

Il évalue de façon régulière, y compris avec les outils fournis par le programme, les formateurs et consultants impliqués sur ses groupes de PME et en restitue une analyse à l'AMO, pour une consolidation qualité au niveau de l'ensemble du programme et des actions correctives éventuelles.

Il évalue de façon régulière la pertinence des outils développés par le Programme, et en restitue une analyse à l'AMO pour actions correctives éventuelles.

Il suit les formations prévues pour les Relais et participe aux réunions inter-Relais organisées par l'AMO dans le cadre du Programme Régional.

3.3 Missions et tâches du Relais

3.3.1 Phase démarrage du Relais

Sur 2010 et début 2011 :

- Formation du chef de projet Relais, des équipes opérationnelles des Relais, pour une contribution à l'appropriation de la démarche et des outils du Programme. Cette formation de 1 journée est gratuite et non rémunérée.
- Comité Stratégique : participation aux 3 réunions du Comité Stratégique du Programme Innovation PME (12 octobre 2010 – 0,5 jours -, 25 novembre 2010 – 1 journée -, et 24 mars 2011 – 0,5 jours-), pour début de mise en réseau avec les autres Relais, échanges techniques, et préparation de la phase de mise en œuvre (notamment l'étape de commercialisation). Cette participation est non rémunérée.

3.3.2 Phase de mise en œuvre

Sur une année courante d'accompagnement d'un groupe de PME, les tâches rémunérées au titre de ce programme sont les suivantes :

- **Commercialisation**
 - Promotion du Programme Innovation PME auprès de son réseau de prescripteurs.
 - Promotion dans son réseau de PME du programme, en concertation avec les partenaires et prescripteurs (utilisation du kit de promotion du dispositif, lettres, mailings, 5 à 7, télémarketing, visites d'entreprises ...). Constitution d'un argumentaire propre à son réseau de PME. Toutes les opportunités d'orientation du Programme seront présentées, les dispositifs complémentaires seront cités afin de montrer la cohérence de l'approche régionale (l'organisme orientera la PME sur les organismes pilotes respectifs des différentes actions si besoin).
 - Etablissement d'un fonctionnement en réseau avec les promoteurs, prescripteurs et autres Relais (mise en œuvre d'actions commerciales partagées, renvoi d'entreprises vers d'autres Relais mieux placés ...).

- Rencontre avec le dirigeant et l'équipe projet de la PME intéressés par le dispositif Innovation PME, conduite du pré diagnostic, débriefing avec le dirigeant et l'équipe Projet de la PME, proposition d'orientation prioritaire à donner à l'accompagnement de la PME pour la phase d'analyse. Validation de la candidature avec le Dirigeant.

Pour une PME ayant déjà suivi une option d'analyse, elle pourra ensuite être orientée, sur la base d'un entretien de validation formelle avec son Dirigeant, vers une nouvelle étape du programme innovation PME : soit une phase d'accompagnement à la détermination de plans d'actions, soit une autre option d'analyse (parmi les 3 proposées).

- Recueil et transmission des candidatures au Comité de Pilotage du Programme pour validation.
- **Préparation du lancement opérationnel d'un groupe**
 - Appairage entreprises recrutées / consultants en fonction de l'activité de la PME, sa taille, sa problématique Choix des consultants et formateurs dans la liste régionale des intervenants labellisés.
 - Conventionnement avec les prestataires.
 - **Gestion opérationnelle d'un groupe**

La gestion opérationnelle d'un groupe est conditionnée par la validation des candidatures par le Comité de Pilotage du Programme Innovation PME. Elle concerne les tâches suivantes :

- Gestion administrative
 - Conventions Relais–Financeurs, Relais-AMO, Relais – Entreprises,
 - Conventions et contrats avec les prestataires (consultants et formateurs),
 - Adaptation locale des kits de communication au contexte local,
 - Rédaction des rapports d'exécution (selon modalités fournies),
 - Mise à disposition (ou s'assure de) des informations requises sur la base de données du programme (Orée ou équivalent) de la part du Relais, des consultants, des entreprises, des formateurs.

