

**GUIDE**  
**METHODOLOGIQUE DE**  
**MANAGEMENT DE**  
**PROJET INNOVANT**



## SOMMAIRE

<i><b>F</b>ormulation du projet.....</i>	<b>3</b>
<i><b>I</b>ngénierie commerciale.....</i>	<b>5</b>
<i><b>I</b>ngénierie technique.....</i>	<b>20</b>
<i><b>I</b>ngénierie juridique .....</i>	<b>27</b>
<i><b>I</b>ngénierie financière .....</i>	<b>40</b>
<i><b>M</b>anagement .....</i>	<b>52</b>

# FORMULATION DU PROJET

## Créativité

En organisant les retours d'expérience (anciens projets et activités courantes) et la créativité, on peut stimuler l'émergence de l'innovation. De nombreux outils existent pour encourager la créativité au sein de la PME. Ils reposent principalement sur l'exploitation des informations résultant de la veille technologique, concurrentielle, réglementaire ou normative, ainsi que sur des travaux de groupe qui visent à confronter les différentes approches d'un problème donné.

Bien sûr, ces méthodes doivent s'appuyer sur une culture d'ouverture qui passe notamment par l'écoute et la reconnaissance des efforts de créativité (récompense des propositions), le droit à l'erreur, l'encouragement des plus créatifs...

## Pertinence du projet

L'entreprise est guidée au quotidien par des objectifs stratégiques qui orientent la politique générale et l'action sur le long terme, et tout nouveau projet doit être confronté à ces objectifs :

- Un projet trop éloigné des savoir-faire et des marchés de l'entreprise, c'est-à-dire de son espace stratégique, peut engendrer une perte de crédibilité vis-à-vis des salariés, des partenaires ou des clients.
- Un projet incohérent avec la politique risquerait de remettre en cause les axes de développement suivis et de rendre caduques les efforts déjà engagés d'autre part.

Il est toujours utile d'écrire la stratégie de l'entreprise et de confronter les idées innovantes à cette stratégie.

## L'innovation, source de changement dans l'entreprise

Il convient de réfléchir dès cette étape aux conséquences relatives à l'innovation envisagée. Celle-ci peut amener à modifier profondément l'organisation existante :

- Le projet peut conduire à la création de nouvelles entités ou services,
- les besoins financiers générés par le projet peuvent nécessiter une ouverture du capital et, le cas échéant, induire une nouvelle répartition du pouvoir au sein de l'entreprise...

Il est important de ne pas négliger cet aspect qui sera plus ou moins perceptible selon la nature de l'innovation (rupture technologique, innovation incrémentale) et l'importance des marchés visés. L'entreprise doit se donner les moyens de ses ambitions et, donc, identifier les ressources nécessaires pour mener son projet à bien, sinon elle court le risque de le dénaturer ou d'en perdre la maîtrise du fait de ressources insuffisantes.

## Intégrer le rythme et les particularités du projet

---

D'autres points méritent à ce stade une première réflexion :

- Le rythme : Le dirigeant a-t-il une estimation globale des délais de développement du projet et des étapes décisives (jalons) qu'il faudra franchir ? L'entreprise devra soutenir ses efforts et sa motivation tout au long de ces étapes sans s'essouffler financièrement.
- Les spécificités du projet : Quels sont les facteurs clés de réussite ou d'échec ? Le projet revêt-il une dimension internationale ou est-il lié à un transfert de technologie ?

## Structurer l'équipe projet

---

On n'insistera jamais assez sur le rôle clé de l'équipe projet, principal facteur de réussite du projet. La structuration de l'équipe procède en plusieurs temps.

Définition des compétences nécessaires.

Il s'agit de réfléchir aux compétences dont on a besoin, notamment du fait des spécificités du projet, en terme de métier, d'expertise ou d'aptitude. Toutefois on ne doit pas se limiter à ces simples qualifications. Prenons un exemple. L'équipe projet a vocation à évoluer dans sa composition : autour d'un noyau permanent, viennent se greffer d'autres compétences selon les différentes étapes du projet. On cherchera généralement à intégrer au noyau dur des personnes de "tempérament" dont les qualifications dépassent la capacité technique (expérience, ténacité...). De même, il faut d'ores et déjà cerner une ou plusieurs personnes qui pourraient tenir le rôle charnière de chef de projet.

Etat des lieux des compétences mobilisables en interne.

Une fois les compétences identifiées, il s'agit de repérer les bons profils au sein de l'entreprise et, au-delà, de s'assurer que ces personnes sont bien disponibles.

En effet, certains collaborateurs voient leur temps accaparé par leur fonction quotidienne (tâches et responsabilités courantes à assumer) ou encore par d'autres projets menés dans l'entreprise.

Il faudra alors réfléchir aux différentes options qui s'offrent à l'entreprise pour acquérir une compétence (recrutement temporaire ou permanent, sous-traitance, partenariat...).

## FAISABILITE

### La segmentation du marché

En matière d'innovation, avoir identifié les clients potentiels ne suffit pas à arrêter une stratégie marketing. Au stade de la faisabilité d'un projet, la première étape consiste à spécifier tous les segments du marché considéré pour élaborer correctement des prévisions de parts de marché.

Segmenter un marché signifie identifier des groupes d'acheteurs ayant des besoins et exigences similaires. Chaque groupe de clients potentiels peut ensuite être trié en fonction de leur nombre, de leur localisation géographique, de leur secteur d'activité industrielle, du volume de commande qu'ils peuvent passer, du mode de distribution leur convenant ou bien encore de leur prédisposition culturelle à l'innovation ou de leurs habitudes.

### Les besoins et exigences des segments de marché

Que la cible soit un client final, un intermédiaire ou un prescripteur, l'analyse des attentes de la clientèle potentielle se doit d'être exhaustive car elles conditionnent l'avantage concurrentiel à rechercher par le nouvel entrant.

Une stratégie d'innovation se fonde en effet sur une différenciation par les coûts (cas des innovations de procédés), par la performance (cas des innovations de produits) ou par la qualité et la globalité de la prise en compte des attentes (cas des innovations de service).

Une approche idéale de l'innovation consisterait à proposer globalement ou de façon modulaire l'ensemble de ces différenciations qui fondent la démarche innovante.

Quoi qu'il en soit, cette analyse doit être conduite par segments de clientèle et préciser leurs exigences de qualité et de prix, les coûts de conversion et leur prédisposition à l'innovation.

La qualité peut être définie selon les critères suivants : zéro défaut, adéquation complète aux attentes (cahier des charges), résistance à l'utilisation, ergonomie, conformité aux normes (exigences environnementales, etc.). Dans certains cas, des certifications qualité formelles peuvent être exigées afin de montrer aux acheteurs potentiels le niveau d'engagement de l'entreprise et la rigueur de ses processus de fabrication.

Les exigences de prix doivent être évaluées en fonction de :

- la typologie du marché et de ses différents segments : pour les marchés industriels, l'analyse du rapport prix/performance est essentielle ; le nouveau produit ou procédé offre-t-il des performances supérieures à un prix total similaire ou inférieur à celui des concurrents ? ou à performances similaires, le coût total estimé est-il plus faible que celui des concurrents ?

- la nature concurrentielle ou de substitution de l'innovation proposée : l'attrait de performances supérieures est prépondérant sur le niveau de prix dans le cas de produits, technologies ou services concurrents. A l'inverse, en cas de substitution, l'avantage compétitif réside dans la maîtrise des coûts totaux pour offrir un prix plus bas que la concurrence ;
- l'élasticité prix de la demande : elle mesure la sensibilité de la demande à une variation du prix. Elle permet de connaître le comportement des clients en fonction de l'écart de prix avec la concurrence ainsi que les seuils de prix au-delà et en deçà desquels le marché n'est plus réceptif (prix psychologique, etc.).

## Les coûts de conversion

---

Les coûts de conversion sont les coûts inhérents au changement. En effet, tout nouveau client en fera l'expérience lors de l'adoption d'un nouveau produit ou d'un nouveau service (temps d'apprentissage nécessaire pour utiliser le nouveau produit, coûts d'adaptation de l'environnement dans lequel l'innovation est intégrée, coûts de sortie, etc.). Par conséquent, l'attrait d'une innovation est inversement proportionnel au niveau des coûts de changement que le client doit supporter : des coûts de conversion trop élevés sont un désavantage évident dans la mesure où ils diminuent la propension du client à changer de fournisseur et à adopter un nouveau produit (client captif). Ils constituent une barrière à l'entrée de premier ordre. La prédisposition culturelle à l'innovation du marché mérite une analyse approfondie car innovation est souvent synonyme de prise de risque chez le client. Il s'agit de vérifier si les nouvelles performances du produit répondent ou non à des exigences et attentes clairement formulées par le marché. Pour en savoir plus, voir la Segmentation des 5 groupes d'adoption.

L'innovation technologique en soi ne constitue pas un avantage concurrentiel suffisant ; au contraire, la plupart des clients montrent des freins à l'innovation.

## Les contraintes de l'environnement

---

Les contraintes environnementales sont les caractéristiques structurelles d'un marché qui permettent aux entreprises en place de maintenir ou de développer leurs parts de marché en les protégeant de nouveaux entrants.

Elles intègrent par exemple :

- la protection des brevets,
- les normes,
- la réglementation,
- le poids des acteurs en présence : concurrents, clients, fournisseurs, organisations professionnelles, pouvoirs publics, etc.,
- le temps requis pour qu'un nouvel entrant soit reconnu comme nouveau fournisseur potentiel,
- le moment propice de lancement de l'innovation (événements commerciaux, changement de norme, etc.),
- l'existence d'accords commerciaux à long terme entre clients et fournisseurs en place,

- les investissements capitalistiques nécessaires,
- l'accès aux compétences techniques,
- le retard dans l'effet d'expérience ou dans les économies d'échelles,
- l'existence de nécessaires stratégies d'influence longues et coûteuses ("lobbying") ou le recours à des prescripteurs en amont de la commercialisation,
- les barrières naturelles : culture, langue, distances géographiques, transport, etc.

Enfin, cette étude de l'environnement du marché doit également se pencher sur les tendances structurelles et conjoncturelles à 5 ans des marchés envisagés de manière à évaluer correctement le moment le plus favorable pour entrer sur chaque segment.

## Identification de la concurrence

---

L'intensité concurrentielle sur un marché se mesure au travers des critères suivants :

- nombre de concurrents en place, taille, localisation géographique et parts de marché relatives,
- capacités financière et technologique de ces concurrents, afin d'évaluer leur capacité de réaction,
- nature du jeu concurrentiel (différenciation ou réduction des coûts), stratégie de développement et rapidité d'évolution du paysage concurrentiel.

Pour chacun de ces critères, il existe des outils et méthodes le plus souvent intégrés dans l'intelligence économique ou dans la fonction de veille : surveillance des brevets et normes, informations financières, lecture d'articles et de documents Internet, visites de salons, etc.

Une analyse concurrentielle complète devra aussi analyser le pouvoir de négociation :

- des clients : ceux qui bénéficient d'un fort pouvoir de négociation peuvent accepter de traiter avec un nouvel entrant à condition qu'il existe également une seconde source d'approvisionnement sur le marché ;
- des fournisseurs : dans certains cas, d'importants concurrents peuvent avoir développé une politique d'intégration en amont afin de contrôler les principales sources d'approvisionnement. Dans ce contexte, le nouvel entrant devra s'approvisionner lui aussi en matières premières auprès de ses concurrents directs, ce qui est un désavantage concurrentiel important (dépendance d'approvisionnement).

Enfin, cette analyse doit également être étendue à la nature des avantages concurrentiels offerts par l'innovation. Se positionne-t-elle en produit concurrent ? Elle doit alors offrir une utilité plus grande à celle des solutions déjà en place sur le marché en proposant des propriétés différentes. Est-ce davantage un produit de substitution ? Auquel cas, à fonctionnalités identiques, ses performances doivent être supérieures. Ne pas oublier toutes les prestations annexes (services après-vente, modalités de paiement, formation, etc.) qui jouent désormais un rôle non négligeable pour attirer le client.

Pour en savoir plus sur la veille et l'intelligence économique, consultez l'[Adit](#)

### Risques du secteur et de l'activité

---

L'innovation se caractérise notamment, par l'absence de référentiel technique ou économique établi : cette caractéristique induit de nombreuses incertitudes technico-économiques qu'il va falloir identifier et réduire. Ces « incertitudes identifiées » (par ex. fiabilité des solutions techniques envisagées, liberté d'exploitation, réalité des marchés visés, coût d'accès à ces marchés, etc...) constitueront les principaux risques à maîtriser par une démarche de gestion de projet adaptée : il s'agira, en effet, de ramener rapidement ces risques à un niveau jugé acceptable, par des études, des tests, des expérimentations, etc. avant de s'engager sur des investissements lourds industriels et/ou commerciaux.

Au final, il conviendra de s'assurer que les enjeux économiques du projet restent cohérents avec les risques irréductibles, de nature technique, commerciale, juridique ou financière que l'entreprise devra assumer.

Tout projet s'insère dans un environnement. Source d'opportunités mais aussi de contraintes, il est notamment étudié au travers des veilles concurrentielle, technologique et commerciale (clients et fournisseurs). Ces différentes informations doivent être prises en compte par le management afin de mettre en avant.

### Les facteurs de succès ou d'échec du secteur ou de l'activité

---

Il s'agit de déterminer les caractéristiques de l'environnement :

- à maîtriser si l'on veut s'imposer dans un domaine,
- ou qui, au contraire, viendraient fortement nous handicaper.

Par exemple, l'existence d'un standard illustre ces deux aspects. Notons que si le projet vise un marché bien connu de l'entreprise, la réflexion sera moins poussée que si l'entreprise cherche à atteindre un marché nouveau pour elle.

### Les enjeux et risques du projet pour l'entreprise

---

Selon que le projet revêt un caractère vital pour l'entreprise ou qu'il vise plus simplement à étendre ses positions concurrentielles, la communication et la mobilisation autour du projet devront être adaptées. L'enjeu du projet, en tant que valeur fédératrice, constituera la principale source de motivation pour l'ensemble des acteurs impliqués. Aussi, il importe d'exprimer cet enjeu en termes mobilisateurs et compréhensibles pour tous.

## La synthèse : faire les choix marketing

---

Cet important travail de réflexion marketing a pour but de définir une stratégie d'entrée dont l'objectif est de rentabiliser au plus vite les investissements réalisés, en particulier ceux de recherche et développement. Cette stratégie d'entrée peut s'orienter vers la sélection de clients de référence dont la réputation contribuera à la reconnaissance de l'innovation auprès d'une plus large clientèle (stratégie de référencement). Elle peut également s'effectuer en deux temps : d'abord, une entrée sur des segments de marché qui permettront de tester l'innovation et d'affiner l'offre ; ensuite, un redéploiement vers les segments de marché réellement attractifs, le cœur de marché. Dans ce cas, seront privilégiés en premier lieu, les segments de marché les plus faciles à pénétrer révélés par une analyse des barrières à l'entrée - ainsi que ceux offrant des synergies commerciales et techniques de façon à répartir les coûts initiaux d'entrée et de lisser les risques sur plusieurs segments. Ainsi, sur un marché de niche, un segment de marché peut être une niche hautement technique composée de clients particulièrement exigeants. Sur un marché de volume, cela peut être un segment considéré comme moins attractif par les concurrents actuels. Après sélection du ou des segments de marché pertinents, une analyse complémentaire doit être menée afin de définir le mode d'accès à privilégier et d'en évaluer le coût. La qualité de la segmentation détermine la qualité de l'étude de marché indispensable à toute analyse commerciale en faisabilité. Privilégiez une étude de marché réalisée par un prestataire externe surtout si votre projet est soumis à l'appréciation et à l'analyse d'investisseurs publics ou privés. Toute étude de marché doit s'appuyer sur un cahier des charges.

A l'issue de l'analyse détaillée du marché, les objectifs de part de marché doivent être évalués sur chaque segment significatif. La stratégie d'entrée retenue (sur le ou les segments prioritaires) définira alors la stratégie de prix, le mode de production, le modèle de distribution et la politique de communication.

En matière de distribution, s'appuyer sur une structure existante (interne ou en partenariat avec une autre entreprise) permet de bénéficier, à travers les synergies réalisées, d'un avantage concurrentiel considérable. En effet, l'entreprise peut déjà posséder les savoir-faire de distribution, tirer profit d'économies d'échelle en logistique, bénéficier d'une courbe d'apprentissage dans les opérations d'achat, exploiter une équipe de vente formée et expérimentée, tirer avantage d'actifs partagés, etc. Tous les risques liés à l'accession à de nouveaux canaux de distribution et à de nouvelles équipes de vente sont ainsi écartés.

Quant à la politique de communication, elle doit rechercher la cohérence entre les activités promotionnelles d'une part, et les spécificités produit, segment de marché et objectifs de pénétration d'autre part. Cette cohérence se mesure en termes d'adéquation entre les ressources engagées par l'entreprise et le niveau d'exigence du segment de marché (mesure du professionnalisme et de la capacité de mise en œuvre des meilleures pratiques marketings pour les marchés les plus sophistiqués et les plus exigeants).

Au stade de la faisabilité, une stratégie de communication associée à un budget estimatif sera définie. Pour cela, elle devra prendre appui sur une analyse des pratiques des concurrents.

## DEVELOPPEMENT

L'objectif de cette phase est de valider, au stade du prototype ou du pilote industriel (cas notamment de l'agro-alimentaire), les hypothèses de spécifications, les coûts, les délais, et la pertinence économique et commerciale de votre offre.

Dans le même temps, vous devrez définir plus précisément, du point de vue des clients, la nature de(s) l'offre(s) envisagée(s), d'où la nécessité de mettre en œuvre et d'exploiter un ou plusieurs tests auprès d'un échantillon de clients.

Cette phase confronte de manière systématique le résultat des études techniques et industrielles avec les premières réactions de clients potentiels vis-à-vis non pas du concept mais de prototypes plus finalisés, voire d'une présérie.

La phase de développement prend appui sur les éléments issus de la faisabilité : business plan et calendrier, cahier des charges des produits et procédés associés au stade du prototype, partenariats précisés, équipe projet en place.

Il importe ici, d'identifier les tâches de la phase antérieure qui seraient en retard par rapport à l'avancement général du projet.

Des questions clés à se poser à ce stade :

- le prototype a-t-il été accueilli favorablement par les clients des segments choisis ?
- le prototype (bien, procédé ou service) est-il « au point » ?
- la stratégie de propriété intellectuelle est-elle mise en œuvre ?
- la rentabilité et les budgets prévisionnels ont-ils été actualisés ?
- l'équipe projet fonctionne-t-elle ?

