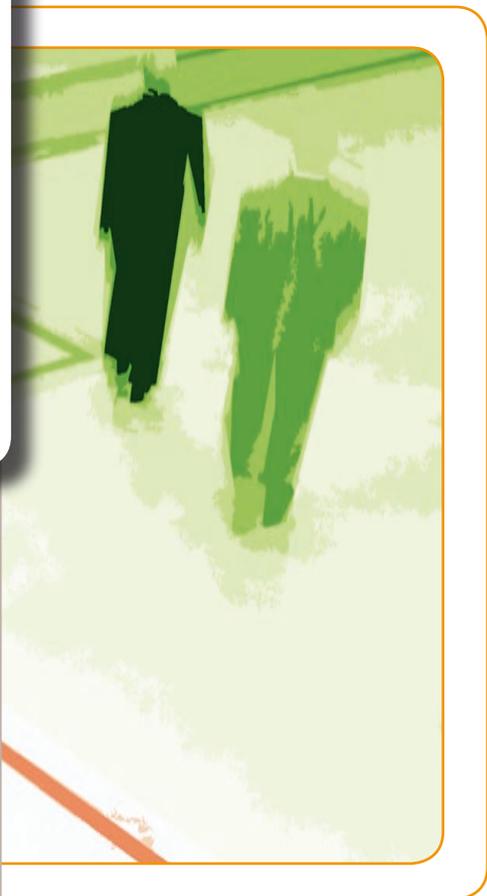
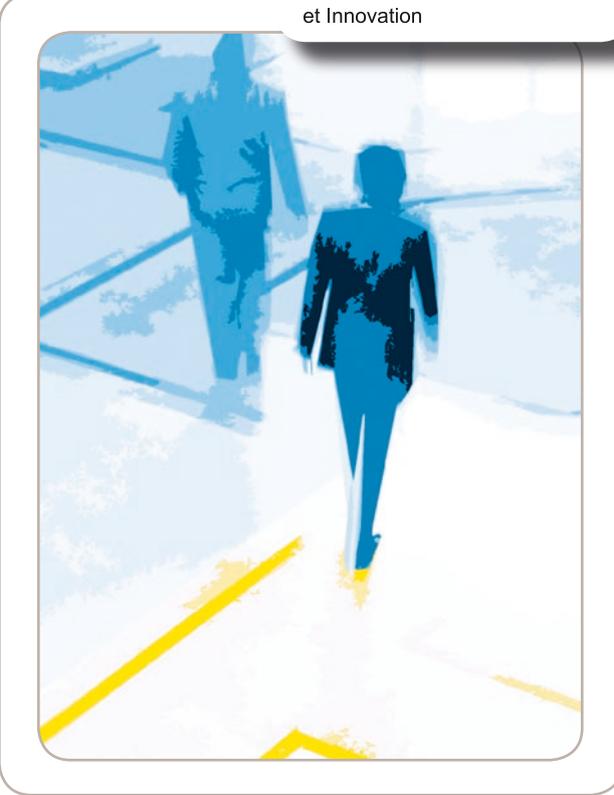


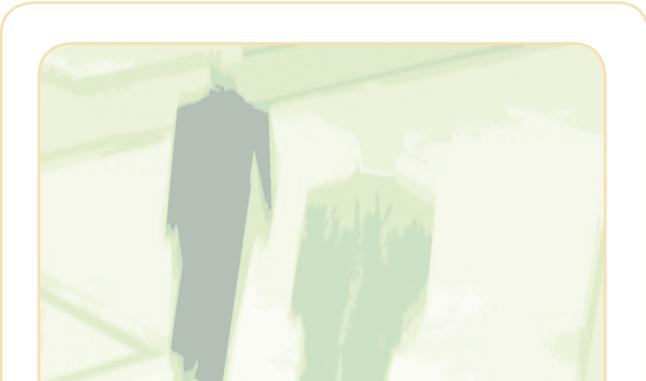


**ASCO***fi*  
Association Syndicale  
Conseils Financement  
et Innovation



**INNOVATION  
& COMPETITIVITE**  
L'accompagnement  
stratégique et financier  
du processus d'innovation  
dans les PME

# FLÉCHAGE



ASCOFI EST L'ASSOCIATION SYNDICALE PROFESSIONNELLE DES  
CONSEILS EN ORGANISATION ET EN FINANCEMENT DE L'INNOVATION

Son objectif est de promouvoir à l'échelle européenne, le métier français du conseil en stratégie de l'innovation auprès des acteurs privés et publics, en appuyant les politiques publiques et leurs opérateurs supports .

