



Projets Minnovarc et InnovARC

Bilan après 8 ans d'impulsion de l'innovation dans l'Arc jurassien franco-suisse

Ce document vise à porter un regard sur l'ensemble des projets Minnovarc et InnovARC, et de présenter en particulier les résultats ainsi que les principaux enseignements de la dernière phase d'InnovARC (2015 – 2018).



38 minutes de lecture ¹



13 minutes de lecture ciblée sur *les extraits mis en évidence*



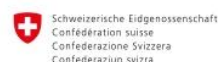
La Chaux-de-Fonds, janvier 2019

Alexandre GABUS

Chef de projet InnovARC Suisse, **arcjurassien.ch**

¹ Estimations réalisées via : www.combiendemots.com

1. DE MINNOVARC À INNOVARC – DES OBJECTIFS AMBITIEUX POUR SOUTENIR L’INNOVATION DANS L’ARC JURASSIEN FRANCO-SUISSE	3
1.1 MINNOVARC (2010-2013)	3
1.2 INNOVARC – PHASE 1 (2013-2015)	4
1.3 INNOVARC – PHASE 2 (2015-2018)	4
2. INNOVARC PHASE 2 (2015-2018) – RÉSULTATS ET RETOURS D’EXPÉRIENCES.....	6
2.1 UN RÉSEAU INTERCANTONAL ET TRANSFRONTALIER UNIQUE	6
2.2 RECHERCHE DE PARTENAIRES	9
2.3 24H D’INNOVARC	10
2.4 ATELIERS D’IMPULSION	11
2.5 COACHING PROJETS	14
2.6 PROJETS IMPULSÉS	16
2.7 ORIENTATION THÉMATIQUE	16
2.8 MONÉTISATION DES SERVICES INNOVARC	19
2.9 GOUVERNANCE	21
3. PERSPECTIVES.....	23
4. CONCLUSION	24
5. REMERCIEMENTS.....	26



1. De Minnovarc à InnovARC – des objectifs ambitieux pour soutenir l’innovation dans l’Arc jurassien franco-suisse

1.1 Minnovarc (2010-2013)

A l’origine de la démarche, le projet Minnovarc avait pour principal objectif de diversifier le tissu industriel de l’Arc jurassien franco-suisse et, plus particulièrement, les entreprises microtechniques.

Dans des marchés globalisés générant une pression concurrentielle sur les activités de la sous-traitance régionale et menaçant leur vitalité ainsi que l’emploi, la diversification industrielle avait été identifiée comme un moyen de survie pour ces entreprises, avec notamment comme source d’inspiration la diversification vers le marché des medtechs lors de la crise horlogère dans les années septante.



Plusieurs partenaires actifs dans le secteur des microtechniques étaient associés au projet dont le Pôle des microtechniques, la Fondation suisse pour la recherche en microtechniques (FSRM), la Fondation Tissot pour la promotion de l’économie ou encore la Fondation Arc Jurassien Industrie (FAJI). En plus de s’articuler avec l’écosystème régional de soutien à l’innovation, **Minnovarc mettait en œuvre plusieurs préconisations émanant d’une étude sur le co-développement économique franco-suisse² commanditée en 2009 par la Conférence TransJurassienne (CTJ).**

L’association **arcjurassien.ch** a endossé la coordination du projet côté suisse et la Chambre de Commerce et d’Industrie de Franche-Comté l’a prise côté français. Les services économiques des quatre cantons de l’Arc jurassien (Berne, Jura, Neuchâtel et Vaud) ainsi que la Région Franche-Comté (aujourd’hui fusionnée avec la Bourgogne) y apportaient également déjà leur soutien.

Les Ateliers Microtechniques & Innovation (renommés plus tard les 24h d’InnovARC) ont été organisés à 6 reprises afin d’**impulser des projets d’innovation** sur des technologies et des marchés émergents et **favoriser la mise en réseau** d’entreprises et de laboratoires de part et d’autre de la frontière, 250 participants au total. Parmi les nombreuses pistes de travail ayant émergé de ces activités, **3 projets ont abouti** dans le domaine de l’assistance aux personnes âgées ainsi que dans celui des lunettes augmentées.

Minnovarc comportait également une dimension prospective afin de penser l’avenir des microtechniques via un Think Tank composé d’une vingtaine d’experts franco-suisse. 6 journées de travail ont été organisées et ont abouti à un livre blanc accessible en ligne ainsi qu’à une cartographie des microtechniques de l’Arc jurassien franco-suisse³.

² Résumé de l’étude sur le co-développement économique, CTJ, 2009 :
http://www.arcjurassien.ch/fileadmin/medias/pdf/codeveloppementCTJ_resume.pdf

³ Les différents livrables de Minnovarc sont accessibles sur www.minnovarc.fr

1.2 InnovARC – phase 1 (2013-2015)

Vu les résultats prometteurs obtenus via Minnovarc, l'ensemble des partenaires ont souhaité pérenniser le projet.

Un groupe de travail a ainsi été mis sur pied auquel le Centre suisse d'électronique et de microtechnique (CSEM) s'est associé comme nouveau partenaire.



Il a été relevé que la notion de « microtechniques » était de moins en moins explicite tant pour les entreprises régionales qui ne s'y identifiaient plus, qu'au niveau international où ce mot était mal compris. **Ainsi, le « M » de Minnovarc a été écarté au profit de « InnovARC » afin de gagner en visibilité et d'étendre les thématiques traitées au-delà des microtechniques.**

Le Think Tank de Minnovarc n'a pas été maintenu. Les ressources à disposition ont été concentrées sur les actions visant à impulser des projets d'innovation. Toutefois, une activité secondaire de prospective a été conservée dans l'orientation thématique des 24h d'InnovARC.

Un processus de travail dans l'impulsion et l'accompagnement de projet d'innovation a été élaboré, préfigurant le positionnement des 4 services InnovARC proposés dans la phase 2 (2015-2018). Le calendrier du programme de financement Interreg ayant limité cette phase du projet à deux ans, le positionnement des services InnovARC n'a pas pu être réalisé pleinement dans la phase 1 et a été finalisé dans la phase 2.

270 participants ont été réunis lors de 4 événements « 24h d'InnovARC » thématiques respectivement sur 4 axes principaux : l'innovation au service de la mobilité, l'environnement construit intelligent, les medtechs et les cleantechs. De ces activités d'impulsion, **9 démarches d'innovation collaboratives obtiendront le label InnovARC ainsi qu'un financement pour être accompagnées⁴. 3 projets multi-partenariaux en découleront** dans les domaines de l'intelligence économique, des lunettes intelligentes et de la prévention de la santé au travail dans les secteurs de l'automobile et de l'horlogerie.

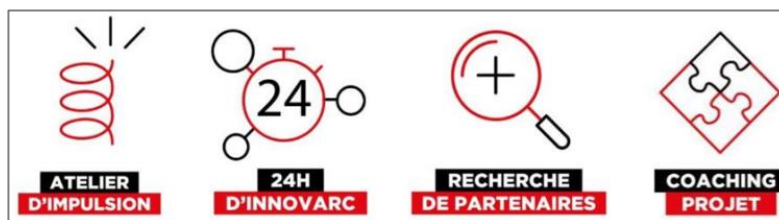
1.3 InnovARC – phase 2 (2015-2018)

Entre 2010 et 2015, les activités de Minnovarc et d'InnovARC ont ainsi permis de créer une communauté transfrontalière et une image de référence dans le soutien à l'innovation de l'Arc jurassien franco-suisse, et ceci tout en impulsant plusieurs projets collaboratifs. Sur cette base, les partenaires financiers ont été favorables à pérenniser InnovARC pour 3 ans via le nouveau programme Interreg V France-Suisse 2014-2020.

Toutefois, cette poursuite du projet ne s'est pas faite automatiquement. Au fil des comités de pilotage ponctuant les 5 premières années, les décideurs d'InnovARC se sont montrés plus exigeants et ont fait évoluer leurs attentes. Les facteurs d'évaluation se sont davantage orientés sur le nombre et la qualité des projets d'innovation impulsés que sur les dimensions événementielles et de mises en relation transfrontalières. De plus, une monétisation accrue des prestations InnovARC auprès des entreprises bénéficiaires a été souhaitée par les financeurs publics.

⁴ Bilan détaillé de la phase 1 d'InnovARC accessible sur : http://innovarc.eu/wp-content/uploads/2015/12/innovarc_bilan_web_pages.pdf

Dans ce contexte, une simple routinisation des activités d'InnovARC n'était pas envisageable. Les services InnovARC et leur proposition de valeur pour les entreprises régionales ont été ainsi remaniés et expérimentés via entre autres la conception des « Ateliers d'impulsion InnovARC ». De plus, le service « Recherche de partenaires » a été développé pour mieux valoriser le carnet d'adresses InnovARC. Côté suisse, la base de données a été plus que doublée durant ces 3 dernières années avec l'apport de 1200 nouveaux contacts.



Les 4 services d'InnovARC proposés durant la phase 2

Comme souhaitée par les financeurs dès l'origine du projet, **le positionnement d'InnovARC dans l'écosystème régional existant de soutien à l'innovation a continué à être affiné et étendu.** Preuve de l'intérêt porté à InnovARC, de nouveaux partenaires ont rejoint le projet comme l'entreprise Centredoc active dans la recherche d'informations stratégiques pour soutenir l'innovation et les hautes écoles HE-Arc et HEIG-VD via leurs activités dans le transfert de technologie. De plus, une analyse avancée a été menée pour établir une articulation cohérente entre les activités de coaching d'InnovARC et celles du Service Coopération de platinn. Dans ce contexte, le positionnement thématique d'InnovARC a été un challenge complexe à relever ainsi que la gestion de sa gouvernance composée de nombreux partenaires.

