



# Plan d'actions pour favoriser l'innovation dans les entreprises de la zone Alpimed

# Sommaire

1. Introduction
2. Innovation, de quoi parle-t-on ?
3. Le processus d'innovation
4. Réussir sa démarche
5. Quelques exemples réussis



## Introduction

Ce plan d'action a comme but principal de montrer les actions nécessaires pour favoriser l'innovation dans les entreprises de la zone Alpimed. C'est un outil conçu comme un « guide » et il est composé de différentes étapes qui conduisent graduellement au progrès des entreprises grâce à un accompagnement personnalisé dans la mise en œuvre d'actions d'amélioration.

Dans le passé la valeur la plus appréciée des entreprises était la qualité mais aujourd'hui les entreprises ont pris conscience que l'innovation est un élément essentiel pour se maintenir et évoluer.

L'innovation n'est pas un phénomène nouveau, depuis toujours l'Homme a su innover afin d'assurer sa survie et pour les entreprises l'enjeu reste le même. D'après l'analyse des entreprises du Fortune 500 faite par l'American Enterprise Institute (AEI) 88% des entreprises dans ce classement en 1955 n'en font plus partie en 2014, elles ont disparu du panorama des entreprises les plus influentes.

L'économiste et théoricien de l'innovation Joseph Schumpeter a une explication : « Comme chez l'Homme, des entreprises naissent sans avoir la force de survivre. D'autres succombent à ce que l'on appellerait, pour un être vivant, une mort "par accident" ou "des suites d'une maladie". D'autres encore disparaissent d'une mort "naturelle", comme nous mourrons de vieillesse. Cette cause "naturelle", dans le cas des entreprises, consiste précisément en leur incapacité à tenir le rythme d'innovation qu'elles s'étaient elles-mêmes imposé dans leurs périodes fastes ».

Actuellement nous vivons un moment intense de crise à cause du Covid-19 qui a impacté brutalement toutes les économies mondiales, cette crise a déjà des conséquences économiques évidentes autant chez les petites entreprises que les grands groupes français.

L'UNION sport & cycle dans son enquête réalisée du 23 au 27 mars 2020 auprès de 121 commerçants d'articles de sport de montagne et de 32 équipementiers, a estimé à 110 millions d'euros la perte de chiffre d'affaires des commerces de sport de stations. Plus d'une entreprise sur deux prévoit par ailleurs d'avoir recours à l'emprunt pour assumer les charges qui courent durant la période creuse d'avril à novembre (loyer, salaires, impôts...) et selon les premières estimations de l'organisation professionnelle, les prises d'ordres pour la saison prochaine pourraient diminuer de l'ordre de 20 à 30% coté matériel.

Domaines Skiabiles de France et l'Association Nationale des Maires des Stations de Montagne ont estimé de leurs côtés entre 1,4 et 1,8 milliard d'euros la perte globale pour la montagne en France. Un chiffre qui se base au départ sur la perte des chiffres d'affaires des remontées mécaniques estimées fin mars à -15% (voire -20% pour les stations d'altitude) par rapport à 2019 et partant du raisonnement qu'un euro dépensé en forfait correspond en moyenne à 6€ dépensés en station.

Côté remontées mécaniques, DSF s'est basé sur une perte de 6 millions le nombre de journées-skieurs par rapport à l'année précédente. Début mai, Domaines Skiables de France a ajusté ses chiffres et fait part d'un bilan provisoire de fréquentation pour la saison d'hiver 2019/20 en recul de 16% par rapport à celui de l'an passé.

Les montagnards ont de tout temps été confrontés à une variété de difficultés dans leur vie quotidienne. Pour résoudre ces problèmes, ils ont été obligés de faire preuve d'innovation et de dynamisme. Les problèmes d'isolation et d'inaccessibilité, le manque de services, la faible densité des populations et des entreprises, etc.

Toutes ces contraintes posées aux montagnards ont également une implication positive. Les idées nouvelles et les solutions originales imaginées pour répondre à ces difficultés démontrent que les contraintes peuvent être transformées en moteurs d'innovation, innovation étant comprise au sens large, comme n'étant pas uniquement technologique mais également organisationnelle, sociale, environnementale, etc.

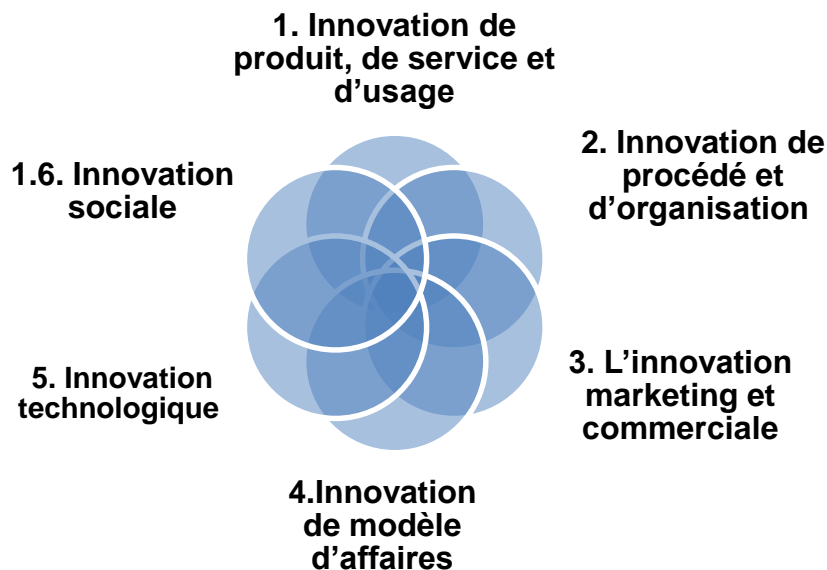
Donc les entreprises de montagne ont un double défi, elles doivent faire face aux ravages de la crise du Covid 19 et aux défis particuliers du territoire tels que : les changements démographiques, le changement climatique, la fracture numérique croissante, etc.

# Innovation, de quoi parle-t-on ?

L'innovation est un processus qui doit être planifié et adapté aux besoins de l'entreprise. C'est un moyen d'atteindre des objectifs stratégiques, d'améliorer la compétitivité, de faire la différence et de créer de la valeur dans les entreprises.

Selon le Manuel d'Oslo de l'OCDE, une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.

## Les typologies d'innovation



**1. Innovation de produit, de service et d'usage** : marché de nouveaux produits ou de produits améliorés.

- Un produit ou un service nouveau, qui répond à un besoin non satisfait, résout un problème ou crée un nouveau marché.
- Un produit ou un service transformé en termes de fonctions, de performance, de facilité d'usage, de qualité ou d'aspect
- Un usage nouveau d'un produit, d'un service ou d'une technologie existants, qui peuvent exécuter de nouvelles fonctions, répondre à d'autres besoins ou offrir aux utilisateurs une « expérience » différente.