Réunissant de nombreux membres, l'association a reçu, dès sa création, un appui de la part de la Direction Générale des Entreprises (DGE).

ASCOFI s'engage sur une approche qualité au travers de méthodologies et de mises en oeuvre de prestations appropriées, dont la collection des guides ASCOFI représente l'une des vitrines.

Rédaction /Dominique CARLAC'H  
email : dominique.carlach@develop-conseil.com  
Jean-François BENEUX

**DEVELOPPEMENT & CONSEIL**

4 Place du 18 juin 1940

75 006 PARIS

Tel : +33 (0)1 53 62 98 57

[www.develop-conseil.com](http://www.develop-conseil.com)



DÉVELOPPEMENT & CONSEIL

## TABLE DES MATIÈRES

### INTRODUCTION

### INNOVATION ET COMPÉTITIVITÉ

- > pourquoi et comment innover : les enjeux de l'innovation
- > identifier une source d'innovation
- > comment définir un projet d'innovation dans une entreprise ?
- > les conditions de faisabilité pour engager un projet d'innovation

### LE PROJET D'INNOVATION EN PARTENARIAT TECHNOLOGIQUE

- > avec quelles ressources innover ?
- > quand participer à un projet d'innovation en partenariat ?
- > dans quelles conditions entrer dans un projet en partenariat ?

### LES FINANCEMENTS PUBLICS

- > pourquoi solliciter un financement public ?
- > quelles sont les conditions à réunir pour obtenir un financement public ?
- > les contraintes en cas de financement public du projet d'innovation

### LE FLECHAGE D'UN PROJET COLLABORATIF R&D VERS UN PROGRAMME ADAPTE DE FINANCEMENT

- > les fondamentaux à prendre en compte
  - > les besoins associés au guide fléchage
  - > un processus de fléchage en 3 étapes
- > Etape 1 : L'émergence et la pré-définition du projet collaboratif dans le processus d'innovation
  - > Etape 2 : L'orientation ou la réorientation vers un programme de financement spécifique
  - > Etape 3 : L'accompagnement du porteur vers le montage de son projet collaboratif

### EPILOGUE : QUE FAIRE SI LE FINANCEMENT N'EST PAS ACCORDE ?

## INTRODUCTION

### LE GUIDE « FLÉCHAGE » A POUR OBJECTIF DE PROPOSER UNE DÉMARCHE D'ORIENTATION DES PROJETS INNOVANTS VERS LES PROGRAMMES DE FINANCEMENT :

- > adaptés à la stratégie d'innovation dans laquelle ils s'inscrivent,
- > adaptés aux porteurs qui les initient,
- > adaptés à leur contenu et à leur périmètre,
- > adaptés aux retombées envisagées en fin de projet.

### LE GUIDE EST STRUCTURÉ EN 4 PARTIES

**La première partie** resitue le projet d'innovation dans la stratégie de développement d'une activité. Elle propose une analyse sur les conditions favorisant l'émergence d'un projet d'innovation.

**La deuxième partie** élargit le propos en présentant les enjeux des projets innovants menés en partenariat technologique. Le pari de ces projets collaboratifs est de rassembler davantage de compétences pour créer plus rapidement et durablement des avantages concurrentiels. Si ces projets semblent attrayants et souhaités par les acteurs qui soutiennent le développement économique et technologique, il convient toutefois de définir leurs conditions d'élaboration et de succès.

**La troisième partie** traite des financements publics pour le soutien des projets innovants dans les PME. Y sont présentés les enjeux du recours à ce type de soutien, les conditions d'éligibilité couramment appliquées, les contraintes associées et les possibilités de réorientation des projets en cas de refus de financement.

**La quatrième partie** reprend l'ensemble des analyses et propose une méthode de fléchage des projets d'innovation vers les programmes de financements publics adaptés. Un processus en trois étapes est proposé aux acteurs qui initient et accompagnent l'émergence de projets d'innovation dans les PME.

## POURQUOI ET COMMENT INNOVER LES ENJEUX DE L'INNOVATION

### L'innovation revêt 2 caractéristiques :

#### Elle s'inscrit dans une approche « marché »

L'innovation constitue la valorisation économique d'une idée ou d'un concept. Cette idée se différencie de l'état de l'art. L'innovation apporte en effet une amélioration scientifique, technique, économique ou environnementale aux produits, process ou services existants.