Les objectifs fixés lors du dépôt Interreg de la phase 2 d'InnovARC ont été atteints :

- **360 entreprises françaises et suisses à qualifier et à contacter en vue de faire émerger des projets d'innovation. Résultat : 488 entreprises dont 307 côté suisse.**
- **20 démarches d'innovation franco-suisses à accompagner. Résultat : 22 démarches d'innovation accompagnées via 18 ateliers d'impulsion, 3 projets coachés et 1 recherche de partenaires. De ces démarches d'impulsion, 4 projets ont abouti dans les domaines de la forêt connectée, du monitoring des moyens de production industriels, du dépistage du cancer du sein et de la performance énergétique pour les PME. A relever également que ce sont 285 participants qui ont pris part aux activités d'InnovARC ponctuées par 3 événements annuels « 24h d'InnovARC »⁵.**
- **Organisation de 6 événements « 24h d'InnovARC ». Cet objectif a été revu au début de la phase 2 pour gagner en flexibilité. Résultat : organisation annuelle de 3 événements « 24h d'InnovARC » et de 18 ateliers d'impulsion dont 8 organisés au fil de l'eau.**

Les financements Interreg de la phase 2 d'InnovARC sont arrivés à leur terme au 31 décembre 2018. Pour y donner suite, des réflexions ont été menées et sont actuellement toujours en cours en prenant en compte les nouveaux besoins des entreprises régionales tout en capitalisant sur les riches expériences menées dans l'impulsion à l'innovation via les projets Minnovarc et InnovARC.

⁵ Les résultats de Minnovarc et des phases 1 et 2 d'InnovARC sont détaillés dans le cockpit fourni en annexe.

Le carnet d'adresses a été complété et qualifié au fur et à mesure des thématiques technologiques et marchés abordées dans les activités d'impulsion à l'innovation d'InnovARC : tels l'Industrie 4.0 (247 contacts), la campagne intelligente et LoRa⁶ (134), la robotique collaborative (125), la mobilité (117), les smartcities (109), le bâtiment intelligent (96), la signalétique urbaine connectée (94), la réalité augmentée (67), l'assistance aux personnes à mobilité réduite (44) ou encore l'*energy harvesting* appliquée aux capteurs (39). **Ces listings de contacts thématiques ont également servi à apporter une dimension franco-suisse à des événements régionaux organisés indépendamment d'InnovARC.** Par exemple, une manifestation organisée par l'ENSMM à Besançon sur la robotique collaborative a pu bénéficier d'une diffusion ciblée côté suisse grâce à InnovARC. Certains acteurs publics de soutien à l'innovation ont également fait part de leur intérêt à renforcer leurs activités de l'autre côté de la frontière et à être mis en relation avec des homologues institutionnels via le travail de facilitation d'InnovARC.

Les événements InnovARC ont été les points de convergence et les moments forts du réseau. **Plusieurs activités de réseautage ont été expérimentées pour favoriser l'émergence de nouvelles synergies.** D'activités très structurées (*speed meeting*, *elevator pitch*,...) à d'autres plus standards non-structurées (pause-café, apéritif dinatoire,...), quelques-unes ont fait davantage leur preuve telles que le souper dynamique (changement libre de voisins de table à chaque plat) ou encore la pause semi-structurée (changement libre d'interlocuteurs toutes les 5-10 minutes). Signe de leur succès, la majorité des participants étaient passés au tutoiement lors du 2^{ème} jour des 24h d'InnovARC.



Figure 2: Repas dynamique lors des 24h d'InnovARC 2016 à Besançon donnant l'occasion de maximiser le réseautage tout en faisant (re)découvrir des produits du terroir de l'autre côté de la frontière

Sur la base d'une stratégie marketing développée suite à un audit sur la communication d'InnovARC, **l'animation du réseau s'est réalisée entre autres via l'envoi de 34 newsletters.** Afin d'apporter une valeur ajoutée supplémentaire à ces emailings qui couvraient principalement les 24h d'InnovARC, **l'Agenda de l'innovation de l'Arc jurassien franco-suisse a été développé.** **Ciblant les événements adaptés aux PME françaises et suisses, il était basé sur un processus de veille automatisé et**

⁶ LoRa est une technologie radio distribuée par Semtech. Elle est l'acronyme de « Long Range » (longue portée).

alimenté par plus de 200 sources d'information (sites Web d'acteurs de soutien à l'innovation, d'acteurs sectoriels et de salons). InnovARC a renforcé également sa présence sur les réseaux sociaux. **Le groupe LinkedIn d'InnovARC est passé de 50 membres en 2015 à plus de 400 membres aujourd'hui.**

Une fois les événements InnovARC passés, **le système de cartographie et d'annuaire des membres InnovARC a continué à favoriser les mises en relation en ligne.** Ce système conçu durant la phase 1 d'InnovARC a d'ailleurs inspiré récemment un autre facilitateur régional souhaitant développer un système similaire.

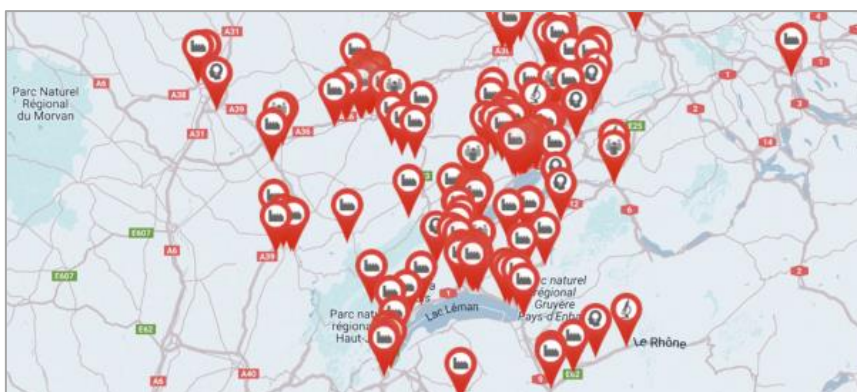


Figure 3 : Aperçu de la cartographie des membres InnovARC (www.innovarc.eu)

Une communication ciblée et différenciée selon si les entreprises visées étaient suisses ou françaises s'est avérée pertinente dans certains cas. Selon leur situation géographique, celles-ci n'avaient pas les mêmes attentes et les mêmes intérêts à développer des partenariats avec le pays voisin. Les marchés suisses et français ont en effet leurs propres caractéristiques comme les axes sectoriels constituant le bassin de compétences de chaque pays. Cette communication différenciée s'est concrétisée via un argumentaire élaboré pour les démarches de prospection téléphonique ainsi que via la présentation des modalités d'accès au service de coaching d'InnovARC comportant des spécificités nationales (voir chapitre 2.5 *Projets impulsés*). Il a été aussi envisagé de qualifier le carnet d'adresses franco-suisses pour les newsletters en ciblant les prospects suisses et les prospects français, et de déployer un système de personnalisation de la page d'accueil du site web en se basant sur l'origine géographique du visiteur. Pour des raisons techniques et d'agenda, ces options supplémentaires n'ont pas été réalisées.

Un riche capital a été construit autour de la communication d'InnovARC. La marque «Innovarc» a été déposée en Suisse et en France et est protégée jusqu'en 2025. Une charte graphique existe ainsi que différents canaux de communication (newsletter, site web et réseaux sociaux). **Plusieurs centaines de photos des activités du réseau, les vidéos des conférences et des témoignages des membres d'InnovARC sont valorisés en ligne et ont attiré l'attention de milliers d'internautes à l'international⁷.**

⁷ Les vidéos de Minnovarc et InnovARC sont accessibles via les plateformes Vimeo (vimeo.com/innovarc) et Dailymotion (dailymotion.com/minnovarc)

2.2 Recherche de partenaires

Le carnet d'adresses d'InnovARC a été le socle des services d'InnovARC et particulièrement pour la « Recherche de partenaires »⁸. **Ainsi, ce ne sont pas moins de 55 recherches de partenaires qui ont été réalisées par InnovARC ces 3 dernières années.** Dans le cadre de cette activité, le consortium franco-suisse Smart Bra a bénéficié de l'identification de 11 partenaires potentiels en vue du montage d'un projet collaboratif Interreg. De plus, il est à relever qu'InnovARC n'a pas une vision exhaustive des retombées de l'ensemble des 55 mises en relation qui ont pu vraisemblablement aboutir à de nouvelles synergies. **De plus, alors que le projet a été annoncé publiquement comme terminé, des structures continuent encore aujourd'hui à solliciter InnovARC comme un point d'entrée unique facilitant l'accès à des partenaires de l'autre côté de la frontière.**



**RECHERCHE
DE PARTENAIRES**

Il a été nécessaire de préciser que ce service n'était pas destiné à fournir des listings de prospects à des fins commerciales. De plus, InnovARC, en tant qu'entremetteur transfrontalier, s'est retrouvé parfois dans des situations de concurrence binationale. Par exemple, une entreprise suisse recherchait un sous-traitant pour soutenir son développement. Elle avait déjà identifié des partenaires potentiels en Suisse mais souhaitait les comparer avec des sous-traitants français. InnovARC n'a pas écarté cette demande jugeant que la réciprocité pouvait également arriver et qu'il était préférable qu'une externalisation se fasse dans une zone frontalière plutôt qu'à l'autre bout du monde.

