



L'ANNÉE DE L'INNOVATION  
construire son système de management de l'innovation

# ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE L'INNOVATION EN ENTREPRISE

## Formation – 1<sup>ère</sup> partie

Johan CLAIRE  
CEO, Innovation Way  
Johan.claire@innovation-way.com  
06 20 47 97 73

AFNOR- Président de la Commission de Normalisation sur le Management de l'Innovation- CN INNOV  
ISO - Animateur du groupe de travail « ISO 56002 Handbook for SMEs »  
Représentant Français dans la rédaction de l'ISO 56001 – Innovation Management System



## AU PROGRAMME

### ♦ Aujourd'hui :

- ♦ Introduction « Innovation » & « Système de Management de l'Innovation » (SMI)
- ♦ Parties du Serious Game *L'Année de l'Innovation* ® (Equipe A, B & C)

### ♦ 25 mai

- ♦ Matin : Partie du Serious Game *L'Année de l'Innovation* ® (Equipe D)
- ♦ Après midi : présentation des rétrospective et conclusion sur les clés de succès d'un SMI

### ♦ 28 Mai :

- ♦ Matin : Animer le serious Game en entreprise
- ♦ Après Midi : Faire le lien entre le Serious Game et l'ISO 56002





# ENTENDONS-NOUS SUR « L'INNOVATION »

mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

3



**The WiW**  
*What Is What*



INNOVATION = NUMERIQUE ?



<https://willrobotstakemyjob.com/>

mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation 1





INNOVATION = GRANDE  
ENTREPRISE ?



novation = Startup ?



TRUCK

DEVENIR TRUCKER

LIVRE TOUT  
→ TOUT DE SUITE

BlaBlaCar



L'innovation c'est aussi ...



mai 21



L'artisanat & le commerce et les PME !



Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021



QU'EST-CE QU'UNE INNOVATION ?

Définition selon l'ISO 56000 – Principes essentiels et vocabulaire

**Innovation** : entité nouvelle ou modifiée qui réalise ou redistribue de la valeur.

- Entité : Produit, service, processus, modèle, méthode, etc.
- Valeur : financière ou non financière - image, avantage stratégique, acquisition de connaissances, propriété intellectuelle...



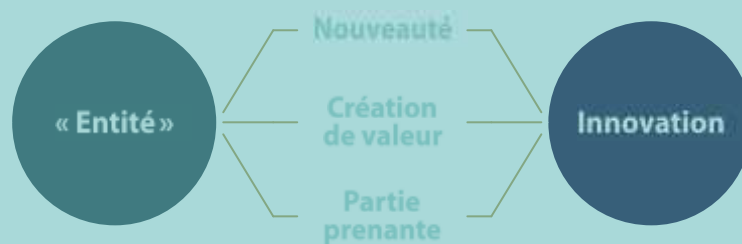
mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021



## QU'EST-CE QU'UNE INNOVATION ?

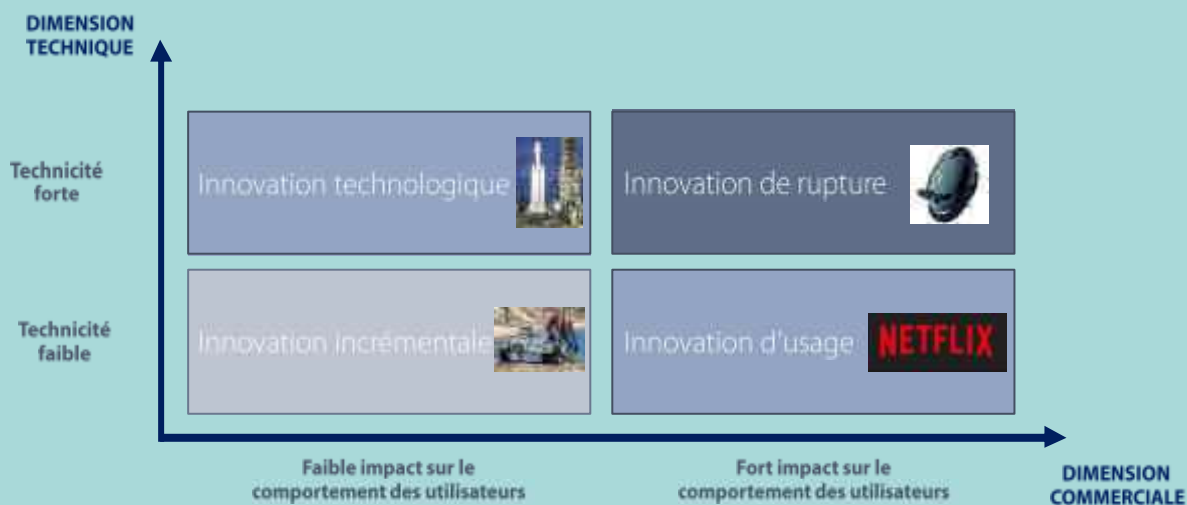
### 3 caractéristiques d'une « entité » innovante



## QU'EST-CE QU'UNE INNOVATION ?



### Le Degré de nouveauté : conjuguer 2 dimensions

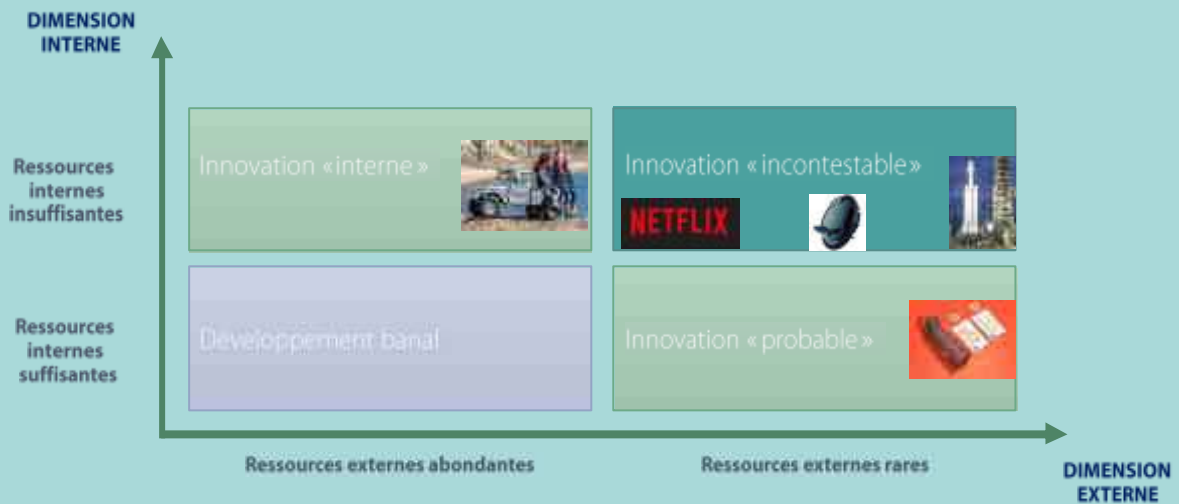




## EVALUER LA NOUVEAUTÉ



### Interne / externe



mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

11



## QU'EST-CE QU'UNE INNOVATION ?



### La Valeur, un concept large



mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

12





## QU'EST-CE QU'UNE INNOVATION ?



### Les parties prenantes



mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

13



## INNOVATION / SYSTÈME DE MANAGEMENT DE L'INNOVATION

### Quelles différences ?

mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

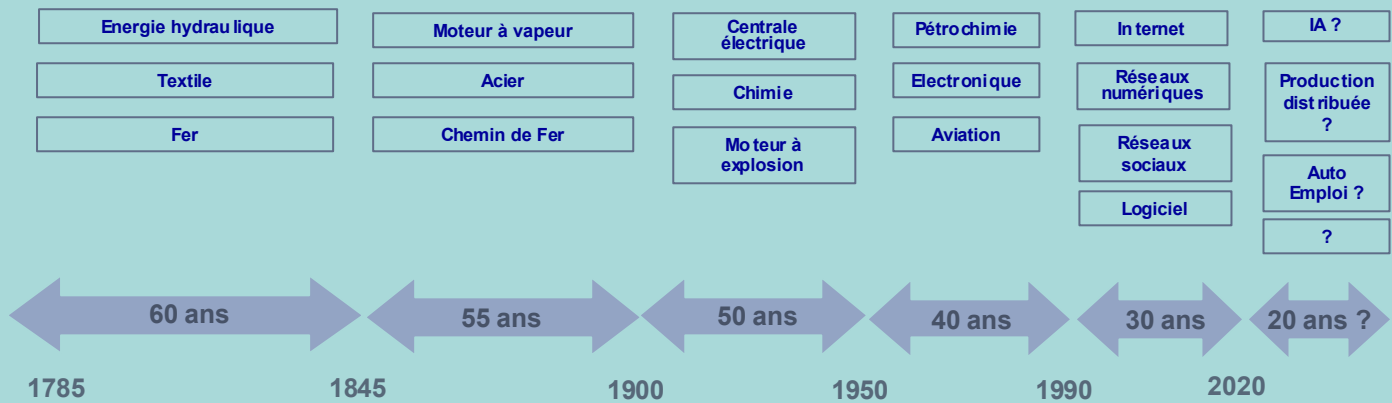
14





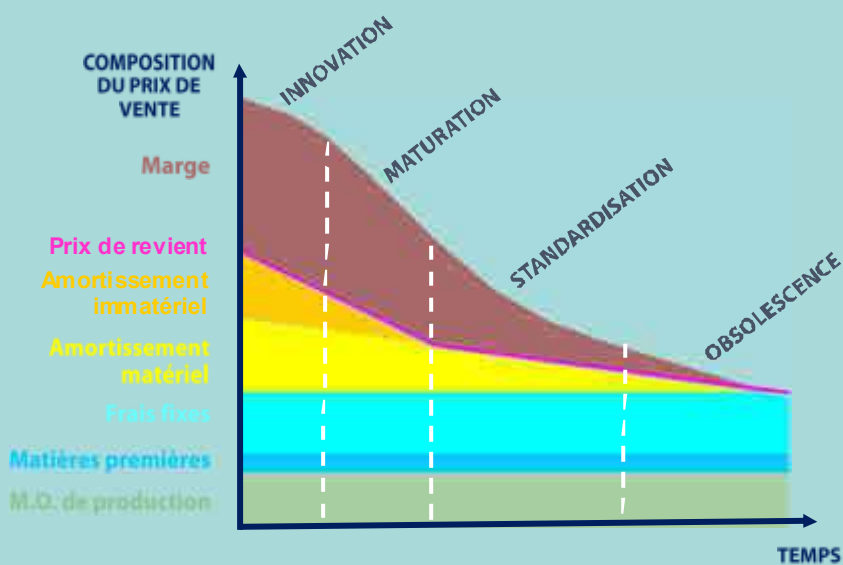
## DU BESOIN D'INNOVER AU BESOIN D'INNOVER... + !

### Réduction des cycles d'innovation à l'échelle macroéconomiques



## DU BESOIN D'INNOVER AU BESOIN D'INNOVER... + !

### Réduction des cycles d'innovation à l'échelle de l'entreprise



Sans oublier :

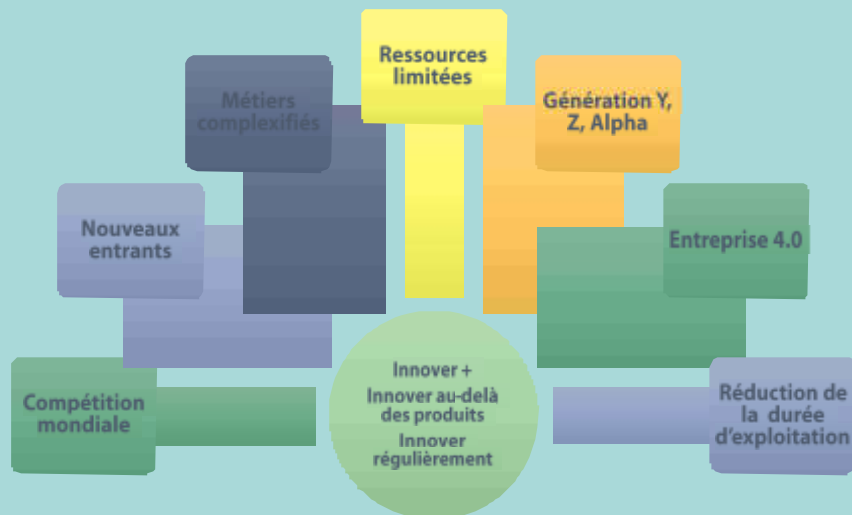
- La réduction du cycle de vie des innovations
- L'arrivée de potentiels nouveaux entrants





## DU BESOIN D'INNOVER AU BESOIN D'INNOVER... + !

Un contexte qui impose une autre vision de l'innovation



Les entreprises doivent être proactive et mettre en place des organisations favorisant l'innovation



## DU BESOIN D'INNOVER AU BESOIN D'UN SMI

Définitions selon l'ISO 56000 – Principes essentiels et vocabulaire

### Innovation :

entité nouvelle ou modifiée qui réalise ou redistribue de la valeur.

- 💡 Entité : Produit, service, processus, modèle, méthode, etc.
- 💡 Valeur : financière ou non financière (image, avantage stratégique, acquisition de connaissances, propriété intellectuelle...)

Autrement dit :

**L'innovation est le résultat d'un processus opérationnel**

### Système de Management de l'innovation (SMI) :

ensemble d'éléments corréés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des stratégies, des politiques et des objectifs, et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs en termes d'innovation.

Autrement dit :

**Le SMI c'est l'ensemble des activités permettant l'émergence et le développement d'innovations**



## POURQUOI DIFFÉRENCIER INNOVATION ET SMI EST IMPORTANT ?

### Un impact à différents niveaux

#### Responsable innovation

Son rôle n'est pas d'innover

Mais de mettre en place les actions permettant à tous les services d'innover

#### Entreprise

On ne décrète pas l'innovation

Mais on décide d'investir dans un système qui en produira

#### Entreprise de conseil

On ne pousse plus ponctuellement une entreprise à réussir un projet

Mais on l'accompagne dans la mise en place d'un Système



## COMMENT DÉVELOPPER SON SMI ?

Place au jeu !



## L'ANNÉE DE L'INNOVATION - LE SERIOUS GAME

### But du jeu

Mettre en place l'organisation qui permettra de générer le plus de valeur sur une année



mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

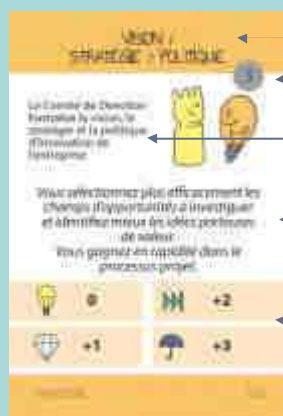
21



## L'ANNÉE DE L'INNOVATION - LE SERIOUS GAME

### Les éléments de jeu

Les cartes : identifier les activités qui composent un SMI



Nom de l'activité

Coût

Description

Impact

Gain de performance



mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

22

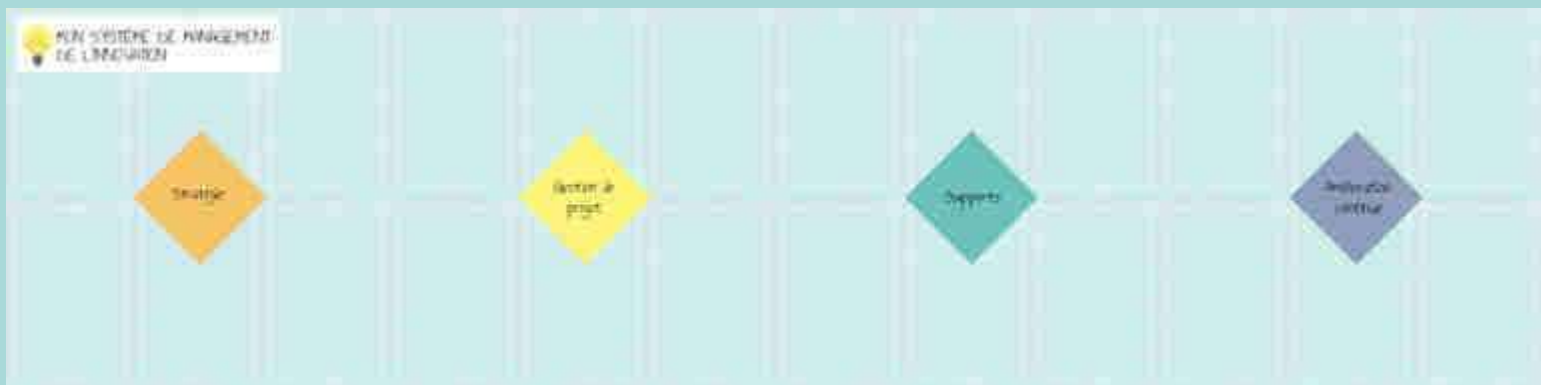




## L'ANNÉE DE L'INNOVATION - LE SERIOUS GAME

### Les éléments de jeu

Le plateau de cartes : se représenter le SMI



mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

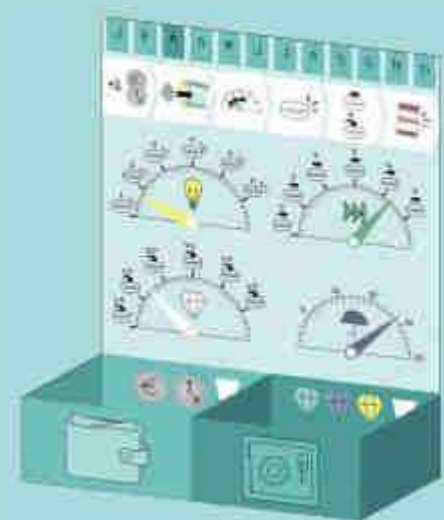
23



## L'ANNÉE DE L'INNOVATION - LE SERIOUS GAME

### Les éléments de jeu

Le tableau de bord : se représenter la performance d'un SMI



mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

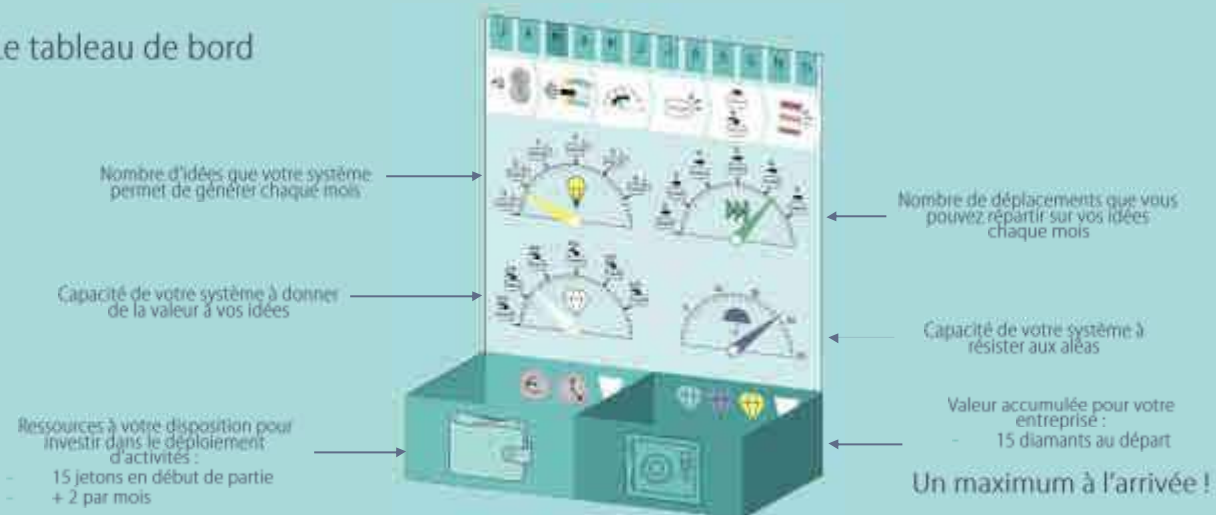
24



## L'ANNÉE DE L'INNOVATION - LE SERIOUS GAME

### Les éléments de jeu

#### Le tableau de bord



mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

25



## L'ANNÉE DE L'INNOVATION - LE SERIOUS GAME

### Les éléments de jeu

#### Le plateau de jeu : faire le lien entre SMI & développement de projets innovants



mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

26







## L'ANNÉE DE L'INNOVATION - LE SERIOUS GAME

### Pendant la partie



Collez les cartes au fur et à mesure



Prenez des notes : justifiez vos choix en décrivant l'histoire qu'ils racontent



Ce carnet vous servira :

À vous replonger dans cette formation  
À structurer votre rétrospective



La partie dure 1h30 puis vous aurez 1h pour préparer votre rétrospective (je vous fournirai un guide)

mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

27



## L'ANNÉE DE L'INNOVATION - LE SERIOUS GAME

### C'est parti !

Vous êtes sollicités par une entreprise qui a décidé que 2021 serait l'Année de l'Innovation !