De par son lien étroit avec le marché, l'innovation doit s'intégrer dans la stratégie marketing de l'entreprise qui la propose. Elle doit être cohérente avec les axes de développement que souhaite poursuivre l'entreprise afin de ne pas fragiliser sa structure.

#### Elle est synonyme de création de valeur pour la compétitivité des entreprises

Grâce à la différenciation qu'elle offre à l'entreprise, l'innovation permet d'envisager une augmentation d'activité, donc de chiffre d'affaires. Elle permet plus globalement d'envisager la consolidation ou l'amélioration d'une position concurrentielle, par la prise de parts de marché supplémentaires ou par l'amélioration de ses marges.

Sur des marchés globalisés et fortement concurrentiels, l'innovation permet de garder la maîtrise de l'offre de produits et de services. L'innovation permet de répondre de manière adaptée à l'évolution des besoins et d'anticiper la réponse aux nouveaux besoins des clients.

### L'innovation peut être envisagée sous 2 formes principales :

#### Par un enrichissement et un approfondissement de l'offre existante

Il s'agit par exemple de proposer davantage de fonctionnalités ou des performances améliorées sur des produits, process, ou services existants. L'innovation sur l'offre existante permet à l'entreprise de ne pas aborder la compétitivité uniquement sous l'angle des coûts grâce à une offre à plus forte valeur ajoutée pour ses clients. Par exemple : des appareils de mesure permettant de suivre davantage de paramètres et plus rapidement.

#### Par un élargissement de l'offre

Il s'agit de proposer de nouveaux produits et services connexes à l'offre existante. L'innovation sur une gamme élargie de produits et services permet à l'entreprise de s'affranchir d'une possible saturation de son marché d'origine. Par exemple : des sous-traitants en mécanique de précision qui élargissent leur supply chain en intégrant dans leur chaîne de valeur des activités de logistique en aval pour simplifier et pérenniser la relation avec leurs clients donneurs d'ordre.

## INNOVATION ET COMPETITIVITE

Dans les deux cas, la démarche d'innovation est une démarche proactive. Cette démarche permet de maîtriser l'offre de produits et de rester un acteur identifiable et compétitif notamment grâce à la productivité apportée aux performances améliorées à l'exportation.

L'innovation ne résulte donc pas seulement de la capacité à répondre à la dynamique de la demande. A titre d'exemple, les performances économiques de l'Allemagne et du Japon ne s'expliquent pas uniquement par le dynamisme de leur demande, mais surtout par leur capacité à maîtriser l'offre de produits dépassant les frontières de leur demande intérieure, grâce une politique d'innovation soutenue. En témoignent leurs performances à l'exportation dépassant largement la satisfaction de leurs marchés intérieurs, performance matérialisée par des balances commerciales excédentaires.

Si l'innovation est un processus vertueux pour la compétitivité, ce processus est également synonyme d'incertitudes

*Incertitudes financières* : l'innovation nécessite des investissements conséquents dont les retombées ne sont pas garanties ;

*Incertitudes techniques* : l'innovation implique de mener un programme de recherche et développement dont les résultats atteints peuvent être en deçà des objectifs de performances visés ;

*Incertitudes commerciales* : l'innovation peut ne pas rencontrer son marché par manque de maturité ou si les besoins et attentes des clients ainsi que la stratégie de pénétration n'ont pas été analysées ;

*Incertitudes organisationnelles* : l'innovation induit des changements pouvant déstabiliser l'entreprise, voire générer des freins, nourris par des croyances pouvant s'exprimer négativement, comme par exemple : « Avant, on ne faisait pas comme ça. Ça va coûter cher. Qu'est ce que ça va rapporter ? »