Pour certaines recherches de partenaires, il a été constaté qu'il aurait été opportun de réaliser une analyse approfondie de la demande pour orienter l'entreprise vers des prospects plus ciblés. Pour se faire, des experts expérimentés dans le secteur d'activité ciblé auraient pu être mobilisés grâce au partenariat noué avec le Service Coopération de platinn⁹. Celui-ci ayant été déployé tardivement, les recherches de partenaires n'ont pas pu en bénéficier. De plus, les principales demandes sont venues de laboratoires et non d'entreprises. Elles n'étaient donc pas éligibles pour un accompagnement par un coach platinn. Pour réaliser une analyse approfondie de telles demandes, il aurait fallu mandater des consultants indépendants des domaines technologiques et marchés concernés. Le budget InnovARC n'était toutefois pas prévu pour financer le coaching de laboratoires.

Les acteurs de soutien à l'innovation régionaux sont souvent amenés à rechercher des partenaires pour des projets multi-partenariaux qu'ils accompagnent. Par conséquent, en plus des entreprises et des laboratoires, ils ont été également des clients potentiels du service de recherche de partenaires d'InnovARC. Les coaches du Service Coopération de platinn ont été ainsi sensibilisés sur les principaux domaines sectoriels présents en Bourgogne Franche-Comté afin de les amener à avoir le réflexe de solliciter InnovARC en cas de recherche de compétences dans ces domaines.

⁸ Description détaillée du service InnovARC « Recherche de partenaires » :
<http://www.innovarc.eu/prestations/recherche-de-partenaires>

⁹ Plus d'information sur le processus du Service Coopération de platinn :
<http://www.platinn.ch/platinn/Prestations/Cooperation>

2.3 24h d’InnovARC

Les 24h d’InnovARC ont combiné des conférences sur des technologies et des marchés émergents, des présentations de projets exemplaires, des ateliers d’impulsion et des moments de réseautage agrémentés de visites culturelles. Le format sur 2 jours (après-midi, soirée et lendemain matin) a permis de se démarquer des autres événements régionaux. Le cadre informel de la soirée ponctuée du souper dynamique s’est bien prêté à l’émergence de nouveaux partenariats. Grâce à la solution d’hébergement organisée à chaque fois par InnovARC, la soirée était envisageable également pour les participants se déplaçant de loin ; ce qui était souvent le cas vu le public transfrontalier des 24h d’InnovARC.



Durant ces 3 dernières années, 285 participants (61% suisses et 39% français) ont pris part aux activités d’InnovARC impliquant 3 événements de type « 24h d’InnovARC » et 18 ateliers d’impulsion dont 13 organisés lors des 24h d’InnovARC. 106 intervenants y ont apporté leur expertise sur des technologies ou des marchés porteurs pour les entreprises régionales. Rien que côté suisse, ce sont plus de 680 personnes différentes issues de 307 entreprises qui ont été contactées individuellement durant ces 3 ans.

Selon l’ordre d’alternance intercantonal et franco-suisse, les événements se sont déroulés à Besançon (2016), Tramelan (2017) et Neuchâtel (2018)¹⁰. A l’issue de chaque événement, des formulaires d’évaluation étaient distribués au public. **Selon ces sondages, la majorité des participants a été très satisfaite de la qualité de ces événements.**

Comme indiqué dans le graphique ci-dessous, les entreprises ont été le type de structure le plus représenté. De nombreux acteurs régionaux dans le soutien à l’innovation (publics et privés) ont été intéressés à développer également des synergies avec le pays voisin, que ce soit directement avec des entreprises ou via leurs homologues. **Les chercheurs ont aussi apporté leurs expertises, que ce soit dans les phases d’impulsion de projets ou lors du montage de projets collaboratifs en prenant souvent le rôle de chef de file (Interreg, H2020,...). 60% des projets ayant abouti suite à l’impulsion de Minnovarc ou d’InnovARC ont été coordonnés par des laboratoires.**

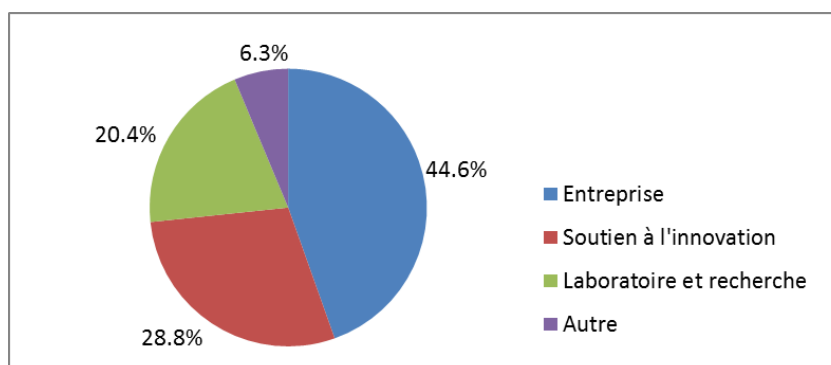


Figure 4 : Typologie des participants ayant pris part aux activités de la phase 2 d’InnovARC

¹⁰ Le bilan des 24h d’InnovARC 2018 est fourni en annexe de ce document.

Afin de gagner en agilité, les 24h d'InnovARC ont été organisées annuellement au lieu d'un rythme semestriel. Cela a permis de dégager des ressources pour mettre sur pied des ateliers d'impulsion au fil de l'eau et de trouver ainsi un meilleur équilibre entre des actions collectives et ouvertes au public (24h d'InnovARC), et des actions plus ciblées et sur invitation (ateliers d'impulsion).



Figure 5 : Conférence donnée lors des 24h d'InnovARC 2018 à Neuchâtel

De plus, au niveau marketing, les 24h d'InnovARC ont gagné en visibilité en devenant un événement phare et unique dans l'année. **Sur cette base, l'objectif fixé lors du dépôt Interreg de la phase 2 d'InnovARC visant à organiser 6 événements de type « 24h d'InnovARC » a été revu. Ce sont donc finalement trois 24h d'InnovARC qui ont été organisés et 18 ateliers d'impulsion dont 8 organisés au fil de l'eau.**

Via ces événements, InnovARC a noué de nombreux partenariats avec des acteurs régionaux dans le soutien à l'innovation (ex. Microcity, Chambre d'Economie publique du Jura bernois, plateformes sectorielles, pôles de compétitivités,...) **et dont certains ayant, comme InnovARC, une dimension franco-suisse dans leurs activités** (ex. Euresearch, Enterprise Europe Network, Switzerland Global Enterprise, CCI France-Suisse,...).

2.4 Ateliers d'impulsion

Via des événements en petit comité favorisant les interactions et l'émergence de nouveaux projets, les ateliers d'impulsion d'InnovARC ont aidé les entreprises à faire des pas significatifs vers des solutions innovantes. Au-delà des informations stratégiques échangées à ces occasions, de nombreuses pistes de projet ont émergé dont plusieurs ont abouti à des projets franco-suisse multi-partenariaux détaillés au chapitre 2.6 Projets impulsés.

En 3 ans, les 18 ateliers d'impulsion ci-dessous ont été mis sur pied par InnovARC :

- Collecte d'énergie pour autonomiser les capteurs dans l'automobile (en collaboration avec le Pôle Véhicule du futur et la HE-Arc)
- Signalétique urbaine connectée (en lien avec le projet Totemi de l'entreprise Talk to me)
- Systèmes intelligents d'automation des bâtiments (avec l'entreprise AreaTwin)
- Robotique collaborative : les cobots (avec entre autres les entreprises LEM et Fanuc, et en collaboration avec le partenaire d'InnovARC Centredoc)
- Technologie LoRa et l'agriculture connectée (avec l'entreprise Lely, Swisscom et l'Agroscope)
- Technologie LoRa et le tourisme connecté (avec la FRIJ et l'entreprise Livideo)
- Technologie LoRa et la forêt connectée (avec la HAFL et l'entreprise Tetraèdre)

- Aide au maintien à domicile des personnes âgées (en collaboration avec Numerica)
- Outils numériques et performance énergétique (avec l'entreprise Efficacité21 et la HEIG-VD)
- Forêt connectée 1 – Sylviculture connectée (avec notamment la HAFL et l'entreprise Tetraedre)
- Forêt connectée 2 – Mesure de la portance des chemins forestiers
- Forêt connectée 3 – Efficience économique et écologique des piles de bois
- Desktop Manufacturing ou l'usine reconfigurable
(avec entre autres les entreprises Factory5.tech et HoroSys)
- Mutualisation de compétences dans l'industrie
(en collaboration avec la FAJ et avec notamment les entreprises Ciposa et Human Hub)
- Repositionnement du sous-traitant industriel à l'ère de l'industrie 4.0
(avec entre autres les entreprises Acrotec et SMC Pneumatik)
- Retrofit: mettre à niveau son parc machine à coûts réduits
(avec les entreprises Stemys et Vermot Automation)
- Machine learning dans l'industrie 4.0
(en collaboration avec notamment le CSEM, Femto-ST et Numerica)
- L'innovation dans le mix énergétique (en collaboration notamment avec EDF, l'AER et l'OFEN)

Sur la base des expériences menées lors de la phase 1 d'InnovARC, le processus de travail visant à impulser des projets d'innovation en réseau franco-suisses a été revu à différents niveaux.

L'activité d'impulsion a été clairement isolée de celle visant à coacher le montage d'un projet car les ateliers InnovARC avaient suscité une certaine confusion auprès des participants durant la phase 1 d'InnovARC. Il n'était souvent pas clair si ceux-ci se retrouvaient pour explorer de façon préliminaire un potentiel d'innovation (impulsion à l'innovation) ou s'ils étaient dans une dynamique déjà de montage de projet (coaching). Par conséquent, les outils et les ressources déployés par InnovARC n'étaient pas toujours adaptés au degré de maturité de la démarche.

De ces constats sont nés les Ateliers d'impulsion d'InnovARC et leurs 3 déclinaisons positionnées de façon complémentaire aux activités de coaching dans le montage de projet.