## Précisez votre offre

La décision de développer est prise, les segments de marché sont identifiés, les contraintes environnementales connues, les offres concurrentes analysées et la stratégie d'entrée sur le marché choisie.

Il est nécessaire, à ce stade, de choisir les caractéristiques définitives de l'offre. Elles comprennent les caractéristiques techniques (fonctionnalités et performances), commerciales (déclinaison d'une gamme pour répondre aux besoins spécifiques de chaque cible, « packaging » du produit, nom/marque, circuit de vente, etc.), économiques (stratégie de prix, conditions de vente, quantités) et les services associés (formation, service après-vente, assistance à la mise en œuvre, documentation et mise à jour ; et si nécessaire le financement, etc.). Ce choix des caractéristiques définitives permet alors de positionner l'offre par rapport aux offres concurrentes au sens large (produits de substitution inclus). Elles permettent d'identifier clairement ses avantages et ses inconvénients et d'affiner l'analyse concurrentielle : nombre de concurrents, parts de marché, stratégie de R&D et de commercialisation, capacité de réaction et puissance financière.

Par ailleurs, il faut aussi positionner son offre par rapport aux cycles de vie des produits concurrents afin de bien vérifier l'originalité de son offre. En effet, produits et technologies ont un cycle de vie qui comprend quatre phases : l'introduction qui correspond à la mise réelle sur le marché (après les tests), la croissance du marché, la maturité (période de rentabilité optimale) et le déclin. Cette dernière phase peut

être repoussée par l'ajout de fonctionnalités nouvelles, la détection de nouvelles applications ou l'usage d'une nouvelle technologie de production.

Enfin, le choix d'une stratégie de prix est un facteur essentiel de réussite du lancement d'un produit innovant. De façon schématique, deux stratégies extrêmes existent :

- une stratégie de pénétration ou de prix bas lorsque les produits sont peu différenciés,
- une stratégie de prix élevé lorsque les produits sont très différenciés ou radicalement nouveaux.

La pertinence de ces stratégies doit être évaluée en fonction des caractéristiques du marché en question. Par exemple, un marché de volume peut nécessiter une réduction des prix au départ ; tandis qu'une offre fortement innovante peut s'accommoder d'un prix de lancement élevé dans la mesure où il n'y a pas de produit alternatif. Mais attention, dans tous les cas, il faut évaluer la capacité de réaction des concurrents (si des produits alternatifs existent, une guerre des prix serait difficile à supporter par le nouvel entrant) et l'élasticité de la demande au prix de lancement ainsi qu'aux augmentations futures prévues.

## Réactions des clients et des concurrents

---

Toute nouvelle offre pour le marché ou pour l'entreprise doit être testée auprès des utilisateurs et clients finaux. Si elle correspond à une innovation majeure ou substantielle, il est indispensable de valider un ou des prototype(s) auprès de futurs clients dans des conditions normales de fonctionnement et pendant une durée suffisante. A l'issue de la période d'essais, des entretiens avec les utilisateurs finaux et l'analyse approfondie des résultats permettront, si nécessaire, d'adapter l'offre et de préparer les versions futures.

Ces utilisateurs devront être indépendants de la firme (ne pas appartenir à une filiale) afin de ne pas biaiser les résultats et de ne pas freiner la remontée des critiques et des suggestions en matière d'amélioration. Ils devront être discrets afin d'éviter que la concurrence ne connaisse trop tôt la nouvelle offre. Une éventuelle négociation de vente du prototype pourra permettre d'associer les prescripteurs à cette phase de test, de suivre l'évolution dans le temps des conditions d'utilisation, de bénéficier d'une première référence et de surveiller le vieillissement du produit.

Si l'offre nouvelle est plutôt une amélioration d'offres existantes, des tests doivent aussi être réalisés, si possible auprès d'utilisateurs de produits concurrents, pour vérifier que la différenciation correspond bien aux attentes du marché, que la fixation des prix est optimale et que la stratégie de pénétration du marché est adaptée.

Par ailleurs, la durabilité de l'avantage concurrentiel doit être évaluée dans un contexte de rapide transformation du marché. Cette situation ne peut être bénéfique à l'entreprise innovante que si elle est capable de répondre continuellement aux nouvelles exigences du marché ; sinon ces changements sont autant de contraintes à gérer. Il est par conséquent indispensable, même si cela est moins aisé, d'évaluer la capacité de réaction des principaux concurrents en analysant leur marge de manœuvre en terme d'évolution de leur offre sur le plan technique (fonctionnalités et performances), commercial (gamme, « packaging » du produit, nom/marque, mode de commercialisation, etc.), économique (stratégie de prix, conditions de vente, quantité) ou sur le plan des services associés (SAV, assistance à la mise en œuvre, formation, etc.).

Les informations recueillies pendant les périodes de tests vont étoffer la connaissance de l'entreprise, enrichir sa veille économique et l'aider à construire le « marketing mix » du lancement de l'offre innovante.

## Commercialisation – Distribution

---

L'identification des segments de marché à privilégier et la chronologie de leur pénétration vont permettre de planifier la commercialisation de l'offre aussi bien dans le temps que dans l'espace. La dimension internationale de la vente, quelle que soit la forme retenue, exportation ou partenariat, doit alors être intégrée dès le début de façon à rendre cohérents les choix du marketing mix sur le sol national et à l'international.

Différents facteurs sont à prendre en compte pour identifier le plan de commercialisation le mieux adapté et en décrire son organisation. Il s'agit prioritairement de :

- la nature des clients : professionnels ou grand public,
- le nombre de clients potentiels (vente directe ou indirecte),
- la nature de l'offre : produits intermédiaires ou composants, produits finis, produits stratégiques ou non pour les clients,
- la complexité de l'offre et l'existence de nécessaires services associés,
- le degré de nouveauté du produit,
- les zones géographiques priorisées (de proximité ou éloignées, de culture ou d'organisation différente),
- le degré de satisfaction des clients de la concurrence vis-à-vis des réseaux de distribution utilisés,
- l'existence de prescripteurs, de réseaux de distribution déjà en place et incontournables,
- la nécessité ou non de moyens logistiques importants,
- les ressources financières et humaines de l'entreprise.

La combinaison de ces éléments détermine en particulier le mode de distribution à sélectionner pour l'offre (réseau commercial propre, réseau utilisant des représentants multiscartes, filiale commerciale ou agents à l'étranger, etc.). Par exemple, le lancement d'un produit industriel dont l'innovation est limitée en direction d'une clientèle de proximité pourra plus facilement s'appuyer sur un réseau de distribution préexistant, alors que le lancement d'un produit très innovant et destiné à une clientèle mondiale nécessitera la création de réseaux spécifiques et la mise en place d'accords de partenariat. Si un circuit de distribution est déjà exploité, il faudra néanmoins identifier les particularités liées au nouveau produit et prévoir les adaptations nécessaires. Si le réseau n'existe pas ou n'est pas adapté, sa mise en œuvre risque d'être complexe et coûteuse.

Cette combinaison conditionne également l'équipe de vente. Cette dernière devra être pensée ou repensée en fonction des particularités de l'innovation et des options de marketing mix choisies de façon à optimiser les connaissances techniques et commerciales du marché et le carnet d'adresses de chacun de ses membres. Ceci implique également un effort d'embauche le cas échéant, mais surtout de formation des forces de ventes, ainsi que leur implication en amont dans l'élaboration du marketing mix, des outils commerciaux et des objectifs de vente.

## Plan de communication

---

La communication va permettre d'annoncer l'offre au moment opportun, la faire connaître et asseoir son image dans le temps. C'est un des éléments du « marketing mix ». L'ensemble des moyens à mettre en œuvre sera fortement influencé par la cible industrielle ou grand public ainsi que par la dimension nationale (une communication adaptée à chaque pays de vente) ou mondiale du produit (communication globale et identique pour tous les pays). Les moyens financiers à mobiliser ne sont pas comparables.

L'élaboration du plan de communication devra être adaptée pendant toute la durée de vie du produit et prendre en compte différents facteurs, dont principalement :

- la nature de l'offre technologique (produits finis, composants ou produits intermédiaires, technologie générique ou appliquée),
- l'existence ou non de prescripteurs ou de clients leaders,
- le réseau de commercialisation,
- l'importance du produit pour le client (produit stratégique ou non),
- l'image que l'on veut donner au produit et la notoriété de l'entreprise,
- les objectifs commerciaux fixés,
- les plans de communication des concurrents.

Les outils de communication sont nombreux :

- le nom du produit (nom de marque),
- le design et le conditionnement,
- le matériel destiné au réseau de commercialisation : brochures commerciales, argumentaires, présentoirs, matériel de démonstration, etc.
- les salons spécialisés,
- les médias : les annonces publicitaires, les articles rédactionnels,
- les actions promotionnelles,
- les relations publiques.

Ces outils sont nécessaires à la force de vente et au circuit de distribution (parfois obligatoires pour être référencés). Ils doivent être soigneusement hiérarchisés, budgétisés et planifiés. Il s'agit d'un investissement financier obligatoire pour réussir la commercialisation du produit. Ils doivent être considérés aussi sérieusement que les investissements de recherche et développement ou de production. Le budget doit être à la taille des ambitions de l'entreprise.

## Calendrier et budget prévisionnel de la communication

---

La date du lancement et le calendrier des opérations de communication doivent être soigneusement choisis : certains produits ont une saisonnalité ; il existe par secteur d'activité des salons ou des événements incontournables qu'il faudra peut être anticiper longtemps à l'avance pour notamment retenir son emplacement.

La date du lancement du produit étant fixée, les objectifs commerciaux retenus, il s'impose de planifier et budgétiser les moyens financiers nécessaires. C'est au responsable du projet d'établir un calendrier réaliste (le Pert de la commercialisation) qui doit tenir compte :

- d'une durée de test suffisante,
- du temps nécessaire à l'exploitation des retours,
- des délais d'homologation,
- des délais de production,
- des délais d'approvisionnement du réseau de distribution,
- de la conception et fabrication de tous les outils nécessaires à la commercialisation.

Pour réaliser les objectifs commerciaux (assortis des moyens nécessaires et suffisants) et respecter le calendrier, il faut chiffrer les moyens à mettre en œuvre et prévoir des outils de suivi et de contrôle.

Si le budget nécessaire ne peut pas être mobilisé, il sera nécessaire de modifier les objectifs de pénétration du marché en volume et/ou en délais.

## LANCEMENT

---

L'objectif de cette étape est de planifier la mise en marché de l'offre (produit, procédé, service) et notamment d'effectuer une prévision affinée des ventes et de la rentabilité afin de prendre les décisions relatives à l'industrialisation.

La décision de lancement de l'innovation s'appuie sur les données rassemblées à l'issue de la phase de développement et, notamment, le business plan définitif incluant le marketing mix et le calendrier détaillé du lancement industriel et commercial.

## Préparer le lancement industriel

---

## Tester la présérie industrielle

---

Dans un processus d'innovation, on ne peut jamais faire l'économie de la phase de test auprès de certains clients. C'est l'unique moyen de valider le produit, voire de l'améliorer en fonction des retours. Cette phase de test permet de rectifier le tir le cas échéant. C'est une étape essentielle de la phase de lancement (Elle est même obligatoire dans certains secteurs tels que le médical ou la pharmacie). Le choix des clients tests est aussi important. Il s'agit de choisir des clients critiques, pas forcément les clients traditionnels de l'entreprise, ou parfois des leaders d'opinion. Ces retours tests permettent de savoir si le produit, procédé ou service atteint les niveaux de qualité et de performance requis par le marché et s'inscrit dans la fourchette de prix acceptable par les clients. A partir de ces retours, seront apportées les améliorations techniques nécessaires à l'optimisation du produit ou procédé afin de le mettre en phase avec le marché.

## Quel est le contenu du lancement industriel ?

---

Cette étape vise l'organisation de l'industrialisation et comprend notamment :

- la qualification des produits et de l'outil de production,
- l'établissement de la nomenclature et des gammes de fabrication,
- la mise en place du contrôle qualité, chargé de déterminer les standards de qualité, de coûts, de délais ainsi que la fiabilité des sources d'approvisionnement,
- les démarches réglementaires visant l'obtention des homologations, agréments, du marquage CE (donnant accès aux pays de l'Union européenne),
- la mise en forme d'une documentation, notice explicative concernant l'utilisation et le fonctionnement du produit ou procédé ; ces documents doivent être conçus en plusieurs langues selon le marché visé,
- la réalisation de tests, essais mécaniques, électriques, etc.

## Fixer les objectifs de vente

---

Les préséries fabriquées et les tests en situation réelle engagés, on entre alors dans la phase de lancement industriel et commercial qui s'étend de la décision de commercialiser le produit à sa mise effective sur le marché. Le responsable commercial devient le leader de l'équipe de projet.

Les objectifs de vente doivent être fixés par segments de marché, par zones géographiques, par circuits de distribution, par année (sur trois ans si possible) aussi bien en quantité qu'en chiffre d'affaires en tenant compte des délais de pénétration sur le marché. Les premiers clients doivent avoir été identifiés avec soin : besoins exprimés, cycle de décision (modalités de décision et contraintes administratives, en particulier chez les grands donneurs d'ordre, les organismes publics, etc.), client de référence, pour tenter de réduire les délais de prises de premières commandes. Les délais pour obtenir les premières commandes sont toujours plus longs que ceux estimés par les entreprises. Ceci est particulièrement vrai pour les innovations de rupture et les jeunes entreprises. L'atteinte de ces objectifs dépend de l'avantage concurrentiel du produit : il doit être spécifié en comparaison des produits concurrents disponibles sur le marché, services inclus : durée de la garantie, formation, SAV, remises, conditions de livraison et de paiement (acompte, délais de règlement), etc.

Par ailleurs, le prix de vente conditionne également la réalisation des objectifs. C'est en réalité une fourchette qui est fixée par le marché. Le prix de vente se situe entre le prix en deçà duquel le produit n'est pas crédible et celui qui est « psychologiquement » acceptable pour le client final.

Il faut alors le rapprocher du coût de revient du produit composé a minima des coûts de R&D (qu'ils soient passés en charges ou immobilisés), de production, de commercialisation directe ou indirecte (marge des distributeurs) et de communication. Ceci implique le plus souvent que la marge dégagée en période de lancement est généralement négative.

## ■ Démarrer les actions commerciales

---

Les objectifs de vente conditionnent les investissements commerciaux à mettre en œuvre. Ils doivent être adaptés à chaque segment de marché et à chaque circuit de distribution : ils ont été définis dans le marketing mix.

A ce stade, il est nécessaire de planifier et ordonnancer toutes les actions nécessaires pour mettre l'offre sur le marché au moment fixé (rappelons qu'il existe bien souvent une fenêtre optimale de lancement d'une nouveauté ouverte par une opportunité réglementaire, événementielle ou politique) et de passer à la réalisation matérielle des actions et outils de commercialisation nécessaires dans le cadre du budget défini :

- choix du ou des distributeur(s) : négociation et contractualisation en précisant la zone géographique, les minima de vente, l'assistance technique, la marge, le matériel de vente,
- réalisation des outils destinés à la force de vente (argumentaire, matériel de démonstration, journées de sensibilisation), aux prescripteurs (journées d'information et de présentation, mise à disposition, réunions et communiqués de presse) et aux prospects (campagne de publicité, outil informatique, site Internet, salon) avec les adaptations nécessaires aux différentes zones géographiques (aspects culturels, normes),
- organisation de la logistique commerciale,
- adaptation ou création de l'équipe de vente (recrutement, formation, salaires, etc.),
- détermination des objectifs de vente par personne, organisation des plans de prospection.

## ■ Déterminer et suivre les coûts de production et de commercialisation

---

### Coûts d'industrialisation et de commercialisation et prix de revient

---

Dans la perspective du lancement effectif d'un nouveau produit, les coûts d'industrialisation et de commercialisation doivent être précisés. L'estimation de ces coûts résulte des choix et arbitrages budgétaires qui seront réalisés, tant en termes de stratégie d'industrialisation (investissement matériel, sous-traitance) et de ses implications financières (prêt, crédit-bail) que de politique de commercialisation (constitution d'un réseau commercial, distribution indirecte au travers de partenaires). Le prix de revient correspond au coût de fabrication et de distribution d'un produit. De façon plus précise, il doit se décomposer en coûts constitutifs : coût d'approvisionnement, coût de production, coût de distribution et de communication, coût administratif (frais de structure), etc. mais également de l'amortissement des

dépenses de R&D. La marge dégagée en période de lancement est généralement négative. Il est donc nécessaire de bien calculer le point mort et le retour sur investissement : dans quelles conditions de volume, de coût de production, de commercialisation, les « pertes » seront-elles résorbées et quelle marge pourra à terme être dégagée par le nouveau produit ?

### Mise à jour des tableaux de gestion du projet

---

L'application et le bon déroulement du plan prévisionnel nécessitent un contrôle permanent des comptes prévisionnels et du plan de trésorerie. Ce contrôle permettra notamment d'apporter des réponses rapides aux éventuels dérapages. Afin de bien cerner les décalages, il est recommandé de faire apparaître les écarts entre prévisions et réalisations.

### Le cycle de vie

---

Le cycle de vie d'un projet commence dès l'introduction de l'innovation sur le marché. A partir de cet instant, il est nécessaire d'analyser en permanence les résultats et de les confronter aux objectifs afin d'optimiser la rentabilité du projet et le retour sur investissements. C'est aussi l'occasion d'orienter l'évolution de la nouvelle activité sur le marché et au sein de l'entreprise et de capitaliser l'expérience technologique et commerciale acquise par l'entreprise pour se préparer à un nouveau projet.

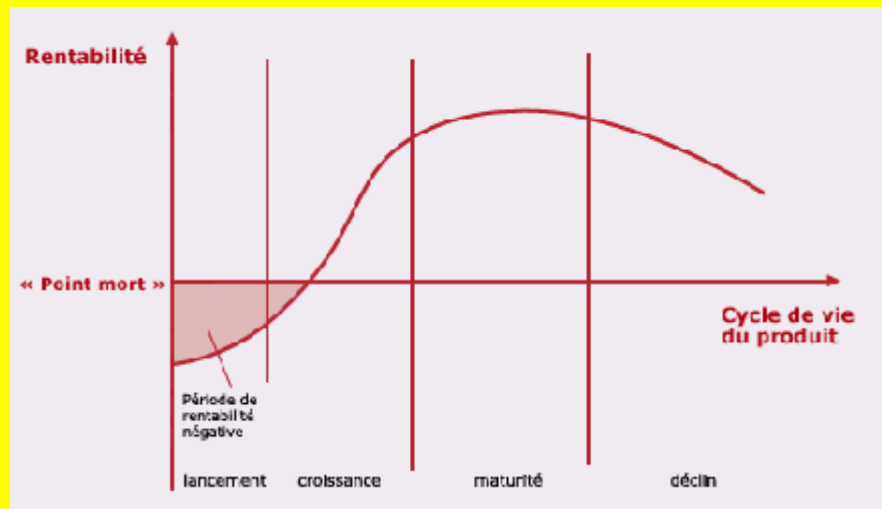
Classiquement, quatre grandes étapes (lancement, croissance, maturité, déclin) constituent le cycle de vie d'une nouvelle offre.