- 2. Innovation de procédé et d'organisation :** utilisation de nouvelles méthodes de production pour changer la structure ou les opérations de l'entreprise.
- L'innovation de procédé s'appuie sur la mise en place d'outils techniques (nouvelles machines, nouvelles technologies, etc.) pour améliorer la productivité (réduction des coûts et des délais) afin de rendre l'entreprise plus performante.
  - L'innovation organisationnelle il se concentre sur les systèmes de gestion (gestion des connaissances, de la qualité...), l'organisation du travail (méthodes de travail, organigramme, travail collaboratif, etc.) et les relations extérieures de l'entreprise (relations avec les fournisseurs, logisticiens, distributeurs et autres partenaires...).
  - L'innovation managériale est une forme d'innovation organisationnelle dont l'accent est mis sur la manière dont l'information, le pouvoir et le contrôle sont distribués au sein de l'entreprise.
- 3. Innovation marketing et commerciale :** cette type d'innovation concerne la manière dont le produit ou le service s'adresse au marché et aux clients et se concentre sur l'utilisation de nouvelles méthodes de marketing ou de distribution :
- La marque, le positionnement marketing et la promotion
  - Le conditionnement, le packaging et la présentation.
  - Les méthodes, les canaux et les formes de vente et de distribution.
  - Le pricing (niveaux de prix, modèle tarifaire, degré de personnalisation, etc.)
  - Le contenu, les canaux et la qualité de la relation client
- 4. Innovation de modèle d'affaires :** ou business model montre comment l'entreprise gagne de l'argent et s'organise pour atteindre une croissance rentable. Il décrit la valeur apportée au client, la structure des revenus et des coûts et comment elle évolue avec la croissance.
- Se différencier de la concurrence au travers de sa structure de coûts et de revenus (low cost)
  - Valoriser de manières différentes les capacités de l'entreprise (revendre la chaleur produite par un data center)
  - Associer de manière originale les clients, fournisseurs, distributeurs, prescripteurs et autres partenaires à la création de valeur.
- 5. Innovation technologique :** une innovation technologique s'appuie sur une ou plusieurs nouvelle(s) technologie(s), qui apportent :
- Soit des performances supérieures (fonctions, capacités, puissance, rapidité, facilité d'usage...)
  - Soit un meilleur rapport entre la performance et divers facteurs de coût (investissement, utilisation, énergie...)
  - Soit des possibilités entièrement nouvelles.

**6. Innovation sociale :** une innovation sociale doit apporter une innovation de produit/ service, de procédé/organisation, de marketing/commercialisation ou de modèle d'affaires selon le "Manuel d'Oslo" :

**Avoir dans sa raison d'être une mission sociale et sociétale :**

- Répondre à des enjeux sociétaux en intégrant des dimensions économiques, sociales, environnementales et territoriales : mobilité, logement, cohésion sociale, énergie, recyclage, etc.
- Répondre aux défis systémiques pour introduire une transformation structurelle, qui implique un grand nombre d'acteurs : par exemple, le développement d'une économie circulaire.

## Le processus d'innovation

### 1. L'idée

L'entreprise comprend son potentiel, son marché et ses concurrents. Ainsi, elle peut découvrir de nouvelles opportunités pour guider son développement ou se réinventer. Si cette idée apporte de nouvelles choses à son marché ou crée un nouveau marché en lui donnant un avantage concurrentiel, alors c'est une innovation.



Par conséquent, le degré de nouveauté de l'innovation est qualifié de la manière suivante :

- ✓ **L'innovation de rupture** implique un changement radical par rapport à l'existant.
- ✓ **L'innovation incrémentale** apporte une amélioration à l'existant.
- ✓ **L'innovation d'assemblage** combine plusieurs offres ou innovations pour en créer une nouvelle.

### 2. L'exploration des inventions



Le processus d'innovation peut être long et coûteux, mais il existe de nombreuses façons d'utiliser les ressources d'innovation existantes inexploitées pour accélérer l'innovation

La recherche publique représente une bibliothèque d'inventions constamment mise à jour et à la disposition des entreprises. Elle couvre tous les domaines de l'innovation (science, application, société, etc.).

Elle  
société, etc.).

L'État encourage le transfert de technologie par le biais des Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologie (SATT). Se mettant à la disposition des entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité, pour détecter les inventions qui pourraient répondre à leurs besoins d'innovation.

Depuis 2012, le réseau SATT a détecté plus de 10 000 projets innovants et déposé près de 2 500 brevets, utilisables par les entreprises sous forme de licences.

### 3. La viabilité du projet

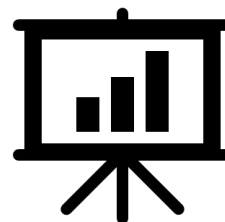
C'est la première étape avant tout processus de développement. Il s'agit de l'étape de l'étude de faisabilité pour évaluer la maturité scientifique et technologique, la brevetabilité et les aspects commerciaux de l'invention.

- ✓ Quelles applications ?
- ✓ Quel produit minimum viable ?
- ✓ Quelle perspective de revenus ?



### 4. Preuve de maturité et développement du concept

La deuxième étape est la phase de maturation ou de co-maturation. Elle permet de construire la meilleure trajectoire possible vers le marché pour la future innovation, d'adapter l'invention aux besoins du marché et de la fiabiliser sur les aspects techniques de propriété intellectuelle, économiques et juridiques.

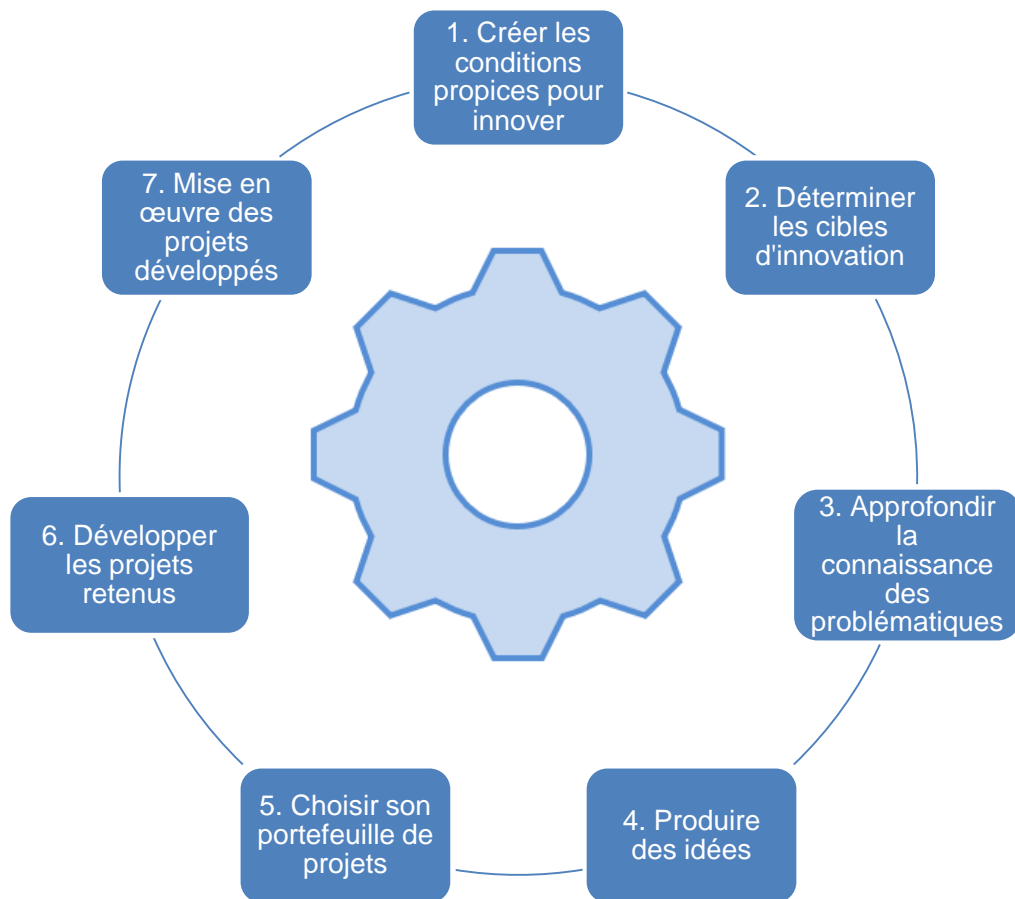


### 5. Le transfert de technologies

C'est l'étape finale du processus d'innovation. Il s'agit du transfert de l'invention vers l'entreprise ayant des fins de commercialisation sous forme de produits, services ou procédés innovants. Le transfert peut avoir lieu via la création d'une start-up, ou par concession de licence ou cession de titres.