Vous allez la coacher pendant 1 an en choisissant chaque mois de nouvelles activités à mettre en place pour développer son Système de Management de l'Innovation

A la fin de l'année, nous compterons combien de valeur vous aurez accumulée !



mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

28





L'ANNÉE DE L'INNOVATION  
construire son système de management de l'innovation

MERCI POUR VOTRE  
ATTENTION !



Johan CLAIRE  
CEO, Innovation Way  
[Johan.claire@innovation-way.com](mailto:Johan.claire@innovation-way.com)  
06 20 47 97 73

AFNOR- Président de la Commission de Normalisation sur le Management de l'Innovation- CN INNOV  
ISO - Animateur du groupe de travail « ISO 56002 Handbook for SMEs »  
Représentant Français dans la rédaction de l'ISO 56001 – Innovation Management System



L'ANNÉE DE L'INNOVATION  
construire son système de management de l'innovation

ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DE SYSTÈME DE  
MANAGEMENT DE L'INNOVATION EN ENTREPRISE

Formation – 2<sup>e</sup> partie





## RETOUR D'EXPÉRIENCE

**Racontez-nous !**



**L'ANNÉE DE L'INNOVATION**  
construire son système de management de l'innovation

## DÉVELOPPER UN SMI

**Les points clés**



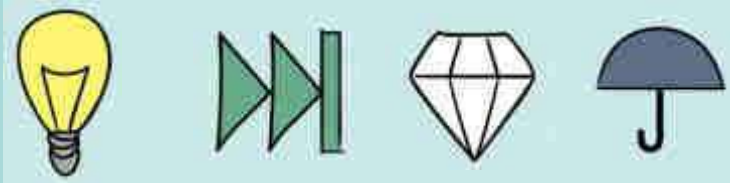
## DÉVELOPPER UN SMI - LES PONTS CLÉS

Développer un SMI c'est ...

... développer la capacité de l'entreprise à :

Faire avancer les  
projets

Développer sa  
résilience



Générer des  
idées

Maximiser la  
création de  
valeur



## DÉVELOPPER UN SMI - LES PONTS CLÉS

Il n'y a pas « 1 unique manière » d'initier un SMI !



- Les « serials entrepreneurs » se centrent souvent sur la « Gestion de projet » et maximisent la valeur et l'avancement MAIS prennent des risques !
- Les « conseillers / consultants » se centrent souvent sur la « Stratégie » et maximisent la résilience MAIS mettent du temps à démarrer !
- Les « PME » ont des approches variées qui dépendent de la culture interne.

**Chaque scénario comporte des avantages et des inconvénients !**



## DÉVELOPPER UN SMi - LES PONTS CLÉS

### L'influence de la taille et du secteur d'activité de l'entreprise

- Toutes les activités sont déployables dans toutes les « organisations »
- Une activité ne se déploie pas de façon binaire. Il y a différents niveaux de maturité.
- Le « seuil d'efficacité » (et de pertinence !) et donc la complexité à déployer chaque activité dépend du secteur et de la taille d'entreprise.
- L'objectif de flux et le niveau d'ambition de chaque innovation ne peut pas être le même en TPE qu'en ETI !



mai 21

Formation SMi - Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

35



## DÉVELOPPER UN SMi - LES PONTS CLÉS

### Trop d'idées peuvent rapidement saturer le processus projet



- Risque de frustration
- Dispersion : développement de projets non générateurs de valeurs pour l'entreprise
- Il faut parfois savoir renoncer !

mai 21

Formation SMi - Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

36







## DÉVELOPPER UN SM - LES POINTS CLÉS

Différentes approches pour créer un maximum de valeur

- L'approche R&D :
  - Peu de projets
  - Itérations
  - Valeur maximale
- L'approche incrémentale :
  - Nombreux projets
  - Développement rapide
  - Valeur moyenne
- L'approche open innovation :
  - Flux projets internes
  - Recours à des ressources extérieures pour accélérer ou renforcer certains projets
  - Valeurs variées !

mai 21

Formation SM - Année de l'innovation © Innovation May 2021



## DÉVELOPPER UN SM - LES POINTS CLÉS

Conjuguer de multiples activités

Créativité, Design Thinking, Méthodes Agile, Lab, Financement... aucune activité n'est la clé, elles ont toutes leur intérêt !



mai 21

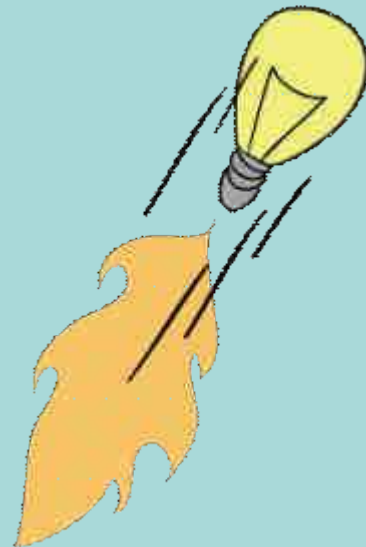
Formation SM - Année de l'innovation © Innovation May 2021



## DÉVELOPPER UN SMi - LES PONTS CLÉS

**Ne pas chercher à atteindre la Lune avant d'avoir testé l'apesanteur !**

- 💡 Il ouvre la voie
  - 💡 Pas nécessairement ambitieux
  - 💡 Mais riche acquisition de valeur : connaissance, image, mobilisation interne...
- 💡 Il rend possible de futurs investissements :
  - 💡 Se prouver (à soi-même, aux équipes, au chef, au banquier ...) qu'on en est capable
  - 💡 Ne pas chercher à atteindre la Lune avant d'avoir testé l'apesanteur !



mai 21

Formation SMi- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

39



## DÉVELOPPER UN SMi - LES PONTS CLÉS

**Equilibrer le processus projet, un dosage complexe**

- 💡 C'est important pour :
  - 💡 Produire régulièrement de la valeur (pour nos clients, nos équipes)
  - 💡 Être capable de réagir si un projet est arrêté
- 💡 Attention à :
  - 💡 Ne pas négliger le temps nécessaire aux dernières étapes
  - 💡 La pression de la fin d'année



mai 21

Formation SMi- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

40



## DÉVELOPPER UN SMI - LES POINTS CLÉS

### Maximiser la valeur en ouvrant son SMI

- Se faire accompagner peut permettre de
  - Booster un projet
  - Réguler/accélérer le flux de projets
- Il faut en profiter de chaque projet pour capitaliser et faire monter son système en maturité



## DÉVELOPPER UN SMI - LES POINTS CLÉS

### Prendre conscience de l'influence des perturbations extérieures



- Les aléas que nous rencontrons influencent nos choix :
  - Focalisation sur les problèmes déjà rencontrés,
  - Attitude différente lorsqu'on a perdu un projet,
  - Ascenseur émotionnel propre à l'innovation ...
- On ne peut pas supprimer les risques en innovation.
  - On peut les limiter en développant la résilience de son système
  - On doit en identifier un maximum et agir en conscience lorsqu'on commet des impasses (pour accélérer, imiter les coûts, survivre,...)
- Innover c'est accepter de penser l'opportunité avant le risque.



## DÉVELOPPER UN SMI - LES POINTS CLÉS

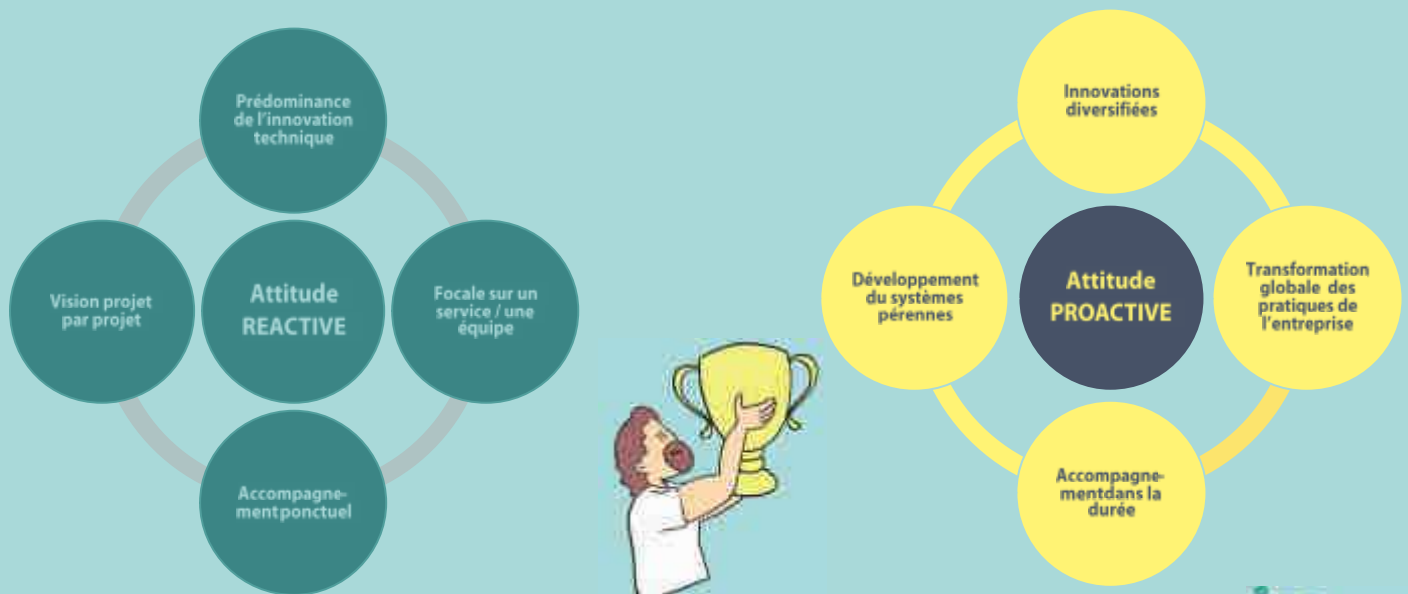
### S'accorder une perspective à long terme

- Un système ne commence à être efficace qu'à partir d'un certain niveau et après avoir fonctionné plusieurs mois
  - Régularité du flux, augmentation de la génération de valeur
  - Capacité à rebondir en cas d'échec d'un projet
- La durée de déploiement avant de percevoir un impact significatif sur la culture d'entreprise et sur le flux d'innovations varie d'une entreprise à l'autre. Il faut généralement compter 12 à 24 mois.



## CONCLUSION

### Un nouveau paradigme pour accompagner les entreprises en innovation ?







## LA SUITE ?

### A vous de jouer...

#### ♦ Jouer et rejouer :

- ♦ Tester des stratégies différentes et s'interroger sur leur sens

#### ♦ Utiliser votre carnet :

- ♦ Approfondir chaque carte (pourquoi ces valeurs dans le tableau ? Quels outils et méthodes derrière chaque thématique ?)
- ♦ Utiliser les cartes aléas pour challenger les dirigeants que vous accompagnez !

#### ♦ Intégrer la « pensée système » dans vos accompagnements :

- ♦ En quoi le projet accompagné peut-il permettre de faire changer durablement les pratiques de l'entreprise ?



## LA SUITE ?

### Lors de la prochaine séance

#### ♦ Animer le Serious Game en entreprise

#### ♦ Découvrir les travaux de normalisation (ISO 56000 Series) et faire le lien avec le Serious Game

#### ♦ Certification d'animateur : questionnaire individuel d'évaluation







L'ANNÉE DE L'INNOVATION  
construire son système de management de l'innovation

MERCI POUR VOTRE  
ATTENTION !



Johan CLAIRE  
CEO, Innovation Way  
[Johan.claire@innovation-way.com](mailto:Johan.claire@innovation-way.com)  
06 20 47 97 73

AFNOR - Président de la Commission de Normalisation sur le Management de l'Innovation - CN INNOV  
ISO - Animateur du groupe de travail « ISO 56002 Handbook for SMEs »  
Représentant Français dans la rédaction de l'ISO 56001 - Innovation Management System



L'ANNÉE DE L'INNOVATION  
construire son système de management de l'innovation

ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DE SYSTÈME DE  
MANAGEMENT DE L'INNOVATION EN ENTREPRISE

**Formation – 3<sup>e</sup> partie : Normalisation & Management de l'Innovation**



## LA NORMALISATION

UN CADRE  
DE PROGRÈS  
POUR TOUS

## Commission Nationale de Normalisation sur le Management de l'Innovation CN INNOV

Johan CLAIRE  
[johan.claire@innovation-way.com](mailto:johan.claire@innovation-way.com)

mai 21

Président CN INNOV

Karine NAUD  
[karine.naud@afnor-ext.org](mailto:karine.naud@afnor-ext.org)

Cheffe de Projet AFNOR

Formation SMI - Année de l'Innovation ©  
Innovation Way 2021

**afnor**  
NORMALISATION

Page 49

## VOUS AVEZ DIT « NORMALISATION » ?



**afnor**  
NORMALISATION

## CN INNOV : la commission française de normalisation

**Rôle : Diffuser les meilleures pratiques du Management de l'Innovation par la normalisation**

- Définir et défendre les positions françaises à l'international
- Élaborer des référentiels normatifs français

Créée en 2009

28 Membres issus de multiples horizons :

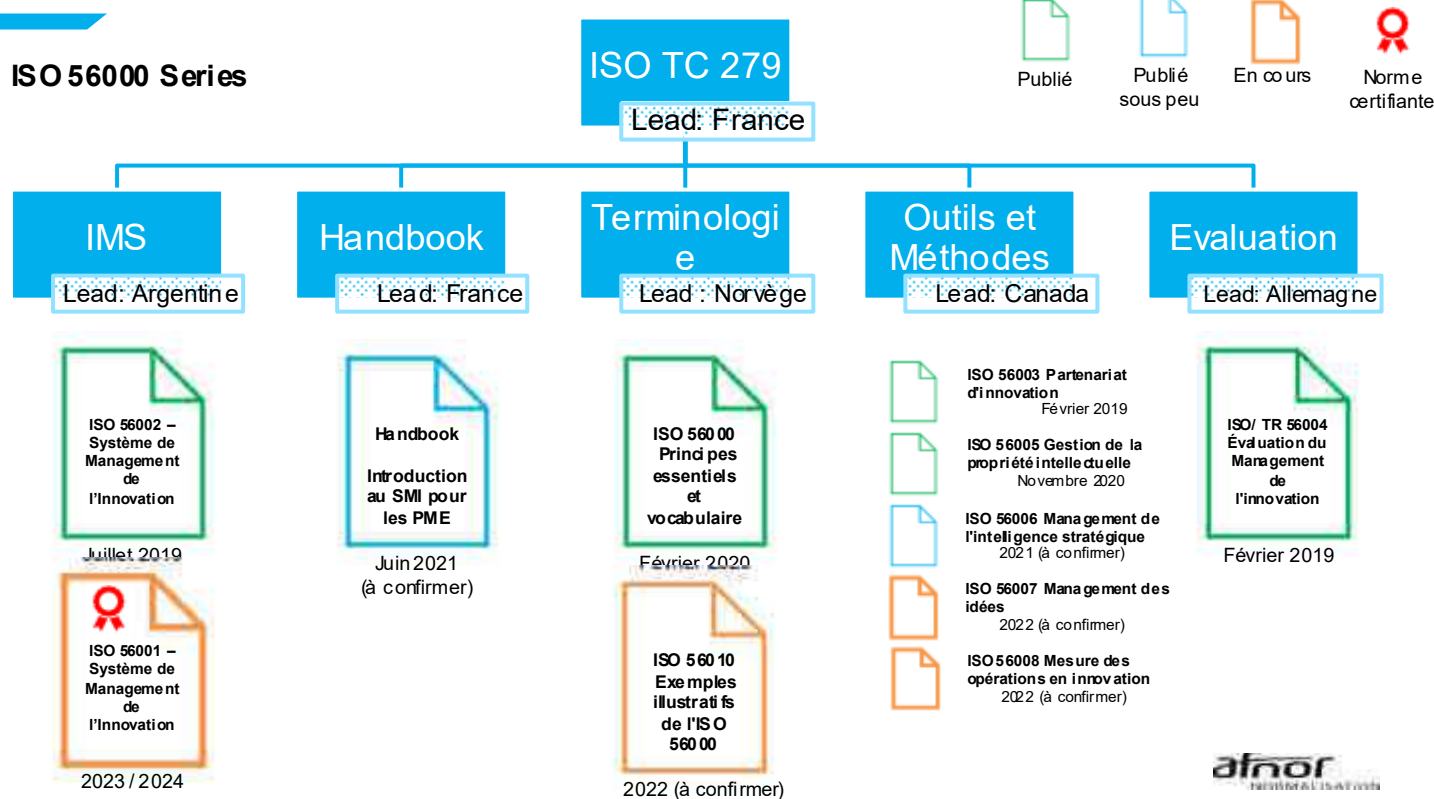
- Entreprises privées
- Fédérations / organismes consulaires
- Centre de recherche et Universités
- Responsables innovation
- Consultants
- Universitaires



Président : Johan CLAIRE (Innovation Way)



## ISO 56000 Series



## Des préjugés à la naissance d'une collaboration !

INNOVATION...



... À TRAVERS LES YEUX D'UN  
RESPONSABLE DES SYSTÈMES DE  
MANAGEMENT

Ursus Wehrli

afnor  
Association Française de Normalisation

mai 21

Formation SMI - Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

53

## Des préjugés à la naissance d'une collaboration !

NORMALISATION ...

... À TRAVERS LES YEUX D'UN  
RESPONSABLE INNOVATION



afnor  
Association Française de Normalisation

mai 21

Formation SMI - Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

54



## Des préjugés à la naissance d'une collaboration !

INNOVATION...



NORMALISATION ...