- Gestion financière
 - Suivi financier des conventions avec les Financeurs publics,
 - Suivi des facturations avec les prestataires, suivi des facturations des entreprises
 - Suivi du budget, recette et dépenses
 - Etablissement des bilans financiers
 - Collecte et transmission des justificatifs
 - Gestion des litiges

- Suivi opérationnel et technique
 - Organisation et suivi du planning des groupes, respect des délais de déroulement
 - Organisation des séminaire/formation au lancement des groupes, avec présence partielle du Relais. Organisation logistique
 - Présence dans l'entreprise avec le consultant aux phases de bilan final
 - Suivi des livrables du programme (diagnostic, plans d'actions prioritaires, questionnaires d'évaluation du dispositif ...)
 - Evaluation des prestataires (consultants et formateurs)
 - Suivi et consolidation des indicateurs qualité puis transmission à l'AMO du programme
 - Analyse critique de la cohérence des actions menées pendant la phase éventuelle de Plans d'Actions Prioritaires avec les recommandations de la phase d'Analyse
 - Information de la PME sur les opportunités offertes par des Centres de compétences régionaux pertinents en innovation pour concrétiser/approfondir la gestation des projets/offres nouvelles identifiés (pôles, clusters, OSEO, Centres techniques ...), mise en réseau avec ces acteurs.

- Gestion administrative et légale des formations
 - Consolidation des besoins en formation et constitution de groupes par thème, conventions de formation avec les entreprises
 - Transmission et recueil des questionnaires d'évaluation, recueil des attestations de formation

3.4 Les engagements de l'AMO

Pour conduire son action, le Relais aura été préalablement formé aux enjeux et outils du Programme Innovation PME. Il disposera d'un pack d'information générale et de communication.

Pour son action commerciale, le Relais disposera pour son usage dans le cadre du Programme Innovation PME, de l'outil de pré analyse conçu spécifiquement pour ce Programme, et de modèles type de conventionnement avec les entreprises et les prestataires. Le Relais pourra s'appuyer sur un dispositif régional de promoteurs et prescripteurs (OSEO, INPI ...). Néanmoins un réseau de prescription propre au Relais est fortement souhaité.

Pour l'activité opérationnelle, le Relais disposera d'un panel de consultants et de formateurs sélectionnés et labellisés par le Programme, formés aux enjeux et outils du Programme Innovation PME et à ses exigences (notamment liées aux besoins d'archivage des informations sur base de données commune).

Dans un esprit d'amélioration mutualisée du dispositif, faire part de suggestions opérationnelles et commerciales, échanger entre Relais et avec l'AMO sur des évolutions du dispositif et la planification globale ; proposer des nouveaux consultants et formateurs à la labellisation. Une structure d'animation (Comité Stratégique) avec la participation du Relais sera mise en place par l'AMO.

4 Consultation

4.1 Remise des offres

Les offres sont à adresser :

- **avant le 6 octobre 2010 par mail** à : jb@thesame-innovation.com
- transmises par voie postale à

THESAME
A l'attention de Jean Breton
20 Avenue du Parmelan
74 041 ANNECY Cedex

Pour tout renseignement : Tel (ligne directe) : 04 50 33 58 29 / 06 72 95 39 32

4.2 Comité de Sélection

Le Comité de Sélection sera composé des membres du Comité Exécutif du Programme Innovation PME (Conseil Régional, Direccte, AMO Thésame) élargi à l'ARDI.

Le Comité de Sélection se réserve la possibilité de solliciter votre organisme pour de plus amples renseignements concernant la candidature proposée.

A l'issue de la consultation, pour les Relais retenus, et avant contractualisation, les questions de répartition géographiques et/ou sectorielles des différents Relais (frontières ou chevauchement) seront traitées par l'AMO avec les Relais. Si besoin, elles seront arbitrées par le Comité de Sélection du Programme Innovation PME.

4.3 Publicité

Cette consultation est diffusée par mail aux organismes régionaux qui ont notifié formellement à Thésame avant le 3 septembre 2010 une marque d'intérêt pour se positionner comme Relais potentiel du futur Programme Innovation PME (courrier JB15210 du 23 juillet 2010).

La consultation fait aussi l'objet d'une communication publique sur le site internet de Thésame.