**Un autre exemple du processus d'innovation** selon le Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation de Québec :



### **Étape 1 : Créer les conditions propices pour innover :**

Une entreprise deviendra innovante si une grande partie de ses équipes le sont. C'est le leadership de la haute direction qui conditionnera l'attitude des employés face à l'innovation. Pour soutenir les employés, l'entreprise doit mettre en œuvre des pratiques managériales qui favorisent :

- L'apprentissage de nouveaux savoir-faire intellectuelles
- L'initiative et le travail en équipe
- La participation et le développement du personnel

## **Étape 2 : Déterminer les cibles d'innovation :**

L'innovation doit non seulement apporter de nouvelles choses aux entreprises, mais aussi avoir un avantage concurrentiel. Pour cela, les entreprises doivent se familiariser avec leur environnement d'affaires en se concentrant sur :

- Une démarche de planification stratégique
- Des activités de veille technologique, commerciale et stratégique
- Une définition des domaines d'innovation et des résultats à atteindre

## **Étape 3 : Approfondir la connaissance des problématiques :**

Le manque d'innovation est généralement dû au fait que nous sommes trop pressés de trouver une solution et en conséquence, beaucoup d'énergie et de ressources sont gaspillées sur des problèmes qui ne sont pas primordiales, il est donc important d'utiliser des techniques appropriées pour mieux comprendre les problèmes réels.

Cette étape doit être effectuée avec des personnes clés, c'est-à-dire les personnes qui comprennent le problème et les personnes qui mettront en œuvre la solution (gestionnaires, employés, clients internes, clients externes, fournisseurs, etc.)

## **Étape 4 : Produire des idées :**

Après avoir expérimenté des méthodes d'analyse pour trouver le vrai problème, l'entreprise doit être capable d'identifier et de mettre en œuvre des solutions innovantes et adaptables

Afin d'obtenir un large éventail d'approches et de solutions dans une perspective innovante, la participation d'équipes multidisciplinaires et l'utilisation de technologies innovantes sont nécessaires.

## **Étape 5 : Choisir son portefeuille de projets :**

Il est préférable de sélectionner quelques projets à réaliser de manière stratégique que de mettre en œuvre un projet qui consomme beaucoup de ressources sans entrer dans la phase de résultat. Le portefeuille de projets vise à :

- S'assurer de la pertinence des projets issus des étapes précédentes
- S'assurer de disposer des ressources pour les mener à bien
- Éviter de consacrer des ressources à des projets que l'on ne réalisera pas

## **Étape 6 : Développer les projets retenus**

Passer trop rapidement de l'idée initiale au développement constitue une grave erreur, car les changements effectués en début de parcours coûtent moins cher que ceux apportés à la fin. Afin de réduire les coûts et les incertitudes et d'éviter les retours en arrière, il est important pour l'entreprise de segmenter en phases le développement des projets. Cette étape propose un processus concret composé de portes, de phases et de livrables, et dans lequel des décisions sont prises à chacune des phases.

## **Étape 7 : Mise en œuvre des projets développés**

C'est à cette étape que les résultats des efforts seront récoltés. Pour profiter des avantages de l'innovation tout en minimisant les inconvénients, la planification et le suivi s'imposent. Cette étape vise à s'assurer que l'innovation sera adoptée par les clients, les employés, les fournisseurs, etc. Elle comprend :

- La planification, la gestion et la communication du changement
- La gestion et le suivi du projet
- Le développement des compétences.

## **Réussir sa démarche**

### **1. Déterminer et clarifier ses objectifs**

Les objectifs peuvent être multiples et de différentes natures. Les clarifier, avec l'appui de votre gouvernance, permet non seulement de donner un cap mais aussi d'expliquer votre démarche à vos différentes parties prenantes. Ils vous guideront ensuite dans vos prises de décision.

### **2. Évaluer ses capacités d'innovation**

Évaluer ses capacités d'innovation consiste à analyser ces différents éléments. Cela peut s'avérer utile pour savoir si les conditions sont réunies pour engager une démarche d'innovation plus structurée, identifier les freins ainsi que les leviers à actionner pour les dépasser mais également manager le potentiel d'innovation de la structure.

La matrice PESTEL permet d'identifier les grandes tendances qui pourront représenter des opportunités ou des menaces pour l'activité de l'entreprise.

### 3. Développer une culture favorisant l'innovation

La culture d'entreprise désigne l'ensemble des connaissances, des valeurs et des comportements partagés par la plupart des collaborateurs qui facilitent le fonctionnement d'une entreprise. Elle résulte d'un complexe mélange entre plusieurs facteurs tels que la nature de l'activité, l'histoire de l'organisation, la personnalité du dirigeant, la gouvernance, etc.

La culture d'entreprise a une influence majeure sur la stratégie d'innovation notamment parce qu'elle peut créer, ou non, les conditions favorables à l'innovation. Mais une entreprise n'est jamais isolée, elle agit au sein d'un écosystème. Et cela est encore plus vrai dans l'économie sociale et solidaire puisque toutes les parties prenantes (salariés, bénévoles, bénéficiaires, partenaires, territoires, etc.) sont impliquées dans les processus d'innovation sociale. Il est parfois nécessaire de faire un effort de rapprochement et de diffuser une même culture de l'innovation à tous les niveaux et de la mettre en cohérence avec la vision de l'entreprise (là où elle veut aller et comment elle veut y aller).

### 4. Adapter son organisation

Autre étape inévitable, celle de la mise en place d'une organisation adaptée à sa stratégie d'innovation pour multiplier les chances de réussite des projets d'innovation. Notez que, parfois, c'est l'organisation de l'entreprise elle-même qui définit la stratégie d'innovation. Par exemple, une organisation fonctionnant en réseau aura intérêt à impliquer ses antennes dans la mise en place des projets et donc favorisera plutôt des démarches décentralisées.

- Choisir un mode d'organisation adapté à ses besoins
- Repenser les espaces de travail
- Utiliser des outils collaboratifs

### 5. Mobiliser des financements

Le lancement d'un projet d'innovation n'est pas un investissement comme un autre, notamment en raison de la part d'incertitude qui résulte de tout processus d'innovation. Pour faire face à ce risque inhérent, sécuriser les financements est important. Avant toute chose, menez une étude pour estimer l'effort financier qu'il faudra consentir pour réaliser votre stratégie d'innovation et sur quelle période. Vous pourrez ensuite identifier les modalités de financement les plus adaptées.

#### Les principaux modes de financement pour les projets d'innovation :

**L'autofinancement** correspond aux ressources financières que l'entreprise peut mobiliser sans recours à un tiers (revenus issus de l'activité, épargne, etc.). Il s'agit d'un mode de financement considéré comme peu risqué car relativement stable dans le temps et qui présente l'avantage d'être mobilisable rapidement.

**La dette** correspond à l'argent prêté par des créanciers à l'entreprise. Il peut s'agir de prêts contractés auprès de banques, d'avances remboursables ou de prêts à taux zéro auprès d'acteurs dédiés. À noter que les créanciers sont attentifs au risque de surendettement et évaluent ce risque en comparant le niveau de dette et le niveau des fonds propres et quasi-fonds propres de l'entreprise. Plus les besoins de financement sont conséquents, plus l'augmentation des fonds propres est généralement requise.

**Les fonds propres (et quasi-fonds propres)** sont les ressources financières qui appartiennent durablement à l'entreprise et sont ainsi utiles pour financer des investissements importants et amorcer de nouveaux projets. Au-delà de la mobilisation de capital, les fonds propres peuvent être augmentés grâce à un résultat net positif (en mettant en réserve les excédents dégagés par l'activité), des subventions d'investissement, des dons, des cotisations, des legs de particuliers, du mécénat d'entreprise, des apports en capital de la part des actionnaires (dans le cas des entreprises de l'ESS de droit privé) ou via des titres associatifs.