Ursus Wehli

afnor  
Association Française de Normalisation

mai 21

Formation SMI - Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

55

## Des préjugés à la naissance d'une collaboration !

INNOVATION



NORMALISATION

afnor  
Association Française de Normalisation

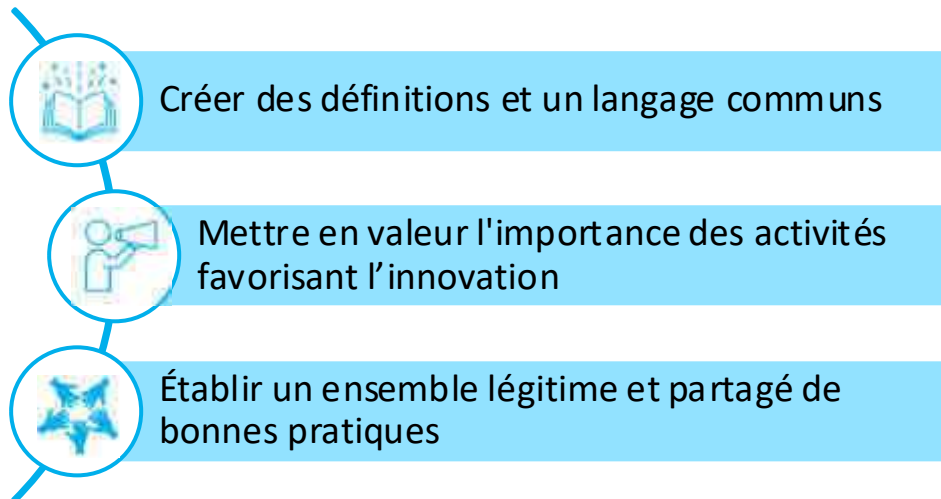
mai 21

Formation SMI - Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

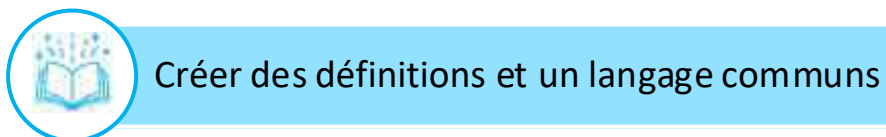
56



## Pourquoi la normalisation peut aider les responsables innovation ?



## Pourquoi la normalisation peut aider les responsables innovation ?



### Définitions inspirées par l'ISO 56000 – Principes essentiels et vocabulaire

#### Innovation

Quelque chose de nouveau ou modifié qui crée de la valeur ajoutée (économique ou non!)

Autrement dit :

L'innovation est le résultat d'un processus opérationnel

#### Système de Management de l'innovation (SMI)

Ensemble d'éléments nécessaires qui interagissent et permettent d'atteindre des objectifs en innovation.

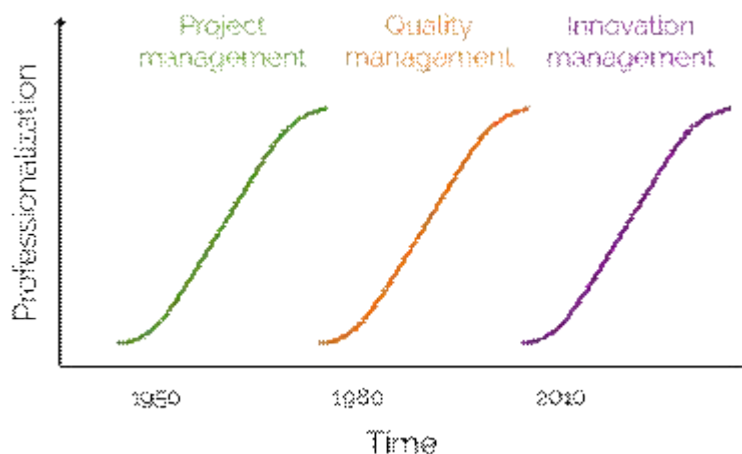
Autrement dit :

Le SMI c'est l'ensemble des activités permettant l'émergence et le développement d'innovations (au pluriel !)

## Pourquoi la normalisation peut aider les responsables innovation ?



Mettre en valeur l'importance des activités favorisant l'innovation



## Pourquoi la normalisation peut aider les responsables innovation ?



Établir un ensemble légitime et partagé de bonnes pratiques



Selon ISO 56000 : 2020



## ISO 56002 – Système de Management de l'innovation



**D'une vision projet...**

**INTENTION**

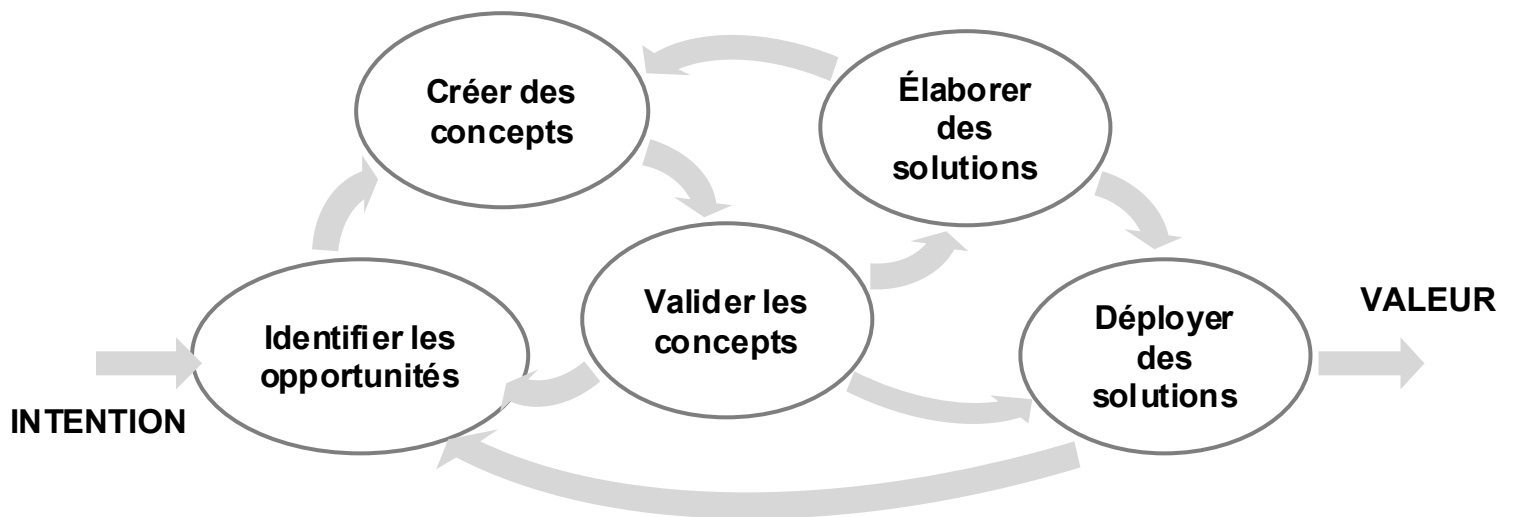


Processus d'innovation



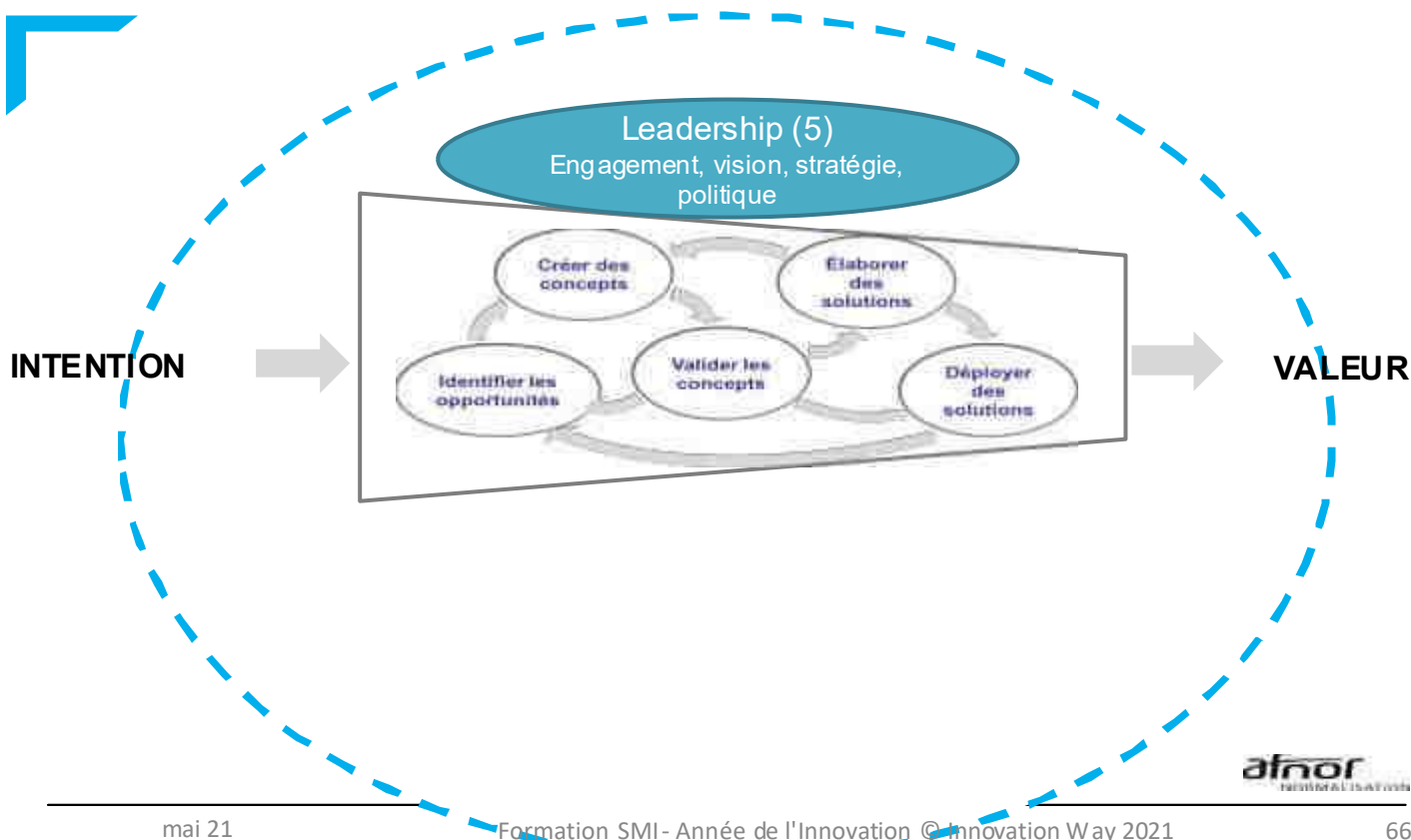
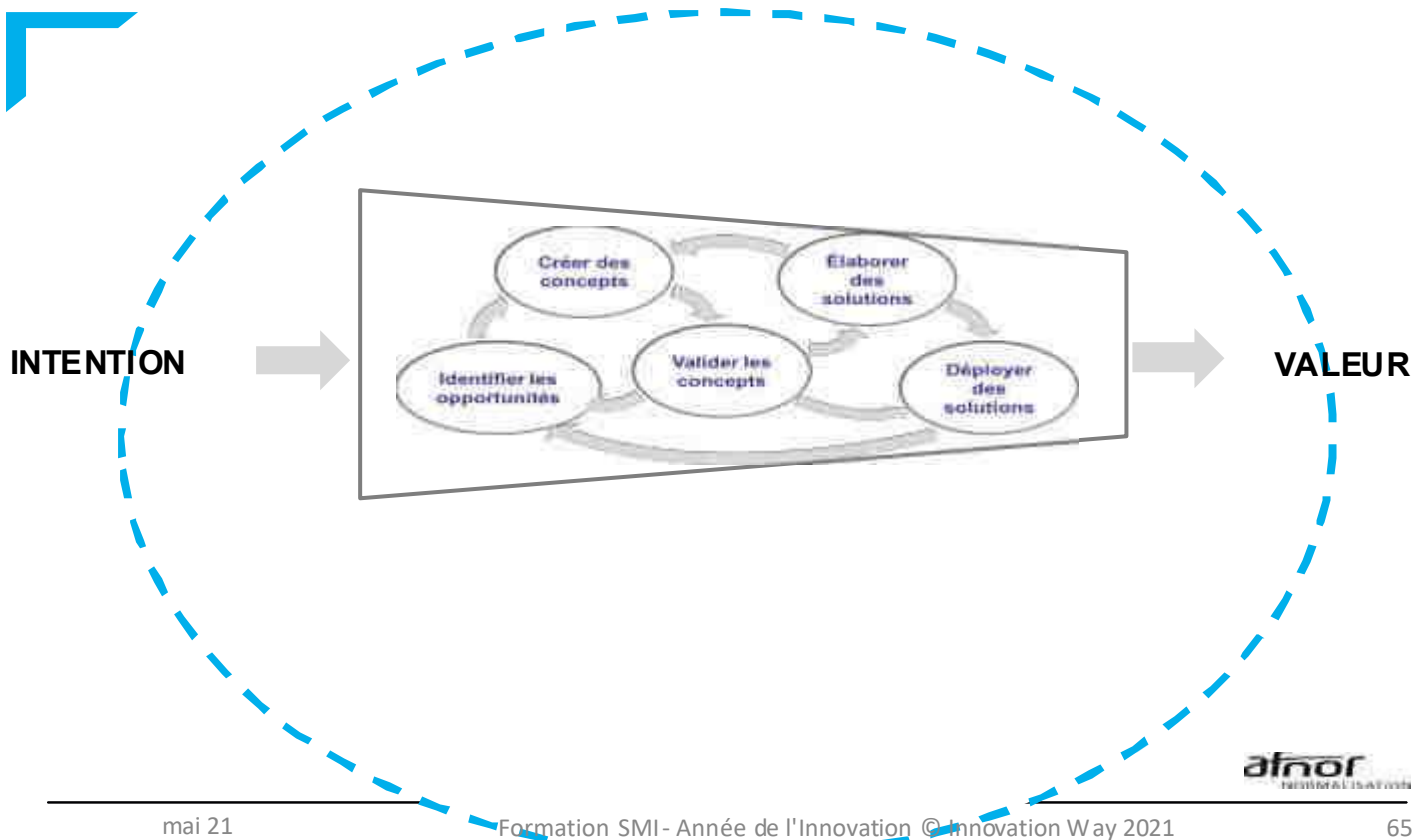
**VALEUR**

## D'une vision projet...

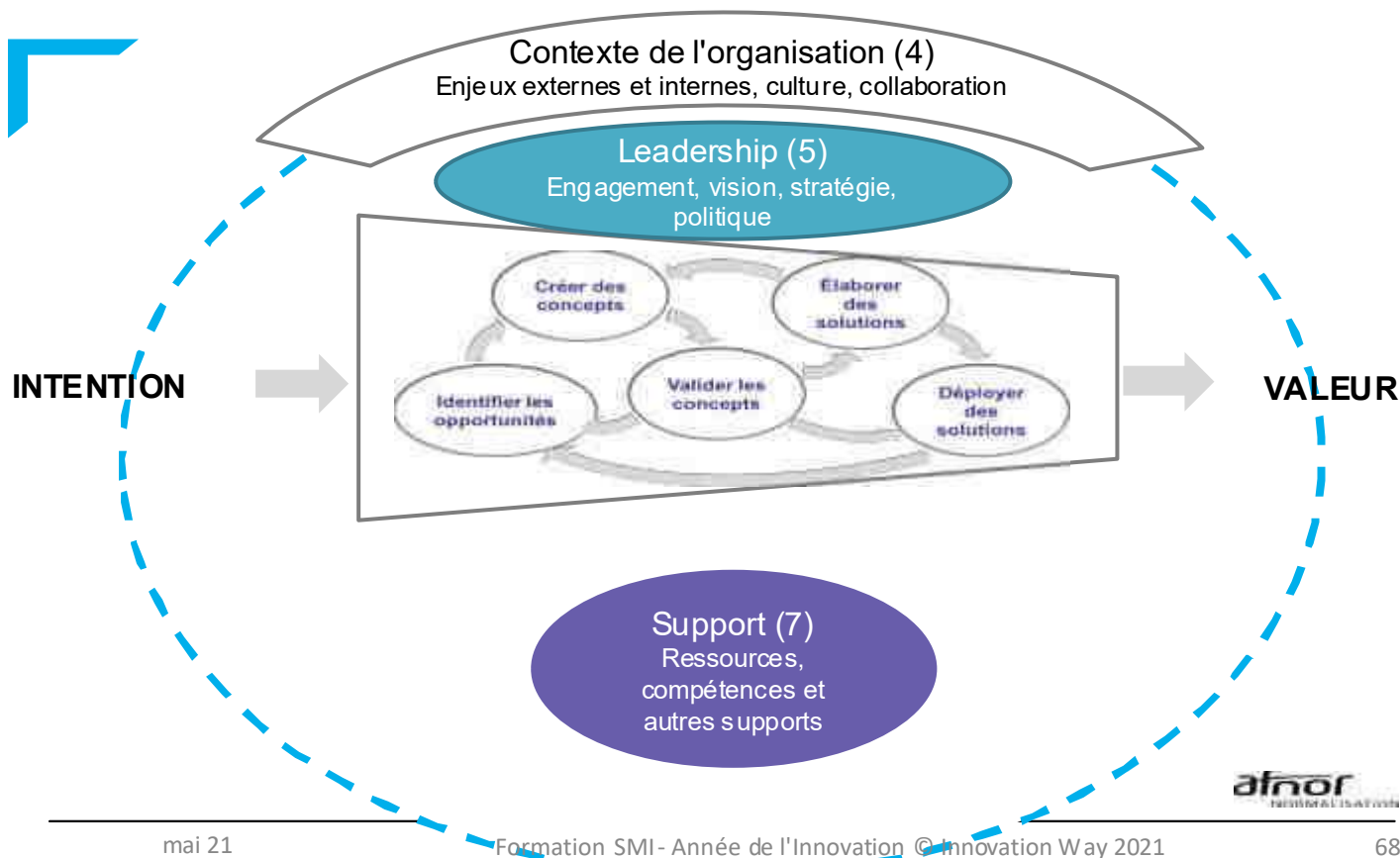
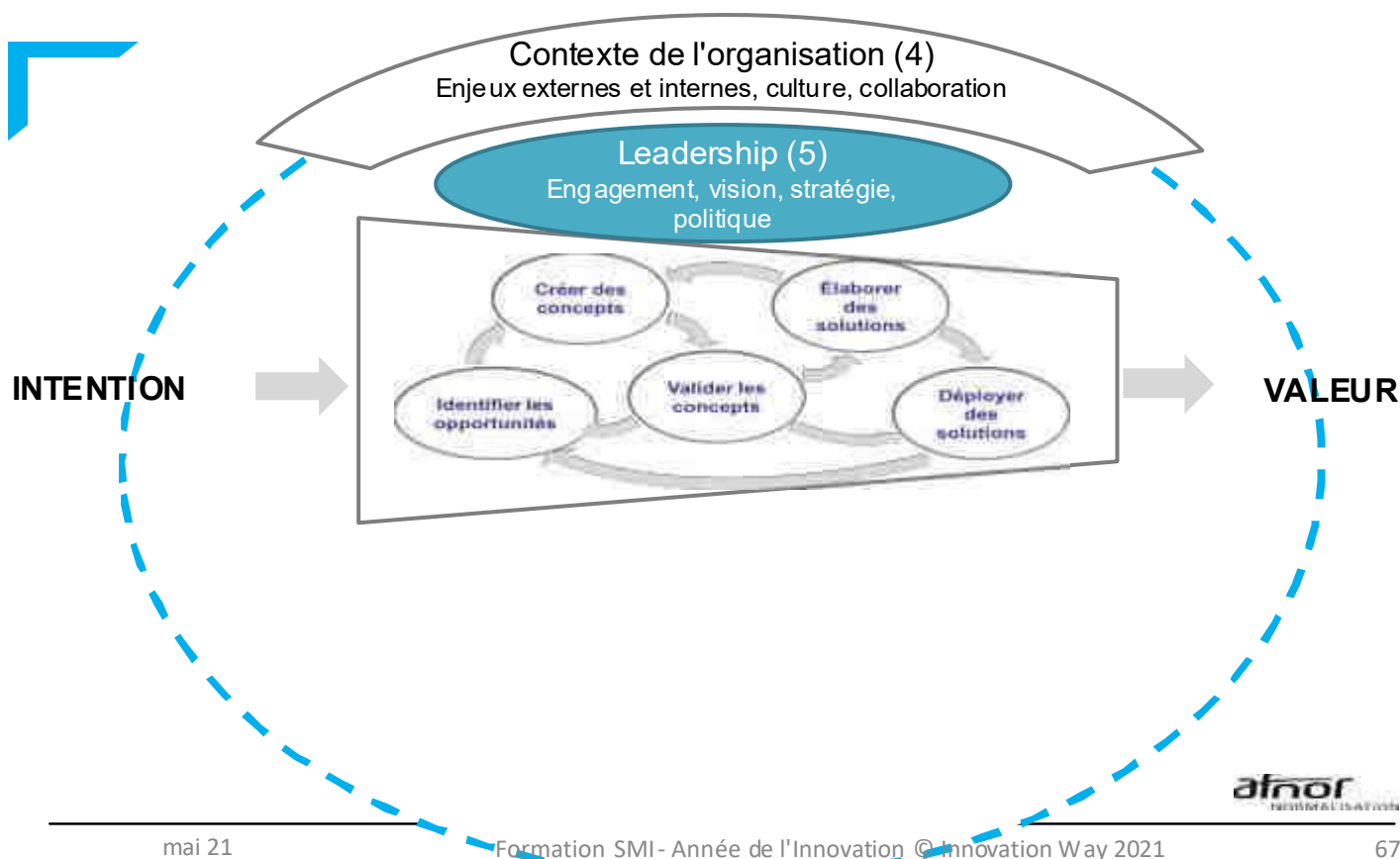