- la phase d'introduction de l'innovation sur le marché (lancement) : c'est à cette période qu'un effort particulièrement important de suivi de la clientèle doit être réalisé pour « coller » aux besoins du marché et mettre ainsi en place les conditions définitives de sa viabilité ;
- la phase de croissance : avec une demande en plein essor, la réputation du produit est acquise. Une activité soutenue de veille des concurrents est alors nécessaire pour contrer, ou mieux, anticiper leur réaction ;
- la phase de maturité : c'est la période de rentabilité optimale où l'offre est bien positionnée mais le marché s'essouffle. Il est alors nécessaire de diversifier l'offre en étant à l'écoute des clients et de penser à une nouvelle offre ;
- la phase de déclin : la demande est en régression. Un retrait du segment est alors à étudier en fonction du portefeuille d'activités de l'entreprise.

### Deux grands temps s'avèrent cruciaux pour le succès de la nouvelle offre

---

- Le lancement du projet n'assure pas immédiatement sa rentabilité malgré le chiffre d'affaires généré. Il s'agit alors de raccourcir au mieux cette période délicate ou, du moins, d'en avoir suffisamment tenu compte en terme de financements pour passer sereinement ce cap.
- En phase de maturité (voire dès la phase de croissance), de nouveaux projets d'innovation devront émerger pour conforter ou prendre le relais de l'innovation afin de retarder le plus possible le déclin du produit et assurer le retour sur investissement. Ces projets pourront notamment apparaître sous la forme d'extensions (gamme de produits, etc., d'améliorations (ajout de fonctionnalités), et de reformulations susceptibles d'entrer rapidement en phase de développement.



Des questions clés à se poser à ce stade :

- Quel est le résultat des ventes en volume et en chiffre d'affaires ?
- Peut-on optimiser les produits et/ou procédés ?
- La défense des droits est-elle organisée ?
- Quels sont les résultats de l'analyse des écarts (ventes, chiffre d'affaires, rentabilité, planning, etc.) ?

### Surveillez le marché pour préserver votre avance

Dernière pierre du plan marketing, la vision à long terme de l'offre est une condition *sine qua non* à la survie du projet car des contraintes externes telles que l'évolution de la clientèle et des concurrents peuvent être à l'origine d'une obsolescence prématurée de l'offre. Vigilance et réactivité deviennent alors d'autant plus essentielles que les cycles de vie ont tendance à se raccourcir.

Le responsable marketing doit alors veiller à préserver son avance sur ses concurrents, en particulier lorsque le marché n'est pas encore stabilisé et que les solutions offertes sur le marché sont nombreuses. Il doit également veiller à retarder le moment du déclin du segment de marché. Ceci devient prédominant dans les phases ultérieures pour conserver les clients, voire même pour reconquérir certains segments, mais surtout pour acquérir une nouvelle clientèle.

Pour gérer le cycle de vie de son offre, le responsable marketing doit établir un tableau de bord contenant des indicateurs de suivi et de veille de l'activité lui permettant de mesurer périodiquement les écarts entre le prévisionnel et le réalisé, d'en identifier les causes et de prendre les décisions correctives qui s'imposent.

Les indicateurs doivent être évalués à partir d'informations faciles à collecter en interne pour le suivi (niveau des commandes et des ventes, marge, prix de vente, retards de livraison, retours, etc.), et dans l'environnement pour la veille stratégique commerciale (évolutions des besoins de la clientèle et opportunités, situation de la concurrence et réactions), technologique (innovation concurrente, innovation à intégrer pour modifier l'offre : ajout de nouvelles fonctionnalités ou réduction des coûts de revient, innovation organisationnelle ou de service) et juridique (évolution des réglementations, protection des droits de l'entreprise).

## Orientez l'activité

---

La pérennité de l'entreprise sur un segment de marché dépend étroitement de sa capacité d'action/réaction aux changements de l'environnement. Anticiper les évolutions potentielles de son offre et en évaluer (c'est-à-dire les qualifier et en estimer le coût) les contraintes de production, technologique et commerciale permet alors d'en estimer le degré de réalisation, d'en planifier certaines et de constituer ainsi une palette de réponses « prêtes à activer » face à des événements prévisibles comme le déclin progressif de la demande ou imprévisibles comme l'entrée d'un concurrent.

Cet éventail de solutions comporte deux axes de développement possibles de l'offre qui, pour des raisons d'expansion progressive et de coûts, sont activés le plus souvent selon un temps linéaire. Le premier consiste à exploiter au mieux le réservoir de clientèle du segment pénétré en jouant sur les caractéristiques de l'offre, le second à trouver de nouveaux débouchés.

Ainsi dans un premier temps (phase de croissance et début de maturité) l'activité peut rebondir grâce à des améliorations incrémentales du produit, de la technologie ou du service (amélioration des performances, de la qualité), de la technologie de production (accroissement des gains de productivité) ou des « à-côtés » (packaging, distribution, services). Suivent ensuite les solutions pour élargir la cible des clients en déclinant une gamme autour de l'offre et enfin en procédant à une extension de gamme.

Dans un second temps (phase de maturité), le maintien du niveau de l'activité peut être assuré par la couverture de marchés périphériques où les surcoûts sont faibles et les marges élevées. C'est, en général, à ce moment là que les entreprises se posent la question d'une stratégie d'internationalisation de l'offre. Mais attention, exporter nécessite du temps et implique des coûts d'adaptation de l'offre élevés (marque, packaging, norme, promotion, etc. sans parler du réseau de distribution à choisir).

L'activité de suivi et de veille permanente permet ainsi de capitaliser de l'expérience à la fois sur le cycle de vie de l'offre sur un segment particulier mais également sur les méthodes d'organisation à mettre en place pour garantir un comportement proactif des équipes (organisation du système d'information, amélioration du tableau de bord, etc.). Les gains de productivité sont d'autant plus élevés que le lancement de l'offre sur plusieurs segments est séquentiel ; les lancements suivants bénéficiant de l'effet d'expérience des précédents.

Il devient évident que la planification des évolutions potentielles de l'offre et des contraintes qu'elles créent, avant même son lancement sur le marché, est incontournable. Elle aide au choix entre une entrée multiple simultanée avec une offre différenciée à des stades de cycle de vie quelquefois différents et une entrée progressive sur les segments détectés. Tout dépendra de la capacité estimée de l'entreprise à supporter ses engagements et à prendre une position sur le marché qui lui permette de rentabiliser au plus vite ses investissements.

# INGENIERIE TECHNIQUE

## FAISABILITE

### Déterminer les caractéristiques techniques du produit ou service

#### Les premières spécifications techniques, les technologies mises en jeu

##### D'où vient l'idée ?

La formulation d'un projet innovant résulte de plusieurs sources : l'écoute des clients, la veille scientifique et technique (elle est constituée de l'ensemble des techniques visant à organiser de façon systématique la collecte, l'analyse, la diffusion de l'exploitation des informations techniques utiles à la sauvegarde et à la connaissance des entreprises), etc. L'entreprise peut aussi avoir noté un besoin récurrent chez différents clients ; des attentes nouvelles ont été définies par rapport aux évolutions du marché ; une mise en évidence d'un besoin de différenciation concurrentielle...

##### *L'inventaire des applications possibles*

- Dans le cas où l'on détient une technologie ou un savoir-faire, il importe de réfléchir à toutes les applications possibles à partir de cette technologie.
- Dans le cas où l'on cherche à développer une innovation répondant à un besoin exprimé par son environnement, il importe, tout d'abord, de repérer les technologies et savoir-faire permettant d'y apporter une solution puis, dans un second temps, de décliner l'ensemble des applications envisageables (exprimant ce besoin fonctionnel).

##### *Préciser l'état de l'art*

Dans le cadre d'une veille technico-économique active, il s'agit de faire le tour des technologies déjà présentes sur le marché, de leur positionnement concurrentiel, et des éventuels besoins identifiés par rapport à ces technologies existantes. A quels problèmes techniques l'entreprise souhaite-t-elle répondre ? Toujours dans le cadre de sa veille technologique, l'entreprise listera alors les technologies émergentes qu'elle a recensées. Il s'agit ensuite de voir en détail les solutions techniques qui peuvent répondre aux besoins identifiés. On décrira ensuite les principes et les technologies originales à la base du nouveau concept.

- L'entreprise peut ensuite envisager les premiers éléments pour la formalisation de son projet sur le plan technique : ce sont là les premières spécifications techniques du projet. Elles s'affineront tout au long du projet. L'entreprise doit alors lister les technologies à mettre en oeuvre.
- Enfin, on s'interrogera sur l'adéquation entre les moyens technologiques dont on dispose et son projet.

Est-ce que la société a les moyens en interne pour développer le projet, ou doit-elle chercher des partenaires, sous-traitants ? La technologie doit-elle être transférée à partir d'un laboratoire (par exemple si les solutions techniques envisagées sont issues de la recherche) ?

## **Faire le point sur les études techniques**

---

- Ce qui est fait.
- Ce qui reste à faire pour s'assurer de la faisabilité.

Si certains éléments techniques du projet sont déjà maîtrisés par l'entreprise et font partie des acquis, d'autres au contraire dont la faisabilité n'est pas démontrée constituent l'enjeu majeur du programme. Dès à présent, il convient de déterminer avec précision les outils, moyens nécessaires et disponibles pour mener l'étude de faisabilité ainsi que les éléments restants à acquérir. Essais en laboratoire, réalisation d'une maquette, simulation ou installation pilote peuvent se révéler indispensables pour valider les premiers résultats. Leur coût prévisionnel doit être intégré aux frais déjà évalués afin de présenter une vision globale du poids financier du projet.

L'intégration de technologies externes à l'entreprise peut se faire à travers des recrutements mais aussi en mobilisant des compétences externes dans le cadre d'une collaboration avec le milieu de la recherche publique ou avec d'autres entreprises.

Le recours à des expertises externes, aux consultants spécialisés est souvent nécessaire même s'il engendre un coût important pour l'entreprise. Ce surcoût peut cependant faire gagner un temps précieux dans le développement du programme, aussi les critères de sélection des compétences externes doivent-ils être soigneusement étudiés sans privilégier l'aspect financier exclusivement.

Le transfert de technologie (contrat de licence, achat de brevet) est également une solution envisageable.

- Si une étude de design doit intervenir dans le programme, il est souhaitable de la prévoir dès la première phase afin d'associer le prestataire choisi à la définition des produits visés.
- Dès cette étape de faisabilité, il est important de mettre en place un dispositif de veille technico-économique au sein de l'entreprise afin d'identifier les concurrences possibles, de surveiller l'évolution du marché, des normes et technologies émergentes, et d'orienter la stratégie de propriété intellectuelle.

## **Aboutir à un cahier des charges fonctionnel**

---

### **L'analyse fonctionnelle**

---

Produit, procédé ou service, quel que soit l'objet visé par le projet, il importe de définir les besoins fonctionnels à remplir et d'explicitier toutes les technologies devant être mises en oeuvre pour y répondre.

### **Un exemple : l'analyse de la valeur**

---

L'analyse de la valeur a pour but de concevoir (ou de re-concevoir) un produit ou un service et de mettre en place les processus industriels de manière à assurer au mieux la satisfaction du client et la rentabilité du produit. Elle repose sur une analyse fine des besoins exprimés des clients et une recherche de leurs besoins latents.

L'un des objectifs est de minimiser les "manques à gagner" tels que les ventes perdues dues d'une part, à une insatisfaction partielle des besoins des utilisateurs, et d'autre part aux dépenses superflues dues à l'introduction dans le produit de fonctions non demandées par les utilisateurs.

L'analyse de la valeur est fondée sur l'analyse fonctionnelle du produit. Cette phase est la plus importante de la démarche. Elle aboutit à la rédaction du cahier des charges fonctionnel (CDCF) qui précise les fonctions à remplir et constitue une grille d'évaluation des solutions envisagées. Il sera utilisé pour la recherche de solutions et leur évaluation ultérieure. Il permet une comparaison objective des solutions.

### **Principe de l'analyse de la valeur**

---

**Orientation générale de l'étude** : Quelles sont les causes de déclenchement du projet ? A quel besoin interne de l'entreprise ce projet répond-il ?

**Recherche d'informations** : Faire un état de l'art. Recueillir le maximum d'informations de toute nature, interne ou externe à l'entreprise sur le sujet du projet.

**Analyse fonctionnelle** : Analyser les besoins réels auxquels le porteur de projet veut répondre, les fonctions attendues du produit, les contraintes, les coûts, les critères sur lesquels le client jugera si la fonction est remplie ou non. Cette phase est la plus importante de la démarche. Elle aboutit à la rédaction du cahier des charges fonctionnel (CDCF) qui précise les fonctions à remplir et constitue une grille d'évaluation des solutions envisagées. Il sera utilisé pour la recherche de solutions et leur évaluation ultérieure. Il permet une comparaison objective des solutions.

**Création et recherche de solutions** : Rechercher pour chaque fonction principale toutes les voies de solutions envisageables. On fait appel à toutes les techniques de recherche d'idées. Puis construire des solutions répondant aux seules fonctions principales. Enfin, trier les solutions envisagées en les confrontant aux contraintes imposées et conserver 3 ou 4 pistes.

**Etude et évaluations des solutions** : Confronter les solutions envisagées au CDCF afin de détecter les éventuels écarts qualitatifs et quantitatifs. Chaque solution est analysée en termes de rentabilité et d'avantages/inconvénients.

**Propositions de choix** : Présenter un rapport de propositions avec comparaison argumentée des solutions sélectionnées, et proposer un choix.

**Réalisation et suivi** : Mettre en place la solution choisie, et contrôler les réalisations.

## DEVELOPPEMENT

### Les questions clés pour la réalisation du prototype

A l'issue de la mise au point du produit ou du procédé en laboratoire, l'objectif de l'étape de développement est de transformer les maquettes de laboratoire en prototypes ou préséries industrielles. Pour cela, les développeurs s'appuieront sur un cahier des charges technique, issu du cahier des charges fonctionnel définitif.

Quel est l'état d'avancement des études de design, de conditionnement et d'emballage réalisées ?

Les études de design, de conditionnement et d'emballage auront pour matière de base le cahier des charges fonctionnel. Tout en s'y conformant, elles doivent permettre, la conception de l'architecture de base, définir les aspects, couleurs, formes et matières qui assureront au mieux le marketing optimal du produit.

L'objectif majeur du design et de l'ergonomie, c'est d'améliorer et d'optimiser la fonctionnalité du produit en termes d'usage. On entend par là, une plus grande facilité d'entretien, une simplification d'emploi, une diminution de l'encombrement et une plus grande sécurité pour l'utilisateur final. Les études de design doivent par ailleurs améliorer les qualités esthétiques en tenant compte des goûts et attentes de l'utilisateur final. Pour bon nombre de produits grand public, un aspect agréable peut accélérer la décision d'achat.

### Comment se positionne la concurrence au niveau technologique ?

Identifier la concurrence au niveau technologique nécessite d'établir une carte des technologies utilisées dans le domaine d'activité. Il s'agira dès lors d'identifier les produits ou procédés qui ont répondu aux mêmes fonctions sans reposer sur la même technique. C'est la concurrence technique qu'il sera nécessaire à ce stade de développement d'identifier et de positionner par rapport aux choix faits dans le cadre du projet d'innovation.

### Les processus d'homologation, de certification... ont-ils été préparés ?

Si la veille technologique permet de dresser une carte des technologies utilisées, la veille normative s'attache à surveiller l'évolution de la réglementation. Elle est primordiale à ce stade de développement du prototype pour garantir la conformité du produit avec les normes en vigueur. La faire après, engendrerait des coûts supplémentaires. L'entreprise doit impérativement intégrer qu'homologation et certification doivent être obtenues dans les pays correspondants au marché cible et à sa stratégie de pénétration.

### Contrôle en continu

La gestion de projet requiert un grand travail en amont mais nécessite aussi un suivi permanent. Ce suivi est simplifié par le fait que les outils adoptés en phase de faisabilité servent de base, voire peuvent être réutilisés, pour le contrôle d'avancement du projet.

### Quel usage des outils ?

## Pourquoi ?

---

A ce stade, les outils répondent à trois grands objectifs :

- communiquer sur le projet,
- suivre l'avancement du projet,
- suivre les phases critiques à l'aide de "clignotants".

Selon les résultats constatés et leur incidence, on observera trois principales réactions :

- ajuster les prévisions,
- engager des actions correctives ou gérer des modifications éventuelles,
- si nécessaire, réviser la politique générale.

Notons que les outils de la gestion de projet doivent être perçus comme préventifs plutôt que correctifs. En effet, étant donné le caractère unique du projet, les outils viennent en support pour montrer du doigt les dérives possibles plutôt que d'apporter des réponses pour améliorer les performances (cas des processus récurrents).

### Pour qui ?

Dans une approche élargie, les outils de suivi s'adressent à tous ceux qui peuvent exercer une influence sur le cours du projet par leur travail quotidien ou par leur autorité sur le projet. Toutefois, les outils de contrôle concernent plus particulièrement le chef de projet pour qui ils constituent des outils d'aide à la décision.

### Quand ?

La périodicité est à déterminer en même temps que les indicateurs car elle dépend des données suivies et du temps nécessaire et disponible pour réagir en cas de difficultés.

### Quels outils de contrôle mettre en place ?

#### Tableau de trésorerie

---

C'est un outil essentiel pour les créateurs d'entreprise ou pour les entreprises dont la survie dépend de la réussite du projet. Ce tableau doit être tenu de manière régulière (hebdomadaire, mensuelle...) et tenir compte de toutes les entrées et sorties d'argent qui pourront être comparées aux prévisions du plan de trésorerie préparé dans le business plan.

#### Planning prévisionnel et autres graphiques

---

La gestion de projet fait beaucoup appel à des représentations graphiques qui s'avèrent plus représentatives que les données chiffrées brutes. On se base, en outre, sur les outils de la planification que l'on actualise continuellement.

## Tableaux de bord

---

Ce sont des supports informatifs présentant des informations de synthèse qui remplissent généralement quatre fonctions, à savoir une fonction de "monitoring" (constat d'écart et alerte), de communication, de gestion des performances et de responsabilisation. A ce stade, on insistera plus particulièrement sur l'évaluation de la progression du projet et la communication.