### **Vers quels dispositifs de financement se tourner ?**

Les aides à l'innovation ont, pour la plupart, été conçues pour soutenir des approches technologiques et industrielles de l'innovation. Mais la prise en compte grandissante de l'impact social de l'activité économique ouvre aujourd'hui le champ de ces aides aux entreprises de l'ESS. Vous pouvez ainsi mobiliser :

- Les aides aux dépenses de recherche et développement des projets innovants (Bpifrance, les Régions, l'Europe via le Fonds européen de développement économique régional)
- Les aides au développement économique (Bpifrance)
- Les aides au recrutement de chercheurs pour renforcer les capacités de recherche et développement des petites et moyennes entreprises (Cifre)
- Ou encore la défiscalisation des investissements de recherche et développement via le label Jeune Entreprise Innovante (JEI) ou le crédit impôt recherche (CIR).

## Quelques exemples réussis

### Développement de nouveaux produits et diversification économique :



[POTOSI10](#) est une entreprise dans la zone productrice d'huile d'olive Sierra de Segura (Espagne), elle produit une des meilleures huiles d'olive au monde, comme en témoignent le nombre infini de récompenses qu'elle accumule : la Grande médaille d'or Prestige au Concours international d'huile d'olive

extra vierge Terraolivo 2010 (Concours international d'huile d'olive méditerranéenne), tenu à Jérusalem (Israël), en 2012 dans l'échantillon de China Oil où elle a obtenu la médaille d'argent et le prix Ardilla en 2019 décerné par la dénomination d'origine Sierra de Segura.

Profitant que l'huile de montagne a une teneur élevée en polyphénols bénéfiques pour la santé, **l'entreprise a décidé de diversifier sa gamme de produits et elle a investi dans des produits cosmétiques avec de l'huile d'olive ([herboliva](#)), augmentant ainsi sa valeur ajoutée et son potentiel commercial.** Grâce à plus de 100 ans d'expérience dans le secteur de l'oliveraie et aux récompenses internationales qu'elle a obtenues, elle se positionne aujourd'hui comme une marque de luxe et de grand prestige.



[Ardelaine](#) basée en Ardèche, dans le Massif central en France. Au sein du secteur déclinant de la transformation de la laine, des travailleurs d'une entreprise en faillite ont formé une coopérative pour réorganiser l'entreprise en 1982.

Ils ont décidé d'améliorer la valeur patrimoniale des bâtiments, de mettre en valeur les aspects traditionnels de la production de laine, de créer de nouvelles méthodes de production et de

commercialisation. Ensuite, ils se sont diversifiés dans le secteur culturel (création de deux musées locaux) et dans les activités touristiques. Aujourd'hui Ardelaine est une coopérative de développement local qui propose 3 parcours de visites guidées, une boutique de vente directe de vêtements/couettes/matelas réalisés dans ses ateliers, des stages, un café-librairie et un restaurant.



**Planika** est une usine laitière créée en 1995 dans l'ouest de la Slovénie. La direction a rencontré de nombreux défis : une technologie périmée, des locaux sans maintenance, et surtout un haut niveau de concurrence. Donc cette usine a décidé de

rénover ses locaux, de moderniser sa technologie de production, d'améliorer ses processus de travail et de sensibiliser les touristes, la population locale et les clients existants sur les traditions de l'agriculture et du traitement du lait, le patrimoine rural et les approches durables sur lesquelles l'entreprise développe ses activités aujourd'hui et ce qui rend ses produits uniques sur le marché.

1. Planika a obtenu différents financements de la part du FEADER, ainsi qu'un soutien financier régional.
2. Différents changements au sein de l'usine ont été apportés, y compris l'ajout de nouveaux systèmes de refroidissement, une nouvelle ligne d'embouteillage pour le lait frais, l'achat de réservoirs de lait avec des systèmes de refroidissement intégrés, le remplacement des pipelines à vapeur avec des capacités plus élevées.
3. En 2010, un ancien bâtiment qui servait de garage pour des camions a été transformé en musée, il présente la tradition de l'élevage de pâturages et de la production de fromage avec de nombreux outils de traitement du lait et une collection de vieilles photos. Les visites guidées du musée se terminent avec la dégustation de produits et une démonstration pratique.



[La Baraque à Huile](#) créée à Chambéry en 2017 par un groupement d'entreprises spécialisées dans la collecte, le traitement et la valorisation des déchets, ayant comme but de combler le manque de recyclage des huiles alimentaires usagées. En effet, en France, seulement 5% des huiles alimentaires usagées sont collectées, comparé à 75% du verre. Le problème majeur est le manque de points de collecte et de déchèteries et le manque d'information concernant l'importance de recycler les

huiles. Dans les zones rurales et, encore plus en zones de montagne, les points de récolte d'huiles alimentaires usagées manquent. Par conséquent, ces huiles ne sont pas récoltées et ne sont donc pas recyclées.

[La Baraque à Huile](#) propose un service gratuit, avec une solution accessible au design pratique (des contenants 'Olibox' de 3 litres avec une poignée qui peuvent être facilement rangés à la maison et transportés en déchèterie). Chaque personne peut emprunter un contenant de 3L, y stocker son huile alimentaire usagée, une fois le contenant rempli, le rapporter dans le point de récolte le plus proche, y compris dans des déchèteries en montagne, où se trouve la « Baraque à Huile ».

Cette récolte a pour objectif d'augmenter les quantités d'huiles alimentaires collectées, afin qu'elles soient recyclées, et donc valorisées, et transformées en biocarburant. Une fois collectée, l'huile est d'abord filtrée, pour enlever tous les déchets qui ne devraient pas y être. Ensuite il y a une phase de décantation afin de séparer l'eau, cette dernière est alors extraite de l'huile. A la fin de ces étapes, l'huile n'est plus un déchet mais une matière première qui sera transformée en bio-carburant.



## Epicierie collaborative de la Montagne à Chigny-les-Roses



Par un système de vente directe, l'Epi laisse de côté les intermédiaires et se démarque des systèmes de distribution traditionnels. Les adhérents du projet considèrent qu'aujourd'hui nous sommes dans une société où les intermédiaires gagnent beaucoup et les grandes surfaces s'enrichissent au

détriment des agriculteurs et des consommateurs. Ce projet propose un système de distribution en vente directe en permettant aux consommateurs renforcer les liens avec les producteurs et parfois le prix des produits est inférieur qu'en supermarché et les produits sont de meilleure qualité, issus de villages.

Également les adhérents considèrent que l'épicierie solidaire apporte un réel dynamisme à la commune et représente un lieu de rencontre, où l'on apprend à connaître les personnes des autres villages.

L'Epi de la Montagne de Reims est ouverte le vendredi de 17 à 19 heures et le samedi de 10 à 12 heures. Pour y adhérer, il est préférable d'habiter dans les communes avoisinant Chigny-les-Roses. Une contribution financière de 15 euros par personne ou 30 euros par famille est demandée à l'inscription. Chaque adhérent peut ensuite effectuer ses achats en ligne à l'aide d'un compte rechargeable. De nombreux produits sont proposés à la vente, frais ou conditionnés. Les consommateurs étant également les gérants, chacun doit consacrer deux heures par mois à l'Epi pour son fonctionnement global.

## Sources :

<https://www.euromontana.org/wp-content/uploads/2018/01/Brochure-Bonnes-Pratiques-1.pdf>

[https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/formations/mpa/materiel\\_pedagogique/defi\\_innovation/processus\\_innovation.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/formations/mpa/materiel_pedagogique/defi_innovation/processus_innovation.pdf)

<http://www.digitalmontagne.com/laureats-awards>

[https://www.bpifrance.fr/content/download/76650/829069/version/2/file/Bpifrance\\_INNOVATION%20NOUVELLE%20GENERATION.pdf](https://www.bpifrance.fr/content/download/76650/829069/version/2/file/Bpifrance_INNOVATION%20NOUVELLE%20GENERATION.pdf)

[https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20190129/avise\\_2018\\_guide-s-engager-dans-une-demarche-d-innovation.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20190129/avise_2018_guide-s-engager-dans-une-demarche-d-innovation.pdf)

<https://www.cci.fr/documents/10988/8024289/Guide+Osez-l-innovation.pdf>

<https://blog.ast-innovations.com/telechargement-guide-innovation-entreprises>

<https://www.lunion.fr/art/84828/article/2018-04-08/epicerie-collaborative-de-la-montagne-de-reims-c-est-parti>



# Piano d'azione per incentivare l'innovazione nelle imprese dell'area Alpimed

# Sommario

1. Introduzione
2. Innovazione, di cosa stiamo parlando?
3. Il processo di innovazione
4. Avere successo
5. Esempi riusciti



## Introduzione

Scopo principale di questo piano d'azione è l'individuazione delle azioni necessarie per incentivare l'innovazione nelle imprese dell'area Alpimed. Si tratta di uno strumento pensato come una "guida", composto da più step che portano gradualmente al progresso delle imprese grazie a un accompagnamento personalizzato nell'implementazione di azioni migliorative.