## D'une vision projet...

...à la prise en compte d'un système de management

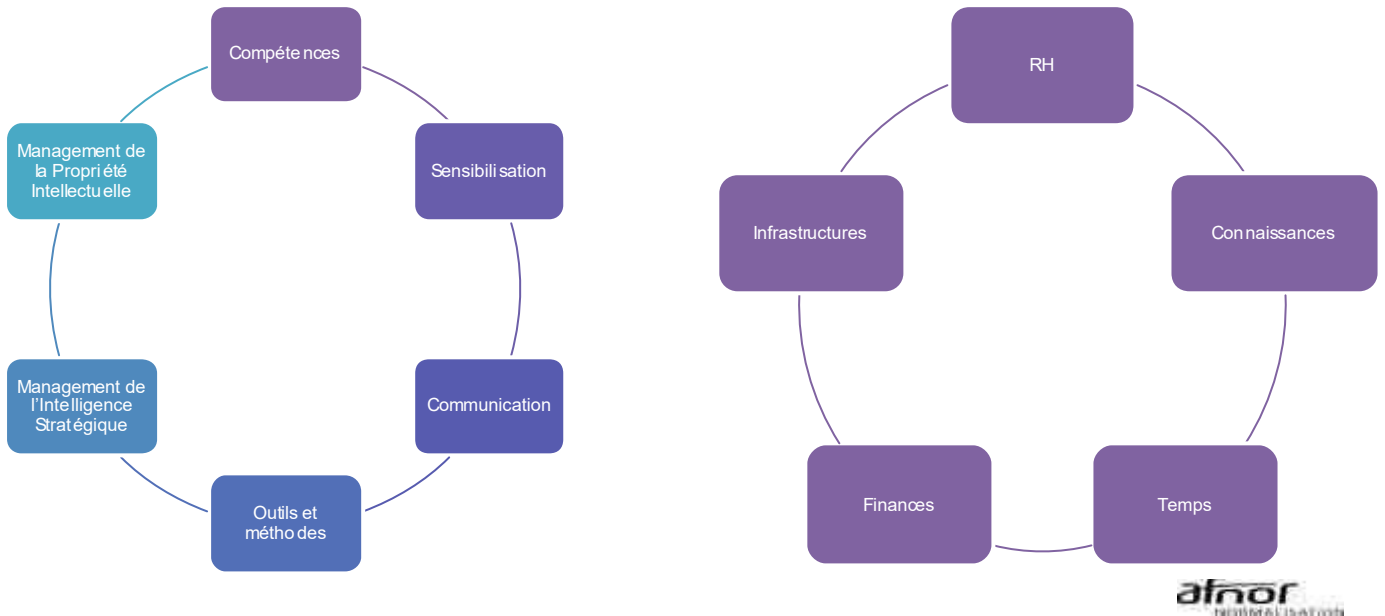






## ISO 56002 – Système de Management de l'Innovation

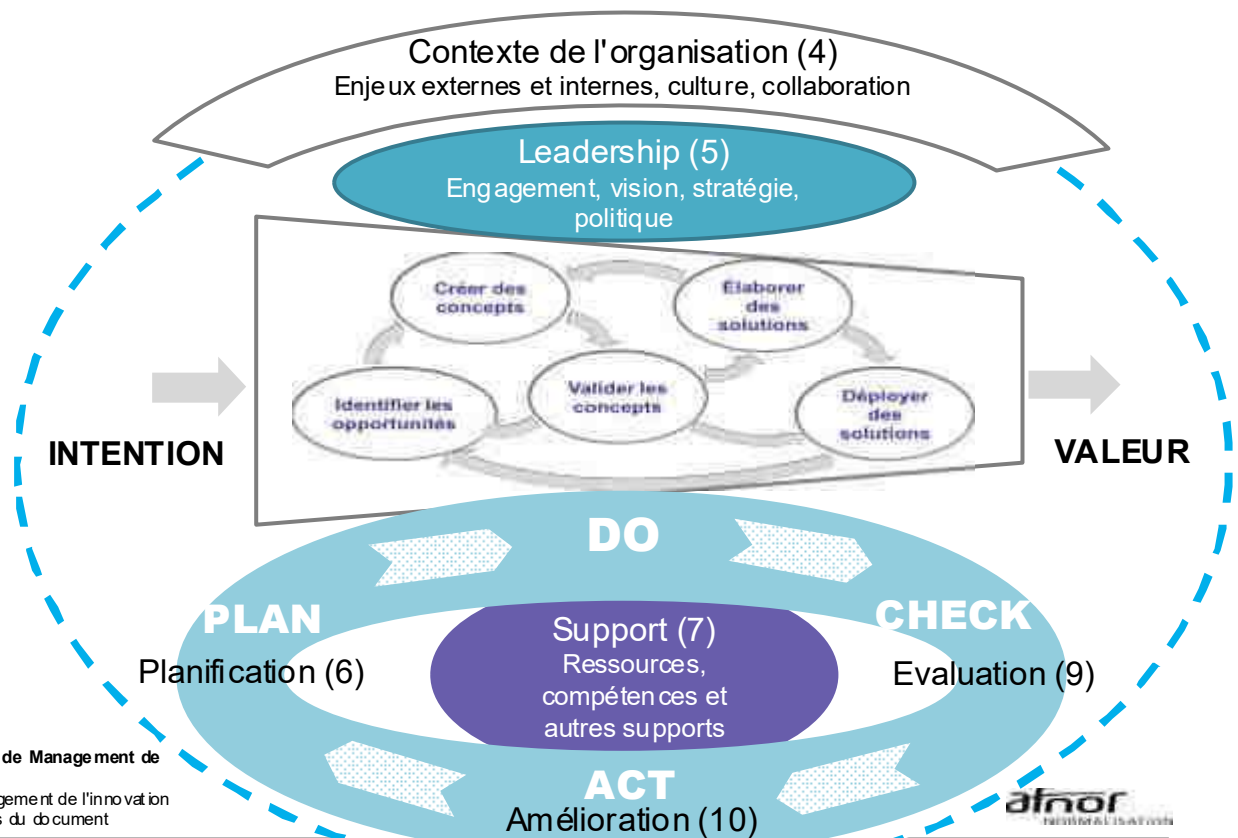
### Zoom sur les « supports » au Système de Management de l'Innovation



mai 21

Formation SMI - Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

69



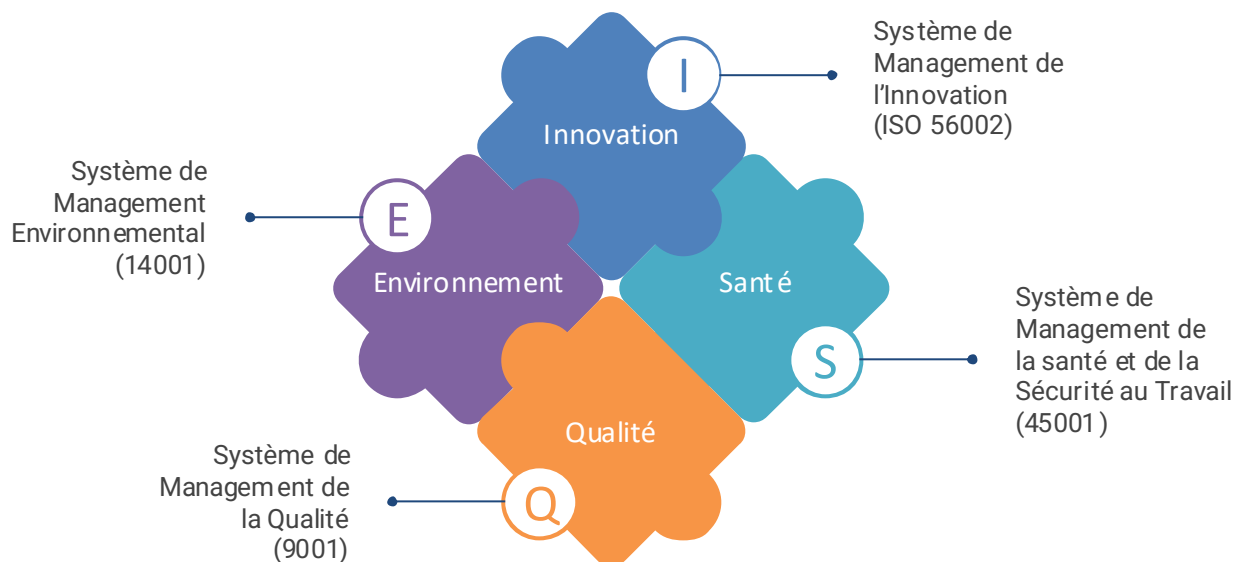
Extrait ISO 56002:2019 – Système de Management de l'Innovation  
Représentation du système de management de l'innovation  
avec références aux chapitres du document

mai 21

Formation SMI - Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

70

## Du SM “ I ” comme “ Innovation ” au SM “ I ” comme “ Intégré ”



afnor  
Association Française de Normalisation

## A quoi s'attendre concernant la diffusion de l'ISO 56001 (à partir de 2024) ?



- Pression pour être certifié



- Visibilité à l'innovation et à ses métiers
- Métiers du conseil en innovation

afnor  
Association Française de Normalisation

## Notre ambition dans la rédaction de l'ISO 56001



L'ANNÉE DE L'INNOVATION  
construire son système de management de l'innovation

ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DE SYSTÈME DE  
MANAGEMENT DE L'INNOVATION EN ENTREPRISE

Formation – 4<sup>e</sup> partie : devenir animateur du serious game



## L'ANNÉE DE L'INNOVATION

construire son système de management de l'innovation

# DE L'ISO 56002 À L'ANNÉE DE L'INNOVATION<sup>®</sup> !



## POURQUOI UN JEU POUR SE FORMER AU SMI ?



**Il n'existe pas une recette unique**



**Les effets du système ne sont perceptibles que dans le temps**



**Une forme soignée au service du fond**



**Permettre à chacun de faire son propre cheminement**







## QU'AVEZ-VOUS APPRÉCIÉ DURANT VOTRE PREMIÈRE PARTIE ?

<https://app.klaxoon.com/join/QZCD3J8>



## PHILOSOPHIE & RÈGLES DE BASES !

**Animateur, joueur & jeu : 3 acteurs pour une collaboration réussie**



## PHILOSOPHIE GÉNÉRALE

### Règle n°1



## PHILOSOPHIE GÉNÉRALE

### Règle n°2 : Faites confiance au jeu !

- Les joueurs sont toujours satisfaits en fin de partie
  - Quelque soit leur niveau initial en innovation
  - Quelques soit leurs difficultés durant la partie
  - Quelque soit leur posture durant la partie (environnement pro !)
- Il y a toujours un point de bascule où les joueurs « rentrent dans le jeu »
  - Parfois dès le début (pour les personnes habituées aux jeux de société),
  - Parfois avec l'arrivée des aléas,
  - Il faut parfois attendre 5 ou 6 tours de jeu !



## PHILOSOPHIE GÉNÉRALE

### Règle n°3 : Laissez les joueurs faire leurs propres parcours

- 💡 Questionnez plutôt que d'apporter des réponses
- 💡 Ne prenez pas parti lorsque les joueurs débattent
- 💡 Ne partagez pas votre vision ou vos connaissances pendant la partie



## PHILOSOPHIE GÉNÉRALE

### Règle n°4 : Soyez un « Animateur / traducteur »

- 💡 Soyez précis sur le vocabulaire utilisé
  - 💡 Un jeton est un jeton → ce n'est pas un euro
  - 💡 On accumule de la valeur → et non de la richesse
  - 💡 ...
- 💡 Reformulez systématiquement en cherchant le sens, l'histoire que raconte les choix faits par le joueur
- 💡 Ne soyez pas dogmatique sur l'application des règles du jeu
  - 💡 Négociation sur un aléa ? Pourquoi pas, si c'est argumenté !
  - 💡 placement libre des cartes sur le plateau de carte
- 💡 Laissez les gens exprimer des critiques (les règles sont trop complexes, cartes mal formulées, ...). Tant qu'ils critiquent le jeu, ils ne vous critiquent pas vous ! Ce jeu est un outil permettant de discuter / révéler / mettre en valeur des choses. Il n'a pas vocation à être parfaitement juste ! Préférez donc donner raison à une critique si cela permet au joueur de mieux accepter le jeu (et la formation !).



## PHILOSOPHIE GÉNÉRALE

### Règle n°5 : Mettez en valeur l'expérience émotionnelle

- Durant la partie les joueurs seront parfois frustrés, parfois euphoriques. C'est essentiel !
- Vous devez accompagner cette émotion et faire prendre conscience au joueur de l'évolution de cette émotion au fil de la partie.
  - Ce parcours émotionnel est assez similaire à ce que ressent un innovateur durant le développement de son projet ou de ce que vit un responsable innovation lorsqu'il développe le SMI !



## LES ÉLÉMENTS DU JEU

Connaitre les détails pour assurer la cohérence



## LES ÉLÉMENTS DU JEU

### Les monnaies et pions



- Les diamants représentent la création de valeur. Leurs multiples couleurs symbolisent le fait que la valeur acquise dans un projet peut être financière ou non (image, avantage stratégique, connaissance, engagement...)

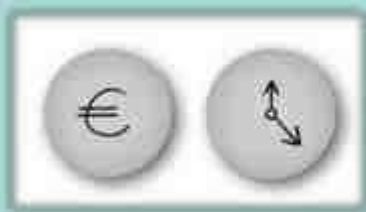


- Les capsules représentent les opportunités d'innovation. Au départ ce sont des « coquilles vides » ayant un potentiel mais pas de « valeur ». En progressant sur le plateau de jeu, l'opportunité acquiert de la valeur de façon exponentielle. Toutefois cette valeur reste potentielle et n'est définitivement acquise que lorsqu'elle arrive au bout du parcours, que l'innovation est déployée.



## LES ÉLÉMENTS DU JEU

### Les monnaies et pions



- Les « jetons ressource » représentent les ressources que l'entreprise est capable d'investir dans son système. Les faces comportent le symbole « € » d'un côté et une horloge de l'autre pour symboliser le fait que ces ressources sont le plus souvent du temps-homme ou de l'argent.
  - Il est important de ne pas parler de « pièces » ou « d'euros » mais bien de maintenir l'appellation « jeton ressource » en le faisant remarquer au joueur car cela permet d'évacuer le mythe « pour innover il faut être riche » !

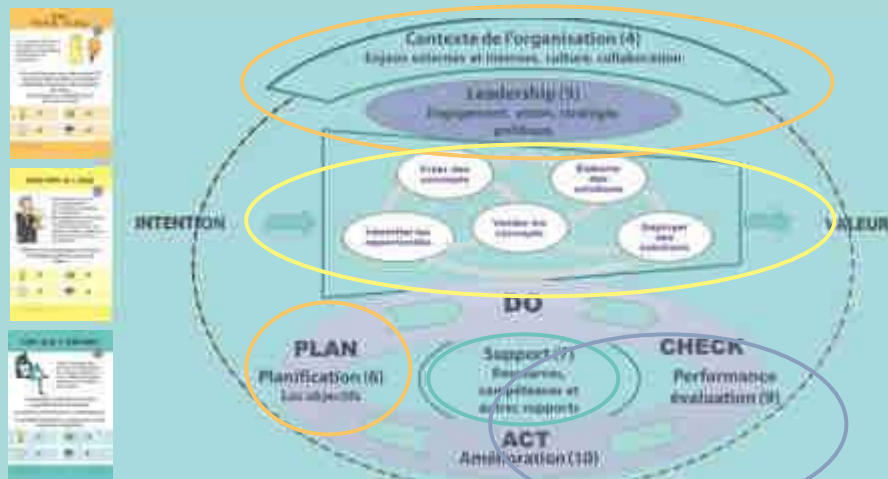




## LES ÉLÉMENTS DU JEU

### Les « cartes système »

- Les « cartes système » représentent des activités sur Système de Management de l'Innovation. Réparties en 4 catégories, elles résument avec le contenu de l'ISO 56002.



mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

87



## LES ÉLÉMENTS DU JEU

### Les « cartes système »

- Les « cartes système » représentent des activités sur Système de Management de l'Innovation. Réparties en 4 catégories, elles résument avec le contenu de l'ISO 56002.
- Elles n'ont pas toutes le même ratio cout / gain qui varie entre 100% et 200%
- Les ratios permettent :
  - De mettre en valeur les activités qui ont généralement le plus d'impact en entreprise (déterminé par un panel d'experts lors de la conception)
  - de guider les joueurs non experts. En particulier lors du premier tour, les joueurs qui sont moins à l'aise avec la thématique entrent par le jeu en cherchant les cartes à plus haut ratio.



mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

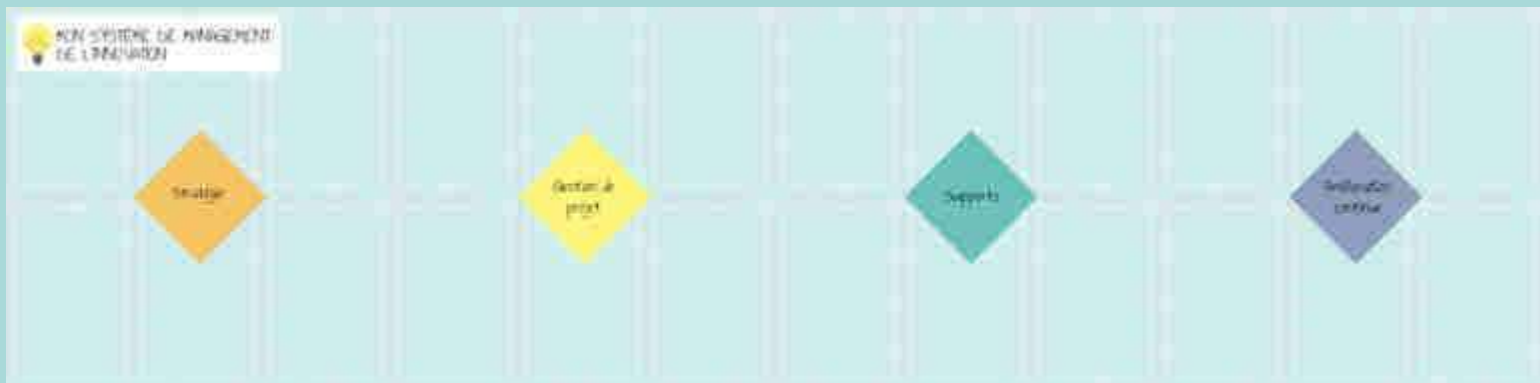
88



## LES ÉLÉMENTS DU JEU

### Le plateau de cartes

- Le plateau de cartes représente le SMI, il permet de rendre concret cette notion souvent si abstraite !
- Chaque joueur peut se l'approprier (cartes dans l'ordre chronologique, par zone, alignées ou non, etc.)