## LANCEMENT

---

### Préparer le lancement industriel

---

#### Tester la présérie industrielle

---

Dans un processus d'innovation, on ne peut jamais faire l'économie de la phase de test auprès de certains clients. C'est l'unique moyen de valider le produit voire de l'améliorer en fonction des retours. Cette phase de test permet de rectifier le tir le cas échéant. C'est une étape essentielle de la phase de lancement (Elle est même obligatoire dans certains secteurs tels que le médical ou la pharmacie). Le choix des clients tests est aussi important. Il s'agit de choisir des clients critiques, pas forcément les clients traditionnels de l'entreprise, ou parfois des leaders d'opinion. Ces retours tests permettent de savoir si le produit, procédé ou service atteint les niveaux de qualité et de performance requis par le marché et s'inscrit dans la fourchette de prix acceptable par les clients. A partir de ces retours, seront apportées les améliorations techniques nécessaires à l'optimisation du produit ou procédé afin de le mettre en phase avec le marché.

#### Quel est le contenu du lancement industriel ?

---

Cette étape vise l'organisation de l'industrialisation et comprend notamment :

- la qualification des produits et de l'outil de production,
- l'établissement de la nomenclature et des gammes de fabrication,
- la mise en place du contrôle qualité, chargé de déterminer les standards de qualité, de coûts, de délais ainsi que la fiabilité des sources d'approvisionnement,
- les démarches réglementaires visant l'obtention des homologations, agréments, du marquage CE (donnant accès aux pays de l'Union européenne),
- la mise en forme d'une documentation, notice explicative concernant l'utilisation et le fonctionnement du produit ou procédé ; ces documents doivent être conçus en plusieurs langues selon le marché visé,
- la réalisation de tests, essais mécaniques, électriques...

De plus, à ce stade, l'entreprise doit absolument s'assurer de la disponibilité des matières premières, composants qui entrent dans la fabrication de son produit ou process dans les délais prévus. Ce qui nécessite un effort de qualification et de sélection des différentes sources d'approvisionnement.

De même, Il faut éviter de se retrouver avec un fournisseur qui n'arrive pas à produire au niveau de qualité et dans les délais requis mais aussi dans la fourchette de prix prévue. A ce stade, un dérapage dans les délais est synonyme de coûts supplémentaires. Il est parfois préférable pour l'entreprise d'accepter un surcoût raisonnable afin d'être sûr de pouvoir obtenir, respect des délais, qualité de la fabrication et sécurité des approvisionnements.

## Optimisez le produit et le process

---

### Améliorer le produit

---

Tout au long de la vie du produit, l'entreprise doit régulièrement s'interroger sur le positionnement de son produit, et les améliorations substantielles qui peuvent être apportées tant au produit qu'au process de mise en œuvre.

Là encore, plusieurs méthodes d'analyse fonctionnelles, dont l'analyse de la valeur, qui repose sur une analyse fine des besoins exprimés des clients, et une recherche de leurs besoins latents, est particulièrement recommandée. Le but est de concevoir ou de reconcevoir un produit (et/ou un service) et de mettre en place les processus industriels de manière à assurer au mieux la satisfaction du client et la rentabilité du produit.

Il s'agit donc d'extraire les coûts inutiles d'un produit et d'améliorer la qualité par la remise en cause du produit lui-même dans sa conception. L'un des objectifs est de minimiser les "manques à gagner" tels que les ventes perdues dues à une insatisfaction partielle des besoins des utilisateurs, et aux dépenses superflues dues à l'introduction dans le produit de fonctions non demandées par les utilisateurs.

Pour une meilleure qualité de service, l'entreprise peut aussi pratiquer le ré-engineering.

Le ré-engineering consiste à revoir complètement les grandes étapes des processus opérationnels de l'entreprise afin de les rationaliser et de les optimiser, par exemple, du point de vue technique et/ou des services pour répondre aux exigences de qualité ou de flexibilité ; d'un point de vue économique, pour offrir un meilleur coût...

Ce concept exige que l'on ait une approche "transversale" de l'entreprise.

#### Accroître la fiabilité

Dans un souci de démarche qualité, l'entreprise doit régulièrement s'interroger sur la fiabilité du process, et les améliorations substantielles qui peuvent lui être apportées. Accroître la fiabilité du process est pour l'entreprise un gage important en termes d'image. Les enjeux économiques qui découlent de ce souci de la qualité sont importants, en particulier pour une Pme. C'est un avantage concurrentiel à mettre en avant. Il peut, par exemple, se traduire par une certification Iso.

## FAISABILITE

### Observer les normes et la réglementation

Repérez les principales contraintes réglementaires qui pourraient concerner les produits, les procédés de fabrication et la logistique de distribution, ceci dès l'élaboration du concept du produit ou du procédé.

Du point de vue technique, vérifiez que la solution choisie respecte les réglementations en cours et anticipe sur les normalisations à venir. Ceci évitera le désagrément que le futur produit soit obsolète dès son apparition sur le marché. Dans les secteurs où les standards, les normes, les aspects législatifs évoluent rapidement (logiciels, biotechnologies, bâtiment...), il est absolument indispensable de consulter les normes et les standards en cours de préparation avant de faire le choix définitif de la technologie choisie.

Du point de vue commercial, il est important de respecter les réglementations tant intrinsèques à votre innovation que vis-à-vis de ses secteurs d'application. Ces réglementations varient selon les pays où vous envisagez de commercialiser, qui peuvent être différentes des réglementations nationales. Le marquage CE est désormais la norme commune en vigueur dans la Communauté Européenne.

L'appréhension de ces aspects normatifs et réglementaires ne s'improvise pas et doit s'appuyer sur des consultations auprès de spécialistes, auprès des syndicats professionnels ou de l'agence nationale en charge de ces aspects (en France, l'Afnor, Association française pour la normalisation).

### Préserver son idée

A ce stade amont, le secret est de rigueur.

### Pourquoi ?

Pour se réserver le bénéfice de l'exploitation économique de l'idée. Pour se réserver la possibilité d'acquérir, après mise en œuvre de l'idée, des droits exclusifs d'exploitation. Rappelons par exemple que le dépôt d'un brevet ne peut pas intervenir après la divulgation de son contenu (exigence légale de nouveauté).

### En quelles circonstances ?

Par exemple :

- Avant chaque communication d'information à des tiers.
- A l'occasion de la mise en place de partenariats.
- A l'occasion de l'embauche d'un salarié, lors de l'accueil d'un stagiaire.

## Comment ?

---

- Par des mesures concrètes de protection contre tout risque de fuite d'information confidentielle (contrôle des visites et de la circulation des informations, agencement adapté des locaux).
- Par la signature d'accords de secret avant toute discussion avec des tiers.

Ce type d'accord comporte généralement :

- Un préambule qui indique le contexte de la communication des informations confidentielles et les motivations de chaque partie.
- Un article sur la confidentialité qui fixe une durée pendant laquelle chaque partie s'engage à ne pas divulguer les informations confidentielles qui lui sont communiquées par l'autre partie.
- Un article stipulant que chaque partie gardera la propriété des informations qu'elle communique à l'autre partie.

Il est recommandé de lister les différents éléments communiqués à la date du contrat et de prévoir un mode spécifique de transmission des documents.

- Par des clauses de confidentialité dans les contrats, contrats de travail ou de partenariat. Ces clauses stipulent un engagement à conserver confidentielles les informations acquises.

## Analyser mes droits sur les développements à venir

---

### (Option création d'entreprise)

Si l'idée est née au sein d'une autre entreprise ou d'un laboratoire.

### En respectant la procédure d'invention de salarié :

---

Elle permet d'éviter une revendication ultérieure de propriété ou de jouissance de la part de l'employeur.

### En respectant les engagements d'un contrat de travail antérieur :

---

Un contrat de travail peut présenter une clause de non concurrence. L'objectif de cette clause est d'interdire au salarié, à la fin de son contrat, l'exercice de certaines activités pouvant concurrencer celles d'un ancien employeur.

C'est uniquement en l'absence d'une telle clause qu'un salarié, après résiliation de son contrat, peut librement exercer une activité de son choix, même concurrente, à condition toutefois que ce ne soit pas en contravention des règles de bonne conduite commerciale.

### **En respectant les règles de bonne conduite commerciale :**

---

Ces règles empêchent un ancien salarié d'entamer une nouvelle activité dans des conditions déloyales vis-à-vis de son ancien employeur. Cette concurrence déloyale découle d'agissements fautifs entraînant un trouble commercial notamment une désorganisation de l'entreprise de l'ancien employeur ou une confusion.

### **Si l'idée est née dans le cadre de partenariats :**

---

En respectant les engagements contractuels pris à l'occasion de partenariats antérieurs.

Ces derniers ont peut-être réservé le développement ou l'exploitation future de l'idée à un tiers.

### **Et quelle que soit la genèse de l'idée**

---

#### **En mettant en place une veille sur les droits de tiers :**

---

Tout tiers, un concurrent français ou étranger, un ancien partenaire ou un ancien employeur peut avoir déjà développé la même idée et détenir des droits sur tout ou partie des développements que l'on envisage. Mieux vaut en tenir compte le plus tôt possible pour ne pas réinventer ce qui existe, orienter les développements dans des zones libres de droits...

La fonction documentaire des titres de propriété industrielle (contrepartie des droits qu'ils confèrent) reste souvent méconnue alors que les différents offices, l'INPI, l'OEB, l'OMPI publient toute cette information.

### **Analyser mes droits sur les développements à venir**

---

(Option toutes entreprises)

#### **Si l'idée est née dans le cadre de partenariats :**

---

En respectant les engagements contractuels pris à l'occasion de partenariats antérieurs : Ces derniers ont peut-être réservé le développement ou l'exploitation future de l'idée à un tiers.

#### **Et quelle que soit la genèse de l'idée**

---

En mettant en place une veille sur les droits de tiers :

Tout tiers, un concurrent français ou étranger, un ancien partenaire ou un ancien employeur peut avoir déjà développé la même idée et détenir des droits sur tout ou partie des développements que l'on envisage. Mieux vaut en tenir compte le plus tôt possible pour ne pas réinventer ce qui existe, orienter les développements dans des zones libres de droits...

La fonction documentaire des titres de propriété industrielle (contrepartie des droits qu'ils confèrent) reste souvent méconnue alors que les différents offices, l'INPI, l'OEB, l'OMPI publient toute cette information

## Comment se protéger

Outils les plus utilisés	Éléments concernés d'un patrimoine technique et/ou commercial
Droit d'auteur	Pour toute création littéraire et artistique (œuvre numérique, logiciel, création de mode, slogan, campagne publicitaire...) si cette création fait preuve d'originalité.
Brevet	Pour toute création technique (produit ou procédé technique, êtres vivants modifiés génétiquement, séquence génétique pour une thérapie, invention technique mise en œuvre par ordinateur...). Si la création n'est pas exclue légalement du champ de la brevetabilité (ex. d'exclusion : les méthodes intellectuelles et commerciales) et si, le jour de son dépôt à l'INPI (dépôt obligatoire pour la naissance du droit), elle est nouvelle, inventive, susceptible d'application industrielle et suffisamment décrite.
Dessin et modèle	Pour l'aspect extérieur d'un produit (technique ou non).
Certificat d'obtention végétale	Pour une variété nouvelle créée, homogène et stable.
Droits de producteurs de bases de données	Contenu de la base sous réserve d'un investissement financier, matériel et humain substantiel.
Marque	Pour tout signe destiné à différencier un produit ou un service sur un marché. Si ce signe est distinctif, non déceptif et disponible.

et

Le droit commun à défaut de recourir aux outils de la propriété intellectuelle

Pour assurer la sauvegarde d'éléments tels que des méthodes commerciales, méthodes d'affaires... il sera opportun :

- Sur le plan pratique, d'en préserver le caractère secret
- Sur le plan juridique, de recourir aux techniques contractuelles

## DEVELOPPEMENT

### Ajuster sa stratégie de propriété industrielle au fil du développement

Au vu de la veille brevets et des premiers choix de protection, il convient à présent :

#### De confirmer la liberté d'exploitation de l'innovation dans sa configuration définitive

Le projet porte peut-être atteinte, en totalité ou en partie, à un titre de propriété industrielle, toujours en vigueur et d'une portée présumée valide. Dès lors, le risque de contrefaçon de ce titre incident est à évaluer précisément pour prendre la décision qui s'impose : acquisition éventuelle de licence, recherche d'un contournement ou lancement en l'état de l'industrialisation.

## De se protéger sur tous les marchés visés

---

En règle générale une entreprise française dépose un titre de propriété d'abord en France puis étend ce titre à l'étranger dans "le délai de priorité». Ce délai de 12 mois pour le brevet et de 6 mois pour les dessins et modèles a été institué par la convention d'Union de Paris sur laquelle repose le système international de propriété industrielle. C'est donc à la date du dépôt français que s'apprécieront les critères d'octroi des titres étendus à l'étranger.

Dans le cadre de ce système international, différentes possibilités d'extension sont envisageables selon la couverture géographique souhaitée de la protection :

### Pour les brevets

---

- Le dépôt en parallèle de demandes nationales de brevet dans les pays de son choix où elles suivront les procédures en vigueur.)

**ou**

- Le dépôt d'une demande de brevet devant l'Office européen des brevets (OEB) devant lequel elle suivra la procédure de délivrance de la convention de Munich. Le titre européen une fois délivré éclatera en brevets nationaux dans les pays qui, ayant ratifié la convention de Munich ont été désignés lors du dépôt de la demande.

**ou**

- Le dépôt d'une demande internationale dite PCT désignant des pays ayant ratifié le "Patent Cooperation Treaty". Après une recherche d'antériorités et, facultativement, un examen préliminaire, cette demande sera transmise aux offices nationaux des pays désignés pour y subir les procédures de délivrance.

### Pour les dessins et modèles

---

- Les dépôts en parallèle de dessins et modèles nationaux.

**ou**

- Le dépôt d'un dessin et modèle international dans le cadre de l'arrangement de La Haye

**ou**

- Le dépôt d'un dessin et modèle communautaire auprès de l'OHMI (Office de l'harmonisation dans le marché intérieur)

## D'ajuster la protection à la configuration définitive de l'innovation

---

Tous les éléments clés de l'innovation doivent être couverts par les revendications des brevets déposés. A défaut, un réajustement s'impose : nécessité de nouveaux dépôts avec fusion si possible en extension, abandon éventuel d'un brevet. D'où l'intérêt d'un choix judicieux de la date du dépôt prioritaire au vu des exigences légales (suffisance de description) et des délais prévisionnels de procédure fixes (délais de priorité et de publication respectivement de 12 et 18 mois) ou plus ou moins aléatoires (examens

proprement dits). L'utilisation de ces éléments de protection peut se limiter aux marchés successifs de son innovation. Elle peut aussi s'élargir à d'autres domaines d'activité non concurrentiels de l'entreprise que la technologie pourrait intéresser.

## Déposer marque et nom de domaine

---

L'identifier par une marque

Ne tardez pas à vous préoccuper du dépôt de marque ou de nom de domaine. Dans de nombreux cas ces marques et ces noms sont déjà réservés bien avant que l'innovation ne soit complètement formalisée.

Une bonne marque se doit, quelle que soit sa nature (verbale, figurative, sonore...) d'être distinctive, non déceptive et disponible (c'est-à-dire ne portant pas atteinte à un droit déjà détenu par un tiers).

Pour vérifier la disponibilité d'une marque, une recherche de droits antérieurs identiques ou similaires (phonétiquement, intellectuellement...) peut être réalisée :

- sur les sites internet : Icmарques, OHMI (Office de l'harmonisation dans le marché intérieur), Euridile et Questel Orbit
- avec les services de l' INPI (Institut national de la propriété industrielle)
- avec le concours d'un conseil en propriété industrielle : CNCPI (Compagnie nationale des conseils en propriété industrielle)

Pour une couverture internationale : En règle générale une entreprise française dépose d'abord une marque en France puis l'étend à l'étranger dans le délai de priorité de 6 mois. A cet effet, plusieurs possibilités :

- des demandes d'enregistrement national dans chacun des pays désirés
- une demande d'enregistrement international dans le cadre de l'arrangement de Madrid : OMPI (Organisation mondiale de la propriété intellectuelle)
- une demande d'enregistrement de marque communautaire auprès de l' OHMI. (Office de l'harmonisation du marché intérieur).

La marque communautaire une fois enregistrée exerce ses effets sur le territoire de l'Union européenne.

La proposer et la faire repérer sur le réseau Internet

le nom de domaine est l'adresse nominale (dite aussi adresse logique par opposition à l'adresse numérique ou IP) qui permet d'identifier un site Internet et d'y accéder. Il prend la forme www.nom de domaine choisi. Suffixe

Selon le suffixe, on distingue 2 types de noms de domaine :

- les génériques (.com, .org) qui correspondent chacun à une forme d'organisation ou d'activité,
- les nationaux (.fr pour la France, eu pour l'Europe).

Pour découvrir les modalités d'attribution des noms de domaine ainsi que les organismes habilités en la matière :

- pour les génériques InterNIC , Icanm (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers.)
- pour les nationaux : Afnic (Association française pour le nommage Internet en coopération)

Le principe essentiel d'attribution est celui du premier arrivé, premier servi mais attention à ne pas porter atteinte à des droits antérieurs. Sans statut véritablement établi, le nom de domaine se positionne au fil de la jurisprudence parmi les signes distinctifs au point de constituer, sous réserve toutefois d'une exploitation suffisante, une antériorité vis-à-vis de droits postérieurs. Il reste cependant conseillé d'associer à un dépôt de nom de domaine celui d'une marque.

## Encadrez contractuellement développement et exploitation de l'innovation

Différents contrats permettent d'encadrer le développement s'il est réalisé en partenariat ou s'il nécessite une technologie protégée par un tiers.

Il en est de même de la valorisation des résultats par voie de cession, licence.