In passato, il valore più apprezzato dalle imprese era la qualità, ma oggi le imprese si sono rese conto che l'innovazione è un elemento essenziale per sostenersi ed evolvere.

L'innovazione non è un fenomeno nuovo: l'Uomo innova da sempre, per garantire la propria sopravvivenza, e per le imprese la posta in gioco è la stessa. Secondo l'analisi delle imprese del Fortune 500 realizzata dall'American Enterprise Institute (AEI), 88% delle imprese incluse nella classifica nel 1955 non ne fanno più parte nel 2014, sono sparite dal panorama delle imprese più influenti.

L'economista e teorico dell'innovazione Joseph Schumpeter ha una spiegazione: "Come per gli uomini, alcune imprese nascono senza avere la forza di sopravvivere. Altre soccombono a quella che, per un essere vivente, sarebbe definita come morte "accidentale" o "per malattia". Altre ancora scompaiono per morte "naturale", come noi moriamo di vecchiaia. Questa causa "naturale", nel caso delle imprese, consiste proprio nella loro incapacità di tenere il ritmo d'innovazione che si erano autoimposte durante i periodi di maggior successo".

Attualmente stiamo vivendo un momento di forte crisi, a causa del Covid-19, che ha avuto un forte impatto su tutte le economie mondiali, una crisi le cui conseguenze economiche sono già evidenti sia nelle piccole imprese che nei grandi gruppi francesi.

L'UNION sport & cycle, nella sua ricerca realizzata dal 23 al 27 marzo 2020 presso 121 commercianti di articoli sportivi per la montagna e 32 produttori di attrezzature, ha valutato in 110 milioni di euro la perdita di volume d'affari dei negozi di sport delle stazioni sciistiche. Più di un'azienda su due prevede di ricorrere al credito per far fronte alle spese correnti del periodo morto tra aprile e novembre (affitto, salari, imposte...) e, secondo le prime valutazioni dell'associazione di categoria, gli ordini di materiale per la prossima stagione potrebbero contrarsi in una percentuale compresa tra il 20 e il 30%.

Domaines Skiabiles de France e l'Associazione Nazionale dei Sindaci delle Località di Montagna hanno valutato la perdita complessiva per la montagna, in Francia, tra 1,4 e 1,8 miliardi di euro. Una cifra che si basa innanzitutto sulla riduzione del volume d'affari degli impianti sciistici, valutata alla fine di marzo al -15% (anche -20% per le stazioni d'altitudine) rispetto al 2019 e partendo dal ragionamento che un euro speso in skipass corrisponde in media a 6€ spesi nella stazione sciistica.

Per quanto riguarda gli impianti di risalita, DSF si è basata su una perdita di 6 milioni di giornate-sciatore rispetto all'anno precedente. All'inizio di maggio, Domaines Skiabes de France ha rivisto queste cifre, e dichiara un bilancio provvisorio di frequentazione per la stagione invernale 2019/20 in contrazione del 16% rispetto a quello dell'anno precedente.

Gli abitanti delle montagne, nella loro vita quotidiana, hanno sempre dovuto affrontare una vasta gamma di difficoltà: isolamento, inadeguatezza delle vie di accesso, mancanza di servizi, scarsa densità di popolazione e di imprese, ecc. Per risolvere questi problemi, sono stati obbligati a essere innovativi e dinamici.

Tutte queste costrizioni che gravano sugli abitanti delle montagne hanno anche un risvolto positivo. Le nuove idee e le soluzioni originali escogitate per rispondere a queste difficoltà dimostrano che le costrizioni possono essere trasformate in motori d'innovazione, un'innovazione intesa in senso largo, non solo tecnologica, ma anche organizzativa, sociale, ambientale, ecc...

La sfida per le imprese di montagna, quindi, è doppia: affrontare le conseguenze disastrose della crisi dovuta al Covid-19 e rispondere alle esigenze specifiche del territorio quali i cambiamenti demografici, il cambiamento climatico, la frattura numerica crescente, ecc.

# Innovazione, di cosa stiamo parlando ?

L'innovazione è un processo che deve essere pianificato e adattato alle necessità dell'impresa. Si tratta di un modo per raggiungere obiettivi strategici, incrementare la competitività, fare la differenza e creare valore all'interno delle imprese.

Secondo il Manuale di Oslo dell'OCSE, un'innovazione è l'implementazione di un prodotto (bene o servizio) o di un processo, nuovo o considerevolmente migliorato, di un nuovo metodo di marketing, o di un nuovo metodo organizzativo con riferimento alle pratiche commerciali, al luogo di lavoro o alle relazioni esterne.

## Le tipologie di innovazione



**1. Innovazione di prodotto, di servizio e di utilizzo:** mercato di nuovi prodotti o di prodotti migliorati.

- Un nuovo prodotto o servizio, che risponda a un bisogno insoddisfatto, risolva un problema o crei un nuovo mercato.
- Un prodotto o un servizio trasformato in termini di funzioni, prestazioni, facilità di utilizzo, qualità o aspetto
- L'utilizzo innovativo di prodotti, servizi o tecnologie esistenti, che possono eseguire nuove funzioni, rispondere ad altre necessità o offrire agli utenti un'"esperienza" diversa.

**2. Innovazione di processo e metodo:** Utilizzo di nuovi metodi di produzione per modificare la struttura o le operazioni dell'impresa.

- L'innovazione di processo si fonda sulla realizzazione di strumenti tecnici (nuovi macchinari, nuove tecnologie, ecc.) per incrementare la produttività (riduzione di tempi e costi) e rendere l'impresa più competitiva.
- L'innovazione di metodo si concentra sui sistemi di gestione (gestione delle conoscenze, della qualità...), l'organizzazione del lavoro (metodi di lavoro, organigramma, lavoro collaborativo, ecc.) e le relazioni esterne dell'azienda (relazioni con i fornitori, le società di logistica, i distributori e altri partner...).
- L'innovazione manageriale è una forma di innovazione di metodo che presta particolare attenzione al modo in cui informazione, potere e controllo sono distribuiti all'interno dell'azienda.

**3. Innovazione marketing e commerciale:** questo tipo di innovazione riguarda il modo in cui il prodotto o il servizio si rivolge al mercato e ai clienti e si concentra sull'utilizzo di nuovi metodi di marketing o di distribuzione:

- La marca, il posizionamento marketing e la promozione
- Il confezionamento, il packaging e la presentazione
- I metodi, i canali e le forme di vendita e distribuzione
- Il pricing (livello di prezzo, modello tariffario, grado di personalizzazione, ecc.)
- Il contenuto, i canali e la qualità della relazione col cliente

**4. Innovazione di modello di business** o business model: mostra come l'azienda guadagna e si organizza per raggiungere una crescita redditizia. Descrive il valore consegnato al cliente, la struttura delle entrate e dei costi e come quest'ultima cambia con la crescita.

- Differenziarsi dalla concorrenza tramite la struttura delle entrate e dei costi (low cost)
- Valorizzare in modi diversi le capacità dell'azienda (rivendere il calore prodotto da un data center)
- Associare in modo originale clienti, fornitori, distributori, sviluppatori di applicazioni e tutti coloro che concorrono alla creazione di valore.