## LES ÉLÉMENTS DU JEU

### Les « cartes Joker »

- Les cartes Joker ont volontairement l'apparence d'être peu rentables mais sont en réalité particulièrement intéressantes. En innovation, développer des partenariats fait parfois peur et représente un investissement mais cela s'avère généralement très rentable !
- Ces cartes permettent aussi, lors du 3<sup>e</sup> tour de jeu, de rappeler au joueurs qu'ils ont intérêt à bien lire les cartes et à ne pas se contenter de survoler les titres et les tableaux de score.





## LES ÉLÉMENTS DU JEU



### Les « cartes Aléas »

- Les Aléas peuvent être positifs ou négatifs. Ils sont, par définition, aléatoires et doivent le rester pour :
  - Renforcer l'acceptabilité du jeu
  - Coller au mieux à la réalité d'une démarche d'innovation (l'incertain est omniprésent)
- Il est possible d'y résister de 2 façons : en ayant une résilience suffisamment élevée ou en possédant une carte spécifique.
  - Être protégé par son score de résilience signifie que l'organisation est suffisamment robuste, que la culture d'innovation est suffisamment affirmée pour résister à ce genre d'aléa.
  - Être protégé par une carte spécifique signifie que le fait d'avoir mis en place cette activité rend hautement improbable le fait d'être exposé à un tel aléa.
- A noter que la condition liée à la résilience est un signe  $>$  et non  $<$  ou  $=$ . Ceci est une zone grise du jeu qui vous permettra de « piéger » les joueurs qui tentent d'optimiser leur partie par le calcul mais vous pourrez aussi paraître sympas si vous ne l'appliquez pas 😊



## LES ÉLÉMENTS DU JEU

### Le tableau de bord

- Le tableau de bord doit toujours être manipulé par les joueurs. Ne les privez pas de ce plaisir 😊
- Il permet :
  - D'illustrer la performance du système à travers 4 indicateurs
  - De visualiser que la performance ne fait que progresser dans le temps. Les aiguilles ne descendent jamais. On ne « consomme » pas sa capacité à innover, on la cultive !
  - De différencier les 2 monnaies du jeu (jetons ressources et diamants) pour illustrer que la notion de retour sur investissement en innovation ne doit pas s'envisager qu'avec des indicateurs financiers.







## LES ÉLÉMENTS DU JEU

### Le tableau de bord



- Il permet également d'illustrer le besoin d'équilibre entre les 4 variables: capacité à identifier des opportunités, à les faire avancer, à leur donner de la valeur et résilience du système.
- La calibration du jeu et les graphismes poussent les joueurs à d'abord vouloir équilibrer ces compteurs sur les premiers mois avant que le plateau atteigne une saturation et que le joueur se concentre finalement plutôt sur l'avancement et/ou la valeur. Il a alors accepté que le risque n'était pas totalement évitable et que la génération d'idées était rarement le point limitant !

mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

93



## LES ÉLÉMENTS DU JEU

### Les compteurs de performance

- Les compteurs de performance permettent de définir ce qu'est la capacité à innover d'une organisation :

Capacité à identifier des opportunités / générer des idées

Capacité à faire naître de la valeur dans ses projets



Capacité à faire avancer ses projets / à concrétiser

Capacité à résister aux imprévus et à transformer les contraintes en opportunités.

mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

94





## LES ÉLÉMENTS DU JEU



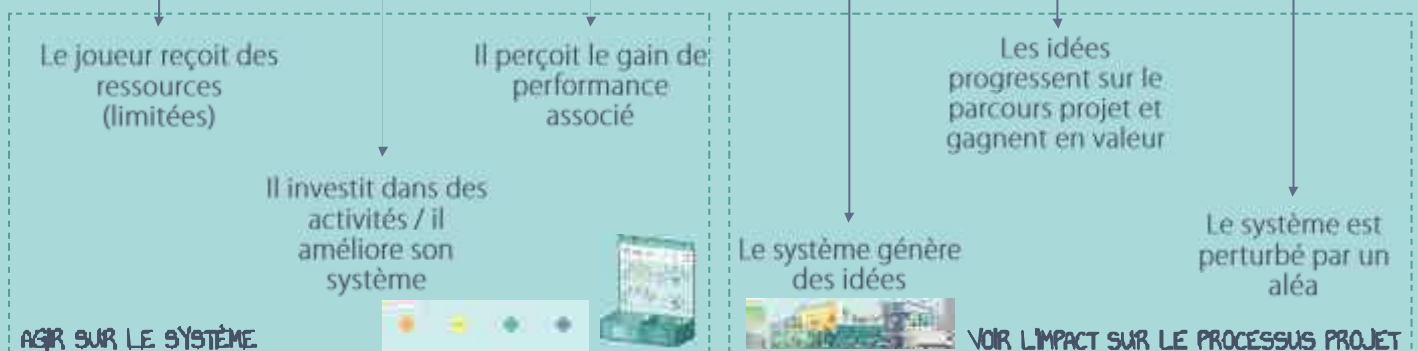
### Le plateau de jeu

- Le plateau de jeu est organisé en 5 zones de couleur reprenant les 5 étapes d'un projet telles que présentées dans l'ISO 56002.
- Chaque zone est composée d'une ou plusieurs pièces et demandera ainsi plus ou moins de déplacements pour être traversée. Ceci illustre la différence d'énergie à engager pour passer les différentes étapes du développement d'un projet.
- Il est possible de faire faire des boucles à un projet en passant de l'expérimentation à l'identification d'opportunités ou en repassant du développement à la phase de concept. En pratique ces boucles sont rarement utilisées par les joueurs qui préfèrent « foncer droit au but ». Les joueurs qui les utilisent réalisent pourtant généralement des scores plus importants ! Ces boucles illustrent le fait qu'en innovation le développement se fait généralement par itération.
- En observant le plateau avec attention vous trouverez quelques détails « so French ». Ce jeu a été conçu pour être jouable dans le monde entier mais il était impossible de gommer tous les marqueurs culturels. Nous avons donc fait le choix de jouer la carte du « conçu et fabriqué en France » jusque dans les moindres détails 😊



## LES ÉLÉMENTS DU JEU

### La mécanique de jeu







# FOCUS SUR QUELQUES CARTES SPÉCIFIQUES

Quelques malus et détails cachés pour provoquer la discussion

mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

97



### FORMATION CRÉATIVITÉ

1



Vous formez un animateur de séances de créativité. Il connaît désormais les règles de composition d'un groupe, quelques méthodes de créativité ainsi que les règles d'animation.

*Vous ne manquerez plus jamais d'idées. Seront-elles « bonnes » ? Rien n'est moins sûr !*

+3	-0
-2 si en stratégie + 6	-1 si en stratégie + 6

GÉRONDE (RONDE) GÉRONDE

### DIGITALISATION

2



Vous développez l'utilisation d'outils numériques permettant d'alimenter en données votre dynamique d'innovation (optimisation de production, relation client...) ou favorisant la collaboration (réseau social interne, plateforme collaborative...).

*En fonction de l'outil déployé, vous gagnez en idées, en efficacité dans le processus projet, en valeur au sein des projets ou en résilience.*

+4	ou +4
ou +4	ou +4

GÉRONDE GÉRONDE

### AGILITÉ FINANCIÈRE

1



Vous développez vos connaissances sur les nombreux dispositifs de soutien financier à l'innovation (régionaux, nationaux, européens...) et apprenez à les activer.

*Les projets ambitieux sont mieux accueillis dans l'organisation. Le rythme des projets en pâtit car il faut respecter le rythme des appels à projets.*

0	-2
0	Les projets avec au moins 10 % sont protégés des aléas

GÉRONDE GÉRONDE

mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

98







# LE PARCOURS D'UN ATELIER

De l'équilibre Serious / Game

mai 21

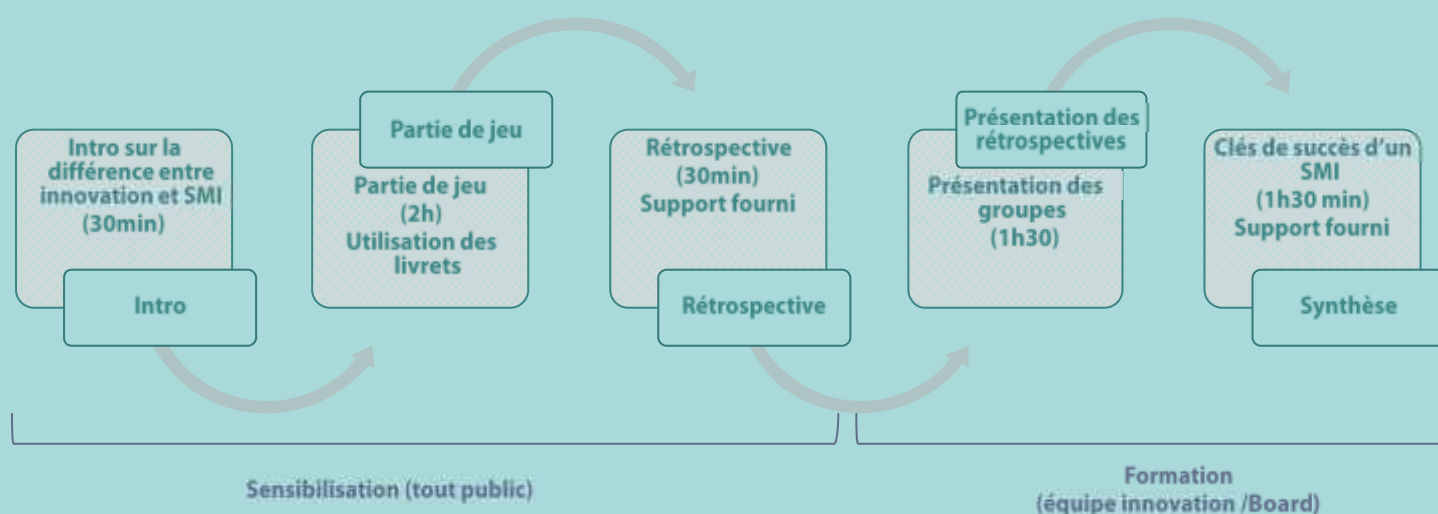
Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

101



## LE PARCOURS D'UN ATELIER

Le processus d'utilisation recommandé en fonction de l'objectif & de la cible



mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

102





## LE PARCOURS D'UN ATELIER

### L'importance du carnet et de la rétrospective



mai 21

- Le carnet est essentiel pour maintenir un équilibre entre jeu et apprentissage.
  - Invitez les gens à justifier leurs choix dans ce carnet non pas en citant le jeu mais en expliquant le sens qu'ils mettent derrière leurs choix.
  - Ils peuvent avoir choisi une carte en raison du bonus qu'elle confère. Le jeu les y invite volontairement ! Mais ce qui est intéressant c'est de voir comment ils parviennent à justifier ce choix « dans la vraie vie » !
- Le carnet permet aussi
  - De se replonger « à froid » dans la formation en reparcourant sa partie
  - De retrouver l'ensemble des cartes, y compris des alicorns que le joueur rencontrera peut-être « dans la vraie vie »
- L'utilisation est contractuellement obligatoire dans le cas d'une utilisation avec des personnes externes à votre propre entreprise**

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

103



## ANIMER LA PARTIE

### Clés de succès d'une animation réussie

mai 21

Formation SMI- Année de l'Innovation © Innovation Way 2021

104





## ANIMATION DU JEU

### Préparer la partie

- 💡 Présenter rapidement la notion de Système :
  - 💡 « Nous allons construire le système et voir son impact sur les projets » (vous pouvez vous appuyer sur l'ISO 56002 ou sur le support fourni dans la première partie de cette formation)
  - 💡 Il est possible que cela paraisse peu clair pour les joueurs. Ce n'est pas grave. Soyez brefs et ne répondez pas nécessairement à toutes les questions, le jeu est là pour ça !
- 💡 Ne pas hésiter à laisser les gens manipuler la boîte ! Cela fait partie de l'expérience et la plupart des gens apprécient de manipuler un jeu de société.
- 💡 **Préparez vous : relisez ce support & relisez les cartes en vous interrogeant sur le sens des valeurs inscrites dans les tableaux.**



## ANIMATION DU JEU

### A chaque mois son importance ! Animer de façon séquentielle

- 💡 En janvier :
  - 💡 Rappeler la situation :
    - 💡 vous êtes en charge de développer le SMI d'une entreprise sur 1 an,
    - 💡 vous avez accès à des ressources mais elles sont limitées (15 + 2 par mois)
    - 💡 vous pourrez choisir ce que vous voulez parmi toutes les cartes Systèmes,
    - 💡 Alors dites moi, par quoi on commence ?
  - 💡 Puis se taire et observer (chaque joueur révèle ses croyances, ses convictions), leur laisser le temps nécessaire (15 minutes mini, généralement 30 min pour faire l'ensemble du tour de jeu)
  - 💡 Inviter le joueur à dépenser au moins 13 jetons, en gardant plus n'a pas de sens car on a intérêt à mettre en place un maximum d'activités au plus tôt (elles rapporteront sur 12 mois !)
  - 💡 A la fin du mois, faire la synthèse des cartes choisies en « racontant l'histoire » : « pour vous il faut commencer par ... ce qui vous permet de ... et il faut aussi prendre en compte ... ».
  - 💡 Faire valider cette synthèse par le joueur. Vous saurez que vous l'avez bien fait s'il vous répond « c'est exactement ça ! »
  - 💡 Mettre à jour les indicateurs avec le joueur et lui faire prendre conscience de l'impact de ses choix initiaux : « une approche assez défensive / offensive, peu / fortement orienté vers la création de valeur etc... »
  - 💡 Finir le tour en générant les capsules, en les faisant avancer et en les chargeant de valeur (s'il crée 2 capsules, lui faire choisir la répartition des mouvements)
  - 💡 Faire remplir le carnet du participant

**Durant cette phase, les joueurs ne se basent le plus souvent que sur leurs convictions pour choisir les cartes !**





## ANIMATION DU JEU

### A chaque mois son importance ! Animer de façon séquentielle

- ♦ En Février :
  - ♦ Rappeler la situation :
    - ♦ On a mis en place toutes les activités sur le plateau de cartes en janvier, on a bien travaillé !
    - ♦ Rappeler que ces activités sont donc toujours en place au mois de février (on continue à les faire ou à ne pas s'en profiter ?)
    - ♦ On passe à février, je vous redonne 2 jetons, que fait-on maintenant ?
  - ♦ Puis se taire et observer
  - ♦ Une fois le choix réalisé, reprendre la mécanique du jeu :
    - ♦ Mettre à jour les indicateurs
    - ♦ Générer les capsules
    - ♦ Faire avancer les capsules en interrogeant sur la notion de Quick Win : est-ce qu'on pousse un premier projet ou est-ce qu'on choisit une approche plus orientée vers l'équilibre du pipeline ?
  - ♦ Il arrive que le joueur soit surpris de voir de nouvelles capsules arriver. C'est là que la notion de système prend du sens : « Ce que nous avons mis en place en janvier est encore présent en février, on sait toujours le faire ! Donc, notre système est toujours capable d'identifier des opportunités ». Si l'explication ne convainc pas, n'insistez pas à l'excès et recommencez sur le mois suivant. Il faut parfois 4 ou 5 mois pour que le joueur intègre cette approche système qui n'est pas forcément un mode de réflexion intuitif.

**Durant cette phase, les joueurs réalisent généralement l'impact des compteurs et parcourent alors les cartes différemment, ils s'intéressent aux tableaux et cherchent l'équilibre des indicateurs sur le tableau de bord ! L'intérêt est de leur permettre d'identifier des activités qu'ils n'avaient pas considérées au départ.**



## ANIMATION DU JEU

### A chaque mois son importance ! Animer de façon séquentielle

- ♦ En Mars :
  - ♦ Amener les nouveaux éléments de jeu :
    - ♦ Présenter la possibilité d'investissement : L'entreprise est fin de vous et à confiance ! Elle vous laisse donc libre d'investir plus dans votre système, vous aurez désormais la possibilité d'acheter **1 jeton 1 fois par tour de jeu contre 10 diamants** (rappel, le joueur a démarré avec 15 diamants dans son coffre-fort, il en cumule 5 diamants en faisant des pénalités).
    - ♦ Présenter les cartes aléas : Vous pouvez désormais avoir accès aux cartes aléas qui permettent d'ouvrir votre système et chercher un appui externe. Elles couvrent 3 ans mais permettent d'agir à la fois sur le système et sur les projets, je vous invite à bien les lire !
    - ♦ Annoncer les aléas : Notre système est maintenant maintenant en place, il commence à fonctionner et s'expose donc à des aléas de fonctionnement ! Nous tirons désormais 1 carte aléa à la fin de chaque tour.
    - ♦ Je vous redonne 2 jetons, que fait-on maintenant ?
  - ♦ Puis se taire et observer
  - ♦ Une fois le choix réalisé, reprendre la mécanique du jeu :
    - ♦ Mettre à jour les indicateurs
    - ♦ Générer les capsules
    - ♦ Faire avancer les capsules en interrogeant sur la notion de Quick Win : est-ce qu'on pousse un premier projet ou est-ce qu'on choisit une approche plus orientée vers l'équilibre du pipeline ?
    - ♦ **+ Tirer la carte aléa : laisser le joueur piocher et lire ! Et préciser que les 2 conditions ne sont pas cumulatives ! L'une ou l'autre suffit !**
    - ♦ **Les inviter systématiquement à lire la carte système qui aurait pu les protéger et expliquer le lien avec l'aléa**

**Durant cette phase, les joueurs sont challengés par les aléas, ils comprennent soudainement l'intérêt de la résilience ! Ils ne sont généralement plus certains des choix qu'ils avaient pré-identifiés !... Les cartes aléas permettent au joueur de découvrir de nouvelles activités**



## ANIMATION DU JEU

### A chaque mois son importance ! Animer de façon séquentielle

- D'avril à décembre, laisser le jeu tourner et intervenir le moins possible, c'est au joueur de faire son cheminement !
  - Vous observerez toujours durant cette phase une saturation du processus projet (on ne peut plus accueillir toutes les opportunités) ! Il faut alors faire prendre conscience au joueur que, comme en entreprise, il est nécessaire de faire des choix car on ne peut pas courir tous les lièvres à la fois !
- En Juin :
  - Faire prendre conscience de la difficulté à équilibrer le portefeuille de projets (le carnet du participant est là pour ça !)
- En septembre, octobre :
  - Inviter le joueur à repenser aux cartes jokers
  - Généralement à ce stade du jeu vous n'avez plus grand-chose à faire, les joueurs sont dans l'euphorie ☺
- En décembre :
  - Faire constater l'état du pipeline projet (généralement vide) et se demander si c'est une bonne chose ! A priori si on cherche une dynamique d'innovation pérenne, il n'est pas très pertinent de vider le pipeline projet mais en pratique, toutes les entreprises le font pour tenter d'embellir le bilan annuel !