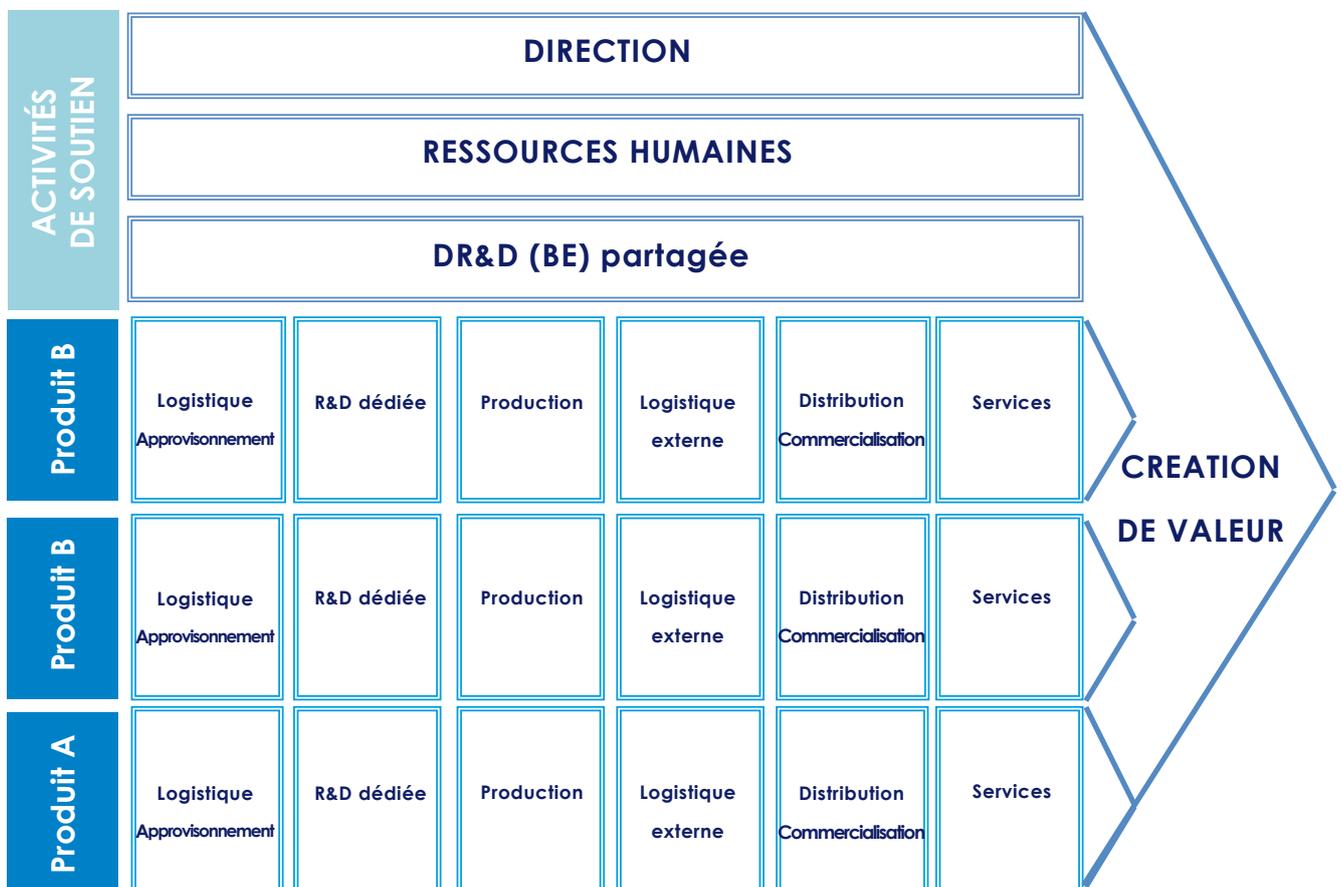
**L'innovation est donc un processus attractif et vertueux mais comportant des incertitudes. Il convient donc d'accompagner la stratégie d'innovation des entreprises, et des PME en particulier, afin de lever les incertitudes et mobiliser les moyens adaptés pour réussir le pari de cette source de compétitivité.**

## INNOVATION ET COMPETITIVITE

### IDENTIFIER UNE SOURCE D'INNOVATION

L'innovation peut trouver son origine aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

LES SOURCES INTERNES DE L'INNOVATION PEUVENT ÊTRES ISSUES DES DIFFÉRENTS MAILLONS DE LA CHAÎNE DE LA VALEUR DE L'ENTREPRISE :



#### Activités de base

- > **La conception (R&D, BE) :** l'innovation aura pour origine des compétences internes qui feront évoluer le savoir faire de l'entreprise, ainsi que le positionnement de son offre par de nouveaux choix technologiques.
- > **La production qui va influencer sur des innovations** de process ou des innovations organisationnelles
- > **La distribution/commercialisation, la logistique et les services** qui vont influencer sur des innovations organisationnelles ou des innovations de service
- > **Le commercial** qui va imaginer de nouvelles solutions pour satisfaire la demande clients.