**5. Innovazione tecnologica:** un'innovazione tecnologica si fonda su una o più nuove tecnologie, che garantiscono almeno uno dei seguenti fattori:

- Prestazioni migliorate (funzioni, capacità, potenza, rapidità, facilità di utilizzo...)
- Miglior rapporto tra la prestazione e i diversi fattori di costo (investimento, utilizzo, energia...)
- Possibilità completamente nuove.

**6. Innovazione sociale:** secondo il "Manuale di Oslo", un'innovazione sociale deve garantire un'innovazione di prodotto/servizio, di processo/metodo, di marketing/commercializzazione o di business model:



## Avere una missione sociale e aziendale nello scopo societario:

- Rispondere alle sfide societarie integrando le dimensioni economiche, sociali, ambientali e territoriali: mobilità, alloggio, coesione sociale, energia, riciclaggio, ecc.
- Rispondere alle sfide sistemiche per introdurre una trasformazione strutturale che coinvolga molti attori, ad esempio lo sviluppo di un'economia circolare.

## Il processo di innovazione

### 1. L'idea



L'impresa comprende il potenziale, il mercato e i concorrenti. Quindi, può scovare nuove opportunità per indirizzare il proprio sviluppo o reinventarsi. Se quest'idea aggiunge elementi nuovi al suo mercato o crea un nuovo mercato, garantendole un vantaggio concorrenziale, allora si tratta di un'innovazione.

Di conseguenza, il grado di novità dell'innovazione è qualificato come segue:

- ✓ **L'innovazione di rottura** comporta un cambiamento radicale rispetto all'esistente.
- ✓ **L'innovazione incrementale** apporta un miglioramento all'esistente.
- ✓ **L'innovazione combinata** unisce più offerte o innovazioni per crearne una nuova

### 2. L'esplorazione delle invenzioni



Il processo di innovazione può essere lungo e costoso, ma i modi per utilizzare le risorse d'innovazione esistenti e non sfruttate per accelerare l'innovazione sono numerosi.

La ricerca pubblica costituisce una biblioteca costantemente aggiornata di invenzioni e a disposizione delle aziende. Copre tutti i campi dell'innovazione (scienza, applicazione, società, ecc.).

Lo stato incentiva il trasferimento di tecnologie tramite le Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologie (SATT – Società di Accelerazione del Trasferimento di Tecnologia). Le SATT sono a disposizione delle imprese, qualunque siano la loro dimensione e il loro settore di attività, per individuare le invenzioni che potrebbero soddisfare i loro bisogni di innovazione.

Dal 2012, la rete SATT ha rilevato più di 10.000 progetti innovativi e depositato quasi 2.500 brevetti, che possono essere utilizzati dalle aziende sotto forma di licenze.

### 3. La fattibilità del progetto

Questo è il primo step, che precede qualsiasi processo di sviluppo. È la fase dello studio di fattibilità per valutare la maturità scientifica e tecnologica, la brevettabilità e gli aspetti commerciali dell'invenzione.

- ✓ Quali applicazioni?
- ✓ Quale prodotto minimo vitale?
- ✓ Quali prospettive di reddito?



### 4. Prova di maturità e sviluppo del concetto

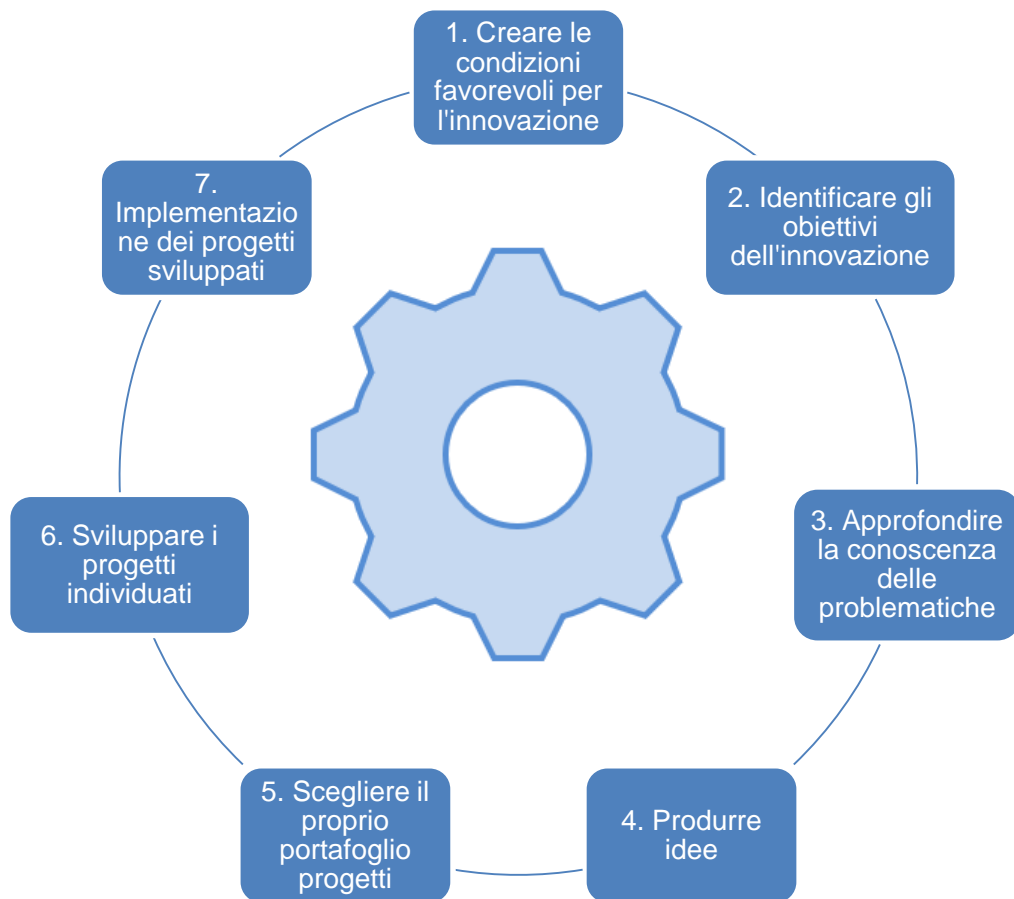
Il secondo step è la fase di maturazione o di co-maturazione. Permette di costruire il miglior percorso possibile verso il mercato per l'innovazione futura, di adattare l'invenzione ai bisogni del mercato e di regolarne gli aspetti tecnici, economici e giuridici legati alla proprietà intellettuale.



### 5. Il trasferimento di tecnologia

Costituisce lo step finale del processo di innovazione. Si tratta del trasferimento dell'invenzione verso l'azienda, perché la commercializzi sotto forma di prodotti, servizi o processi innovanti. Il trasferimento può avvenire tramite la creazione di una start-up, la concessione di licenza o la cessione di titoli.

**Un altro esempio di processo di innovazione** secondo il Ministero dell'Economia, della Scienza e dell'Innovazione del Quebec:



### **Step 1: Creare le condizioni favorevoli per l'innovazione:**

Un'impresa diventerà innovativa se lo sono la maggior parte dei suoi team. È la leadership del top management che condiziona l'atteggiamento degli impiegati nei confronti dell'innovazione. Per sostenere i dipendenti, l'azienda deve implementare pratiche di gestione che promuovano :

- L'apprendimento di nuovo savoir-faire intellettuale
- L'iniziativa e il lavoro in team
- La partecipazione e lo sviluppo del personale

## **Step 2: Identificare gli obiettivi dell'innovazione:**

L'innovazione non dovrebbe solo portare cose nuove alle aziende, ma anche avere un vantaggio concorrenziale. A questo scopo, le imprese hanno bisogno di familiarizzare con il loro ambiente aziendale, concentrandosi su:

- Un percorso di pianificazione strategica
- Le attività di monitoraggio tecnologico, commerciale e strategico
- Una definizione delle aree di innovazione e dei risultati da raggiungere

## **Step 3: Approfondire la conoscenza delle problematiche:**

La mancanza di innovazione, generalmente, è dovuta alla fretta di trovare una soluzione e quindi allo spreco di energia e risorse su problemi che non sono fondamentali. Utilizzare tecniche adeguate per capire meglio i veri problemi si rivela quindi fondamentale.