## ANIMATION DU JEU

### Animer la rétrospective

- Laisser du temps pour la préparer (au moins 30min)
- Utiliser le support de cette formation pour l'animer ! (partie 2)
- Être positif ! Commenter peu (ce n'est souvent pas utile)
- Puis présenter les clés de succès du développement d'un SMI (et à ce moment là vous pouvez affirmer vos expertise !)



## ANIMATION DU JEU

### Gérer le temps durant la partie

- Une partie dure approximativement 2h.
  - Le mois de janvier prend généralement 30 minutes. Il faut laisser le temps au joueur de découvrir le contenu !
  - Généralement le mois d'avril démarre à environ 1h de jeu, puis la partie d'accélère progressivement.
- Prenez garde à ne pas trop pousser les joueurs. Car lorsqu'un joueur est poussé par le temps, il ne se concentre plus que sur le jeu au détriment de l'apprentissage.



## L'ANNÉE DE L'INNOVATION - LE SERIOUS GAME



### Les modes de jeu

### MODE « Démarrage »



- C'est le format le plus simple à animer, avec le carnet du participant
- Il permet de :
  - Sensibiliser au management de l'innovation,
  - Former à la notion de système,
  - Favoriser le partage d'expérience entre les joueurs
- Principe : On démarre « de rien » (volonté d'innover mais rien de formalisé), en janvier : 15 jetons et 15 diamants puis 2 jetons par mois
- Cas d'utilisation :
  - atelier avec plusieurs entreprises jouant sur un même plateau de jeu
  - Pour une entreprise donnée avec le comité de direction ou l'équipe innovation



## L'ANNÉE DE L'INNOVATION - LE SERIOUS GAME



### Les modes de jeu

### MODE « Amélioration »



- ⚡ Cela demande une bonne maîtrise du jeu et du fonctionnement de l'entreprise qui joue
- ⚡ Il permet de :
  - ⚡ Challenger un système en place,
  - ⚡ Mener une action de conseil individuel
- ⚡ Principe :
  - ⚡ On démarre en modélisant le SMI de l'entreprise avec les cartes puis on élabore des scénarios de développement sur 6 mois en augmentant le nombre d'aléas (2 par mois, 3 par mois)
  - ⚡ Ou, on utilise tout ou partie des cartes systèmes pour animer une discussion (incluant les cartes aléas)
- ⚡ Cas d'utilisation :
  - ⚡ Conseil individuel auprès d'une entreprise
  - ⚡ Formalisation d'un plan d'action pour le développement d'un SMI



## L'ANNÉE DE L'INNOVATION - LE SERIOUS GAME



### Les modes de jeu

### MODE « Scénarios »



- ⚡ Cela demande une préparation assez importante
- ⚡ Il permet de :
  - ⚡ Faire réfléchir des joueurs en les plaçant dans une situation précise
  - ⚡ Mettre en exergue l'importance de certaines activités, faire prendre conscience d'écueils
- ⚡ Principe :
  - ⚡ On prépare une étude de cas rédigée présentant la situation d'une entreprise et son SMI. Le joueur démarre de cette situation. Les aléas peuvent être sélectionnés en avance par le maître du jeu en fonction de l'objectif pédagogique fixé.
- ⚡ Cas d'utilisation :
  - ⚡ Plutôt utilisé dans le cadre de formations académiques





## L'ANNÉE DE L'INNOVATION - LE SERIOUS GAME

### A vous de jouer !

- 💡 Plus vous jouerez plus vous serez à l'aise dans l'animation, n'hésitez pas à refaire des parties
- 💡 Utilisez vos carnets du participant pour vous replonger dans les cartes
- 💡 Utilisez les cartes pour analyser votre offre de service
- 💡 Utilisez ce support pour préparer vos prochains ateliers

**Quand on se jette dans le bain, c'est vraiment chouette 😊**



## L'ANNÉE DE L'INNOVATION - LE SERIOUS GAME

### What's next ?

- 💡 Vous recevrez la semaine prochaine un questionnaire à compléter individuellement afin d'évaluer les acquis de cette formation et de vous permettre d'obtenir une certification individuelle d'animateur de l'Année de l'Innovation.
- 💡 Vous recevrez aussi un questionnaire d'évaluation de cette formation ! Merci d'avance pour vos réponses qui permettront de faire évoluer cet atelier !





## L'ANNÉE DE L'INNOVATION

construire son système de management de l'innovation

MERCI POUR VOTRE  
ATTENTION !



Johan CLAIRE  
CEO, Innovation Way  
[Johan.claire@innovation-way.com](mailto:Johan.claire@innovation-way.com)  
06 20 47 97 73

AFNOR- Président de la Commission de Normalisation sur le Management de l'Innovation- CN INNOV  
ISO - Animateur du groupe de travail « ISO 56002 Handbook for SMEs »  
Représentant Français dans la rédaction de l'ISO 56001 – Innovation Management System



Nom	Prénom	Service	Mail	Téléphone
BANDECCHI	Valérie	Commerce		
BISCROMA- ACCHIARDI	Mary-Cathryn	Pôle DD-EC	<a href="mailto:mary-cathryn.biscroma-acchiardi@cote-azur.cci.fr">mary-cathryn.biscroma-acchiardi@cote-azur.cci.fr</a>	
BOLLA	Thomas	Commerce		
HEBERT	Pascal	Commerce	<a href="mailto:pascal.hebert@cote-azur.cci.fr">pascal.hebert@cote-azur.cci.fr</a>	06 75 11 08 32
JAMJAMA	Najate	Commerce	<a href="mailto:najate.jamjama@cote-azur.cci.fr">najate.jamjama@cote-azur.cci.fr</a>	06 74 70 17 51
LABBE	Philippe	Commerce		
LACOSTE	Valérie	Commerce		
LORILLARD	Fanny	Commerce		
ROGER	Sébastien	Pôle DD-EC	<a href="mailto:sebastien.roger@cote-azur.cci.fr">sebastien.roger@cote-azur.cci.fr</a>	04.93.13.74.62



Dates  
obligatoires

Dates  
Optionnelles

Lundi 17/05 - 09h00/10h00	Lundi 17/05 - 13h00/15h30	Lundi 17/05 - 15h00/17h30
X	X	
X		X
X	X	
X	X	
X		X
X		
X		
X		X

Mardi 25/05 - 10h00/12h30 - Option	Mardi 25/05 - 14h00/17h00	Vendredi 28/05 - 14h00/17h00
X		
	X	X
	X	X
	X	X
	X	X
	X	X
X	X	X
X	X	X
	X	X



# CERTIFICAT DE REUSSITE ANIMATION ET CONCEPTION DE FORMATIONS ET COACHINGS AVEC LE SERIOUS GAME "L'ANNÉE DE L'INNOVATION®"

Pascal HEBERT

a terminé avec succès le programme de certification d'animateurs du serious game "L'Année de l'Innovation®". Ce programme d'une durée de 2 jours a été conçu et animé par les créateurs du jeu et se clôture par un questionnaire d'évaluation exigeant. Le programme couvre des éléments théoriques et pratiques concernant la construction de Systèmes de Management de l'innovation (SMI), la norme ISO 56002:2019, les facteurs clés pour former et mettre en œuvre avec succès un SMI au sein d'organisations en utilisant le Serious Game.

Lieu & Date

Nice

17 et 28/05/2021

Formateur

Johan CLAIRE

INNOVATION WAY

Stagiaire

Pascal HEBERT





# PORTRAIT ÉCONOMIQUE DES VALLÉES TOUCHÉES PAR LA TEMPÊTE ALEX EN 2020

---

Document réalisé en septembre 2022 dans le cadre du projet Européen  
Interreg ALCOTRA - PITER ALPIMED INNOV

<b>Portrait économique des vallées touchées par la tempête Alex : les éléments à retenir.....</b>	<b>Page 3</b>
<b>I. Portrait économique de la vallée de la Tinée.....</b>	<b>Page 5</b>
<b>II. Portrait économique de la vallée de la Vésubie.....</b>	<b>Page 11</b>
<b>III. Portrait économique de la vallée de la Roya.....</b>	<b>Page 17</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>Page 23</b>



## Portrait économique des vallées touchées par la tempête **Alex** : les éléments à retenir



- ❑ Jusqu'en 2020, **les vallées de la Tinée et de la Vésubie affichaient un certain dynamisme économique**. Le nombre d'établissements RCS y était en augmentation. L'année 2021 a marqué une rupture. Le nombre d'établissements RCS a respectivement diminué de 3 % et 6 % cette même année. Cette évolution peut être mise en relation avec la crise sanitaire. **La situation dans la Vallée de la Roya est différente**. Le nombre d'établissements était déjà en baisse. L'année 2021 a marqué un renforcement de la tendance en cours.
- ❑ **Le tissu économique est quasi exclusivement constitué de très petites entreprises**. Dans chacune des vallées, ces dernières représentent 97 % des établissements RCS. La part des établissements RCS n'employant aucun salarié est également très élevée. Cette dernière s'est d'ailleurs fortement renforcée entre 2011 et 2021 pour atteindre 70 % dans la vallée de la Vésubie et 60 % de la vallée de la Tinée. Elle reste plus mesurée dans la vallée de la Roya : 54 % des établissements RCS.
- ❑ **Le nombre d'emplois générés par les établissements RCS est plutôt en baisse**. Entre 2011 et 2021, ce dernier a respectivement diminué de 8 % et 13 % dans les vallées de la Vésubie et de la Roya. Le nombre d'emplois est resté stable dans la vallée de la Tinée. Dans la vallée de la Vésubie, la diminution du nombre d'emplois a fortement concerné l'emploi salarié (- 24 %).
- ❑ **Les activités de services sont prédominantes**. Quelque soit la vallée, elles représentent plus de la moitié des établissements RCS et leur poids s'est renforcé ces dix dernières années. A contrario, la part des commerces a diminué. C'est dans la vallée de la Roya que le poids des commerces est le moins important (38 %).



## ZOOM SUR TROIS SECTEURS D'ACTIVITÉS CLÉS POUR L'ANIMATION DES VALLÉES :

### ☐ Tourisme et loisirs :

**Les établissements RCS en lien avec l'activité touristique représentent environ un tiers des établissements.** Leur part atteint quasiment 40 % dans la vallée de la Tinée (en lien avec les stations de ski d'Auron et Isola 2000). Il s'agit principalement d'hôtels et de restaurants. Le poids de l'activité touristique est particulièrement fort dans les petites communes où le restaurant et/ou l'auberge constituent l'une des seules activités en présence.

### ☐ Services en agence et services à la personne :

Les services en agence et à la personne sont peu nombreux dans les trois périmètres analysés. Au total, ils représentent entre 13% et 17% des établissements de services immatriculés au RCS. **Les agences immobilières** sont les plus représentées, en lien avec l'attractivité touristique et un marché des résidences secondaires dynamique. Les services répondant aux besoins de proximité, les agences bancaires sont en revanche peu représentés. *A noter : les services liés à la beauté sont très peu présents parmi les entreprises immatriculées au RCS, mais elles ne sont pas nécessairement absentes du territoire : beaucoup dépendent de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat et sont immatriculées au répertoire des métiers.*

### ☐ Commerce :

**Le nombre de commerces de détail et de restaurants a reculé entre 2011 et 2021, même si leur proportion reste largement majoritaire.** Le commerce de gros et surtout les commerces à distance ou nomades) se sont à l'inverse développés. L'offre de commerces de détail reste portée par l'alimentaire (de 33% à 41% des établissements) et les boutiques d'équipements sportifs des stations, traduisant une double clientèle de proximité et touristique.





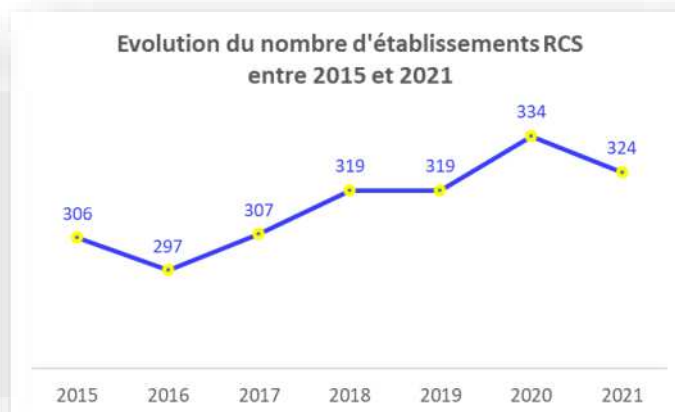
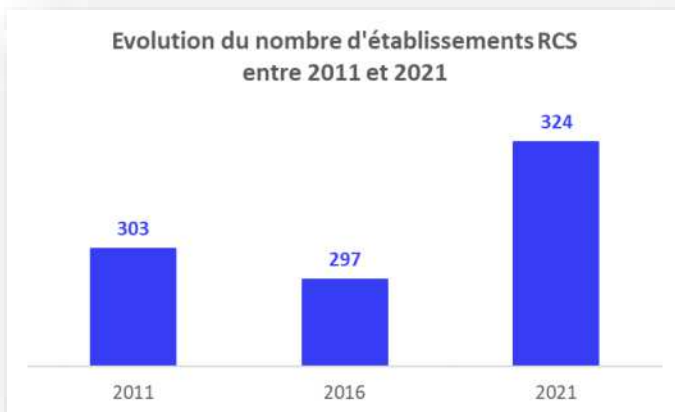
## **I. Portrait économique de la vallée de la Tinée**

La vallée de la Tinée compte **324 établissements** enregistrés au registre du commerce et des sociétés (RCS). Entre 2011 et 2021, ce nombre a augmenté de 7 %, soit :

- 21 établissements supplémentaires ;
- Un taux de croissance annuel moyen de 1 %.

### 2021 : premiers effets de la crise sanitaire ?

Alors que le nombre d'établissements RCS était en augmentation constante depuis 2016, la tendance s'est inversée sur l'année 2021. Le nombre d'établissements a reculé de 3 % sur cette même année, soit 10 établissements en moins.



Source CCI Nice Côte d'Azur – Fichier RCS (hors établissements ayant la double appartenance avec le RM de la CMAR PACA)



### Saint-Etienne-de-Tinée et Isola : les deux pôles économiques de la vallée

Ces deux communes concentrent 77 % des établissements RCS localisés dans la vallée :

- **Saint-Etienne-de-Tinée** : 138 établissements, soit 43 % des établissements RCS de la vallée ;
- **Isola** : 111 établissements, soit 34 % des établissements RCS de la vallée.

Le poids économique de ces deux communes est largement supérieur à leur poids démographique : elles totalisent 77 % des établissements RCS contre 46 % de la population résidant dans la vallée.





## Un tissu économique quasi exclusivement composé de TPE, avec un poids croissant des établissements sans salarié

97 % des établissements RCS situés dans la vallée de la Tinée ont moins de 10 salariés (313 établissements). 60 % n'emploient aucun salarié (194 établissements).

Entre 2011 et 2021, la part des établissements de moins de 10 salariés s'est légèrement renforcée (+2 points). Celle des établissements sans salarié a fortement augmenté (+ 15 points), passant de 45 % à 60 % des établissements RCS.

## 4 établissements emploient plus de 20 salariés

- **La société d'économie mixte des Cimes du Mercantour** gérant le domaine skiable et les remontées mécaniques des stations d'Isola 2000 et Auron : 1 établissement basé à Isola et 1 établissement basé à Saint-Etienne de Tinée ;
- **La résidence de retraite Albaréa** située sur la commune de La Tour ;
- **La société Valtinée**, entreprise de travaux publics basée à Saint-Sauveur-sur-Tinée.

## Le nombre d'emplois total reste stable malgré une diminution de l'emploi salarié

Les établissements RCS génèrent environ **817 emplois**. Entre 2011 et 2021, ce nombre est resté stable (819 emplois en 2011) alors que le nombre d'établissements RCS a augmenté de 7 %.

Le nombre d'emplois salariés générés par les établissements RCS a quant à lui diminué. Il est passé de 516 emplois en 2011 à 493 emplois en 2021, soit une diminution de 4 % et 23 emplois en moins. Cette baisse de l'emploi salarié semble avoir été compensée par l'augmentation du nombre d'établissements sans salarié et une forte dynamique entrepreneuriale.



### Les établissements sont essentiellement des commerces et des activités de services

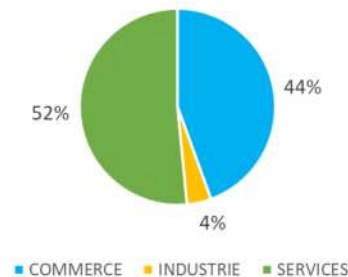
- **144 commerces**, soit 44 % des établissements RCS. Il s'agit à la fois de commerces de proximité (boulangeries, alimentations générales, pharmacies), de bars-restaurants (65 établissements) et de commerces plus spécialisés « sport » en lien avec la l'activité ski/montagne.
- **167 activités de services**, soit 52 % des établissements RCS. Un tiers d'entre eux sont liés à une activité d'hébergement/hôtellerie.

### Le nombre de commerces diminue au profit des activités de services

Entre 2011 et 2021, le nombre de commerces a diminué de 7 % passant de 155 à 144 établissements.

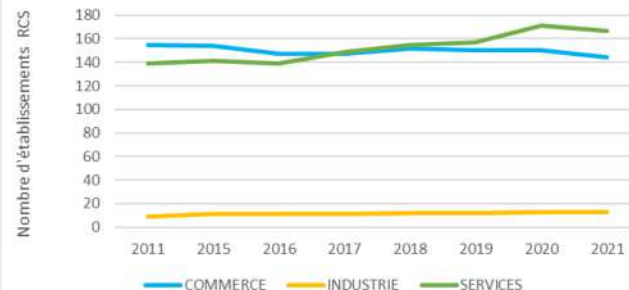
Dans le même temps, le nombre de services a augmenté de 20 % passant de 139 à 167 établissements. C'est en 2017 que le nombre de services a dépassé le nombre de commerces.

Répartition des établissements RCS par secteur d'activité en 2021



Source CCI Nice Côte d'Azur – Fichier RCS (hors établissements ayant la double appartenance avec le RM de la CMAR PACA)

Nombre d'établissements RCS par secteur d'activité et par année







## Le tourisme \* : un secteur économique majeur de la vallée mais qui tend à diminuer

Le secteur touristique totalise 41 % des établissements RCS, soit 125 établissements. 90 % d'entre eux sont liées à une activité d'hébergement-restauration, soit 115 établissements. Il s'agit principalement de restaurants traditionnels (45 établissements) et d'hôtels (33 établissements).