Stratégie	Encadrement contractuel
<p><b>DEVELOPPER EN COMMUN AVEC UN TIERS :</b></p> <p><b>LA COLLABORATION</b></p>	<p><i>La collaboration est le développement en commun avec d'autres entreprises ou laboratoires.</i></p> <p><i>Faire un état des lieux préalable des apports respectifs.</i></p> <p><i>Définir le champ technique de la collaboration.</i></p> <p><i>Répartir les tâches.</i></p> <p><i>Mettre en place un comité de suivi.</i></p> <p><i>Définir des règles d'appropriation et d'exploitation des résultats.</i></p> <p><i>Evaluer le coût des travaux et mentionner la part de financement à la charge de chacune des parties.</i></p>
<p><b>FAIRE DEVELOPPER PAR UN TIERS :</b></p> <p><b>LA PRESTATION DE SERVICE : le contrat de recherche, le contrat de sous-traitance</b></p>	<p><i>Le contrat de recherche est le contrat par lequel une étude ou une recherche est confiée à un conseil ou laboratoire spécialisé :</i></p> <p><i>Déterminer avec soin l'obligation de recherche : définir précisément la mission, les délais d'exécution, les moyens mis en oeuvre, etc.</i></p> <p><i>En général, le tiers est soumis à une obligation de moyen dans un contrat de recherche.</i></p> <p><i>Régler précisément l'appropriation des droits de propriété industrielle et résultats issus de la collaboration.</i></p> <p><i>En cas de mise en place d'une copropriété sur un brevet, il est préférable d'établir un règlement de copropriété (permettant notamment d'établir les</i></p>

	<p>domaines d'exploitation respectifs).</p> <p><i>En ce qui concerne les contrats de recherche relatifs à des développements logiciels, il convient de prévoir une cession des droits sur le logiciel.</i></p> <p><i>Le contrat de sous-traitance est un contrat par lequel un donneur d'ordre décide de faire développer par un tiers le produit :</i></p> <p><i>Prévoir une clause de confidentialité si les informations n'ont pas fait l'objet d'une demande de brevet.</i></p> <p><i>Prévoir une licence si les informations transmises sont brevetées.</i></p> <p><i>Il convient de régler précisément l'appropriation d'éventuels brevets, la propriété du dit brevet n'étant pas acquise de plein droit et automatiquement par le client.</i></p> <p><i>En ce qui concerne les contrats de sous-traitance relatifs à des développements logiciels, il convient de prévoir une cession des droits sur le logiciel.</i></p>
<p><b>ACQUERIR OU CEDER UN BREVET :</b></p> <p><b>LA CESSION</b></p>	<p><i>Acquérir ou transférer la propriété d'un brevet :</i></p> <p><i>Constater obligatoirement l'acte par écrit.</i></p> <p><i>Inscrire l'acte au Registre national des brevets (RNB) pour être opposable aux tiers.</i></p> <p><i>Prévoir le cas échéant la transmission du "savoir faire" associé et ses modalités (prix, etc.).</i></p> <p><i>Définir un prix forfaitaire ou proportionnel au chiffre d'affaires futur sur le produit.</i></p>
<p><b>ACQUERIR OU CONCEDER DES DROITS SUR UN BREVET :</b></p> <p><b>LA CONCESSION DE LICENCE</b></p>	<p><i>Acquisition ou concession de droit sur une invention brevetée :</i></p> <p><i>Constater obligatoirement l'acte par écrit.</i></p> <p><i>Inscrire l'acte au Registre National des Brevets (RNB) pour être opposable aux tiers.</i></p> <p><i>La licence peut porter sur tout ou partie des droits attachés au brevet (fabrication, utilisation, vente) pour une exploitation dans un domaine déterminé sur un territoire déterminé et pendant une durée déterminée.</i></p> <p><i>Régler la question des perfectionnements apportés par le concédant.</i></p> <p><i>Prévoir le cas échéant la transmission du " savoir faire " associé et ses modalités (prix etc.).</i></p> <p><i>Distinguer impérativement les deux prestations lorsqu'une licence de brevet est accompagnée d'un transfert de savoir-faire.</i></p> <p><i>Prévoir si nécessaire le droit de sous-licencier.</i></p> <p><i>Prévoir un prix sous forme de cash et/ou de redevances proportionnelles ou forfaitaires.</i></p>

<p><b>ACQUERIR OU CEDER UN SAVOIR-FAIRE :</b></p> <p><b>LE CONTRAT DE COMMUNICATION DE SAVOIR-FAIRE</b></p>	<p><i>Transmission d'informations généralement techniques, non accessibles au public, brevetables, ou non :</i></p> <p><i>Définir obligatoirement le savoir-faire transmis.</i></p> <p><i>Prévoir les conditions et formes du transfert.</i></p> <p><i>Prévoir le cas échéant une assistance technique.</i></p> <p><i>Prévoir des clauses de confidentialité.</i></p> <p><i>Prévoir le cas échéant une clause d'exclusivité.</i></p>
<p><b>ACQUERIR OU CEDER UN LOGICIEL :</b></p> <p><b>LA CESSION DE LOGICIEL</b></p>	<p><i>La cession est l'acquisition de l'intégralité des droits patrimoniaux sur le logiciel.</i></p> <p><i>La propriété patrimoniale du logiciel n'est pas acquise de plein droit et automatiquement par le client qui commande la réalisation du logiciel.</i></p> <p><i>Il convient de définir expressément les droits à acquérir :</i></p> <p><i>Constater l'acte d'acquisition par écrit.</i></p> <p><i>Prévoir obligatoirement des clauses détaillant les droits cédés (préciser l'étendue, la destination, la durée et la territorialité de ce droit d'utilisation...).</i></p> <p><i>Prévoir la remise des codes sources.</i></p> <p><i>Prévoir le moment du transfert de propriété (au fur et à mesure où à la livraison).</i></p>
<p><b>ACQUERIR OU CONCEDER DES DROITS SUR UN LOGICIEL :</b></p> <p><b>LA LICENCE DE LOGICIEL</b></p>	<p><i>La concession (ou licence) est l'acquisition, exclusive ou non, d'un ou plusieurs droits sur un logiciel</i></p> <p><i>La licence peut par exemple être une licence d'exploitation ou simplement une licence d'utilisation du logiciel.</i></p> <p><i>Le contrat de licence fixe les conditions et l'étendue des droits concédés :</i></p> <p><i>Prévoir une clause de propriété intellectuelle indiquant qui détient les droits de propriété sur le logiciel.</i></p> <p><i>Prévoir obligatoirement des clauses détaillant les droits concédés (préciser l'étendue, la destination, la durée et la territorialité de ce droit d'utilisation...).</i></p>

## LANCEMENT

### Comment se défendre sur les marchés

#### En exerçant ses droits de propriété intellectuelle.

*Toute atteinte aux droits conférés par un titre de propriété intellectuelle (droit d'auteur, brevet, dessin et modèle, marque...) constitue une contrefaçon.*

*Pour en connaître les règles légales : Légifrance (Code de la propriété intellectuelle)*

*Pour des conseils pratiques : Minéfe (Comité national anti-contrefaçon)*

#### Faire valoir ses droits implique :

- Une surveillance de l'ensemble des marchés, en continu et par tout moyen :

Veille technique incluant les brevets, veille commerciale (visite de salons, sensibilisation des agents commerciaux, actions collectives).

- Le rassemblement de preuves

Tout mode de preuve est utilisable. Néanmoins la saisie-contrefaçon reste le mode le plus utilisé. Celle-ci doit satisfaire, pour chaque catégorie de droit, des règles strictes (cf. Code de la propriété intellectuelle) sous peine d'être ultérieurement annulée.

Il existe aussi une possibilité de retenue en douane lors de l'importation de produits protégés par un droit d'auteur, une marque, un dessin et modèle.

- Si nécessaire, le lancement de procédures :
  - une procédure de règlement d'un différend auprès du centre d'arbitrage et de médiation de l'OMPI pour un droit de propriété intellectuelle.
  - des procédures de contrefaçon auprès des tribunaux habilités conformément aux règles du Code de la propriété intellectuelle.

Pour une procédure civile, veiller à rassembler des informations fiables pour l'évaluation du préjudice.

#### **En se fondant sur la responsabilité délictuelle pour des faits distincts de ceux de contrefaçon.**

Pour demander réparation d'actes de concurrence déloyale ou d'agissements parasitaires.

#### **En se fondant sur la responsabilité contractuelle dans l'hypothèse où l'acte fautif aurait été commis dans le cadre d'un contrat.**

## En élargissant son mode d'exploitation

### Par une exploitation directe

L'exploitation directe des résultats du programme par la vente des produits à travers différents circuits de distribution.

<b>EXPLOITATION DIRECTE</b>	
<b>STRATEGIE</b>	<b>ENCADREMENT CONTRACTUEL</b>
<b>DISTRIBUER UN PRODUIT PAR L'INTERMEDIAIRE D'UN TIERS</b>	<p><b>Les accords de spécialisation</b> : ces accords correspondent à une parfaite séparation des tâches à réaliser pour distribuer le produit développé. Ces situations correspondent d'une part au contrat d'approvisionnement exclusif (exclusivité d'achat) et d'autre part à la distribution sélective et à la concession (exclusivité de fourniture).</p> <p><b>Les accords de réitération</b> : ces accords tels que la franchise, induisent principalement pour le franchisé une obligation de respecter les prescriptions données par le franchiseur.</p> <p><b>Les contrats de mandat</b> : ces accords regroupent principalement le mandat civil (le mandataire agit au nom et pour le compte du mandant) et contrat de commission (le commissionnaire agit en son nom mais pour le compte du commettant).</p>

### Par une exploitation indirecte

L'exploitation indirecte se traduit soit par une concession de licence qui s'apparente à une location de la technologie, soit par une cession qui s'apparente à une vente.

<b>EXPLOITATION INDIRECTE</b>	
<b>STRATEGIE</b>	<b>ENCADREMENT CONTRACTUEL</b>
<b>CEDER UN BREVET A UN TIERS : LA CESSION</b>	<p>Transfert à l'acheteur de la propriété et des droits attachés :</p> <p>Constater obligatoirement l'acte par écrit.</p> <p>Inscrire l'acte au Registre national des brevets (RNB) pour être opposable au tiers.</p> <p>Prévoir le cas échéant la transmission du "savoir-faire" associé et ses modalités (prix, etc.).</p> <p>Définir un prix forfaitaire ou proportionnel au chiffre d'affaires futur sur le produit.</p>

<p><b>CONCEDER DES DROITS SUR UN BREVET: LA CONCESSION DE LICENCE</b></p>	<p>Concession de droits sur un brevet :</p> <p>Constater obligatoirement l'acte par écrit.</p> <p>Inscrire l'acte au Registre national des brevets (RNB) pour être opposable au tiers.</p> <p>La licence peut porter sur tout ou partie des droits attachés au brevet (fabrication, utilisation, vente) pour une exploitation dans un domaine déterminé sur un territoire déterminé et pendant une durée déterminée.</p> <p>Régler la question des perfectionnements apportés par le concédant.</p> <p>Prévoir le cas échéant la transmission du "savoir- faire" associé et ses modalités (prix, etc.).</p> <p>Distinguer impérativement les deux prestations lorsqu'une licence de brevet est accompagnée d'un transfert de savoir-faire.</p> <p>Prévoir si nécessaire le droit de sous-licencier.</p> <p>Prévoir un prix sous forme de cash et/ou de redevances proportionnelles ou forfaitaires.</p>
<p><b>CEDER LE SAVOIR-FAIRE A UN TIERS : LE CONTRAT DE COMMUNICATION DE SAVOIR-FAIRE</b></p>	<p>Transmission d'informations généralement techniques, non accessibles au public, brevetables, ou non :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir obligatoirement le savoir-faire transmis.</li> <li>• Prévoir les conditions et formes du transfert.</li> <li>• Prévoir le cas échéant une assistance technique.</li> <li>• Prévoir des clauses de confidentialité.</li>   <li>• Prévoir le cas échéant une clause d'exclusivité.</li> </ul>
<p><b>CEDER UN LOGICIEL A UN TIERS : LA CESSION DE LOGICIEL</b></p>	<p>La cession est la transmission de l'intégralité des droits patrimoniaux sur un logiciel.</p> <p>La propriété patrimoniale du logiciel n'est pas acquise de plein droit et automatiquement par le client qui commande la réalisation du logiciel. Il convient de définir expressément les droits cédés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constater la cession par écrit.</li> <li>• Prévoir obligatoirement des clauses détaillant les droits cédés (préciser l'étendue, la destination, la durée et la territorialité de la cession...).</li> <li>• Prévoir la remise des codes sources.</li> <li>• Prévoir le moment du transfert de propriété (au fur et à mesure ou à la livraison).</li> </ul>

<b>CONCÉDER DES DROITS SUR UN LOGICIEL : LA LICENCE DE LOGICIEL</b>	<p>La licence est la concession exclusive ou non, d'un ou plusieurs droits sur un logiciel.</p> <p>La licence peut par exemple être une licence d'exploitation ou simplement une licence d'utilisation du logiciel.</p> <p>Le contrat de licence fixe les conditions et l'étendue des droits concédés :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prévoir une clause de propriété intellectuelle indiquant qui détient les droits de propriété sur le logiciel.</li><li>• Prévoir obligatoirement des clauses détaillant les droits concédés (préciser l'étendue, la destination, la durée et la territorialité de ce droit d'utilisation...).</li></ul>
---	--



## FAISABILITE

### Quels sont globalement mes besoins en financement ?

Le projet est tracé dans ses grandes lignes ; il est alors possible d'estimer, même grossièrement, l'effort financier nécessaire à sa réussite et évaluer ses perspectives de rentabilité.

L'effort financier couvre à la fois les dépenses de R&D et celles liées au lancement industriel et commercial de votre projet.

Pour ce qui est de la R&D, les postes de dépenses sont les frais de personnels, les achats et autres approvisionnements, le recours à des prestataires/sous-traitants, les investissements matériels...

Lors du lancement industriel et commercial, les investissements de production, les coûts de formation, de distribution, de promotion des produits (publicité, salons) impliquent des besoins récurrents.

Ceci permet de disposer d'une première information sur l'enjeu économique et financier du projet et sur l'effort financier qu'il induira. Le projet est-il compatible aujourd'hui avec la structure et l'autofinancement de l'entreprise ou nécessitera-t-il l'apport de ressources extérieures pour remporter le pari de l'innovation ?

### Les documents nécessaires à la construction des prévisions financières :

Attention ces différents documents sont interdépendants, ils seront donc élaborés progressivement.

### Le tableau des investissements matériels et immatériels :

Ce tableau doit recenser la nature des investissements, leur prix et date d'acquisition et la durée d'amortissement comptable, et ce pour les trois exercices suivants.

### Le plan de financement initial :

Il précise le montant des capitaux à réunir pour pouvoir lancer le projet dans de bonnes conditions. A ce stade, il est l'outil qui permet d'ajuster la répartition des ressources (capitaux propres, emprunts, autofinancement...) en fonction des besoins financiers (investissement, besoin en fonds de roulement...) du projet.

Il est important mais encore difficile à stade de définir précisément le besoin en fond de roulement notamment dans le contexte de la création d'entreprise.

### Le compte de résultat prévisionnel :

## **Le plan de financement selon le futur cycle de développement et l'ensembles des autres projets de l'entreprise:**

Ce tableau est nécessaire pour apprécier l'évolution prévisionnelle de la structure financière de l'entreprise à moyen terme. Il rassemblera les besoins, autrement dit le montant des investissements que réalisera l'entreprise, complétés par les besoins nécessaires à la vie de l'entreprise (variation du besoin en fonds de roulement, remboursement d'emprunt, dividendes...) et les ressources à prévoir (augmentation de capital, apport en comptes-courants, cession d'actif, emprunt...) ou issues de l'activité de l'entreprise au travers de sa capacité d'autofinancement.

## **Evaluer les moyens, délais et coûts directs de production**

### **Quels seront les moyens de production nécessaires et leurs coûts**

On doit réfléchir sur la nécessité de bien dimensionner les moyens de production en ayant bien à l'esprit qu'ils doivent correspondre aux besoins immédiats mais aussi futurs. Dans certains secteurs, une machine surdimensionnée peut parfois devenir obsolète avant que la montée en charge de l'activité ne corresponde à ses capacités, alors qu'une petite machine aurait peut-être suffi dans un premier temps. Ce qui met en relief la nécessité d'une évaluation la plus réaliste possible des prévisions d'activité.

### **Pouvez-vous évaluer les coûts de production ?**

L'évaluation des coûts directs de production fera appel à des variables différentes selon que le projet concerne une activité industrielle ou une activité de services. Mais d'une manière générale, il résultera de l'agrégation de trois éléments :

- les coûts d'acquisition des matières consommées (coûts matières et fournitures) ;
- les charges directes de production : on y regroupera toute charge qu'il est possible d'affecter sans calcul intermédiaire au coût du bien ou à la mise en œuvre du procédé (y compris la sous-traitance) ;
- les charges indirectes qui représentent des coûts communs qui ne peuvent être attribuées que partiellement au produit, procédé. Ces charges sont couramment nommées "charges de structure".
- Lorsqu'il s'agit d'activité de services (société d'ingénierie, bureaux d'études, SSII) donc de prestations intellectuelles, deux variables devront être prises en compte :
- les frais de personnel ;
- l'équipement nécessaire au personnel.

## **Estimer l'activité et la rentabilité prévisionnelle de votre projet**

---

- Chiffre d'affaire prévisionnel
  - Charges
  - Rentabilité et détermination du point mort

Les comptes prévisionnels traduisent, en termes financiers, les différents éléments de votre plan d'affaires ("business plan") : Quel chiffre d'affaires ? Quel niveau de dépenses ? Quelle rentabilité ? Ils permettent donc de vérifier la viabilité économique de votre entreprise (ou de votre projet) à moyen terme, le plus souvent à un horizon de trois années.

### **Estimation du chiffre d'affaires prévisionnel**

---

Le calcul du chiffre d'affaires prévisionnel résulte de la détermination du nombre d'unités vendues et de leur prix unitaire. Ce calcul peut éventuellement être complété par d'autres approches, plutôt macro-économique ou sectorielle (quel part de marché à terme ? comparaison avec le chiffre d'affaires de sociétés concurrentes). Le chiffre d'affaires prévisionnel doit être décomposé par année (voire par trimestre) et par type de produit ou de prestations de services.

### **Nature des charges (variables et fixes)**

---

Les charges prévisionnelles de l'entreprise se répartissent en deux catégories principales :

- les charges variables : ensemble des dépenses découlant directement du niveau des ventes (exemple : approvisionnement correspondant au chiffre d'affaires, frais de transport sur achats et sur ventes, commissionnement versé sur les ventes...). La marge sur coûts variables est égale au montant des ventes diminué des charges variables induites par le niveau d'activité concerné ;

- les charges fixes : ensemble des dépenses indépendantes du niveau des ventes réalisées (exemple : loyer commercial, salaires, charges sociales, assurance...). Même sans chiffre d'affaires, l'entreprise devra payer ces charges.

Les charges liées aux investissements en immobilisation ainsi que les charges financières doivent également être prises en compte. En effet, la plupart des investissements sont amortissables, c'est-à-dire que leur usure (perte de valeur) est considérée comme une charge supportée par l'entreprise. L'amortissement est donc la mesure comptable qui permet de constater la dépréciation d'un investissement sur une période donnée.

Ces données vous permettent de compléter votre Compte de résultat prévisionnel.

### **Rentabilité : point mort (ou seuil de rentabilité)**

---

Le point mort représente le niveau d'activité à partir duquel l'entreprise commence à dégager des bénéfices. Il doit pouvoir se mesurer de façon très précise en nombre d'unités à vendre et être situé dans le temps (à quelle date sera-t-il atteint ?).