- **Ateliers « exploratoires »** visant à défricher et à clarifier des possibilités d'innovation encore imprécises, notamment dans des domaines émergents.
- **Ateliers « opportunités »** avec pour objectif de trouver des pistes « marchés » concrètes par rapport à des besoins identifiés ou des compétences disponibles.
- **Ateliers « résolution de problème »** visant, avec l'aide d'un panel d'experts, à identifier des solutions relatives à une problématique spécifique.



**ATELIER
D'IMPULSION**

Après l'organisation de plusieurs ateliers « opportunités », il s'est avéré que ce type d'atelier n'était pas adapté pour être organisé au sein d'un événement public et dans un contexte préconcurrentiel tel que les 24h d'InnovARC. Pour obtenir des résultats concrets, les expériences menées ont démontré que ce type de démarche se doit d'être articulé sur les besoins stratégiques d'une seule entreprise à la fois tout en prenant en considération les contraintes d'agenda de cette dernière.

De plus, certains entrepreneurs au cœur de ces dispositifs ont envisagé de se retirer si des concurrents étaient susceptibles d'y participer. Dans ce contexte, il était d'autant plus difficile pour

InnovARC de proposer des acteurs positionnés de l'autre côté de la frontière pour répondre à la dimension franco-suisse du programme, une approche jugée parfois artificielle par certaines entreprises.

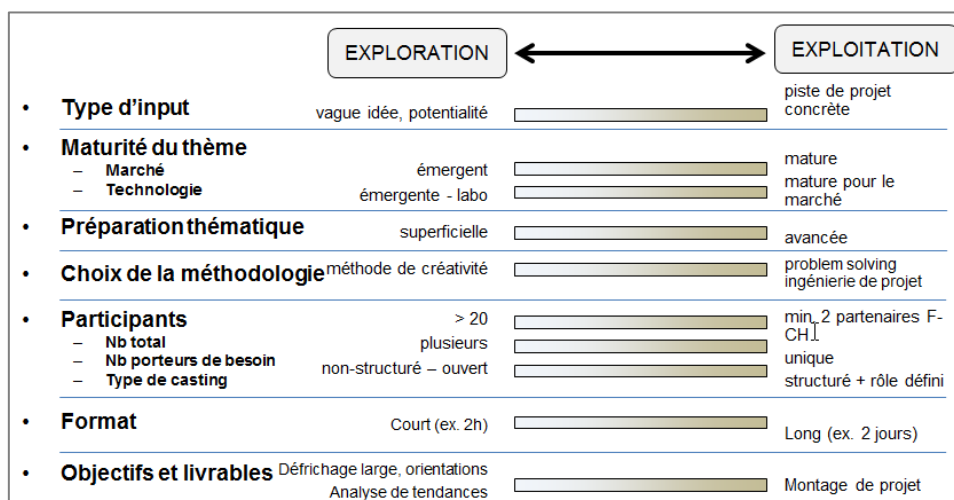


Figure 6 : Grille des critères pris en considération dans la conception des ateliers d'impulsion InnovARC selon le degré de maturité du sujet ou du projet d'innovation à traiter

Au fil des différents ateliers « opportunités », la méthodologie suivante a été élaborée par InnovARC. Elle se décline en 10 étapes et est ponctuée de plusieurs livrables :

1. Analyse du besoin et élaboration d'un plan de travail avec le client,
2. Définition des objectifs et des indicateurs de succès,
3. Évaluation des besoins en termes de confidentialité et de propriété intellectuelle,
4. Recherche d'informations ciblées selon les besoins : état de l'art technologique, étude de marché, analyse de tendances et prospective,...
5. Profilage avancé des compétences à réunir pour compléter le casting,
6. Prospection ciblée au sein du réseau InnovARC et auprès des partenaires
7. Prise de contact avec chaque participant pour fixer les « règles du jeu » à l'avance et évaluer si ses attentes correspondent bien à ce qui est prévu,
8. Animation de l'atelier avec l'appui d'experts et de méthodologies (ex. C2K, design thinking, machine à idées,...)
9. Analyse et évaluation des résultats avec le client
10. Après l'atelier : valorisation des résultats et définition des prochaines étapes (organisation d'un 2^{ème} atelier, activation d'une démarche de coaching,...).

Quant aux ateliers « exploratoires », ils se sont avérés plus en adéquation avec un contexte préconcurrentiel. Des présentations d'experts suivies d'échanges en petit comité n'ont pas nécessité un travail d'analyse ciblé sur une entreprise comme évoqué plus haut pour les ateliers « opportunités ». Les ateliers « exploratoires » ont été davantage adaptés pour réunir d'éventuels concurrents. **Cette flexibilité s'est également bien prêtée pour organiser ce type d'atelier au sein des 24h d'InnovARC ou en marge d'autres événements tiers** (ex. Journées Granvelle ou les Rendez-vous des Acteurs de l'Énergie). **Pour favoriser l'émergence de projets dans ce type d'atelier, il s'est avéré utile de déployer divers leviers favorisant le réseautage et l'expression des participants souhaitant s'impliquer dans des projets d'innovation.** Par exemple : tour de table rapide et

structuré, distribution de formulaires d'expression de besoin traités et suivis à posteriori par InnovARC, demande faite à chaque conférencier d'exprimer dans sa présentation les possibilités de collaboration avec lui, ou encore organisation de sessions de réseautage semi-structurées durant les pauses.

Les ateliers « résolution de problème » n'ont quant à eux pas été testés car l'occasion ne s'est pas présentée bien que certains ateliers « opportunités » ont pu s'en rapprocher sur la forme.

2.5 Coaching projets

Une fois une piste de projet impulsée, il restait encore à la concrétiser. Ce 4^{ème} axe des services InnovARC a permis ainsi de soutenir des projets en finançant des coachs ayant de l'expertise dans le montage de projets d'innovation multi-partenariaux et une expérience dans le secteur d'activité concerné.



**COACHING
PROJET**

3 cas de coaching de projets franco-suisse ont été soutenus par InnovARC. Un accompagnement pour un projet de pelletisation mobile franco-suisse a été cofinancé. Un deuxième cas de coaching a été réalisé en interne par InnovARC pour deux entreprises dans le domaine du tourisme connecté. Et via le partenariat établi entre platinn et InnovARC, un cas de coaching a été cofinancé dans le domaine des biotechnologies impliquant une entreprise suisse et un laboratoire d'analyse français. Le coaching de ce cas est actuellement en cours.

Comme précisé au chapitre précédent, le coaching a été dissocié des activités d'impulsion d'InnovARC pour gagner en efficience. De plus, cette différenciation a rendu possible le déploiement d'un partenariat complémentaire avec le Service Coopération de platinn pour le coaching des entreprises suisses.

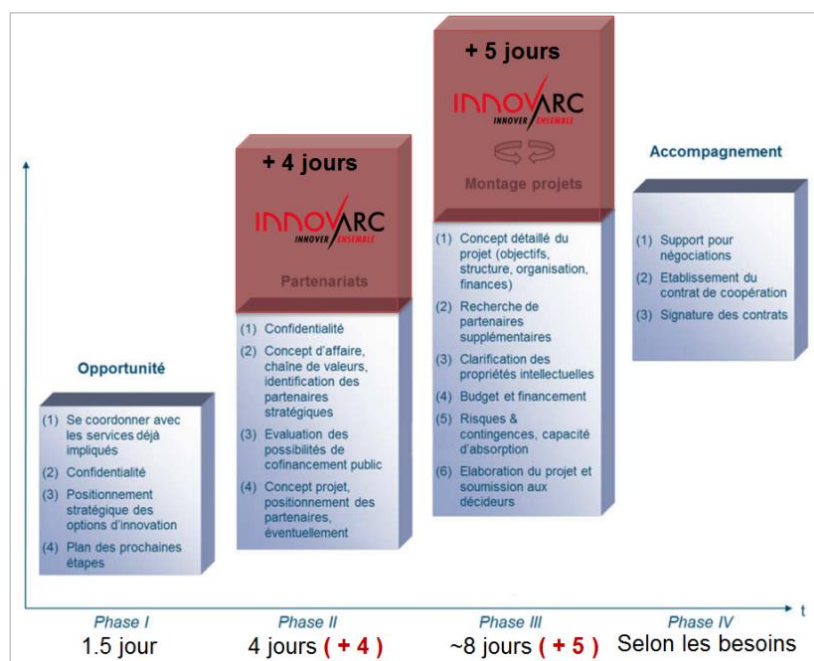


Figure 7 : Cofinancements InnovARC apportés en complément des financements platinn pour le coaching d'entreprises suisses impliquées dans des projets à dimension franco-suisse

En marge de cette évolution, le concept de labélisation InnovARC a été écarté. Lors de la phase 1 d'InnovARC, une fois labélisé, un consortium franco-suisse pouvait prétendre à un cofinancement InnovARC pour une mesure de coaching. Les conditions fixées pour obtenir ce label l'ont rendu très accessible et sa valeur s'en est vue affaiblie. De plus, le rapprochement avec platinn a rendu redondant ce label vu que les demandes de cofinancement de coaching allaient être analysées et validées conjointement avec platinn et ses antennes cantonales partenaires d'InnovARC. **Cependant, avec le recul, un tel label aurait pu être pertinent pour faciliter la communication sur des projets impulsés à un stade encore intermédiaire,** que ce soit via les canaux d'InnovARC ou via ceux des partenaires du projet labélisé. Lors des ateliers d'impulsion, la labélisation aurait pu être amenée également comme un objectif à atteindre et comme un jalon accessible à court-terme ne nécessitant pas trop d'engagement des participants, en prenant garde toutefois à ne pas générer des « mariages forcés » comme cela a pu être le cas parfois durant la phase 1.