5 Pièces constitutives de l'appel à candidature

Tout élément permettant à la Commission de Sélection d'apprécier (voir la base critères de sélection de la consultation - § 6 -) la motivation de l'organisme, son implication, et la satisfaction anticipée des exigences du programme, notamment :

5.1 Bilan et compte de résultats 2009 ;

5.2 Plaquette, supports de communication vers les entreprises ;

5.3 Documents décrivant :

- 5.3.1 L'activité de l'organisme, ses chiffres clés ;
- 5.3.2 Politique de déontologie de l'organisme ;
- 5.3.3 La stratégie de l'organisme, sa perspective de positionnement sur le Programme Innovation PME ;
- 5.3.4 La valorisation envisagée (pour les entreprises qui serait suivies, pour l'organisme) ;
- 5.3.5 L'offre commerciale principale de l'organisme ;
- 5.3.6 L'organisation commerciale et de gestion (interne, externe – alliance avec des partenaires, réseaux de prescription envisagés, modalités d'implication de réseaux technologiques régionaux ... -) proposée pour satisfaire aux missions du Relais ;
- 5.3.7 Les compétences mobilisées et les CV de l'équipe projet: chef de projet identifié, support administratif au chef de projet, commerciales, gestion, expertise en management de l'innovation ;
- 5.3.8 Les perspectives en potentiel de prospects et en nombre atteignable de PME par l'organisme dans les différentes options du programme Innovation PME (chiffres clés, besoins spécifiques relativement au thème de la consultation, couverture géographique, aspects sectoriels éventuellement à privilégier ...), les perspectives commerciales envisagées et le rythme pour les atteindre sur la période 2011-2012 ;
- 5.3.9 Les références et chiffres clés des actions collectives placées sous la responsabilité de l'organisme ou auxquels il a pu précédemment participer (comme Relais, Prescripteur), notamment dans le champ du Management de l'Innovation, les retours d'évaluation sur la qualité des prestations réalisés par l'organisme.

6 Critères de sélection (non exhaustif)

Critères non remplis pouvant être éliminatoires :

- Solidité financière (capacité à faire face aux besoins de trésorerie inhérents aux programmes collectifs), pérennité de l'organisme le temps de l'opération ;
- Etre une structure institutionnelle ou de type association en lien avec le milieu industriel, le soutien au développement des entreprises ;
- Expérience opérationnelle de programmes collectifs, de travail avec des entreprises et des intervenants extérieurs ;
- Expertise interne en Management de l'Innovation ;
- Engagement minimum de 15 participations de PME au programme Innovation PME sur la première année (cumul en premières participations d'entreprises sur l'une des 3 options analyse et en participations à une étape complémentaire de plans d'actions ou de l'une des 2 autres options d'Analyse)
- Exhaustivité des pièces constitutives exigées

Critères d'appréciation :

Les offres doivent être formulées en termes d'intérêt et de motivation à porter opérationnellement le programme innovation PME, puis en réponses à chaque point du présent cahier des charges (cf. § 3)

7 Contractualisation

La présente consultation n'est pas le contrat définitif et fera l'objet de contractualisations ultérieures avec l'organisme si ce dernier est retenu par la Commission de Sélection.

Dans ce cas, plusieurs conventions seront à réaliser :

- Une convention « technique » entre Thésame et l'organisme, précisant les modalités d'intervention du Relais ;
- Des conventions « financières » entre l'organisme et les financeurs (Région Rhône-Alpes et Direccte). Au préalable, l'organisme sélectionné aura déposé une demande de subvention auprès des 2 financeurs publics au titre du dispositif Innovation PME. Cette demande devra préciser le nombre total de PME qui seront accompagnées pour chacune des étapes du dispositif sur l'année à venir (par exemple 20 PME suivant « l'étape 1 » de 16 PME suivant « l'étape 2 »).

Annexe

Présentation du Programme innovation PME

a. Préambule

THESAME, centre européen d'entreprise et d'innovation de la Région Rhône-Alpes, acteur dans le déploiement de programmes collectifs pour la compétitivité des PME en Rhône-Alpes, est en charge de la conception du futur dispositif Innovation PME de la Région Rhône-Alpes qui prendra la forme d'une action collective. Cette mission est confiée à Thésame par la Région Rhône-Alpes et la Direccte. Cette mission se déroule entre juin 2010 et mai 2011. Elle comprend l'ensemble des tâches de définition du dispositif (organisation, conception des modules d'accompagnement) et un début du pilotage du déploiement. La réunion de lancement de cette phase a eu lieu le 29 juin 2010. A l'issue de cette phase de conception, un déploiement opérationnel sera conduit sur la Région Rhône-Alpes pour accompagner 150 PME de la Région sur 2 ans partir du début de la commercialisation.

b. Cible du dispositif Innovation PME

Le dispositif Innovation PME vise à accompagner des PME qui maîtrisent plus ou moins, de façon assez globale ou relativement intuitive, leur stratégie d'innovation, un processus opérationnel de projet d'innovation. Ces PME ont besoin d'améliorer leurs capacités à capter auprès des clients de nouveaux besoins, et être plus en mesure de générer de façon récurrente et avec succès de nouvelles offres-produits-services innovants.