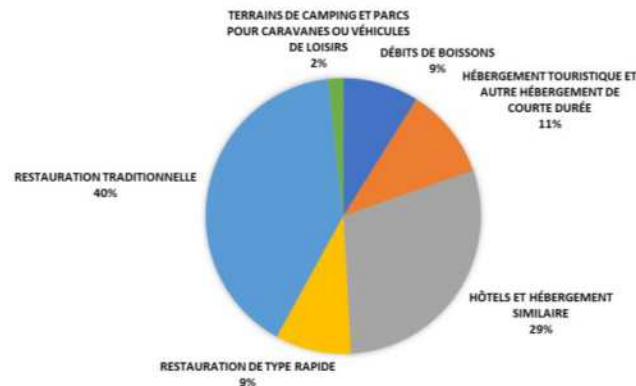
Entre 2011 et 2021, le nombre d'établissements touristiques a diminué de 9 % passant de 138 à 125 établissements. Leur poids a également diminué. Alors qu'ils représentaient près de la moitié des établissements en 2011 (46 %), leur part est passée à 39 % en 2021.

## Les communes de Saint-Etienne de Tinée d'Isola totalisent 77 % des établissements touristiques

Cela est à mettre en lien avec la présence des stations de ski d'Auron sur la commune de Saint-Etienne-de-Tinée et d'Isola 2000 sur la commune d'Isola.

A noter que le poids de l'activité touristique dans les « petites » communes est très prononcé. L'un des seuls établissements présents dans la commune est souvent une auberge ou un restaurant : Bairols, Roure, Roubion.

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS RCS D'HÉBERGEMENT-RESTAURATION PAR ACTIVITÉ EN 2021



Source CCI Nice Côte d'Azur – Fichier RCS au 01/01/2022 (hors établissements ayant la double appartenance avec le RM de la CMAR PACA)

\* Cf. Définition des activités prises en compte en annexe

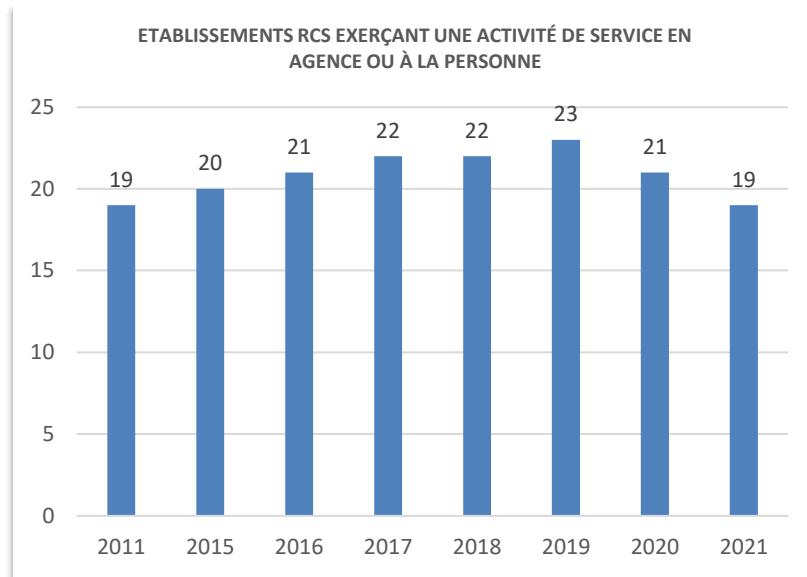


### Les établissements RCS exerçant une activité de services en agence / à la personne sont peu nombreux dans la vallée de la Tinée :

19 établissements, soit le même nombre qu'en 2011, malgré une augmentation de l'offre entre 2016 et 2019. Ils représentent seulement 11% des établissements de services sur le territoire.

**Les services présents sont notamment liés à l'attractivité touristique du territoire :** agences immobilières (8 établissements en 2021), enseignement des disciplines sportives (2 établissements en 2021), location de véhicules (1 établissement).

**L'offre de services de proximité est moins présente :** absence de services liés à la beauté (coiffure, esthétique), du moins immatriculées au RCS, absence de banque. 2 agences postales assurent néanmoins le maillage du territoire à Saint-Etienne-de-Tinée et Saint-Sauveur-sur-Tinée.



Source CCI Nice Côte d'Azur – Fichier RCS au 01/01/2022 (hors établissements ayant la double appartenance avec le RM de la CMAR PACA)



**Parmi les 144 commerces immatriculés au RCS et actifs en 2021, environ 90% sont des commerces de détail et des restaurants.**

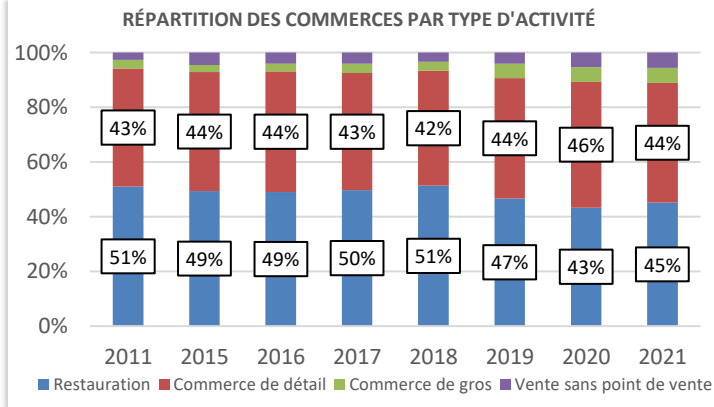
Si les proportions des commerces par type activité restent relativement stables sur une décennie, deux tendances s'observent :

- **La diminution du nombre de commerces de détail** (de 67 à 63, soit -4 établissements) **et surtout des restaurants** (de 79 à 65, soit -14 établissements).
- **L'augmentation de la vente sans point de vente physique** (vente à distance, vente nomade...) : +3 établissements, **et du commerce de gros** : +5 établissements. Au total, ces deux catégories représentent 12% des établissements en 2021 contre 6% en 2012.

## Structure et évolution du commerce de détail :

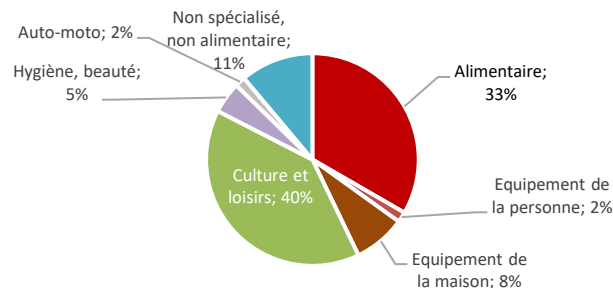
Le profil des commerces de détail est marqué par **l'offre alimentaire** (1/3 de l'offre, une proportion qui se maintient sur 10 ans) qui répond notamment aux besoins essentiels d'une clientèle de proximité.

On notera également la forte représentation des **commerces de culture et loisirs**, expliquée par l'importance des commerces d'équipement sportif présents en station, dont le nombre se maintient à une vingtaine depuis 2011.



Source CCI Nice Côte d'Azur – Fichier RCS au 01/01/2022 (hors établissements ayant la double appartenance avec le RM de la CMAR PACA)

## RÉPARTITION DES COMMERCES DE DÉTAIL PAR TYPE D'OFFRE EN 2021





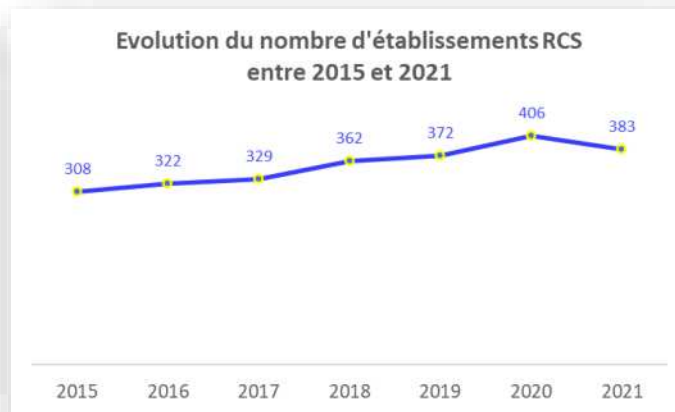
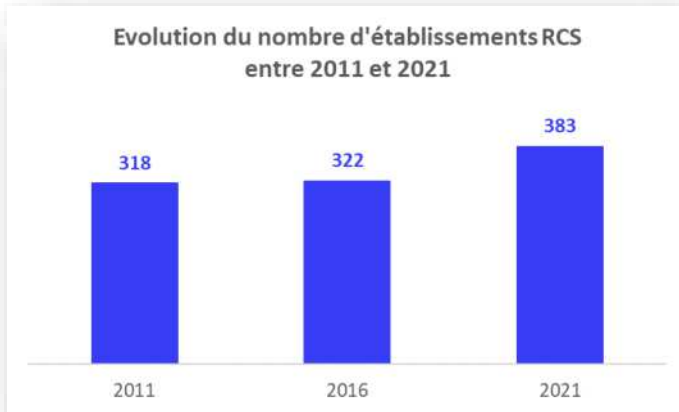
## **II. Portrait économique de la vallée de la Vésubie**

La vallée de la Vésubie compte **383 établissements** enregistrés au registre du commerce et des sociétés (RCS). Entre 2011 et 2021, ce nombre a fortement augmenté : + de 20 % soit :

- 65 établissements supplémentaires ;
- Un taux de croissance annuel moyen de 2 %.

### 2021 : les premiers effets de la crise sanitaire ?

Alors que le nombre d'établissements RCS était en augmentation constante depuis 2015, la tendance s'est inversée sur l'année 2021. Le nombre d'établissements a reculé de 6 % sur cette même année, soit 23 établissements en moins.



Source CCI Nice Côte d'Azur – Fichier RCS (hors établissements ayant la double appartenance avec le RM de la CMAR PACA)





### Les communes de Levens, Saint-Martin-Vésubie, Roquebillière et Valdeblore concentrent la majorité des établissements présents dans la vallée

Ces quatre communes totalisent 77 % des établissements RCS localisés dans la vallée de la Vésubie :

- **Levens** : 129 établissements, soit 34 % des établissements RCS de la vallée ;
- **Saint-Martin-Vésubie** : 71 établissements, soit 19 % des établissements RCS de la vallée ;
- **Roquebillière** : **60 établissements**, soit 16 % des établissements RCS de la vallée ;
- **Valdeblore** : 37 établissements, soit 10 % des établissements RCS de la vallée.

Le poids économique de ces quatre communes est légèrement supérieur à leur poids démographique puisqu'elles totalisent que 70 % de la population résidant dans la vallée et 77 % des établissements RCS.

A noter que la commune de Duranus ne compte aucun établissement RCS.





## Un tissu économique quasi exclusivement composé de TPE, avec un poids croissant des établissements sans salarié

97 % des établissements RCS situés dans la vallée de la Vesubie ont moins de 10 salariés (372 établissements). 70 % n'en emploient aucun (268 établissements).

Entre 2011 et 2021, la part des établissements de moins de 10 salariés s'est légèrement renforcée (+2 points). Celle des établissements sans salarié a fortement augmenté (+ 18 points) passant de 52 % à 70 % des établissements RCS.

## 2 établissements emploient plus de 20 salariés

- **Le camping des Merveilles** situé sur la commune de Lantosque ;
- **Le magasin Carrefour Contact** situé à Roquebillière.

## Le nombre d'emplois diminue malgré une augmentation significative du nombre d'établissements RCS

Les établissements RCS génèrent environ **808 emplois**. Entre 2011 et 2021, leur nombre a diminué de 8 % (66 emplois en moins) alors que le nombre d'établissements RCS a augmenté de 20 % sur la même période.

Le nombre d'emplois salariés générés par les établissements RCS a particulièrement diminué. Il est passé de 551 emplois en 2011 à 420 emplois en 2021, soit une diminution de 24 % et 131 emplois en moins.

L'augmentation du nombre d'établissement sans salarié semble avoir compensé en partie la diminution de l'emploi salarié généré par les établissements RCS.



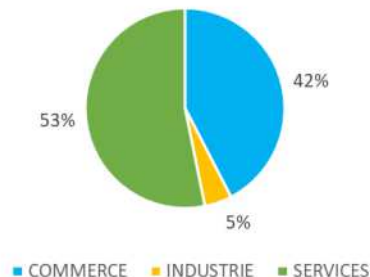
### Les établissements sont essentiellement des commerces et des activités de services

- **162 commerces**, soit 42 % des établissements RCS. Il s'agit principalement de commerces de proximité répondant aux besoins usuels des résidents permanents et touristiques, ainsi que des bars-restaurants (46 établissements).
- **202 activités de services**, soit 53 % des établissements RCS. Un quart d'entre appartiennent à la catégorie « activités spécialisées, scientifiques et techniques » (54 établissements). Il s'agit principalement d'établissement exerçant une activité de « conseil pour les affaires et autres conseils de gestion » (15 établissements). Les activités d'hôtellerie-restauration ainsi que les activités immobilières sont également significatives : respectivement 36 établissements et 30 établissements..

### Le poids des activités commerciales diminue

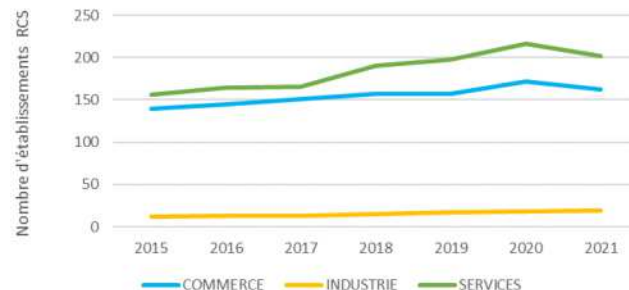
Entre 2011 et 2021, même si le nombre de commerces a augmenté (+ 14 établissements) le poids du secteur marque un net recul. Il totalisait 47 % des établissements RCS en 2011 contre 42 % en 2021.

Répartition des établissements RCS par secteur d'activité en 2021



Source CCI Nice Côte d'Azur – Fichier RCS (hors établissements ayant la double appartenance avec le RM de la CMAR PACA)

Nombre d'établissements RCS par secteur d'activité et par année





## Le tourisme \* : un secteur économique en recul

Le secteur touristique totalise 81 établissements, soit 21 % des établissements RCS.

95 % d'entre eux sont liées à une activité d'hébergement-restauration, soit 77 établissements. Il s'agit principalement de restaurants traditionnels (29 établissements) et d'hôtels (17 établissements).

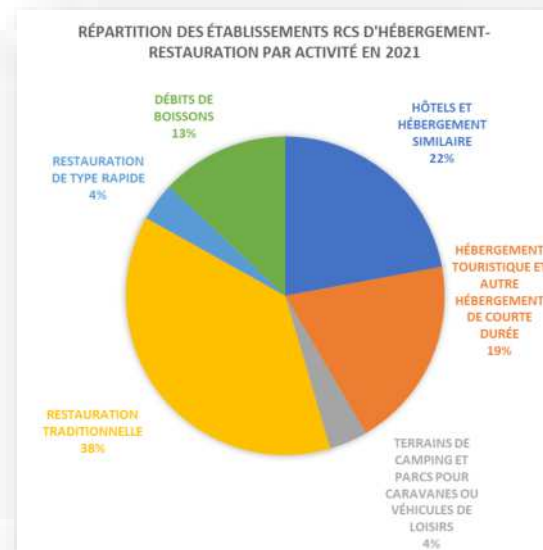
Entre 2011 et 2021, le nombre d'établissements touristiques a diminué de 21 % passant de 102 établissements à 81 établissements. Leur poids dans le tissu économique a également diminué. Alors qu'ils représentaient un tiers des établissements en 2011 (32 %), leur part est passée à 21 % en 2021.

## Les communes de Saint-Martin-Vésubie et Valdeblore totalisent la moitié des établissements touristiques

Pour Saint-Martin-Vésubie, cela est à mettre en relation avec sa situation géographique aux portes du Parc National du Mercantour, sa notoriété de « Suisse Niçoise » ou encore la présence d'infrastructures de loisirs comme le Vesubia Mountain Park ou le parc Alpha.

Pour Valdeblore, cela est à mettre en relation avec la présence de la station de ski.

Le nombre d'établissements touristiques est également importants sur la commune de Levens (14 établissements).



Source CCI Nice Côte d'Azur – Fichier RCS au 01/01/2022 (hors établissements ayant la double appartenance avec le RM de la CMAR PACA)



**Les établissements RCS exerçant une activité de services en agence / à la personne sont en croissance dans la vallée de la Vésubie : 26 établissements, soit 4 de plus qu'en 2011.**

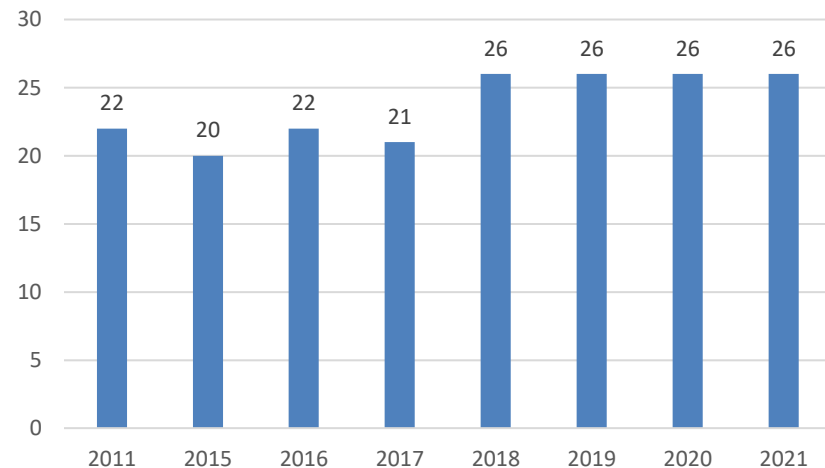
Malgré cela, ils ne représentent que 13% du total des établissements de service.

**Les agences immobilières** sont les plus largement représentées : 12 établissements en 2021 soit 45% des établissements de service en agence recensés.

**L'offre de services de proximité** est moins présente : 1 institut de beauté, 1 courtier d'assurances sont notamment immatriculés.

Aucune banque n'est recensée. 4 agences postales assurent néanmoins le maillage du territoire, leur présence étant stable depuis 2011.

ETABLISSEMENTS RCS EXERÇANT UNE ACTIVITÉ DE SERVICE EN AGENCE / À LA PERSONNE



Source CCI Nice Côte d'Azur – Fichier RCS (hors établissements ayant la double appartenance avec le RM de la CMAR PACA)





Les commerces de détail représentent 42% des 162 commerces immatriculés au RCS en 2021. Leur nombre est stable depuis 10 ans (+1 établissement).

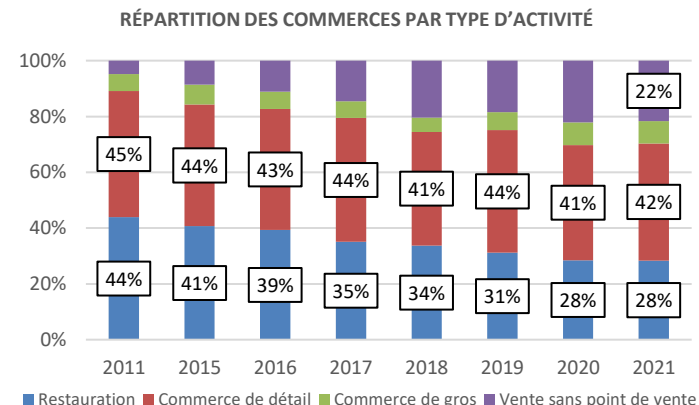
La part de la restauration s'est en revanche fortement érodée : ils représentaient près de la moitié des commerces en 2011, contre 28% en 2021. Leur nombre aussi a fortement décru : -19 établissements en 10 ans.

Enfin, les établissements sans point de vente (vente à distance, vente nomade...) ont fortement augmenté : +14 établissements, faisant passer leur part de 5% à 22% des établissements commerciaux.