Pour différentes raisons, la mise en place du partenariat avec platinn a pris beaucoup de temps¹¹. C'est en effet seulement au 1^{er} semestre 2018 que les modalités de cette collaboration ont pu être clairement communiquées aux entreprises et aux coaches platinn. Le réseau platinn n'était pas prévu officiellement comme partenaire pour cette 2^{ème} phase d'InnovARC et son intégration a donc nécessité un travail de conviction en particulier auprès des partenaires français. De plus, des évolutions au niveau des ressources humaines au sein d'InnovARC ont également retardé la mise en place de ce partenariat.

La pierre d'achoppement a principalement été dû au fait qu'une différence de traitement au niveau des cofinancements concédés par InnovARC était requise entre les entreprises suisses et les entreprises françaises. En effet, côté suisse, il était nécessaire qu'InnovARC s'aligne sur les pratiques de cofinancement de platinn pour que ce partenariat puisse voir le jour : gratuité sur les 2 premières étapes de coaching et 20% de cofinancement de l'entreprise demandé à l'étape 3. Côté français, la Chambre de Commerce et d'Industrie Régionale de Bourgogne Franche-Comté (CCIR BFC) souhaitait garder une cohérence par rapport à ses propres pratiques internes et à celles annoncées lors du dépôt Interreg d'InnovARC : 50% de cofinancement demandé à l'entreprise dès la 1^{ère} étape de coaching.

C'est seulement après de nombreux aller-retours entre le chef de projet suisse et platinn, entre les chefs de projets franco-suisses, via plusieurs comités stratégiques des porteurs franco-suisses et via un comité de pilotage en présence des financeurs cantonaux qu'il **a été finalement acté que les règles du jeu pour l'obtention de cofinancements InnovARC allaient être différentes entre les entreprises suisses et les entreprises françaises.** Il est à relever que ce type de différence n'est de loin pas unique dans les sphères du soutien à l'innovation transfrontalier et plus largement européen. Ce long processus a porté préjudice à l'image d'InnovARC tant auprès des instances de gouvernance de platinn qui ont investi du temps pour ce rapprochement avec InnovARC qu'auprès également des coaches platinn qui avaient déjà été sollicités une première fois lors de la journée des coaches InnovARC début 2016. Il n'empêche que le partenariat a quand même abouti et qu'un cas de coaching a pu être initié.

¹¹ Le détail du partenariat est fourni en annexe via le document « Financement InnovARC pour les coaches du Service Coopération de platinn »

2.6 Projets impulsés

Durant ces 8 dernières années, 10 projets ont abouti avec l'appui des activités de Minnovarc et d'InnovARC. Impliquant au total 36 entreprises et pour un budget total de CHF 8 millions, CHF 4.9 millions ont été levés via des financements publics et CHF 3.1 millions via de l'autofinancement. 3 projets sont issus de Minnovarc et 3 autres de la phase 1 d'InnovARC. Finalement, les 4 projets détaillés ci-dessous sont issus des activités de la phase 2 d'InnovARC.

- **Perform'Arc** : Développement d'outils numériques pour améliorer la performance énergétique pour les PME. Partenariat établi entre l'entreprise française Efficacité21 (F) et la Haute Ecole d'Ingénieur du canton de Vaud.
- **Cap-Forêt** : Projet Interreg consistant à optimiser la gestion durable des écosystèmes forestiers au moyen de capteurs interconnectés. La Haute école spécialisée bernoise, l'entreprise Tetraedre Sarl (NE), Coopérative forestière CFBL (F), FIBOIS (F), l'Institut Technologique Foret Cellulose (F), Forêts et bois de l'Est (F) et le Centre régional de la propriété forestière Bourgogne-Franche-Comté y sont impliqués.
- **Interop** : Projet Interreg visant à développer une solution logicielle pour la gestion optimisée des moyens de production des sous-traitants industriels (usinage, décolletage, découpe, injection, etc.). Les entreprises Stemys (JU) et Vermot Automation (F) et la Haute Ecole Arc y sont impliqués.
- **Smart Bra** : Projet Interreg visant à dépister le cancer du sein par des techniques non intrusives et non invasives. Ce projet est porté par l'hôpital Nord Franche-Comté et par le Centre suisse d'électronique et de microtechnique. L'entreprise ZTC Technology (NE), l'Ecole Nationale Supérieure de Mécanique et de Microtechnique (F) et l'Université de Technologie de Belfort-Montbéliard (F) y sont également impliquées.



Le projet franco-suisse dans les biotechnologies actuellement en cours de coaching évoqué au chapitre précédent pourrait venir potentiellement compléter ces résultats.

De plus, il est à relever qu'InnovARC n'a pas une vision exhaustive de toutes les retombées indirectes, et ceci dans la durée, que ses activités d'impulsion ont pu générer. Par conséquent, il pourrait être pertinent à l'avenir de lancer un sondage complémentaire auprès des bénéficiaires des activités d'InnovARC pour mettre à jour ces résultats.

2.7 Orientation thématique

L'orientation thématique (technologies et marchés) des activités d'InnovARC a toujours été centrale et déterminante pour le déploiement du programme. L'identification d'un sujet susceptible d'être à la fois une source d'innovation collaborative et d'être en même temps adapté pour le contexte préconcurrentiel qu'a été InnovARC a toutefois été une tâche complexe à réaliser.

Une bonne expertise dans les domaines d'activités ciblés s'est avéré nécessaire pour évaluer la pertinence des besoins potentiels communs à un écosystème d'entreprises ou à cerner les opportunités au sein d'une chaîne de valeur donnée. Dans ce sens, un expert senior dans le secteur de la sous-traitance a été engagé pour la préparation des ateliers d'impulsion sur l'Industrie 4.0 aux 24h d'InnovARC 2017.

L'objectif étant de faire émerger des projets en phase avec les besoins du marché, InnovARC a pris différentes initiatives pour se connecter à des acteurs clefs des marchés ciblés. Cependant, les grands donneurs d'ordre se sont avérés difficilement accessibles. De plus, il est nécessaire d'avoir une certaine crédibilité et de la légitimité pour atteindre ces acteurs. Les partenaires d'InnovARC ont fourni régulièrement des références utiles et ont entrouvert des portes dans ce sens. Il a été constaté également que ces acteurs du marché sont difficilement mobilisables lors de réflexions encore exploratoires. InnovARC a ainsi identifié des vecteurs pour les solliciter. Des « interviews marchés » ont été menées par téléphone en amont des ateliers pour identifier et tester des hypothèses d'opportunités commerciales (ex. application de la technologie LoRa dans le secteur de la campagne intelligente). Une autre piste testée avec succès a visé à organiser un atelier d'impulsion en marge d'événements sectoriels importants mobilisant des acteurs du marché ciblé (ex. Atelier exploratoire sur le Mix énergétique organisé en parallèle des Rendez-vous des Acteurs de l'Énergie qui a facilité la venue d'EDF).

Afin de privilégier le choix des sujets directement par les entreprises via une approche davantage agile et « bottom-up », aucun axe thématique n'a été fixé en amont de la phase 2 d'InnovARC, contrairement à la première phase où 4 axes avaient fixé le calendrier. Des appels à projet ont ainsi été lancés en amont des 24h d'InnovARC 2016 et 2017 pour thématiser leurs ateliers d'impulsion. Cette approche s'est encore renforcée côté suisse suite au départ en 2016 de l'ancien chef de projet MinnovARC spécialisé en prospective qui avait contribué à orienter les axes thématiques des activités d'impulsion d'InnovARC.



Figure 8 : Aperçu du large panel de sujets abordés durant la phase 2 d'InnovARC

Les appels à projet ont posé toutefois plusieurs problèmes pour fixer les thématiques. L'équipe d'InnovARC, composée de profils généralistes, s'est retrouvée en effet à traiter de sujets très différents et, par conséquent, à diluer ses ressources notamment lors de la recherche d'informations ou encore lors du profilage et de la prise de contact avec les acteurs sectoriels concernés. L'évaluation de la pertinence de la vaste palette de sujets proposés par les entreprises lors des

appels à projet s'en est retrouvée complexifiée. Certaines propositions se sont avérées par la suite moyennement congruentes : manque de maturité marché de l'entreprise initiatrice, approche opportuniste d'entreprise à la recherche de clients et de visibilité, entreprise porteuse n'ayant finalement pas les capacités d'absorption pour le nouveau projet,...

Cette dispersion thématique a freiné la génération d'effets de rebond entre les projets en germination (grappes de projets) car ceux-ci étaient trop éloignés que ce soit au niveau des technologies ou des marchés concernés. Finalement, d'un point de vue marketing, ce large spectre thématique n'a pas offert à InnovARC un positionnement clair auprès des entreprises. **Une spécialisation thématique aurait été ainsi préférable.**

L'offre événementielle pour les PME est importante de part et d'autre de la frontière que ce soit via des rendez-vous à visée locale (ex. les petits déjeuners ou les apéritifs-réseautage) ou à dimension supra-régionale (ex. les salons ou les journées de conférences très spécialisées). Dès l'origine du projet, **il a été difficile de différencier dans ce contexte les événements InnovARC des autres manifestations**, par ailleurs, soutenues parfois par les mêmes financeurs.



Figure 9 : Document (en annexe) réalisé en 2017 afin de différencier davantage les événements InnovARC organisés en Suisse de l'offre événementielle existante destinée aux entreprises de l'Arc jurassien suisse.