Dans le cas d'une entreprise existante, la rentabilité attendue du projet doit être rapprochée de la rentabilité actuelle de l'entreprise. La mise en œuvre d'un nouveau projet ne peut effectivement se comprendre que dans la mesure où elle "crée de la valeur" (en améliorant la rentabilité actuelle).

## Anticiper

---

A tout moment, le dirigeant d'entreprise doit savoir mesurer puis anticiper les éventuelles difficultés de mise en œuvre de son projet. Ces difficultés peuvent être de nature très diverse : difficulté de recrutement des compétences nécessaires, temps d'industrialisation plus long, vitesse de pénétration du marché plus lente que prévue... Plusieurs scénarii de mise en œuvre peuvent être envisagés d'un point de vue financier, sur la base d'hypothèses plus ou moins pessimistes. Le scénario le plus pessimiste prendra alors notamment en compte l'éventualité de retard dans la mise en œuvre du projet ou dans sa commercialisation : quels sont les coûts qui augmentent (frais de personnel, sous-traitance...) ? Comment financer ces surcoûts (trésorerie, autres financements à mobiliser) ? L'enjeu est donc bien de mesurer l'impact d'un éventuel retard sur la structure de vos coûts et de s'assurer de votre capacité à le surmonter financièrement.

## Identifier les coûts et les besoins de financement

---

### Coûts et besoins de financement du projet

---

Une fois le projet formalisé et le niveau de maîtrise technologique (faire ou faire-faire) choisi, il faut définir le budget des dépenses du programme d'innovation. Ce budget doit être détaillé, de façon très précise, en fonction des étapes successives de mise en œuvre de votre projet. Les dépenses concernées peuvent être de différentes natures :

- Frais de personnels de l'équipe projet.
- Achats et approvisionnements : matières premières, composants... qui participeront à l'élaboration du produit/procédé.
- Prestations externes ou sous-traitance nécessaires au projet sur le plan technologique, juridique, économique et commercial... (Devis mais aussi proposition d'études avec description, planification des actions et méthodologie).
- Investissement matériel ou quote-part d'amortissement d'équipement rentrant dans la réalisation du projet.
- Investissement dans les équipements productifs (voir leur mode de financement), dans l'aménagement des locaux (agrandissement, construction et déménagement, espace particulier : salle blanche...).
- Acquisition de licences.
- Investissement dans la promotion du projet au travers de participation à des salons (équipes, déplacements, logements, espace environné, stand...), de formation des équipes de ventes, des prescripteurs..., à la réalisation de plaquette commerciale.

## Besoins de financement de l'entreprise

---

Les besoins de financement de votre entreprise résultent principalement des investissements à réaliser et de votre cycle d'exploitation. Ils se décomposent notamment en investissements immatériels (R&D, extension de brevet, lancement commercial d'un produit avec campagne publicitaire...) et en investissements matériels (bâtiment, machines, véhicules...). L'évolution des besoins en fonds de roulement (BFR) constitue également un élément important des besoins de financement d'une entreprise. Les besoins en fonds de roulement résultent du cycle d'exploitation de votre entreprise : à quelle vitesse les stocks se consomment-ils ? Sous quel délai moyen les créances clients sont-elles encaissées ? Et quel est le délai moyen de règlement des dettes fournisseurs ?

## Trouver les solutions de financement

---

- Autofinancement
- Apports en fonds propres
- Financements bancaires
- Soutiens publics

Le choix du mode de financement d'un projet est crucial ; il doit assurer à votre entreprise autonomie, solvabilité et rentabilité.

Une bonne gestion financière respecte les équilibres financiers reposant sur la durée de détention des biens et le type de financement associé :

- les ressources stables (fonds propres et dettes financières à moyen long terme) financent les emplois stables (immobilisations corporelles, incorporelles et financières). Par exemple, une entreprise pourra financer l'achat d'une machine-outil par un emprunt à long terme ;

- les besoins à court terme sont financés par des ressources à court terme. Par exemple, le besoin en fond de roulement peut être financé par un découvert bancaire.

Cet équilibre financier doit se traduire dans le plan de financement de votre entreprise.

Différents types de financement sont à la disposition du dirigeant d'entreprise :

## Apports personnels et autofinancement

---

Cet apport personnel est indispensable pour inspirer confiance aux tiers, en particulier lors d'une demande de crédit. Il permet d'autofinancer certains besoins durables non pris en compte par les banques : immobilisation incorporelles et BFR. L'apport personnel peut se faire en capital et/ou sous forme de comptes courants d'associés. Dans ce cas, vos financeurs vous demanderont, le plus souvent, de bloquer ces comptes courants à moyen terme.

La première source de financement reste bien évidemment le flux généré par le cycle d'exploitation de l'entreprise existante. Cette capacité d'autofinancement est un élément déterminant d'analyse d'une demande de financement.

## Fonds de capital-développement

---

Le capital développement s'adresse aux entreprises matures qui ont déjà fait leurs preuves tant en termes d'activité (progression du chiffre d'affaires) que de rentabilité (marge, capacité d'autofinancement). Ce financement couvre alors le développement de la capacité de production de l'entreprise et de sa force de vente. Il peut également permettre de lancer de nouveaux produits ou d'attaquer de nouveaux marchés (notamment à l'international). L'intervention d'un fonds de capital-développement peut se faire sous forme d'actions mais peut également concerner d'autres valeurs mobilières (obligations convertibles ou remboursables, bons de souscription d'actions...).

## Financement bancaire

---

Les banques peuvent vous accorder un financement à court terme (découvert, facilité de caisse, mobilisation du poste client...) pour faire face à des besoins ponctuels de trésorerie. Lorsque vous souhaitez réaliser un investissement matériel, elles peuvent également vous proposer un prêt à long et moyen terme (ou un contrat de crédit-bail). Cette forme de financement ne couvre jamais 100 % du montant de votre investissement. Des garanties, notamment sur le matériel financé, vous seront souvent demandées.

## Aides publiques

---

Plusieurs programmes d'aide existent, tant au niveau national que régional. Ils permettent notamment d'accompagner l'entreprise dans des démarches spécifiques et risquées : transmission d'entreprise, exportation, investissement immobilier ou matériel... Ces programmes peuvent prendre la forme d'avances remboursables, de prêts bonifiés ou de garanties de financement.

Dans le domaine plus précis du soutien à l'innovation, les pouvoirs publics ont mis en place deux actions complémentaires : une aide directe par l'intermédiaire d'OSEO (aide à l'innovation, principalement sous la forme d'avance remboursable) et une incitation fiscale (crédit d'impôt recherche). Certaines aides européennes peuvent également être obtenues, le plus souvent dans le cadre de projet de collaboration entre sociétés européennes.

# DEVELOPPEMENT

---

## Le plan de financement

---

A ce stade, vous devez vérifier si votre plan de financement est équilibré (c'est-à-dire si les ressources sont supérieures ou égales aux emplois) et commencer à mobiliser les ressources nécessaires à l'étape du lancement industriel et commercial : apports en fonds propres, endettement bancaire et, éventuellement, aides publiques.

Tout d'abord, vous devez prévoir vos besoins de financement : investissements à réaliser, immatériels (R&D, extension de brevet, lancement commercial d'un produit avec campagne publicitaire...) et matériels (bâtiment, machines, véhicules...), et besoins de financement issus de votre cycle d'exploitation (variation du BFR).

L'évolution des besoins en fonds de roulement (BFR) constitue également un élément important des besoins de financement d'une entreprise. Les besoins en fonds de roulement résultent de votre futur cycle d'exploitation : à quelle vitesse les stocks se consomment-ils ? Sous quel délai moyen les créances clients sont-elles encaissées ? Et quel est le délai moyen de règlement des dettes fournisseurs.

### Dépenses de R&D : comptabilisation et crédit d'impôt recherche

---

Les dépenses de R&D sont inscrites en charges et ainsi sont déduites du résultat de l'année. Pour autant, dans la mesure où ces frais ne procureront des revenus à l'entreprise qu'au moment de leur commercialisation, il est donc envisageable de les considérer comme un investissement. A ce titre, l'entreprise dispose donc de la possibilité comptable d'immobiliser ses dépenses de R&D, et donc de les amortir sur une période de trois à cinq ans (en fonction de leur durée de vie). Cette décision comptable influe directement sur la présentation de votre compte de résultat et donc de votre plan de financement.

Pour les entreprises dont les dépenses de R&D croissent d'une année sur l'autre, une réduction d'impôt, appelée "crédit d'impôt recherche", a été mise en place.

### Apports en fonds propres

---

Le lancement industriel et commercial d'une innovation est une étape cruciale nécessitant des financements lourds. De nouveaux apports en fonds sont nécessaires afin de financer certains besoins non pris en compte par l'endettement bancaire : immobilisations incorporelles et BFR. Cette opération peut se faire sous forme d'augmentation de capital (par augmentation du nombre d'actions ou de parts), auprès des actionnaires historiques et/ou auprès de nouveaux actionnaires. Dans le cas de l'entrée au capital de nouveaux actionnaires, l'opération risque d'entraîner une dilution des actionnaires existants et, le cas échéant, un changement de majorité. Ces nouveaux actionnaires sont de nature industrielle ou financière (fonds de capital développement).

L'apport en fonds propres peut également se faire sous forme d'apport en comptes courants d'associés. Dans ce cas, vos financeurs vous demanderont, le plus souvent, de bloquer ces comptes courants à moyen terme.

### Endettement bancaire

---

L'endettement bancaire (ou crédit-bail) finance principalement des investissements immobiliers et/ou matériels. Ces crédits sont accordés à moyen (2 à 7 ans) ou à long terme (au-delà de sept années), en fonction de la durée de vie économique du bien financé. L'endettement bancaire ne couvre jamais 100% de l'investissement. Des garanties vous seront demandées. Pour obtenir ces crédits, votre entreprise devra disposer d'une structure financière saine, c'est-à-dire d'un niveau minimum de fonds propres. Le prêteur ne peut s'engager plus que ne le font les actionnaires.

## Actualisation des prévisions financières

---

### Réactualisation du "business plan"

---

Vos prévisions financières doivent être réactualisées en permanence. Ces prévisions portent sur les niveaux attendus des recettes (chiffre d'affaires) et des dépenses (charges d'exploitation, charges financières...). Les données établies au moment de l'étape de faisabilité ont nécessairement évoluées, au fur et à mesure de l'avancement de votre projet : dérapage de certaines dépenses en raison de difficultés de mise en œuvre, modification des choix définis à l'origine (recours à la sous-traitance/développement interne)...

De nombreuses autres informations viennent également enrichir votre "business plan" : apparition de nouveaux concurrents, évolution du prix des matières premières/composants, résultats de l'étude économique qui précise le prix d'acceptation du marché... toutes ces informations vont contribuer à faire évoluer la rentabilité attendue du projet.

La réactualisation du "business plan" est donc une nécessité. Déterminer une périodicité de réactualisation peut sembler délicat ; cette périodicité est fonction de la nature du projet, de son degré d'avancement mais bien évidemment aussi du poids de l'information et de son impact sur la rentabilité du projet et de votre entreprise. Plus tôt une information pertinente sera traitée, plus tôt le programme pourra être réorienté ou aménagé.

### Elaboration et suivi du plan de trésorerie

---

Le plan de trésorerie constitue le principal outil de contrôle et de suivi financier de votre entreprise à court terme. Il prend la forme d'un tableau présentant, mois par mois, tous les décaissements et les encaissements prévus sur les douze prochains mois. Ce document a pour but de déterminer le solde mensuel de trésorerie et un solde cumulé d'un mois sur l'autre. Il permet donc de savoir si, compte tenu des prévisions attendues d'activité, la trésorerie actuelle de l'entreprise permet de couvrir l'ensemble des dépenses à venir. Toute impasse momentanée de trésorerie doit être anticipée le plus en amont possible, soit en procédant à de nouveaux apports (augmentation de capital, apports en compte courants...), soit en négociant auprès de son banquier des crédits à court terme (découvert, facilité de caisse...).

## Evaluer les coûts de production

---

### Les investissements industriels ont-ils été définis et chiffrés ?

---

Il conviendra de distinguer les investissements spécifiques au projet d'innovation (typiquement les éprouvettes de test dans l'industrie traditionnelle) donc non récupérables, des investissements qui pourront ultérieurement servir pour la production (exemple : moule de pièces). Ils devront être reportés sur les comptes d'exploitation en dotations aux amortissements pour les investissements immobilisés, en charges d'exploitation pour les investissements non activés et au plan de financement.

## Quelle est l'analyse détaillée des coûts de revient de production ?

Les variables à retenir seront évidemment différentes selon que l'on considère une activité industrielle ou de services.

Pour une activité industrielle, on peut raisonner par unité produite. Il faudra tout d'abord déterminer le coût unitaire des composants et matières premières incorporés auquel il faudra rajouter deux facteurs :

- le coût de la sous-traitance si on y a recours,
- le coût des déchets et rebuts sur matières et composants.

Ensuite pour chaque unité produite, il convient de déterminer les quantités respectives d'énergie et de produits de consommables utilisés. Les frais de personnels de production constituent le troisième élément de coût à évaluer. Le coût de revient unitaire de production résultera de l'agrégation de ces trois variables.

Pour une activité de service (informatique, ingénierie...), le facteur essentiel reste le coût du personnel auquel il faudra ajouter l'équipement qui lui est indispensable.

## Quels sont les critères de décision pour la poursuite du projet ?

Le projet devra être restructuré voire abandonné s'il s'avère que le produit ou procédé ne peut être mis sur le marché à des coûts économiquement viables suite à l'analyse de la valeur effectuée. De même, l'entreprise peut se rendre compte par sa veille technologique que les concurrents sont en train de la supplanter en se positionnant sur le marché avec une offre voisine à des coûts inférieurs voire avec une innovation plus radicale. D'où l'intérêt et la nécessité de prévoir des solutions de repli. Entre la phase Idée et l'étape de développement, le marché visé peut connaître des évolutions fondamentales. Les coûts de production doivent toujours être en phase avec les coûts économiquement acceptables du marché.

## LANCEMENT

### Affiner et suivre les coûts de production et de commercialisation

## Coûts d'industrialisation et de commercialisation et prix de revient

Dans la perspective du lancement effectif d'un nouveau produit, les coûts d'industrialisation et de commercialisation doivent être précisés. L'estimation de ces coûts résulte des choix et arbitrages budgétaires qui seront réalisés, tant en termes de stratégie d'industrialisation (investissement matériel, sous-traitance) et de ses implications financières (prêt, crédit-bail) que de politique de commercialisation (constitution d'un réseau commercial, distribution indirecte au travers de partenaires).

Le prix de revient correspond au coût de fabrication et de distribution d'un produit. De façon plus précise, il doit se décomposer en coûts constitutifs : coût d'approvisionnement, coût de production, coût de distribution et de communication, coût administratif (frais de structure)... mais également de l'amortissement des dépenses de R&D.

La marge dégagée en période de lancement est généralement négative. Il est donc nécessaire de bien calculer le pont mort et le retour sur investissement : dans quelles conditions de volume, de coût de production, de commercialisation, les "pertes" seront-elles résorbées et quelle marge pourra à terme être dégagée par le nouveau produit ?

### **Mise à jour des tableaux de gestion du projet**

---

L'application et le bon déroulement du plan prévisionnel nécessitent un contrôle permanent des comptes prévisionnels et du plan de trésorerie. Ce contrôle permettra notamment d'apporter des réponses rapides aux éventuels dérapages. Afin de bien cerner les décalages, il est recommandé de faire apparaître les écarts entre prévisions et réalisations.

### **Etendre les financements**

---

Au stade du lancement industriel et commercial, l'entreprise définit de façon très précise ses besoins de financements : investissements à réaliser (acquisition d'équipement et de matériel, usine...), besoin en fonds de roulement... Les financements adéquats doivent être mis en place, dans un esprit d'équilibre financier (les ressources à moyen et long terme devant financer les emplois à moyen et long terme).

### **Financement à moyen et long terme**

---

#### **Augmentation des fonds propres**

---

De nouveaux apports en fonds propres sont nécessaires afin de financer certains besoins non pris en compte par l'endettement bancaire : immobilisations incorporelles et BFR. Cette opération peut se faire sous forme d'augmentation de capital (par augmentation du nombre d'actions ou de parts), auprès des actionnaires historiques et/ou auprès de nouveaux actionnaires. Dans le cas de l'entrée au capital de nouveaux actionnaires, l'opération risque d'entraîner une dilution des actionnaires existants et, le cas échéant, un changement de majorité. Ces nouveaux actionnaires sont de nature industrielle ou financière (fonds de capital-développement).

L'apport en fonds propres peut également se faire sous forme d'apport en comptes courants d'associés. Dans ce cas, vos financeurs vous demanderont, le plus souvent, de bloquer ces comptes courants à moyen terme.

## Endettement bancaire

---

L'endettement bancaire (ou crédit-bail) finance principalement des investissements immobiliers et/ou matériels. Ces crédits sont accordés à moyen (2 à 7 ans) ou à long terme (au-delà de sept années), en fonction de la durée de vie économique du bien financé. L'endettement bancaire ne couvre jamais 100 % de l'investissement. Des garanties vous seront demandées. Pour obtenir ces crédits, votre entreprise devra disposer d'une structure financière saine, le prêteur ne peut s'engager plus que ne le font les actionnaires.

D'autres formes de financement sont également envisageables. Dans le cas d'un crédit-bail (ou d'un contrat de location avec option d'achat), un établissement spécialisé achète le matériel et le loue à l'entreprise. En fin de contrat, l'entreprise possède une option d'achat du bien (moyennant le versement d'une somme convenue dès le départ) ou renouvelle le contrat. Cette forme particulière de financement génère des charges d'exploitation, sous la forme de loyers.

## Financement de l'exploitation

---

Dès lors que l'exploitation de votre projet démarrera, de nouveaux besoins de financements apparaîtront, résultant notamment de la constitution de stocks et des délais de règlement de votre clientèle. En complément de vos ressources permanentes (fonds propres et endettement à moyen et long terme), vous pouvez mobiliser auprès de votre banque des financements spécifiques à court terme. Ces financements sont, en règle générale, d'une durée d'un an renouvelable.

## Gérez financièrement l'évolution de l'activité

---

### Optimisation de la gestion financière

---

La gestion financière d'une entreprise doit, à tout moment, être analysée et optimisée selon deux aspects : le premier en termes de rentabilité d'exploitation (évolution des prix de vente, maîtrise des charges, décision d'investissement...) et le second en termes d'équilibre de trésorerie (optimisation des flux d'encaissement et de décaissement, et notamment du BFR...). Vous pouvez obtenir des conseils auprès de votre expert-comptable, de votre commissaire aux comptes, voire auprès de votre banquier.