### Structure et évolution du commerce de détail :

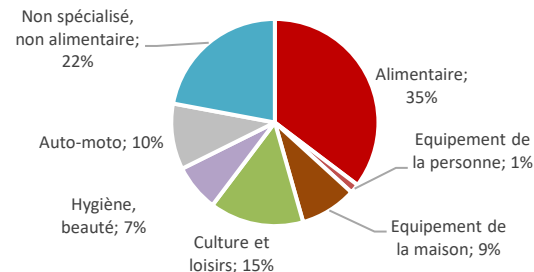
- Le profil des commerces de détail est marqué par l'offre de proximité : 1/3 de l'offre est alimentaire, une proportion qui se maintient sur 10 ans. Plusieurs locomotives (3 supermarchés) sont présentes sur le territoire.
- La part des commerces de culture et loisirs (15%) s'explique par la présence de 3 commerces d'équipements sportifs, en lien avec la fréquentation touristique en montagne.

Avec la présence de 6 commerces de véhicules, l'auto-moto est également bien représenté. Enfin, la part de l'offre non spécialisée non alimentaire est marquée par la présence de boutiques de souvenirs et galeries d'art, notamment dans les villages (Saint-Martin Vésubie).



Source CCI Nice Côte d'Azur – Fichier RCS au 01/01/2022 (hors établissements ayant la double appartenance avec le RM de la CMAR PACA)

### RÉPARTITION DES COMMERCES DE DÉTAIL PAR TYPE D'OFFRE EN 2021





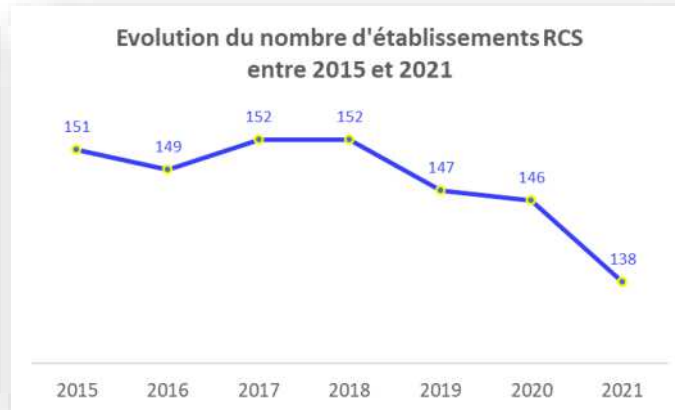
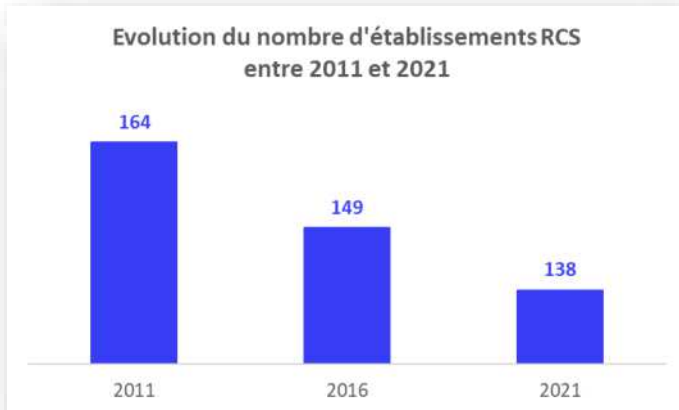
### **III. Portrait économique de la vallée de la Roya**

La vallée de la Roya compte **138 établissements** enregistrés au registre du commerce et des sociétés (RCS). Entre 2011 et 2021, ce nombre a diminué de 16 % soit :

- 26 établissements en moins ;
- Un taux de croissance annuel moyen de - 2 %.

### 2021 : la crise sanitaire a-t-elle accentué la diminution du nombre d'établissements RCS ?

Bien que le nombre d'établissements RCS diminue de manière constante depuis 2018, la tendance s'est renforcée sur l'année 2021. Le nombre d'établissements a reculé de 5 % sur cette même année, soit 8 établissements en moins.



Source CCI Nice Côte d'Azur – Fichier RCS (hors établissements ayant la double appartenance avec le RM de la CMAR PACA)

## Tende et Breil-sur-Roya : les deux pôles économiques de la vallée

Ces deux communes totalisent 80 % des établissements RCS localisés dans la vallée de la Roya :

- **Breil-sur-Roya** : 58 établissements, soit 42 % des établissements RCS de la vallée ;
- **Tende** : 53 établissements, soit 38 % des établissements RCS de la vallée ;

Le poids économique de ces deux communes est légèrement supérieur à leur poids démographique : 74 % de la population résidant dans la vallée contre 80 % des établissements RCS.





## Un tissu économique quasi exclusivement composé de TPE, avec un poids croissant des établissements sans salarié

97 % des établissements RCS situés dans la vallée de la Roya ont moins de 10 salariés (134 établissements). 54 % n'en emploient aucun (75 établissements).

Entre 2011 et 2021, la part des établissements de moins de 10 salariés est restée stable (+1 point). En revanche, celle des établissements sans salarié a augmenté de manière beaucoup plus prononcée (+ 7 points) passant de 47 % à 54 % des établissements RCS.

## 2 établissements emploient plus de 20 salariés sur la commune de Breil-sur-Roya

- Le magasin Carrefour Contact ;
- Une usine EDF.

## Le nombre d'emplois généré par les établissements RCS diminue

Les établissements RCS génèrent environ **401 emplois**. Entre 2011 et 2021, ce nombre a diminué de 13 % (58 emplois en moins).

Le nombre d'emplois salariés a diminué dans les mêmes proportions que l'emploi total. Leur nombre est passé de 295 emplois en 2011 à 263 emplois en 2021, soit une diminution de 11 % et 32 emplois en moins.



### Les établissements exercent essentiellement une activité de services

Avec 77 établissements, le secteur des services totalise 56 % des établissements RCS situés dans la vallée de la Roya. Même si leur nombre a diminué entre 2011 et 2021, leur part dans le tissu économique est restée stable (55 % des établissements en 2011).

Un tiers des établissements de services exercent une activité liée à l'hôtellerie-restauration (23 établissements). Les activités de transport-entreposage (établissements postaux, autocariste et livreurs) ainsi que les activités immobilières sont également significatives, avec respectivement :

- 12 établissements et 16 % des établissements RCS ;
- 11 établissements et 14 % des établissements RCS.

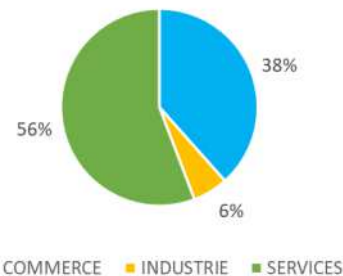
### Le commerce représente 38 % des établissements RCS (53 établissements)

Comparé à 2011, leur nombre de commerces est en baisse de 25 % soit 18 commerces en moins. Leur part dans le tissu économique tend également à diminuer (43 % en 2011 contre 38 % en 2021).

### La part des établissement industriels augmente

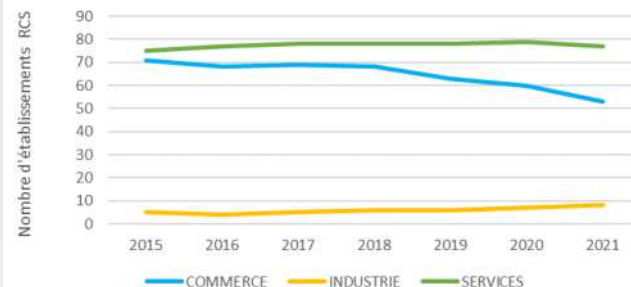
Même si le nombre d'établissements reste relativement faible en valeur absolue (8 établissements en 2021), sa part a augmenté de manière significative sur la période 2011-2021. Le secteur ne représentait que 2 % des établissements RCS en 2011.

Répartition des établissements RCS par secteur d'activité en 2021



Source CCI Nice Côte d'Azur – Fichier RCS (hors établissements ayant la double appartenance avec le RM de la CMAR PACA)

Nombre d'établissements RCS par secteur d'activité et par année







## Le tourisme \* : un secteur économique qui se maintient malgré la diminution du nombre d'établissements

Le secteur touristique totalise 47 établissements, soit 34 % des établissements RCS.

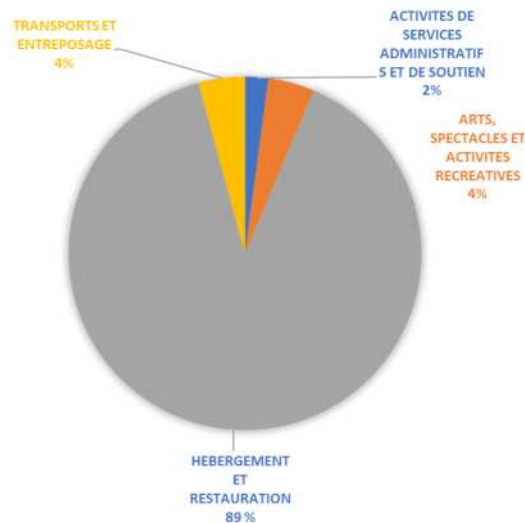
89 % d'entre eux sont liées à une activité d'hébergement-restauration, soit 42 établissements. Il s'agit principalement d'hôtels (16 établissements), de restaurants traditionnels (9 établissements) et de bars (8 établissements).

Entre 2011 et 2021, le nombre d'établissements touristiques a diminué de 16 % passant de 55 établissements à 47 établissements. Toutefois, leur part dans le tissu économique est restée stable (34 % des établissements RCS).

**Les communes de Breil-sur-Roya et Tende totalisent 72 % des établissements touristiques.** Ce poids est légèrement inférieur au poids économique global, où les 2 communes totalisent 80 % des établissements RCS de la Vallée. Leur tissu économique est donc plus diversifié que la seule activité touristique.

**L'activité touristique est très prononcée dans les « petites » communes,** où l'un des seuls établissements présents est souvent une auberge ou un restaurant : par exemple dans les communes de La Brigue, Fontan et Saorge.

RÉPARTITION DES ÉTABLISSEMENTS RCS D'HÉBERGEMENT-RESTAURATION PAR ACTIVITÉ EN 2021



Source CCI Nice Côte d'Azur – Fichier RCS au 01/01/2022 (hors établissements ayant la double appartenance avec le RM de la CMAR PACA)

\* Cf. Définition des activités prises en compte en annexe



## Les établissements RCS exerçant une activité de services en agence / à la personne sont en baisse dans la vallée de la Roya :

13 établissements, soit 8 de moins qu'en 2011. Il semble néanmoins que l'essentiel des pertes aient eu lieu dans la première moitié des années 2010, soit bien avant la tempête Alex.

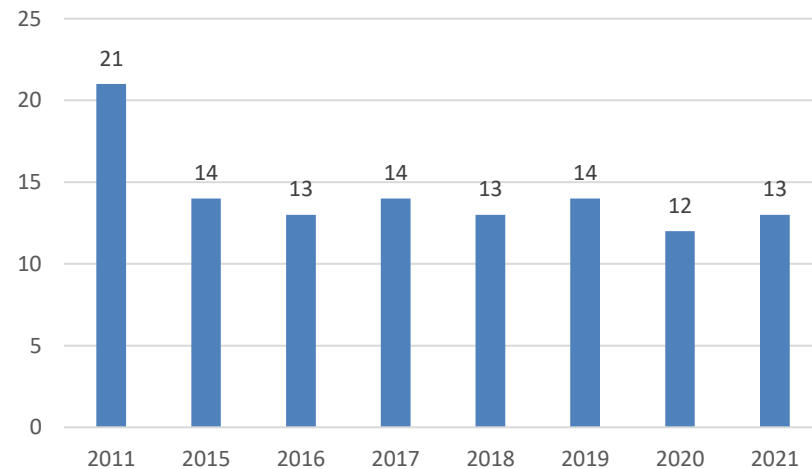
Au total, ces services représentent 17% des établissements de services de la vallée.

**Les agences immobilières** sont les plus représentées : 5 établissements en 2021, mais il s'agit aussi de la catégorie qui connaît le plus fort déclin : -3 établissements.

**L'offre de services de proximité** reste présente, mais également en déclin : 2 pompes funèbres (-2 depuis 2011), 2 bureaux de poste (-2 également). 1 salon de coiffure représente l'offre beauté-soins.

Enfin, aucun service financier n'est présent, à l'exception de ceux que peuvent éventuellement proposer les bureaux de poste.

ETABLISSEMENTS RCS EXERÇANT UNE ACTIVITÉ DE SERVICE EN AGENCE / À LA PERSONNE



Source CCI Nice Côte d'Azur – Fichier RCS (hors établissements ayant la double appartenance avec le RM de la CMAR PACA)



Parmi les 53 commerces immatriculés au RCS et actifs en 2021, environ  
Les  $\frac{3}{4}$  sont des commerces de détail et des restaurants.

Sur une décennie, deux tendances s'observent :

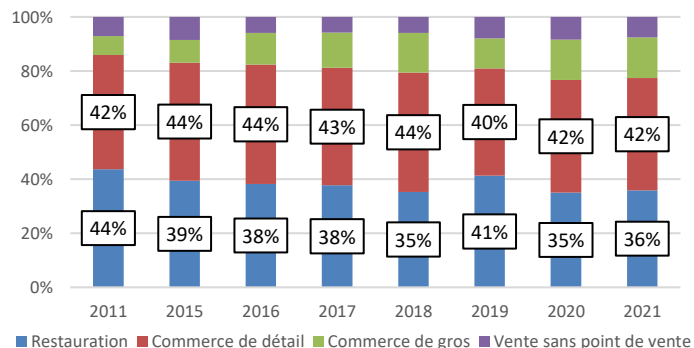
- **La diminution du nombre de commerces de détail** (de 71 à 53, soit -8 établissements) **et surtout de restaurants** (de 31 à 19, soit -12 établissements). Au total, leur proportion passe de 86% à 77% des établissements commerciaux.
- **L'augmentation en proportion des deux autres catégories** qui se traduit inégalement : +3 établissements de commerce de gros, -1 établissement de vente sans point de vente physique (vente à distance ou sur les marchés). Au total, ces deux catégories représentent 23% des établissements en 2021 contre 14% en 2012.

## Structure et évolution du commerce de détail :

L'offre alimentaire est de loin la plus représentée parmi les commerces de détail immatriculés au RCS (9 établissements sur 22). Le nombre de commerces se maintient autour de 10 mais sa proportion augmente sur 10 ans, de 33% à 41%. Ces marqueurs reflètent **une offre adressée de plus en plus à une clientèle de proximité**.

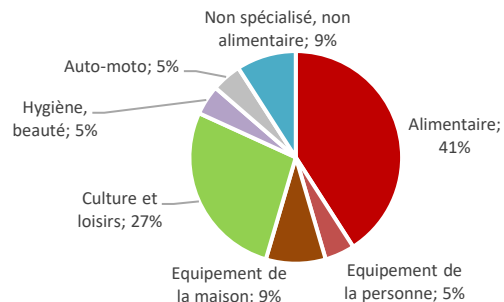
La forte représentation des **commerces de culture et loisirs** s'explique par la présence de tabacs, presses ainsi que de deux magasins d'équipements sportifs.

RÉPARTITION DES COMMERCES PAR TYPE D'ACTIVITÉ



Source CCI Nice Côte d'Azur – Fichier RCS au 01/01/2022 (hors établissements ayant la double appartenance avec le RM de la CMAR PACA)

RÉPARTITION DES COMMERCES DE DÉTAIL PAR TYPE D'OFFRE EN 2021





# Annexes

## Activités économiques et commerciales

### Registre du commerce et des sociétés RCS (CCI NCA)

Les chiffres relatifs à l'activité économique des vallées touchées par la tempête ont été obtenus après traitements et géocodage du fichier des ressortissants de la CCI NCA. Ce dernier a été extrait aux dates suivantes :

- 01/01/2012 pour l'année 2011
- 01/01/2016 pour l'année 2015
- 01/01/2017 pour l'année 2016
- 01/01/2018 pour l'année 2017
- 01/01/2019 pour l'année 2018
- 01/01/2020 pour l'année 2019
- 01/01/2021 pour l'année 2020
- 01/01/2022 pour l'année 2021

Afin d'éviter des doubles comptes dans l'analyse, les établissements ayant la double appartenance RCS et RM de la CMAR PACA ont été retirés.

Les regroupements par secteur et famille d'activités ont été effectués sur la base de la nomenclature d'activités française de l'INSEE.



L'analyse des activités touristiques a porté sur les codes NAF ci-après :

Code APE	Libellé Code APE	Regroupement codes APE
5520Z	Hébergement touristique et autre hébergement de courte durée	Hébergements touristiques et autres hébergements de courte durée
5530Z	Terrains de camping et parcs pour caravanes ou véhicules de loisirs	Hébergements touristiques et autres hébergements de courte durée
5510Z	Hôtels et hébergement similaire	Hébergements touristiques et autres hébergements de courte durée
5610A	Restauration traditionnelle	Restauration traditionnelle
5610C	Restauration de type rapide	Restauration rapide
5630Z	Débites de boissons	Débites de boissons
5610B	Cafétérias et autres libres-services	Cafétérias et autres libres-services
4910Z	Transport ferroviaire interurbain de voyageurs	Services de transports non urbains
4939A	Transports routiers réguliers de voyageurs	Services de transports non urbains
4939B	Autres transports routiers de voyageurs	Services de transports non urbains
5010Z	Transports maritimes et côtiers de passagers	Services de transports non urbains
5030Z	Transports fluviaux de passagers	Services de transports non urbains
5110Z	Transports aériens de passagers	Services de transports non urbains
4932Z	Transports de voyageurs par taxis	Transports de voyageurs par taxis
9200Z	Organisation de jeux de hasard et d'argent	Casinos
9102Z	Gestion des musées	Musées et autres services récréatives
9103Z	Gestion des sites et monuments historiques et des attractions touristiques similaires	Musées et autres services récréatives
9104Z	Gestion des jardins botaniques et zoologiques et des réserves naturelles	Musées et autres services récréatives
9321Z	Activités des parcs d'attractions et parcs à thèmes	Parcs d'attraction et autres services récréatifs
9329Z	Autres activités récréatives et de loisirs	Parcs d'attraction et autres services récréatifs
7912Z	Activités des voyagistes	Activités des voyagistes
7911Z	Activités des agences de voyage	Activités des agences de voyages
7990Z	Autres services de réservation et activités connexes	Autres services de réservation et activités connexes
7711A	Location de courte durée de voitures et de véhicules automobiles légers	Location de courte durée de matériel (véhicules et articles de sport)
7721Z	Location et location-bail d'articles de loisirs et de sport	Location de courte durée de matériel (véhicules et articles de sport)
4939C	Téléphériques et remontées mécaniques	Téléphériques et remontées mécaniques



## CCI Nice Côte d'Azur

Pôle Urbanisme Commercial

Tél : 04 93 13 73 19

Sylvie TOPOR – [sylvie.topor@cote-azur.cci.fr](mailto:sylvie.topor@cote-azur.cci.fr)

Emilie COLLIGNON - [emilie.collignon@cote-azur.cci.fr](mailto:emilie.collignon@cote-azur.cci.fr)

Véronique GALVIN - [veronique.galvin@cote-azur.cci.fr](mailto:veronique.galvin@cote-azur.cci.fr)

20, boulevard Carabacel | CS 11259 | 06005 NICE CEDEX 01

T. 0 800 422 222 | [www.cote-azur.cci.fr](http://www.cote-azur.cci.fr)



**CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE**

**1<sup>er</sup> ACCÉLÉRATEUR DES ENTREPRISES**