Questo step dev'essere affrontato con delle persone-chiave, cioè con le persone che capiscono i problemi e con quelle che applicheranno la soluzione (manager, impiegati, clienti interni, clienti esterni, fornitori ecc.)

## **Step 4: Produrre idee:**

Dopo aver utilizzato i metodi analitici per individuare il vero problema, l'impresa deve saper identificare e implementare soluzioni innovative e flessibili.

Per ottenere una vasta gamma di approcci e soluzioni in una prospettiva di innovazione, sono necessari la partecipazione di team multidisciplinari e l'utilizzo di tecnologie innovative.

## **Step 5: Scegliere il portafoglio di progetti:**

È meglio scegliere alcuni progetti da realizzare in modo strategico che attuare un progetto che consumi molte risorse senza entrare nella fase di risultato. Il portafoglio di progetti ha per scopo di:

- Verificare la pertinenza dei progetti risultanti dagli step precedenti
- Verificare la disponibilità delle risorse necessarie per realizzarli
- Evitare di destinare risorse a progetti che non saranno realizzati

## **Step 6: Sviluppare i progetti individuati**

Passare troppo rapidamente dall'idea iniziale allo sviluppo è un errore grave, perché i cambiamenti effettuati all'inizio del percorso costano meno di quelli praticati alla fine. Per ridurre i costi e le incertezze ed evitare i passi indietro è importante che l'azienda segmenti in fasi lo sviluppo dei progetti. Questo step propone un processo completo composto di porte, di fasi e di deliverable, in cui le decisioni sono assunte ad ogni fase.

## **Step 7: Implementazione dei progetti sviluppati**

È lo step in cui si raccolgono i risultati degli sforzi precedenti. Per godere dei vantaggi dell'innovazione riducendo al minimo gli inconvenienti, la pianificazione e il monitoraggio sono indispensabili. Questo step mira a garantire che l'innovazione sia adottata da clienti, dipendenti, fornitori, ecc. Comprende:

- La pianificazione, la gestione e la comunicazione del cambiamento
- La gestione e il monitoraggio del progetto
- Lo sviluppo delle competenze.

## **Avere successo**

### **1. Individuare e chiarire gli obiettivi**

Gli obiettivi possono essere molteplici e di natura diversa. Chiarirli, con il sostegno dei vostri manager, non solo vi darà una direzione, ma spiegherà anche il vostro approccio agli stakeholder. Vi guideranno poi nel vostro processo decisionale.

### **2. Valutare le proprie capacità di innovazione**

Valutare le proprie capacità di innovazione significa analizzare tutti questi fattori. Ciò può essere utile per scoprire se le condizioni per un processo di innovazione più strutturato sono verificate, per identificare gli ostacoli e le leve da utilizzare per superarli, ma anche per gestire il potenziale di innovazione della struttura.

La matrice PESTEL permette di identificare le grandi tendenze che potranno costituire opportunità o minacce per l'attività dell'azienda.

### 3. Sviluppare una cultura incentivando l'innovazione

La cultura d'impresa indica l'insieme delle conoscenze, dei valori e dei comportamenti condivisi dalla maggior parte dei collaboratori che facilitano il funzionamento di un'impresa. Nasce da una miscela complessa di parecchi fattori, tra i quali la natura dell'attività, la storia dell'organizzazione, la personalità del dirigente, la governance, ecc.

La cultura d'impresa influenza fortemente la strategia d'innovazione, in particolare perché può creare, o meno, le condizioni favorevoli per l'innovazione. Ma un'azienda non è mai isolata, agisce nel quadro di un ecosistema in cui gli stakeholder (dipendenti, volontari, beneficiari, partner, territori, ecc.) sono coinvolti nel processo di innovazione sociale, com'è ancor più evidente nell'economia sociale e solidale. A volte è necessario fare uno sforzo per avvicinarli, diffondere la stessa cultura dell'innovazione a tutti i livelli e metterla in linea con la visione dell'azienda (dove vuole andare e come vuole arrivarci).

### 4. Adattare la propria organizzazione

La creazione di un'organizzazione adatta alla propria strategia di innovazione, che moltiplichi le possibilità di successo dei progetti innovatori, è un altro step indispensabile. È importante sottolineare che la strategia d'innovazione è tracciata dall'organizzazione aziendale stessa. Ad esempio, un'organizzazione che funzioni in rete avrà interesse a coinvolgere le proprie filiali nella realizzazione dei progetti, e quindi tenderà a prediligere delle iniziative decentralizzate.

- Scegliere un modello organizzativo adatto alle proprie necessità
- Ripensare gli spazi di lavoro
- Usare strumenti collaborativi

### 5. Mobilitare i finanziamenti

Il lancio di un progetto d'innovazione non è un investimento qualsiasi, soprattutto a causa della percentuale di incertezza che è intrinseca a ogni processo innovatore. Per affrontare questo rischio inerente, è importante garantire i finanziamenti. Prima di tutto, realizzate uno studio che valuti lo sforzo finanziario che sarà necessario per implementare la vostra strategia d'innovazione, e per quanto tempo. Sarà così possibile individuare le modalità di finanziamento più appropriate.

#### I principali metodi di finanziamento dei progetti di innovazione:

**L'autofinanziamento** corrisponde alle risorse finanziarie che l'impresa può mobilitare senza ricorrere a terzi (ricavi dell'attività, risparmi, ecc.). Si tratta di un metodo di finanziamento considerato come poco rischioso, perché relativamente stabile nel tempo, che presenta il vantaggio di essere disponibile rapidamente.

**Il debito** corrisponde al denaro prestato all'azienda dai creditori. Può trattarsi di prestiti concessi dalle banche, di anticipi rimborsabili o di prestiti a tasso zero da parte di attori dedicati. Bisogna notare che i creditori sono attenti al rischio di sovraindebitamento e lo valutano confrontando il livello di debito e il livello di fondi propri e quasi fondi propri dell'azienda. All'aumentare del fabbisogno di finanziamento corrisponde generalmente una richiesta di aumento dei fondi propri.

**I fondi propri (e quasi fondi propri)** sono le risorse finanziarie che appartengono stabilmente all'impresa, e quindi sono utili per finanziare investimenti importanti e lanciare nuovi progetti. I fondi propri possono essere aumentati, oltre che con la mobilitazione di capitali, grazie a un risultato netto positivo (mettendo in riserva gli utili generati dall'attività), alle sovvenzioni agli investimenti, a donazioni, alle quote associative, a lasciti particolari, al mecenatismo d'impresa, agli apporti di capitale da parte degli azionisti (nel caso delle imprese di diritto privato dell'economia sociale e solidale) o ai titoli associativi.

### **Quali dispositivi di finanziamento scegliere?**

Gli incentivi per l'innovazione sono stati pensati essenzialmente per sostenere l'approccio tecnologico e industriale all'innovazione. Tuttavia, il crescente riconoscimento dell'impatto sociale dell'attività economica apre ormai la strada a questi aiuti anche per le aziende dell'economia sociale e solidale. In Francia, si possono quindi mobilitare:

- I contributi alle spese di ricerca e sviluppo dei progetti innovatori (Bpifrance, le regioni, l'Europa attraverso il Fondo europeo di sviluppo economico regionale)
- I contributi allo sviluppo economico (Bpifrance)
- I contributi all'assunzione di ricercatori per rafforzare le capacità di ricerca e sviluppo delle piccole e medie imprese (Cifre)
- La defiscalizzazione degli investimenti in ricerca e sviluppo tramite il marchio Jeune Entreprise Innovante (JEI) o il credito d'imposta ricerca (CIR).