Relevé à l'occasion de plusieurs sondages, le principal élément différenciateur d'InnovARC a été identifié comme étant la dimension transfrontalière de ses activités de soutien à l'innovation. Une proposition avait été faite dans ce sens pour définir la thématique des 24h d'InnovARC 2017 organisées en Suisse. L'idée était de thématiser l'événement en lien avec des pôles d'excellence francs-comtois (l'agroalimentaire et la filière du bois), complémentaires à ceux présents dans l'Arc jurassien suisse, pour amener des entreprises helvétiques à initier des démarches collaboratives avec des acteurs français. Toutefois, à la demande des financeurs d'InnovARC, l'édition 2017 des 24h d'InnovARC a été ciblée sur des sujets relatifs à l'Industrie 4.0 comme l'était également la majorité de l'offre événementielle proposée aux PME dans l'Arc jurassien franco-suisse. Ce métissage franco-suisse envisagé a pu finalement quand même se réaliser via un projet impulsé par InnovARC combinant des compétences helvétiques dans le domaine de l'Internet des objets et des acteurs français de la filière du bois (projet Cap-Forêt). **En ciblant des thèmes liés à des technologies et à des marchés porteurs en Bourgogne Franche-Comté¹², InnovARC aurait pu peut-être se différencier encore davantage par rapport aux autres événements organisés en Suisse et destinés aux PME.**

¹² Se référer au document « Axes sectoriels forts en Bourgogne-Franche-Comté » fourni en annexe

2.8 Monétisation des services InnovARC

Comme demandé par les financeurs lors du dépôt de la phase 2 d'InnovARC, une réflexion a été menée au fur et à mesure du projet concernant les possibilités de monétiser les services InnovARC.

Dans le cadre des 24h d'InnovARC, le tarif des inscriptions a été augmenté. D'une entrée gratuite aux événements Minnovarc comprenant l'hébergement, les événements InnovARC lors de la phase 1 sont devenus payants (CHF 100.- pour les 2 demi-journées avec l'hébergement) et, dès la phase 2, le prix a été doublé (CHF 200.- pour les 2 demi-journées) et ceci sans inclure l'hébergement. **Lors des 3 événements 24h d'InnovARC, CHF 14'600.- de recettes ont été ainsi encaissés via un système d'inscription et de paiement en ligne.** Au niveau du sponsoring, InnovARC a sollicité l'Ambassade de France en Suisse qui a apporté son soutien aux deux 24h d'InnovARC organisées en Suisse pour un montant total de 3'900€.

La principale charge liée aux 24h d'InnovARC a été celle des ressources humaines consacrées à la préparation du programme des événements : définition des sujets (technologies et marchés), profilage et contact des intervenants, affinage thématique et programmation des conférences. Ces activités étaient d'autant plus importantes vu que chaque atelier d'impulsion organisé en parallèle comportait son programme, son public cible et ses propres objectifs.

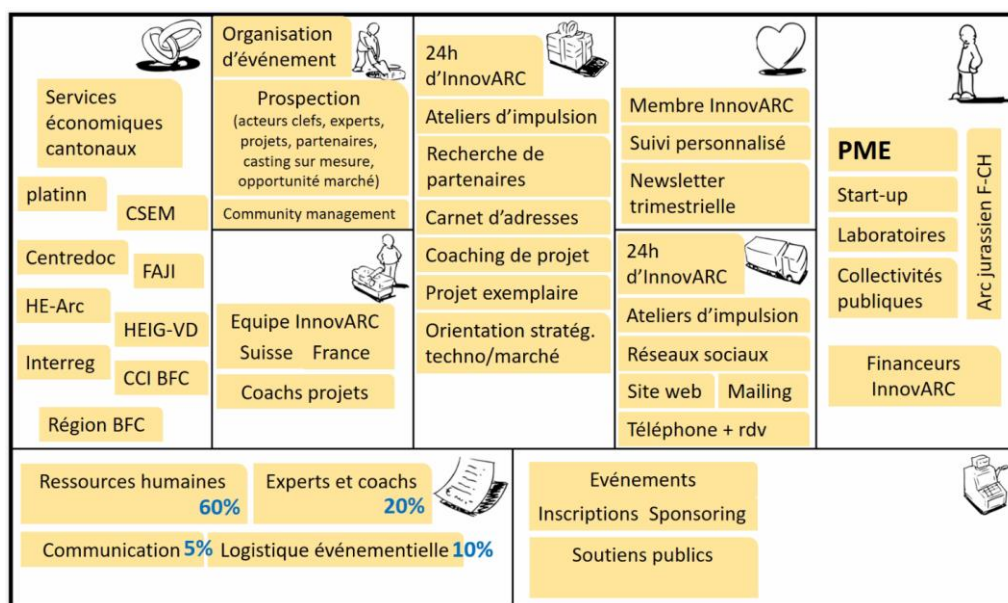


Figure 10 : « Business model canvas » d'InnovARC réalisé selon le modèle de strategyzer.com

Pour augmenter le retour sur investissement de la préparation des événements d'impulsion InnovARC, l'organisation de manifestations thématiques similaires en série sur différents territoires a été identifiée comme une piste intéressante (ex. organiser sur un semestre une série de 3-4 événements similaires sur plusieurs cantons et sur la Franche-Comté). Capitalisant sur les réseaux thématiques construits par InnovARC, cette approche programmatique favoriserait la génération d'effets de rebond sur des pistes de projet en germination (grappes de projets). Elle permettrait également de se rapprocher des entreprises qui s'inscrivent plus facilement aux événements InnovARC lorsque ceux-ci sont à proximité de leur siège. Les événements à dimension régionale sont par ailleurs principalement organisés et promus par les acteurs de soutien à l'innovation cantonaux (ex. CEP, Creapole, Microcity, Innovaud,...). **Le renforcement des synergies avec ces acteurs**

régionaux pourrait permettre de mutualiser également les coûts logistiques des événements InnovARC. Cette approche nécessiterait un échéancier planifié bien à l'avance en articulation avec l'agenda de chacun de ses acteurs qui ainsi pourrait par exemple proposer, à moindre frais, un événement à dimension franco-suisse une fois dans l'année sur son territoire.

La possibilité de monétiser les ateliers d'impulsion d'InnovARC a également été analysée. Pour le type d'ateliers « opportunités », ce service pourrait être rendu payant à condition que l'entreprise bénéficiaire soit clairement identifiée et au centre de la démarche comme évoqué au chapitre 2.4 Ateliers d'impulsion. Cependant, il est à relever que des structures privées proposant ce type d'activités existent déjà dans nos régions (ex. Brainstore, think2make, Design Sprint Switzerland, Creaholic, Human-Centricity, Enigma,...).

Ces ateliers « opportunités » ont été principalement organisés lors des 24h d'InnovARC. Lors de la constitution du casting des participants, l'argumentaire de vente était parfois ambivalent, car d'un côté InnovARC expliquait aux entrepreneurs qu'ils étaient contactés suite à un profilage pour cet atelier, mais que leur participation était malgré tout payante pour prendre part aux 24h d'InnovARC. Plusieurs interlocuteurs ont été surpris par cette approche. **Le modèle payant des 24h d'InnovARC ne s'est donc pas avéré compatible avec ce type d'atelier.** InnovARC a ainsi offert des réductions sur les frais d'inscription voire sur l'hébergement à plusieurs participants considérés comme clefs dans le dispositif des ateliers « opportunités ».

Concernant les « Ateliers exploratoires », ceux-ci se sont davantage inscrits dans une logique événementielle classique avec deux types de participants : les conférenciers mandatés pour l'occasion et n'ayant pas de frais d'inscription à régler et les participants venant écouter, interagir et réseauter pour lesquels des frais d'inscription étaient demandés.

La prestation « Recherche de partenaires » a été considérée comme plus délicate à monétiser. En effet, le réseau sur lequel s'est basé InnovARC pour lancer ses recherches reposait principalement sur les bases de données des différents partenaires d'InnovARC, qui pour la plupart, ne facturent justement pas ce type de prestation. Il aurait été difficile de faire payer une prestation sous-traitée gratuitement à des partenaires. Toutefois, cette possibilité ne leur a pas été soumise pour des raisons d'agenda et pourrait faire donc l'objet d'une analyse complémentaire.

Au sujet du service « Coaching projets », InnovARC Suisse s'est aligné sur son partenaire platinn demandant un cofinancement de 20% à l'étape 3 du processus de coaching. Lors de l'élaboration de ce partenariat, il a été soulevé toutefois qu'il est complexe de définir qui des parties prenantes du consortium coaché doit apporter ce cofinancement. Les partenaires publics (ex. laboratoires) n'ont pas de liquidité à fournir à ce stade. Et s'il y a plusieurs acteurs privés, il est difficile d'estimer le retour sur investissement pour chacun d'entre eux afin d'évaluer leur part respective à payer. De plus, la neutralité du coach peut être remise en question car le rapport de force sera en faveur du partenaire qui paye au sein du consortium. Ce partenaire pourra en effet influencer en sa faveur la façon dont le coach va encadrer le consortium ou en tout cas les autres partenaires pourront se poser la question de l'impartialité du coach. C'est pourquoi, la part de cofinancement privé demandée reste minoritaire (20%) et arrive tardivement dans le processus de maturation du consortium (étape 3).

La possibilité de monétiser l'adhésion au réseau InnovARC a aussi été envisagée. Cependant, pour que des entreprises soient disposées à payer leur affiliation à InnovARC, il aurait fallu que le réseau soit davantage spécialisé et thématisé avec un retour sur investissement plus ciblé. La création d'un compte via le site Web d'InnovARC était ainsi gratuite et permettait l'accès aux sections réservées aux membres ainsi qu'aux coordonnées des autres membres via l'annuaire du réseau. Il est à relever que plus de 75% des comptes des membres ont été créés, avec l'autorisation de ceux-ci, en marge de leur inscription aux événements InnovARC. Lors des dernières 24h d'InnovARC, les membres ont pu bénéficier d'une réduction sur les frais d'inscription à la manifestation.