### Financement de la croissance

---

Dans le cadre du développement accéléré de votre entreprise (conquête de nouveaux marchés, recherche de partenaires étrangers, acquisition...), des sources spécifiques de financement peuvent être mobilisées : prêts à long et moyen terme, capital-développement et, pour certaines entreprises, introduction en bourse. La mobilisation de ces sources est évidemment fonction de la capacité bénéficiaire de votre structure et/ou de son potentiel de croissance.

Le capital-développement s'adresse aux entreprises matures qui souhaitent aborder une nouvelle étape de leur expansion (croissance interne et/ou externe). Les investisseurs en capital-développement prennent une part du capital de votre société. Ils se rémunèrent par les dividendes distribués mais aussi par la plus-value réalisée au moment de la vente de leurs actions : cession industrielle, entrée en Bourse... Le capital-développement ne concerne donc pas toutes les entreprises mais uniquement celles qui disposent d'un bon potentiel de croissance (et donc de valorisation).

L'introduction en Bourse constitue un moyen de financement encore plus sélectif, s'adressant essentiellement aux entreprises leaders sur leur marché. L'introduction en Bourse doit résulter d'une stratégie financière claire et cohérente. Elle a un impact tout à fait réel sur l'image de marque de votre entreprise. L'opération financière consiste à ouvrir une part de votre capital, à des investisseurs institutionnels et à des particuliers.

Une introduction en Bourse est une opération longue et coûteuse qui nécessite le recours à de nombreux spécialistes (cabinets de conseil, introducteurs, teneurs de marché, autorités de régulation telles que la Commission des opérations en Bourse...).



# MANAGEMENT

## FAISABILITE

### Construire un réseau et identifier les futurs partenaires

Alternative et/ou complément au développement interne

L'entreprise dispose, généralement, de moyens limités et ne peut développer ses projets qu'au sein de réseaux de partenaires plus ou moins étendus. Ils constituent, en outre, l'une des sources majeures d'opportunités de développement et de croissance de l'entreprise.

#### Notion de réseau

Les réseaux se concrétisent en premier lieu par les ressources externes qui seront mobilisées dans tout projet d'entreprise, tant dans les domaines technique (experts, centres techniques, fournisseurs, sous-traitants...) que commercial (consultants, clients test...), juridique (conseils, avocats spécialisés...), financier (conseils, banques, investisseurs...) ou managérial (club d'entreprises, syndicats professionnels, centres de formation...).

Ces réseaux de partenaires vont se structurer et se densifier au rythme de l'évolution de l'entreprise.

La qualité de ces réseaux constitue un des ingrédients fondamentaux du succès de tout projet et il est important, sinon vital, de les cultiver dès l'apport de l'idée. Ceci est encore plus accentué en création d'entreprise.

#### Pourquoi choisir la voie du partenariat ?

Le partenariat est un choix stratégique qui peut s'envisager dans tous domaines et à des degrés divers : transfert ponctuel, relations clients-fournisseurs, sous-traitance, co-développement sous forme de "joint-venture", création de structure commune...

C'est avant tout une alternative au développement interne qui devra être envisagée et retenue en fonction de paramètres critiques tels que :

- les coûts d'investissement internes,
- la stratégie de propriété intellectuelle,
- les risques de dépendance industrielle, commerciale ou financière,
- les possibilités d'accès aux technologies ou aux marchés visés...

## Mettre en place l'équipe projet

---

### Organisation et fonctionnement de l'équipe

---

L'efficacité de l'équipe projet passe par une organisation claire et structurée :

#### *Le chef de projet :*

---

Dans une Pme, il fera généralement partie intégrante de l'équipe projet en tant que contributeur direct et "manager" du reste de l'équipe. C'est donc le véritable responsable et animateur du projet. Il est à ce titre souvent qualifié d'homme-orchestre du fait des nombreuses fonctions et qualités qu'on attend de lui.

Son rôle est de :

- fédérer les moyens internes et externes,
- animer l'équipe,
- gérer les délais et les budgets,
- rendre compte à la direction générale et obtenir des arbitrages.

#### *Le comité de pilotage :*

---

Il s'agit de doter le projet d'un organe de **direction**. Il veillera à ce que le déroulement du projet tende bien vers la réalisation des objectifs finaux, notamment en surveillant les écarts et en validant les étapes du projet. Il réunit au moins la direction d'entreprise et le chef de projet.

#### *L'équipe pluridisciplinaire et donc transversale.*

---

### Composition de l'équipe projet

---

Les compétences nécessaires au projet ont été identifiées. Il faut maintenant construire cette équipe, en tenant compte des compétences et des profils des personnes : expérience, capacité à travailler en équipe et à coopérer, dynamisme... et recruter si nécessaire.

Au final, la taille de l'équipe doit être restreinte. Elle sera composée d'une équipe noyau, identique tout au long du projet et évoluera en fonction des besoins en compétences et des contributeurs disponibles.

### Définition de tâches et des rôles

---

Construire l'équipe c'est aussi définir :

- les tâches : qui fait quoi ? S'agit-il d'une tâche commune ou d'une tâche propre ?
- les rôles : champ de responsabilité, objectifs et missions spécifiques ;
- les engagements de chacun : disponibilité et délégation ;
- les règles établies pour prendre les décisions et gérer les conflits.

En résumé, l'équipe projet doit être autonome et en avoir les moyens.

## Animation et motivation

---

Manager une équipe projet, c'est gérer la transversalité, c'est-à-dire à la fois gérer le découplage mais aussi expliciter la place du projet par rapport aux autres activités de l'entreprise. Ceci induit l'implication de la direction générale dans le soutien du projet.

Une des grosses difficultés dans le fonctionnement de l'équipe est de comprendre et d'intégrer les différentes "échelles de temps" existantes d'un métier à l'autre.

- Pour les gens de la production, l'échelle de temps correspond à la durée du cycle de production, qui peut aller du quotidien (produits frais dans l'agro-alimentaire, manufacture de pièces non assemblées) au pluriannuel (aéronautique).
- Pour les commerciaux, l'échelle de temps se mesure en tournées, campagnes, salons, saisons, appel d'offres... ou entre le délai entre la prospection d'un client et la concrétisation d'une vente.
- Pour les chercheurs, l'échelle de temps peut être considérée comme éminemment variable.
- Pour les ingénieurs de bureaux d'étude, l'échelle de temps est indéfinie, mais sous contraintes. Elle rentre assez facilement dans une planification de projet innovant.
- L'échelle de temps des acheteurs dépend des délais de livraison des fournisseurs.
- L'échelle de temps des informaticiens repose sur des planifications successives avec gestion d'aléas. C'est la plus facile à intégrer dans un projet innovant.
- L'échelle de temps des financiers repose sur la trésorerie mensuelle.

La prise de conscience par chacun des membres de l'équipe projet qu'il doit s'adapter à une échelle de temps spécifique au projet est une des conditions de la réussite.

Un groupe a besoin d'être structuré mais pas trop. Il y a un équilibre à rechercher. Les managers ont donc une contribution fondamentale dans la réussite du projet alors qu'à la base, ils ne sont pas spécialistes de la dynamique de groupe. N'occultons pas que les motivations sont aussi liées à l'évolution de carrière : récompense financière, avancement... ou plus simplement meilleure "visibilité" par les dirigeants des participants au projet.

## Collaborer pour innover et concrétiser les partenariats

---

Aujourd'hui l'innovation n'est plus une course en solitaire.

Même les grandes entreprises les plus à la pointe ne peuvent plus se contenter de leurs propres efforts de R&D et doivent ouvrir leurs réseaux et collaborer.

Derrière le concept d'open innovation (= innovation partagée), c'est le constat d'un monde où la connaissance est répartie et diffusée très rapidement. Les entreprises ne doivent plus compter uniquement sur leur propre recherche réalisée dans leurs bureaux d'études mais achètent désormais des

droits sur des technologies développées par d'autres et valorisent par une exploitation indirecte leurs propres inventions non utilisées en interne...

Dans une économie mondialisée et des connaissances diffusées très rapidement, les entreprises doivent apprendre à profiter de ce phénomène.

Les projets innovants sont désormais menés à plusieurs partenaires. Cette collaboration permet une fédération des compétences et une mutualisation des risques.

Les Pouvoirs publics ont mis en place des structures et des dispositifs qui favorisent et soutiennent ce type de projets collaboratifs comme les Pôles de compétitivité et des aides à l'innovation spécialement dédiées au financement de projets collaboratifs, menés dans un cadre national ou transnational.

OSEO accompagne les entreprises dans la préparation et le montage de ces projets et les aide bien évidemment pour la réalisation de ces projets collaboratifs.

On aborde ici la face "formelle" de ce qu'on appelle réseau. Cela signifie tout simplement que les partenariats, du fait de leur portée, doivent faire l'objet d'une attention particulière ainsi que d'un certain formalisme.

## **Type de partenariat**

---

Il existe plusieurs catégories de "partenariats". On les distingue principalement par la durée de la relation et le degré d'implication des partenaires. Voici les formes les plus couramment rencontrées :

- Sous-traitance : elle s'inscrit dans une relation de donneur d'ordre à exécutant. Le sous-traitant reçoit les spécifications à suivre pour réaliser son travail ;
- Accord d'expertise : il s'agit principalement d'assistance technique ;
- Coopération : elle se définit comme un lien entre entreprises (et/ou laboratoires) pour atteindre un objectif;
- Alliance : elle a souvent une visée stratégique qui conduit à rechercher l'atteinte d'un objectif commun à moyen ou long terme, avec une mise en commun d'actifs et de capacités spécifiques. Les alliances les plus courantes sont les alliances stratégiques et commerciales. Elles peuvent aboutir à la joint-venture (entreprise commune).

## **Prospection : partenaires envisagés**

---

La phase "Idée" nous avait déjà amené à réfléchir à nos besoins externes. Ceux-ci s'étant maintenant précisés, il faut identifier les partenaires susceptibles d'y répondre dans les meilleures conditions : le laboratoire de l'université voisine pourrait-il nous détacher un chercheur ? Nous donner accès à sa technologie de pointe ? Le client accepterait-il de prendre en charge l'industrialisation ? ...

Plusieurs raisons, outre le besoin, viennent, en parallèle, motiver le choix de tel ou tel partenaire : proximité, culture commune, réalisation de projets antécédents en commun, renommée du partenaire...

Soulignons que le développement d'une culture de réseau - initiatives collectives de type association professionnelle, regroupement d'entrepreneurs, réseaux institutionnels ou bien encore conseils des

financeurs - permet de mieux appréhender la recherche de partenaires (repérer des partenariats, méthodes d'appréciation).

## Le partenariat : un engagement

---

Le terme engagement fait appel à la notion du degré de liberté vis-à-vis des partenaires. Selon les termes du contrat, l'entreprise sera, en effet, plus ou moins dépendante et redevable envers son partenaire.

## Quelles implications en termes de management ?

---

L'option du partenariat a d'importantes conséquences sur le management du projet :

- **Négociation des contrats de partenariat** : elle sous-entend un travail préalable de recherche sur le secteur et sur les partenaires envisagés et l'appui d'un soutien juridique. Plus le partenariat est pérenne et plus il impliquera un besoin d'ingénierie juridique spécialisée.
- **Gestion de contrat de partenariat** : elle implique aussi bien la mise en place d'un système de suivi (Les engagements réciproques sont-ils bien tenus ?) que la capacité à gérer les conflits pouvant en résulter.
- **Communication** : le partenariat repose sur des échanges et la communication en est une des conditions de réussite. Le management doit être capable d'instrumenter cette communication sur le fond (planification, échange de données confidentielles...) et sur la forme (connexion sécurisée de réseaux numériques...).
- **Gestion des relations humaines** : les relations au sein de l'équipe projet sont l'occasion de transferts d'informations et de savoir-faire entre les partenaires mais aussi peuvent s'avérer source de tension autour du projet (la participation d'acteurs externes à l'entreprise entraînant parfois une certaine hostilité).

## Planifier le projet

---

### Contraintes et étapes critiques

---

Le projet a son propre cahier des charges élaboré à partir du marché, de l'environnement et des aspects techniques. Il en découle un certain nombre de contraintes en termes de délais, coûts et spécifications, qui sont liées entre elles (raccourcir un délai peut se faire en mobilisant un expert supplémentaire mais cela augmente le coût !).

Dès qu'on a pu identifier les risques liés non seulement au contexte dans lequel prend place le projet (environnement interne et externe), mais aussi à son déroulement (ressources, processus de réalisation, risques techniques...) on peut alors visualiser les étapes et les jalons par lequel doit passer le projet, à savoir les étapes qui conditionnent la réussite du projet. Elles conduisent à établir des seuils au-delà desquels le projet sera arrêté (ou réorienté vers un scénario alternatif). En effet, les résultats obtenus pour une phase critique donnent un bon indicateur des chances de succès ou d'échec.

Cet ensemble de contraintes et étapes critiques doit être formalisé de façon explicite et précise (y compris sous la forme d'objectifs pour les contributeurs) afin d'être bien comprises et bien assimilées par tous les acteurs. Elles structurent la planification...

## Planification

---

La planification vise l'optimisation et la coordination des activités du projet. Elle permet de contrôler la bonne exécution de toutes les phases (et notamment développement), avec la mise en place de :

## Calendrier

---

Il se base sur un organigramme des tâches définissant les différents modules ou lots à réaliser, les tâches principales, partielles et élémentaires.

## Budgets

---

Tout comme le calendrier fixe la gestion du temps, l'échéancier joue un rôle identique pour la gestion des coûts. Ceux-ci sont affectés pour chaque opération et déterminés en grande partie grâce au plan de charges. D'un côté, l'échéancier tient compte des engagements et décaissements ; de l'autre, il enregistre les paiements et encaissements. Ainsi il a pour vocation d'établir la distribution des coûts dans le temps, le suivi du cumul et le solde de la trésorerie.

## Outils de gestion de temps

---

Certains outils se proposent d'assurer une bonne planification. Citons parmi eux :

- Les tableaux d'affectation des ressources humaines : ils répartissent les différentes tâches entre les contributeurs, indiquent les délais prévus ;
- Les plannings en réseaux tels que le PERT : ils représentent l'enchaînement des tâches, leurs liaisons de dépendance ainsi que les dates limites d'enclenchement d'opérations simultanées ;
- Les diagrammes tels que celui de Gantt (ou diagramme en barre) : ils planifient, sur un tableau, l'enchaînement des opérations ;
- Les logiciels informatiques (tableurs simples, MS Project...).

## Livrables

---

A chaque étape critique, les livrables attendus doivent être définis. Plus généralement et à chaque grande étape, l'ensemble des éléments du projet d'innovation devra être intégré dans un plan d'affaires actualisé avec un plan type :

- 1 - Résumé synthétique rappelant l'adéquation du projet avec la stratégie de l'entreprise
- 2 - Aspects humains (équipe projet, partenariats) et état d'avancement
- 3 - Aspects techniques
- 4 - Aspects commerciaux
- 5 - Aspects juridiques et propriété industrielle
- 6 - Aspects financiers

La rédaction de ce plan d'affaires actualisé sera généralement de la responsabilité du chef de projet.

## DEVELOPPEMENT

### Le rôle du manager

#### Une gestion dynamique

L'entreprise s'est fixé objectifs et stratégie de développement qui ont été transcrits dans le plan d'affaires. La phase de développement contribue à valider les hypothèses de ce business plan. A ce stade, le management devra donc à la fois, confirmer la stratégie adoptée mais aussi veiller, en parallèle, à ce que le développement se déroule bien dans la voie qui a été tracée.

#### Gérer les impondérables

On entend par là gérer les problèmes du quotidien, relatifs au déroulement classique du projet, et gérer ceux dont les conséquences sont plus graves pour l'entreprise. C'est notamment adopter des solutions réalistes face aux imprévus du projet.

#### Ajustements et pro-activité

Des ajustements sont souvent indispensables, quel que soit le niveau du projet. Ils seront d'autant plus efficaces qu'ils auront été pris à temps et en amont. Par ailleurs, il faut être ouvert à toutes les opportunités susceptibles d'apporter au projet une évolution favorable : un appel d'offre, une proposition de partenariats, l'émergence d'une norme ou d'un standard...

Deux travers doivent être évités :

la politique de l'autruche : elle décrit l'attitude qui consiste à nier le fait que l'innovation s'inscrive dans un contexte concurrentiel. L'innovateur refuse de regarder ce qui se passe en dehors de son entreprise de peur de voir que les autres font mieux, que les conditions d'environnement évoluent... son innovation perdant peu à peu son marché ;

la fuite en avant : elle décrit la recherche perpétuelle du perfectionnement de l'innovation. L'innovateur considère qu'il peut toujours faire mieux et retarde en permanence la sortie de son innovation, réduisant par la même occasion ses chances de succès.

#### Un management "pilier"

L'entreprise a réussi à réunir une équipe performante et motivée. Il va falloir conforter cette motivation et apporter aux collaborateurs le soutien nécessaire, surtout lorsque le projet fera face à ses premiers obstacles, et, par conséquent, l'équipe à ses premiers doutes et désillusions. Le départ de l'un d'entre eux pourrait être dramatique. "Maintenir la flamme", c'est encadrer au quotidien et re-motiver l'équipe dans les moments difficiles. Le management doit continuellement faire ressortir les points positifs (il doit être lui-même optimiste) sans nier les aspects négatifs (il doit être réaliste).

Outre ce travail de "coaching", le management doit prendre en charge l'adaptation de la structure, par paliers, aux évolutions du projet. Il faut tendre en permanence vers la constitution d'une organisation la plus adaptée à l'avancement du projet. Ceci implique notamment la gestion d'une équipe projet modulable et grandissante : au cours du développement, la direction générale doit être capable de faire appel aux meilleurs. Il s'agit d'ores et déjà de recruter certains salariés de l'entreprise afin de suivre une logique de croissance progressive et ne pas se retrouver dans l'obligation de recruter en masse au lancement du produit ou service.

## Manager le projet

---

### Gérer le planning

---

Un planning ne constitue pas un simple déroulé mais connaît des impératifs liés, entre autres, aux contraintes induites par l'environnement (présence obligatoire à un salon technologique incontournable, forum annuel d'investisseurs dans la région). Le porteur de projet doit aussi envisager quels pourraient être les facteurs d'allongement des délais ou d'une éventuelle augmentation des budgets. De quelles origines sont-ils : externes ou internes ? Quelles en seraient les conséquences et les mesures envisagées ? Des marges doivent être prévues, un projet se déroulant rarement dans les délais fixés au départ. Le porteur de projet doit soigneusement lister les facteurs d'échecs et les points critiques du projet.