## Esempi riusciti

### Sviluppo di nuovi prodotti e diversificazione economica:



[POTOSI10](#) è un'azienda della zona di produzione di olio d'oliva Sierra de Segura (Spagna) che produce uno dei migliori oli d'oliva al mondo, come dimostrano i numerosi premi che ha conquistato: la medaglia d'oro Grand Prestige al Concorso internazionale per l'olio extra vergine d'oliva Terraolivo

2010 (Concorso internazionale per l'olio d'oliva mediterraneo), che si è svolto a Gerusalemme (Israele), la medaglia d'argento del 2012 al concorso China Oil e il premio Ardila del 2019, assegnato dalla denominazione d'origine Sierra de Segura.

Sfruttando l'alto contenuto di polifenoli benefici per la salute dell'olio di montagna, **l'azienda ha deciso di diversificare la propria gamma di prodotti investendo in prodotti cosmetici contenenti olio d'oliva ([herboliva](#)) e ricavandone un incremento di valore aggiunto e potenziale commerciale.** Grazie a più di 100 anni di esperienza nell'olivicoltura e ai premi internazionali conquistati, oggi si pone tra i marchi di lusso e di grande prestigio.



[Ardelaine](#) azienda con sede nell'Ardèche, una regione del Massiccio Centrale francese. Impegnata nel settore della trasformazione della lana, ormai in declino, nel 1982 alcuni lavoratori di un'azienda in fallimento si sono riuniti in cooperativa per riorganizzarla.

Hanno deciso di incrementare il valore patrimoniale degli stabili, di valorizzare gli aspetti tradizionali della produzione di lana, di creare nuovi metodi di produzione e di commercializzazione. Si sono poi diversificati nel settore culturale (creazione di due musei locali) e nelle attività turistiche. Attualmente, Ardelaine è una cooperativa



di sviluppo locale che propone tre percorsi di visite guidate, un negozio di vendita diretta di vestiti/coperte/materassi prodotti nei laboratori, degli stage, un bar-libreria e un ristorante.



**Planika** è un'azienda casearia creata nel 1995 nella Slovenia occidentale. Le sfide affrontate dai dirigenti sono state molteplici: tecnologia arretrata, locali privi di manutenzione e, soprattutto, concorrenza agguerrita. Hanno deciso di rinnovare i locali,

modernizzare la tecnologia di produzione, migliorare i processi di produzione e sensibilizzare i turisti, la popolazione locale e i clienti sulle tradizioni agricole e casearie, il patrimonio rurale e gli approcci sostenibili su cui l'azienda sviluppa le proprie attività e che rendono i suoi prodotti unici sul mercato.

1. Planika ha ottenuto più finanziamenti dal FEASR, oltre a un supporto finanziario regionale.
2. All'interno del laboratorio sono stati effettuati parecchi cambiamenti, compresa l'aggiunta di nuovi sistemi di raffreddamento, una nuova linea di imbottigliamento per il latte fresco, l'acquisto di serbatoi per il latte dotati di sistemi di raffreddamento integrati, la sostituzione delle tubature del vapore con altre di capacità più elevate.
3. Nel 2010, un vecchio edificio che serviva da garage per i camion è stato trasformato in museo, dove si presenta la tradizione dell'allevamento a pascolo e della produzione casearia con numerosi strumenti di lavorazione del latte e una collezione di vecchie foto. Le visite guidate del museo terminano con la degustazione di prodotti e una dimostrazione pratica.



[La Baraque à Huile](#), cioè la Baracca dell'olio, creata a Chambéry nel 2017 da un gruppo di aziende specializzate in raccolta, trattamento e valorizzazione dei rifiuti, si propone di rimediare alla mancanza di riciclaggio degli oli alimentari esausti. In effetti, in Francia si raccoglie appena il 5% degli oli alimentari esausti, rispetto al 75% del vetro. Il problema principale è la mancanza di punti di raccolta e di siti di smaltimento, oltre alla carenza di informazioni sull'importanza del

riciclaggio degli oli. Nelle zone rurali, e ancor più in montagna, i punti di raccolta degli oli alimentari esausti sono inesistenti. Di conseguenza, questi oli non sono raccolti e quindi non sono riciclati.

[La Baraque à Huile](#) propone un servizio gratuito, con una soluzione accessibile dal design pratico (dei contenitori "Olibox" da 3 litri dotati di maniglia, che possono facilmente essere riposti in casa e poi trasportati ai siti di smaltimento). Chiunque può prendere un contenitore da 3 litri, riempirlo con il proprio olio alimentare esausto e riportarlo al punto di raccolta più vicino, anche nei siti di smaltimento montani, dove si trova la "Baraque à Huile".

Lo scopo di questa raccolta è di aumentare le quantità di oli alimentari recuperati per essere riciclati, e quindi valorizzati, e trasformati in biocarburante. Una volta raccolto, l'olio è dapprima filtrato, per eliminare tutte le impurità che non dovrebbero esserci. Segue una fase di decantazione per separare l'acqua ed estrarla dall'olio. Al termine di questi passaggi, l'olio non è più un rifiuto, ma una materia prima che sarà trasformata in biocarburante.

[Epicerie collaborative](#) de la Montagne, la bottega collaborativa della Montagna, a Chigny-les-Roses

Tramite un sistema di vendita diretta, l'Epi elimina gli intermediari e si distacca dai sistemi di distribuzione tradizionali. Coloro che aderiscono al progetto ritengono che nella società odierna gli intermediari guadagnino molto e la grande distribuzione si arricchisca a spese degli agricoltori e dei consumatori. Questo progetto propone un sistema di distribuzione in vendita diretta che permette ai consumatori di consolidare i legami con i produttori, a volte il prezzo dei prodotti è inferiore rispetto a quello dei supermercati e la qualità dei prodotti è migliore, trattandosi di prodotti locali.



Coloro che aderiscono ritengono anche che la bottega solidale dinamizzi il comune e sia un luogo di incontro, dove si impara a conoscere le persone dei paesi vicini.

L'Epi de la Montagne di Reims è aperta il venerdì dalle 17 alle 19 e il sabato dalle 10 alle 12. Per aderire, è preferibile abitare nei paesi limitrofi di Chigny-les-Roses. All'atto dell'iscrizione viene richiesto un contributo di 15 euro per persona o di 30 euro per famiglia. Ogni membro può effettuare i propri acquisti online grazie a un conto ricaricabile. I prodotti proposti in vendita sono numerosi, freschi o confezionati. Visto che i consumatori sono anche gerenti, tutti devono dedicare due ore al mese del proprio tempo all'Epi per garantirne il funzionamento.

**Fonti:**

<https://www.euromontana.org/wp-content/uploads/2018/01/Brochure-Bonnes-Pratiques-1.pdf>

[https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/formations/mpa/materiel\\_p edagogique/defi\\_innovation/processus\\_innovation.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/formations/mpa/materiel_p edagogique/defi_innovation/processus_innovation.pdf)

<http://www.digitalmontagne.com/laureats-awards>

[https://www.bpifrance.fr/content/download/76650/829069/version/2/file/Bpifrance\\_INNOVATION%20NOUVELLE%20GENERATION.pdf](https://www.bpifrance.fr/content/download/76650/829069/version/2/file/Bpifrance_INNOVATION%20NOUVELLE%20GENERATION.pdf)

[https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20190129/avise\\_2018\\_guide-s-engager-dans-une-demarche-d-innovation.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20190129/avise_2018_guide-s-engager-dans-une-demarche-d-innovation.pdf)

<https://www.cci.fr/documents/10988/8024289/Guide+Osez-l-innovation.pdf>

<https://blog.ast-innovations.com/telechargement-guide-innovation-entreprises>

<https://www.lunion.fr/art/84828/article/2018-04-08/epicerie-collaborative-de-la-montagne-de-reims-c-est-parti>