Une piste a été également identifiée pour monétiser les newsletters d'InnovARC en y proposant des encarts sponsorisés. Cependant, comme pour le sponsoring événementiel, de tels affichages auraient pu porter atteinte à la neutralité d'InnovARC ; une caractéristique essentielle pour un facilitateur dans l'innovation tel que l'a été InnovARC.

Les missions économiques transfrontalières sont apparues aussi comme un éventuel nouveau service et potentiellement monétisable. Cependant, vu les contraintes de calendrier et de ressources humaines, ce concept n'a pas été davantage approfondi.

Et finalement, il est à relever que les réflexions visant à monétiser des services n'ont pas été faciles à mener. Au-delà de la complexité inhérente à ce type de travail, la culture institutionnelle de structures très majoritairement subventionnées, comme le sont les deux chefs de file d'InnovARC, a en effet nécessité l'engagement de ressources externes davantage familières à ce type d'approche.

2.9 Gouvernance

La gouvernance de projets franco-suisses tels qu'InnovARC est complexe car ceux-ci sont dotés d'une coordination bicéphale que ce soit au niveau politique, stratégique et opérationnel. L'organigramme en découlant implique de nombreuses parties prenantes issues de diverses structures aux cultures et aux attentes différentes (2 pays différents, partenaires publics/privés,...).

Au niveau du portage du projet, InnovARC a été coordonné côté suisse par l'association **arcjurassien.ch**, acteur majeur dans le développement régional de l'Arc jurassien, composée d'une dizaine d'employés. Parmi ceux-ci, seules les ressources dédiées pleinement à InnovARC travaillaient régulièrement en lien avec les réalités du monde de l'innovation et des entreprises. **Au niveau des aspects métiers, l'équipe d'InnovARC Suisse était ainsi quelque peu isolée au sein d'arcjurassien.ch et a donc sollicité parfois des acteurs externes pour obtenir un appui et des retours d'expériences.** Côté français, le projet a été porté par la Chambre de Commerce et d'Industrie Régionale de Bourgogne Franche-Comté (CCIR BFC) dont la centaine d'employés a pour mission de soutenir les entreprises de leur région. Les ressources allouées à InnovARC y étaient composées de temps partiels et répartis sur différents postes dans une structure matricielle. **Malgré cette asymétrie entre les porteurs du projet, le mode de fonctionnement ci-dessous a pu être construit et déployé au fil des années.**

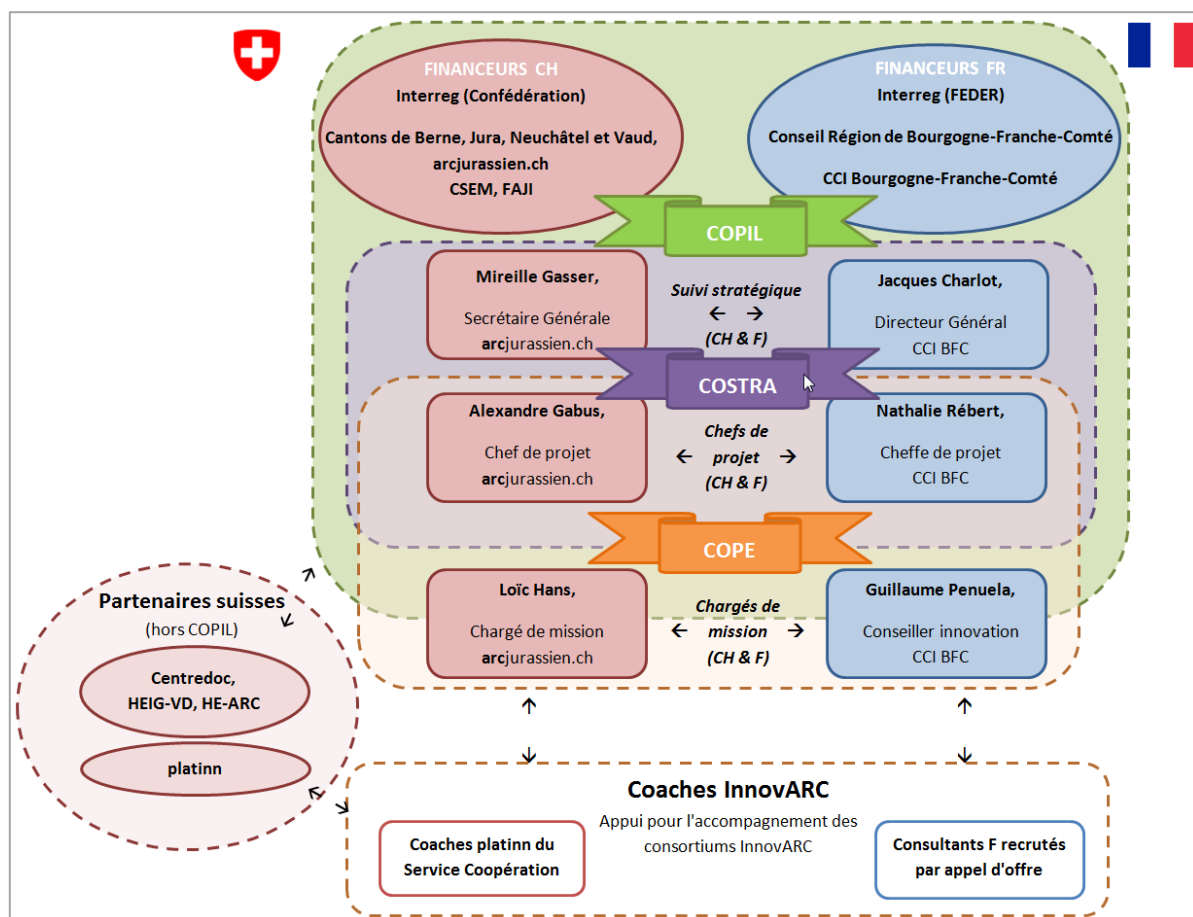


Figure 11 : Organigramme franco-suisse d'InnovARC (juillet 2017)

Dans cet environnement hétérogène et multi-partenarial, les processus décisionnels se sont retrouvés parfois imputés d'un coût transactionnel non-négligeable et l'agilité de la gouvernance s'en est vu préjudiciée. Lors de prise de décisions, la diplomatie a parfois primé sur les enjeux du terrain propres aux clients finaux (les entreprises). Ces différents défis inhérents à des projets aussi ambitieux que Minnovarc et InnovARC ont été relevés tant bien que mal durant ces dernières années et ont permis d'obtenir des résultats concrets via l'émergence de plusieurs projets.

Au niveau opérationnel, certains obstacles ont dû également être surmontés. Comme l'équipe franco-suisse était décentralisée entre La Chaux-de-Fonds et Besançon, des outils de gestion collaboratifs ont été ainsi déployés pour gagner en flexibilité : monitoring des tâches à distance, plateforme de partage de fichiers ou encore utilisation de la visioconférence pour minimiser les déplacements. Il est à relever également que plusieurs évolutions RH ont marqué le déroulement de la phase 2 d'InnovARC tant au niveau de l'équipe opérationnelle française et suisse qu'au niveau stratégique côté français. Un cahier des charges franco-suisse corrélé au positionnement de l'ensemble des services InnovARC a été réalisé au 1^{er} trimestre 2018. Ce travail a apporté une meilleure visibilité sur les responsabilités de chacun et a permis de gagner en efficience sur l'opérationnalisation et le suivi d'InnovARC.

3. Perspectives

Bien que les financements Interreg de la phase 2 d'InnovARC soient arrivés à leur terme, des solutions ont pu être trouvées pour que plusieurs prestations InnovARC continuent à être délivrées aux entreprises de l'Arc jurassien franco-suisse. Tout le capital multimédia des activités d'InnovARC continue à être accessible en ligne (livrables des ateliers, vidéos, photos, annuaire des membres,...). En cas de demande d'accès de nouveaux membres, le suivi continue à être assuré. Pour les demandes de recherche de partenaires, le service est également maintenu. Côté suisse, les demandes sont actuellement redirigées auprès des services économiques cantonaux. Concernant le service « coaching projets » et les activités d'impulsion (24h d'InnovARC et ateliers), ceux-ci se sont arrêtés avec la fin des financements InnovARC.

Comme prévu lors du dépôt du dossier Interreg en 2015, une réflexion sur la pérennisation d'InnovARC a été réalisée. Impliquant particulièrement les financeurs cantonaux et les deux porteurs du projet InnovARC, cette réflexion a été alimentée par la richesse des expériences et des résultats obtenus par InnovARC ainsi que par les retours directs des entreprises. **Lors d'un sondage mené à la fin de l'année 2017 auprès des membres d'InnovARC, 77% des 40 répondants ont exprimé leur intérêt à ce que le projet se poursuive et ont fait part des nombreuses retombées positives qu'InnovARC avait générées pour leurs activités :** aide à la décision sur leur stratégie d'innovation, identification de nouveaux partenaires, création d'emplois via les projets d'innovation impulsés, déploiement de nouvelles méthodes d'innovation et identification de nouvelles opportunités commerciales.

Sur cette base, un projet, dénommé « ImpulsARC », est en cours d'élaboration et devrait être déposé auprès du programme Interreg V en juin 2019. Il capitalise sur les expériences réalisées par InnovARC ainsi que sur les canaux de communication et l'image d'InnovARC tout en s'adaptant aux nouveaux besoins des entreprises régionales. Ce futur projet se concentrera sur les sous-traitants de l'Arc jurassien. Il visera à accompagner ces derniers pour les rendre plus agiles face, notamment, aux enjeux de la transition numérique.