**Mobilisation des ressources** Un projet mobilise en permanence ressources et compétences pour respecter les objectifs de spécifications, de coûts et de délais. Concrètement, cela implique, tout d'abord, de vérifier que l'on dispose de ressources suffisantes autant au niveau humain, technique que financier : les personnes qui s'étaient engagées à participer sont-elles toujours disponibles ? Le cumul de tâches sur une période n'implique-t-il pas un problème d'effectif ? Les financements que l'on attend ont-ils été confirmés ? Bien sûr, au fur et à mesure de l'avancement, il faut évaluer de plus en plus précisément les besoins et donc les ressources nécessaires. Dans un deuxième temps, cela consiste à vérifier l'affectation de ces ressources aux différentes phases et tâches du programme de développement. Dans cette optique, on peut reprendre de façon plus approfondie les outils développés à la phase précédente. Par exemple, en terme de ressources humaines, on peut se reporter au plan de charges et le décliner plus précisément par lots de tâches ou groupe de personnes en charge d'un sous-module... Notons que l'affectation de moyens aux différentes entités du projet est l'occasion de bloquer des ressources pour le projet afin que ces dernières ne soient pas utilisées à d'autres fins.

### Coordination

---

La coordination est un élément clé de la gestion de projet dont la responsabilité revient au chef de projet. Elle a ce rôle de solliciter au bon moment telle ou telle partie de l'équipe selon les spécialités et de réaliser l'homogénéisation nécessaire face au facteur temps. En effet, le résultat ne peut s'obtenir que par une "alchimie" des différentes contributions.

Le contexte d'innovation conduit à privilégier les modes participatifs et collégiaux. En cela, la coordination entretiendra une relation étroite avec la communication et les relations humaines. C'est donc dans ce cadre que le chef de projet revêt une dimension de "facilitateur". On entend par là qu'il doit permettre la circulation d'informations entre toutes les personnes, quitte à servir d'intermédiaire en cas de tensions entre certaines personnes. Cela nécessite de comprendre les comportements des différents contributeurs, s'adapter aux situations et, quelques fois, résoudre les conflits.

## Stratégie et conduite du projet

---

### Stratégie

---

Il est important à cette phase de se poser la question de la cohérence entre le projet et les objectifs stratégiques de l'entreprise. En effet, d'une part, les contours du projet se sont précisés et, d'autre part, depuis l'émergence de l'idée, l'entreprise a peut-être évolué, (direction, actionnariat, compétences humaines, moyens financiers, partenariats...). Ses objectifs stratégiques ont par conséquent pu être modifiés : le projet reste-t-il alors en synergie avec ces éventuels nouveaux objectifs ?

### Adaptation de l'entreprise

---

Dès la phase de "formulation de l'idée" puis lors de l'étude de faisabilité, certaines transformations potentielles étaient déjà perceptibles. Elles peuvent toucher l'organigramme et/ou les moyens. Le management doit prendre en charge l'adaptation de la structure, par paliers, aux évolutions du projet et prévoir ses implications pour les phases aval de développement. Il est donc conseillé d'adopter deux attitudes complémentaires :

- prendre note des changements induits par l'innovation et adapter progressivement structure et moyens (humains, techniques, matériels et budgétaires) ;
- intégrer dès maintenant dans le déroulement du projet les adaptations nécessaires à son industrialisation et à son intégration dans l'organisation.

### Ajustements et pro-activité

---

Des ajustements du projet lui-même sont souvent indispensables. Ils seront d'autant plus efficaces qu'ils auront été pris à temps et en amont. Le porteur doit essayer d'anticiper les éventuels problèmes, de façon à être le plus réactif possible. Il s'agit de trouver des solutions alternatives, voire de réorienter le projet, si les jalons importants ne peuvent être atteints.

Par ailleurs, il faut être ouvert à toutes les opportunités susceptibles d'apporter au projet une évolution favorable : un appel d'offre, une proposition de partenariats, l'émergence d'une norme ou d'un standard... Certains projets n'ont réussi que grâce à des réorientations majeures au cours du développement.

## Communication interne et décisions

---

### Les moyens de la communication

---

On désigne ici la communication interne à l'équipe projet (au sens large) requise pour apporter à chacun des membres les informations nécessaires à la réalisation optimale des travaux.

#### Notion de système d'information

Pour manager un projet innovant, il est important, même dans une structure modeste, de concevoir un système d'information dédié à formaliser les échanges d'informations pour les exploiter au mieux. Ainsi une mise en réseau entre plusieurs collaborateurs, l'utilisation d'une messagerie (ou d'un intranet couplé à un forum ou tout autre outil de travail collaboratif) permet le partage et la mise à disposition de l'équipe de tous les éléments opérationnels. La présence d'un système d'informations vient encourager la **capitalisation** sur le projet. C'est un moyen efficace pour garder une trace des événements et acquis du projet, optimiser leurs processus décisionnels et améliorer la productivité

Une communication plus ou moins formalisée mais efficace Rappelons, tout d'abord, la règle fondamentale de la communication : adresser à la "bonne" personne, la "bonne" information au "bon" moment.

D'autres part, notons que la communication entre les contributeurs au projet est avant tout orale, ne serait-ce que dans un souci de rapidité de transmission des informations. La gestion de projet a ainsi beaucoup recours aux réunions (brainstorming, réunion hebdomadaire de mise au point, réunion ponctuelle pour gérer un problème...).

De même, le chef de projet est amené à collecter de nombreuses informations, notamment lors de conversations sur la progression du travail ou pour recueillir certaines données supplémentaires sur les problèmes et les écarts rencontrés afin d'enrichir les rapports d'état formels qui lui ont été remis. Il reste essentiel de garder une trace de ces discussions.

### Réunions du Comité de pilotage

---

On évoque ici les réunions qui constituent les grands rendez-vous du projet. Elles réunissent en effet le chef de projet, la direction de projet et/ou la direction d'entreprise (si celle-ci est distincte), dans l'optique de présenter l'avancement et décider de l'avenir du projet.

Ces réunions vont être positionnées notamment à l'issue des étapes clés (jalons) en vue d'une validation et d'une décision de poursuite, arrêt ou réorientation.

## Contrôle en continu

---

La gestion de projet requiert un grand travail en amont mais nécessite aussi un suivi permanent. Ce suivi est simplifié par le fait que les outils adoptés en phase de faisabilité servent de base, voire peuvent être réutilisés, pour le contrôle d'avancement du projet.

### Quel usage des outils ?

---

Pourquoi ?

A ce stade, les outils répondent à trois grands objectifs :

- communiquer sur le projet,

- suivre l'avancement du projet,
- suivre les phases critiques à l'aide de "clignotants".

Selon les résultats constatés et leur incidence, on observera trois principales réactions :

- ajuster les prévisions,
- engager des actions correctives ou gérer des modifications éventuelles,
- si nécessaire, réviser la politique générale.

Notons que les outils de la gestion de projet doivent être perçus comme préventifs plutôt que correctifs. En effet, étant donné le caractère unique du projet, les outils viennent en support pour montrer du doigt les dérives possibles plutôt que d'apporter des réponses pour améliorer les performances (cas des processus récurrents).

### **Pour qui ?**

Dans une approche élargie, les outils de suivi s'adressent à tous ceux qui peuvent exercer une influence sur le cours du projet par leur travail quotidien ou par leur autorité sur le projet. Toutefois, les outils de contrôle concernent plus particulièrement le chef de projet pour qui ils constituent des outils d'aide à la décision.

### **Quand ?**

La périodicité est à déterminer en même temps que les indicateurs car elle dépend des données suivies et du temps nécessaire et disponible pour réagir en cas de difficultés.

## **Quels outils de contrôle mettre en place ?**

---

### **Tableaux de trésorerie**

C'est un outil essentiel pour les créateurs d'entreprise ou pour les entreprises dont la survie dépend de la réussite du projet. Ce tableau doit être tenu de manière régulière (hebdomadaire, mensuelle...) et tenir compte de toutes les entrées et sorties d'argent qui pourront être comparées aux prévisions du plan de trésorerie préparé dans le business plan.

### **Planning prévisionnel et autres graphiques**

La gestion de projet fait beaucoup appel à des représentations graphiques qui s'avèrent plus représentatives que les données chiffrées brutes. On se base, en outre, sur les outils de la planification que l'on actualise continuellement.

### **Tableaux de bord**

Ce sont des supports informatifs présentant des informations de synthèse qui remplissent généralement quatre fonctions, à savoir une fonction de "monitoring" (constat d'écart et alerte), de communication, de gestion des performances et de responsabilisation. À ce stade, on insistera plus particulièrement sur l'évaluation de la progression du projet et la communication.

## **LANCEMENT et CYCLE DE VIE**

### **Intégrer l'équipe projet**

#### **Assurer la transition entre le management du projet de création et celui de l'entreprise**

La transition se passera d'autant mieux que dans les phases amont le positionnement de chacun aura été bien évalué.

Certains des membres de l'équipe projet vont rester dans des fonctions liées à la veille, la recherche et l'évolution des produits et services de l'entreprise. D'autres vont évoluer vers le commercial, la production... pour éviter malentendus et conflits, ces fonctions et responsabilités devront être clairement définies.

#### **Intégrer de nouvelles compétences**

L'équipe initiale s'ouvre à ce stade à des éléments extérieurs qui n'ont pas connu le début de l'aventure. Leur intégration peut s'avérer difficile surtout s'ils sont porteurs de remises en cause ou réorientations.

#### **Passer d'une culture de projet à une culture d'entreprise**

Que ce soit dans les outils de gestion, dans la communication interne ou dans la communication externe, la nouvelle maturité de l'entreprise doit être perceptible. Les comptes de résultat et les plans de trésorerie supplantent définitivement les budgets de recherche/développement. Même si on doit retravailler le prototype, on parle alors de marchés tests et de préséries. Les fourchettes de prix de vente admissibles sont très reserrées. Le périmètre géographique des marchés accessibles se dessine plus nettement notamment à l'international. Toutes les hypothèques liées aux droits d'exploitation et aux partenariats sont levées. Les porteurs de projet sont devenus des entrepreneurs.

#### **Mise à jour des tableaux de gestion du projet**

L'application et le bon déroulement du plan prévisionnel nécessitent un contrôle permanent des comptes prévisionnels et du plan de trésorerie. Ce contrôle permettra notamment d'apporter des réponses rapides aux éventuels dérapages. Afin de bien cerner les décalages, il est recommandé de faire apparaître les écarts entre prévisions et réalisations.

### **Réunir les conditions du lancement aussi bien en interne qu'en externe**

#### **Former et recruter**

Le lancement puis la croissance de la nouvelle activité vont certainement pousser l'entreprise à augmenter ses effectifs ou du moins à faire évoluer les compétences de ses employés. En fonction des évolutions du projet, de l'intégration de l'équipe et des prévisions de vente et de production, il faudra donc :

- faire un état des lieux rapide des compétences et des capacités de chacun à se former,
- prendre en considération les avancements et mutations envisagés,
- évaluer l'opportunité entre former un collaborateur ou chercher les compétences à l'extérieur,
- se renseigner sur les formations,
- entreprendre une politique de recrutement.

### Suivre les partenariats

---

La phase de pré-lancement est à nouveau une étape propice à la négociation de partenariats. En effet, c'est l'occasion :

- de prolonger les partenariats initiaux - avec un fournisseur ou un client notamment - ,
- de conclure de nouveaux partenariats, soit pour remplacer un partenaire initial peu performant, soit pour répondre à de nouveaux besoins (par exemple, la nécessité de passer par un circuit de distribution particulier).

Notons que la relation avec le partenaire change de nature par rapport à celle rencontrée en début de projet. Certaines incertitudes ont maintenant été levées (faisabilité technique prouvée, premier test auprès de clients...).

### Mettre en place de nouveaux tableaux de bord

---

A partir de la phase de pré-lancement, le tableau de bord devient un outil de pilotage et de contrôle des performances d'autant plus efficace que, le processus de production devenant récurrent, il est alors possible de mener des actions correctrices directement sur les productions suivantes. On pourra ainsi piloter plus finement les coûts.

### Disposer de nouveaux tableaux de bord pour l'exploitation

---

Il n'existe pas de modèle standard de tableau de bord, mais quelques règles s'imposent. Il doit être synthétique et favoriser la prise rapide de décision, il doit pouvoir être élaboré de façon rapide et régulière ; les données doivent être cohérentes dans le temps mais il se doit aussi d'être évolutif.

Le tableau de bord est un :

- outil de pilotage/clignotants pour agir ou réagir,
- outil de communication,
- outil de diagnostic/comparaison des réalisations par rapport aux objectifs et prévisions,
- outil de mesure des compétences.

## Une méthodologie ?

---

- recenser les flux d'information et de décisions,
- déterminer les points clés de décisions (quels sont les objectifs principaux et, consécutivement, les contrôles prioritaires et actions possibles),
- sélectionner les indicateurs caractéristiques,
- collecter les informations (délais et coûts acceptables),
- construire les tableaux de bord,
- les mettre en œuvre et animer leur utilisation.

Un écart constaté sur un tableau de bord donnera lieu à une analyse de ses causes et à l'engagement d'actions correctrices si nécessaires. Celles-ci peuvent s'exercer sur l'exploitation et/ou sur le plan prévisionnel.

## Une première application : surveiller l'accueil du produit

---

Un tableau de bord permettra d'avoir la photographie exacte de la vie du produit, d'anticiper les dérapages et opportunités et de prendre les bonnes décisions. Il améliorera ainsi la réactivité de l'entreprise, élément vital à ce stade.

Cet outil doit permettre de suivre en temps réel :

- l'évolution du marché et de la concurrence,
- les actions commerciales,
- les prises de commandes (en quantité, en valeur et les conditions de vente, par segments, par zones géographiques, par vendeurs, etc.),
- les réactions des clients, des concurrents,
- le volume des ventes : en quantité et en valeur,
- la marge générée,
- les écarts entre le prévisionnel et les réalisations,
- les difficultés rencontrées par les commerciaux,
- les problèmes techniques rencontrés par les clients via le SAV par exemple,
- les solutions et modifications apportées.

Il sera alimenté par les rapports de visite de la force de vente, du SAV, de la production... Pour une plus grande efficacité, il doit faire partie intégrante du système d'information de l'entreprise. Dans ce cas, il serait optimal de le mettre en réseau de façon à ce qu'il soit alimenté et utilisé par tous les services fonctionnels de l'entreprise. Le partage de l'information est au cœur de la réactivité de l'entreprise.

## Bénéficiaire du retour d'expérience

---

Il s'agit d'organiser le retour d'expérience des compétences, connaissances, outils ou méthodes susceptibles d'être réutilisés dans de futurs projets.

### Evaluation des performances

Cette évaluation peut donner lieu à l'attribution de récompenses proportionnelles aux contributions de chacun, une partie pouvant être relative aux performances collectives et l'autre aux apports individuels. Ces récompenses doivent tenir compte de ce qui avait été prévu au départ (promotion, prime...) et mises en lien avec la gestion des carrières.

- Capitalisation des expériences
- L'entreprise a développé des outils, méthodes et savoir-faire ayant montré leur efficacité qu'il est essentiel de capitaliser (c'est-à-dire de rendre explicite alors qu'ils ont été mis en œuvre de façon tacite dans l'action). L'idéal est de progresser par capitalisation successive, au travers de bilans partiels ou de mises à jour régulières du système d'informations. L'apprentissage est un processus continu.
- Les acquis renvoient à deux niveaux :
  - en terme d'expertise : apport de connaissances nouvelles (techniques, marketing...)
  - en terme de gestion de projet : l'entreprise, dont ce n'était peut-être pas le mode de fonctionnement habituel, a pu se familiariser aux outils spécifiques de la gestion de projet, à de nouvelles façons de piloter plus réactives.
- Diffusion

Pour être bénéfique, ce retour d'expérience ne doit pas se limiter à l'équipe projet mais conduire à une diffusion des "bonnes pratiques" afin de progresser collectivement en s'appuyant sur le passé construit.

Ce retour d'expérience peut aussi avoir des conséquences en termes de formation. En effet, c'est l'occasion de faire un bilan des compétences internes et d'adapter en conséquence les plans de formation et de recrutement.

## Gérer la croissance

---

### Gérer la taille

---

La croissance induit des investissements permanents (en ressources humaines, en moyens de production...) qu'il est fondamental d'anticiper afin d'éviter le risque majeur de rupture de trésorerie. Les objectifs et les plans d'actions pour les atteindre doivent donc être actualisés en permanence en s'appuyant sur des outils tels que la veille concurrentielle, le contrôle de gestion et la planification.

## **Politique de ressources humaines**

---

Plus l'entreprise grandit, plus les effectifs deviennent complexes à gérer. Il faudra peu à peu instaurer un véritable système de gestion des ressources humaines : évolution des effectifs, gestion des compétences et des carrières, politique de rémunération et de formation, adaptation de l'organigramme...

## **Organisation**

---

La croissance, c'est aussi une adaptation permanente de l'organisation : elle conduit généralement à une spécialisation progressive de fonctions ou services qui adoptent peu à peu une dynamique propre. La difficulté réside alors dans le maintien d'une coordination, voire d'une cohérence, entre l'ensemble des fonctions de l'entreprise pour progresser en efficacité globale.

Cette adaptation concerne en premier lieu le management : il s'agira, par exemple, pour le dirigeant de passer du profil de créateur multifonctions à celui de véritable manager capable de prendre du recul et de déléguer, le projet ayant été l'occasion de détecter les collaborateurs susceptibles d'assumer des responsabilités au sein de la nouvelle organisation. Dans le cas où cette évolution ne s'effectue pas naturellement, le dirigeant devra s'interroger sur ses motivations et ses capacités à diriger une structure de plus de quelques dizaines de personnes.

## **Réflexion stratégique**

---

### **Mettre en place de nouveaux projets**

---

Les objectifs et le plan de développement de l'entreprise s'élaborent à partir d'une réflexion stratégique. Cette étude, qui se fonde sur une analyse externe et interne de l'entreprise et de son environnement, en s'appuyant notamment sur les informations issues de la veille technico-économique, doit permettre de préciser les forces et faiblesses de l'entreprise dans ses secteurs d'activités et d'identifier les opportunités réelles de développement à terme.

De ces opportunités vont naître d'autres projets de développement qui assureront la pérennité à moyen et long terme, d'autant que le marché attend d'une entreprise de technologie des produits en perpétuelle évolution.

### **Mettre en place de nouvelles alliances**

---

Au-delà des partenariats initialement conclus dans le cadre du projet, qui peuvent être enrichis ou élargis aux besoins, il s'agira aussi de valoriser les nouvelles opportunités de partenariats qui ne manqueront pas d'apparaître avec la croissance de l'activité et du champ d'action stratégique de l'entreprise.



**oseo.fr**