Ce dispositif répond à un potentiel important d'entreprises et des services industriels en Région Rhône-Alpes (notamment : fournisseurs, intégrateurs, sous-traitants, services industriels, cibles particulières) dont l'apprentissage opérationnel en innovation est à consolider (cible potentielle et estimée d'environ 900 PME pour les entreprises industrielles de plus de 50 personnes et leurs services associés).

c. Positionnement du dispositif Innovation PME dans le panorama des actions collectives en gestion de l'innovation de la Région Rhône-Alpes

Le dispositif innovation PME, objet de cet appel à consultation, s'inscrit de façon cohérente et complémentaire entre deux autres dispositifs préexistants pour l'accompagnement des PME en management de l'Innovation sur Rhône-Alpes :

- *le programme « APPIC Innovation PME » porté par Thésame (groupe 8 en cours, groupe 9 prévu sur 2011-2012).*

Ce dispositif concerne des entreprises industrielles de toutes tailles, qui souhaitent élever leur niveau de performance, pratiquer l'amélioration continue, en conception innovante et en développement de produits nouveaux. Pour cela elles consentent à un effort conséquent, en réflexion, actions et formation, à travers une durée de programme de 14 mois.

Le programme APPIC sera dans le futur agrégé au dispositif chapeau « Innovation PME (*) » afin d'adresser plus largement et de façon différenciée, des cibles d'entreprises représentant un bras de levier économique important pour la Région Rhône-Alpes ;

- *le dispositif Séminaires Innovation porté par l'ARDI Performance et des CCI de Rhône-Alpes ;*

Ce dispositif concerne les entreprises industrielles de moins de 20 personnes qui souhaitent être accompagnées opérationnellement sur une ou quelques étapes clefs de leurs projets d'innovation en cours ou en attente (nouveaux services, conduite de projets, protection industrielle ...). Pour le plus grand nombre, ces entreprises sont positionnées comme primo innovantes.

(*) « Innovation PME » est provisoirement le nom à la fois donné à l'ensemble chapeau du dispositif Innovation et au programme particulier objet de cet appel d'offre.

d. Modalités d'interventions auprès des entreprises

Les modalités d'intervention actuellement retenues pour le programme innovation PME dans les entreprises résultent d'un choix d'approche par étapes successives courtes permettant :

- de tenir compte du manque de ressources et de disponibilité dans les PME et de leur permettre d'acquérir à leur rythme, de façon continue ou discontinue, des capacités d'innovation ;
- de donner l'opportunité de choisir son parcours de progrès en fonction de priorités d'entreprise ;
- de valider formellement à chaque étape des acquis et l'implication de la PME ;
- de mûrir opérationnellement différentes étapes ;
- de produire des résultats concrets et utiles à la PME à chaque étape.

Les modalités d'interventions sont les suivantes :

A. Une PHASE COMMERCIALE de prise de contact avec l'entreprise, puis de pré-analyse permettant de déterminer l'opportunité du programme innovation PME et dans ce cas l'option prioritaire à retenir :

0,5 jours de pré-analyse dans l'entreprise contactée, non facturé à l'entreprise, conduite par le relais opérationnel avec l'outil de pré-analyse fourni par l'AMO.

Cette phase offre une opportunité d'échange avec la PME, de décider avec elle de s'engager dans le programme Innovation PME à partir d'éléments factuels, de détecter avec elle la priorité de nature d'analyse à conduire parmi les 3 options proposées (voir ci-dessous).

A cette occasion, la PME pourra par ailleurs se situer sur certains niveaux de maîtrise concernant : ses pratiques clés en innovation, ses nécessités et lacunes éventuelles (menaces, opportunités, ressources dont elle dispose et ressources clés manquantes ...).

B. Etape 1 de FORMATION et d'ANALYSE :

Analyse d'une durée de 3-4 mois (7 demi-journées d'accompagnement individuel) avec un outil spécifique à chaque option (groupes d'une dizaine de PME).

Pour les entreprises candidates et retenues suite à la phase de pré analyse, accompagnement sur une l'option jugée prioritaire parmi les 3 options suivantes.