4. Conclusion

Durant les 8 dernières années, 940 participants français et suisses ont pris part dans l’Arc jurassien aux activités d’impulsion à l’innovation de Minnovarc et d’InnovARC. Dans un premier temps, Minnovarc a visé à diversifier le tissu industriel via une série d’événements de sensibilisation et de réseautage enrichie par des travaux de prospective sur l’avenir des microtechniques. Dans l’élan de Minnovarc, les deux phases d’InnovARC orientées sur des thématiques plus larges ont continué à offrir des événements pour les entreprises et les laboratoires régionaux tout en développant un panel de services complémentaires pour impulser des projets d’innovation collaboratifs.

Durant ces années riches en expériences, Minnovarc puis InnovARC ont dû faire preuve de capacité d’adaptation au gré de l’évolution des besoins des entreprises bénéficiaires et des attentes des financeurs de ces projets, mais également, et surtout, de par le degré élevé de complexité et d’ambition de ces programmes franco-suisses de soutien à l’innovation. **Les retours d’expériences fournis dans ce rapport illustrent ces évolutions menées dans les contextes exigeants qu’ont été Minnovarc et InnovARC que ce soit au niveau :**

- **des moyens mis en œuvre pour favoriser le maillage des compétences de l’Arc jurassien franco-suisse** : activités de réseautage événementiel et online, exploitation d’un large carnet d’adresses et recherche de partenaires.
- **de l’évolution des outils développés pour impulser des projets d’innovation** : 24h d’InnovARC, ateliers d’impulsion et coaching.
- **de l’identification de thématiques technologiques et marchés** susceptibles d’être à la fois une source d’innovation collaborative orientée marché et, en même temps, adaptées pour le contexte préconcurrentiel dans lequel a évolué InnovARC.
- **de la monétisation des services InnovARC** et de l’augmentation de leur retour sur investissement.
- **de la coordination d’une gouvernance franco-suisse complexe** composée de nombreux partenaires.

Ces différents défis ont été relevés tant bien que mal durant ces dernières années et ont permis d’obtenir des résultats concrets.

Avec l’appui des activités de Minnovarc et d’InnovARC, 10 projets ont abouti impliquant au total 36 entreprises pour un budget global de CHF 8 millions. 3 projets sont issus de Minnovarc, 3 autres de la phase 1 d’InnovARC et **4 projets sont issus des activités de la phase 2 d’InnovARC.** Un projet franco-suisse dans les biotechnologies actuellement en cours de coaching pourrait venir potentiellement compléter ces résultats **sans compter qu’InnovARC n’a pas une vision exhaustive de toutes les retombées indirectes, et ceci dans la durée, que ses activités d’impulsion ont pu générer.**

Unique de par sa composante intercantonale et transfrontalière, le carnet d’adresses d’InnovARC a accumulé côté suisse 2200 contacts en 8 ans. Durant les 3 dernières années, cette base de données a été plus que doublée avec l’apport de 1200 nouvelles entrées et a contribué à mener 55 recherches de partenaires pour des démarches d’innovation collaborative.

Au fil des années, le positionnement d’InnovARC dans l’écosystème régional de soutien à l’innovation a été affiné via à une clarification des actions d’InnovARC et via une meilleure compréhension des activités complémentaires des autres acteurs existants. 300 contacts actifs dans le soutien à l’innovation sont qualifiés dans le carnet d’adresses d’InnovARC et les principaux d’entre eux ont été associés régulièrement aux événements d’InnovARC.

Durant la 2^{ème} phase d’InnovARC, 285 participants (61% suisses et 39% français) ont pris part aux activités d’InnovARC impliquant 3 événements de type « 24h d’InnovARC » et 18 ateliers d’impulsion. 106 intervenants y ont apporté leur expertise sur des technologies ou des marchés porteurs pour les entreprises régionales. Rien que côté suisse, ce sont plus de 680 personnes différentes qui ont été contactées individuellement durant ces 3 ans. Il est à relever que ces résultats répondent aux objectifs fixés lors du dépôt du projet Interreg de la phase 2 d’InnovARC.

Aujourd’hui, sur la base de ce riche capital d’expériences accumulé durant 8 ans, de résultats prometteurs et d’une large communauté transfrontalière composée d’entreprises, de laboratoires et d’acteurs de soutien à l’innovation, le projet « ImpulsARC » en cours de conception devrait voir le jour cette année et assurer ainsi la pérennisation de Minnovarc et InnovARC tout en s’adaptant aux nouveaux besoins des entreprises régionales.

5. Remerciements

Finalement, **arcjurassien.ch** tient vivement à remercier tous les financeurs et partenaires, et particulièrement toutes les personnes, en espérant qu'aucune n'ait été oubliée ci-dessous, ayant contribué de près ou de loin au déploiement des projets franco-suisses Minnovarc (2010 – 2013) et InnovARC (2014 – 2018). A titre personnel, l'auteur tient également à remercier la secrétaire générale d'**arcjurassien.ch**, Mireille Gasser, qui l'a soutenu dans la rédaction du présent rapport.

Services économiques cantonaux

Canton de Berne

- Etienne Maillefer (depuis 2010)

Canton de Vaud

- Raphaël Conz (depuis 2011)
- Sandy Wetzel (2011 à 2012)
- Yvan Dénéréaz (2013 à 2015)
- David Kappeler (depuis 2016)

Canton du Jura

- Thierry Bregnard (2012)
- Jean-Claude Lachat (2013)
- Lionel Socchi (depuis 2014)

Canton de Neuchâtel

- Karine Brasey-Duthé (2010 à 2013)
- Marc-Alexis Grétilat (depuis 2014)

Interreg France-Suisse

Secrétariat Interreg Suisse

- Sandrine Lo Ricco (2010 à 2014)
- Zeljko Aleksic (2012 à 2014)
- Laure Coussot (depuis 2014)
- Bryan Baechler (2015 à 2017)
- Norman Quadroni (depuis 2018)

Canton de Vaud

- Norbert Zufferey (depuis 2010)

Canton du Jura

- Stéphane Berdat (depuis 2011)
- Valérie Falbriard (2014 à 2015)

Canton de Neuchâtel

- Karine Brasey-Duthé (2010 à 2017)
- Valentino Viredaz (depuis 2018)

Canton de Berne

- Martin Tritten (2011 à 2013)
- Thomas Moser (2014 à 2016)
- Lucas Bonadei (2016 à 2017)
- Kim Maradan (depuis 2018)

Partenaires Minnovarc / InnovARC

CSEM

- Georges Kotrotsios (2013 à 2014)
- Bahaa Roustom (depuis 2014)

FAJI

- Pierre-Olivier Chave (2009 à 2013)
- Raymond Stauffer (depuis 2014)
- Pierre-Yves Kohler (depuis 2015)

Centredoc

- David Borel (depuis 2015)

platinn

- Christophe Meier (2014 à 2018)
- Jean-Luc Bochatay (depuis 2015)

Fondation Tissot

- Luc Tissot (2009 à 2013)

HE-Arc

- Jérôme Mizeret (depuis 2015)

HEIG-VD

- Didier Louvier (2015 à 2016)
- Martha Liley (depuis 2016)

FSRM

- Philippe Fischer (2010 à 2013)
- Céline Bernasconi (2011 à 2012)

Conseil Régional de Bourgogne-Franche-Comté

- Bruno André (2010 à 2013)
- Emilie Tourland (2014 à 2018)
- Nelly Verstraeten (depuis 2018)

Pôle des microtechniques

- Jean-Michel Paris (2010 à 2011)
- Olivier Mérieux (2011 à 2013)

Suisse

arcjurassien.ch

- Mireille Gasser (depuis 2009)
- Alexandre Gabus (depuis 2011)
- Loïc Hans (2016 à 2018)

Coherent Streams

- Pierre Rossel (2009 à 2016)

Juvet Consulting Group

- Jean-Luc Juvet (2014 à 2015)

H3oC

- Jean-Marc Hilfiker (2015 à 2017)

praneo

- Thierry Dagaëff (2016 à 2017)

Bart and Bart Coaching

- René Bart (depuis 2017)

CAorganiz

- Céline Bernasconi (2018)
- David Auberson (2018)

France

Chambre de Commerce et d'Industrie Bourgogne Franche-Comté

Suivi stratégique :

- Alexandre Rémy (2010)
- Loïc Cirou (2011 à 2012)
- Caroline Astier (2013)
- Christian Arbez (2014)
- Nadine Lods Mercier (2015 à 2017)
- Rémy Laurent (depuis 2017)
- Jacques Charlot (depuis 2017)

Equipe opérationnelle :

- Catherine Bourdin (2010 à 2013)
- Laurent Sage (2010 à 2011)
- Cécile Mascaro (2011 à 2013)
- Pierre Vivien (2014)
- Nathalie Rébert (depuis 2014)
- Céline Bouafia (2014 à 2015)
- Guillaume Penuela (2015 à 2018)
- Boris Peirottes (2016 à 2017)
- Elise Corbet (2017 à 2018)

Sans oublier tous les élus politiques ayant soutenu ces ambitieux projets, les acteurs de soutien à l'innovation régionaux s'étant impliqués dans les événements InnovARC, les coachs ayant accompagné des projets franco-suisses, ainsi que tous les autres prestataires régionaux qui ont apporté leur expertise, et, bien sûr, toutes les personnes ayant pris part aux différentes actions déployées par Minnovarc et InnovARC.

Merci à eux !



Figure 12 : Florilège d'événements InnovARC organisés durant ces dernières années