- **Option 1 – « stratégie d'offre innovante » (processus amont d'innovation).**

Poser avec l'entreprise une réflexion concernant sa stratégie d'innovation afin d'initier un mode d'organisation, des outils et méthodes destinés à mettre en œuvre un processus récurrent de génération d'idées de nouvelles offres source de valeur, qui soit susceptible d'aboutir de façon reproductible sinon récurrente à des projets en phase avec la stratégie de la PME, le marché qui lui est accessible et ses ressources. La dimension Eco-Innovation, source potentielle de valeur, sera prise en compte dans cette option ;

- **Option 2 – « Processus marketing d'anticipation besoins nouveaux clients B to B ».**

Aider l'entreprise dans l'analyse de ses capacités et de son processus d'écoute des clients et prospects pour déceler de nouvelles offres innovantes (intervient dans la partie amont de l'option1), en anticipation des besoins nouveaux ou non satisfaits des clients. Et/ou soit aider l'entreprise dans l'analyse de son processus et de ses capacités à valoriser auprès de ses clients, prospects, sa position de fournisseur innovant, à valoriser une nouvelle offre innovante (fonctionnalité, service, offre plus complète, autre type de produit, nouveau produit,) à qualifier cette nouvelle offre innovante (intervient dans la partie avale de l'option 1);

- **Option 3 – « Processus transverse d'innovation pour le succès des projets ».**

Analyser avec la PME l'ensemble des dimensions et des étapes essentielles du processus d'innovation (stratégique et opérationnel) compte tenu des ressources, de l'organisation, et de la stratégie de la PME, afin notamment d'appréhender et maîtriser les risques associés, de mieux conduire et maîtriser des projets en cours ou en instance.

Un séminaire de formation inter-entreprise dédié à chaque outil d'analyse sera mené en préalable à la phase d'analyse (séminaire de 2 jours spécifique à chaque option).

C. Etape 2 d'aide à l'ELABORATION d'un PLAN d' ACTIONS PRIORITAIRES :

Comme suite donnée à l'analyse effectuée, possibilité pour la PME après une nouvelle contractualisation avec le Relais (en continuité ou discontinuité de la phase d'analyse) de bénéficier d'une étape d'une durée de 3-4 mois (7 demi journées d'accompagnement individuel) pour l'élaboration d'un plan d'actions prioritaires permettant des acquis tangibles à court terme et ayant aussi une incidence sur sa maturité organisationnelle.

D. Enchaînement successif d'étapes :

Au total, la PME peut franchir des caps et progresser à son rythme et de façon cohérente en niveau de maîtrise en mobilisant successivement (de façon continue ou discontinue) 2 ou 3 options d'analyse ou d'aide à l'élaboration de plans d'action.

e. Organisation générale pendant la phase de conception

L'organisation de l'étape de conception du programme Innovation PME en cours s'appuie notamment sur les acteurs suivants :

- Une AMO constituée d'une équipe Thésame interne, d'un partenaire externe (sté JPMP) positionné comme adjoint au Chef de Projet, qui a été recruté sur appel d'offre restreint pour une mission de co animation du comité stratégique et d'assistance à maîtrise d'œuvre déléguée, et de 4 experts prestataires externes qui seront recrutés sur appel d'offre restreint (chargés de la réalisation des outils de pré analyse et d'analyse) ;
- Un Comité Exécutif rassemblant l'AMO et les financeurs ;
- Un Comité Stratégique rassemblant l'AMO, les financeurs, **les Relais** et les prescripteurs du programme
- Un modérateur expert national en management de l'innovation.

Les Relais sélectionnés seront invités à participer aux travaux du Comité Exécutif pendant la phase de conception du programme.

Son rôle : valider les orientations techniques et stratégiques du dispositif Innovation PME en tenant compte de la dynamique d'autres dispositifs de la Région, et des besoins potentiels des PME représentés par les relais et prescripteurs du programme eux-mêmes animateurs de réseaux de PME. Ce Comité offrira aussi l'opportunité de partager une même vision des enjeux et modalités du Programme, gage d'efficacité future.

3 Comités stratégiques sont prévus :

- Un ciblé sur les attentes et le ciblage du programme
 - Un ciblé sur les présentations des propositions de prestataires retenus pour les modules de pré analyse et analyse
 - Un ciblé sur l'action commerciale des prescripteurs et la présentation des modules
-