## INNOVATION ET COMPÉTITIVITÉ

### LES SOURCES EXTERNES DE L'INNOVATION PEUVENT ÊTRE ISSUES DE L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

- > **Les clients**, à partir d'une remontée d'informations du terrain (approche « bottom up »), par l'identification de nouvelles attentes et besoins.
- > **Les fournisseurs** : l'innovation est favorisée par des propositions apportées par les fournisseurs
- > **Les technologies de substitution** : la mise à disposition sur le marché de nouvelles technologies peuvent se substituer à celles proposées par l'entreprise
- > **La concurrence** : la pression concurrentielle incitant l'entreprise à engager des sauts technologiques pour renforcer son positionnement sur ses marchés
- > **Les nouveaux entrants** : l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché influençant l'évolution de l'offre de l'entreprise

### COMMENT DÉFINIR UN PROJET D'INNOVATION DANS UNE ENTREPRISE ?

A partir de ces différentes sources, et avec le présupposé que l'innovation doit s'intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise, il est nécessaire de prendre en compte 2 dimensions pour concrétiser la définition d'un projet d'innovation :

- > **L'analyse interne des forces et spécificités de l'entreprise pouvant être valorisées**  
Cette approche se réalise à partir de l'analyse des maillons qui constituent la chaîne de la valeur de l'entreprise.
- > **L'analyse externe des opportunités et menaces constituant l'environnement de l'entreprise**  
Cette analyse porte aussi bien sur les aspects techniques, économiques, réglementaires, juridiques, et a pour objectif d'identifier les éléments pouvant favoriser ou freiner le développement et la mise sur le marché de l'innovation.

Cette phase d'émergence et de définition du projet d'innovation peut être menée par les équipes internes à l'entreprise, elle peut également être confiée à un consultant privé :

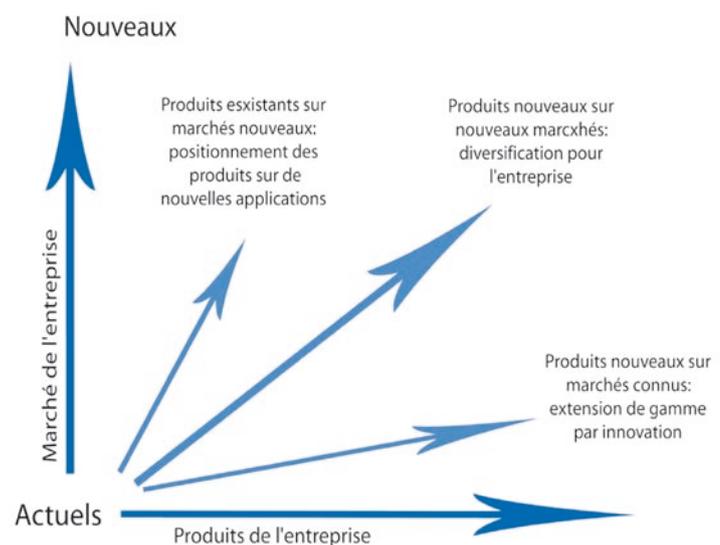
- > **Par un accompagnement à la formulation de la stratégie d'innovation** de l'entreprise : cet accompagnement permettra d'analyser les sources d'innovation internes et externes à l'entreprise.
- > **Se déclinant ensuite en projets** : cet accompagnement permettra de formaliser, de hiérarchiser, de planifier et de budgéter les projets constituant la stratégie d'innovation.

## INNOVATION ET COMPETITIVITE

A titre d'exemple, Développement & Conseil a accompagné des entreprises (PME et grands groupes) dans les secteurs de la mécanique ou des équipements médicaux permettant de faire remonter les différentes thématiques d'innovation structurant un plan de développement à 5 ans, avec évaluation des enjeux de marché, identification de partenaires et fléchage vers les programmes de financement adaptés.

L'apport du consultant se matérialise dans un premier temps par la mise en perspective des produits et marchés de l'entreprise, conduisant au positionnement des projets d'innovation de l'entreprise dans le temps :

- Extension de gamme
- Extension de marché
- Diversification



Source : Développement & conseil

### LES CONDITIONS DE FAISABILITE POUR ENGAGER UN PROJET D'INNOVATION

L'innovation doit renforcer la position de l'entreprise sur les marchés. Elle ne doit pas la fragiliser. Pour cela, il est nécessaire de valider les conditions de faisabilité du projet d'innovation pour lever les incertitudes qui pourraient peser sur l'entreprise.

**L'évaluation des conditions de faisabilité portera sur les zones d'incertitudes éventuelles du projet, dans sa dimension financière, économique et technique :**

> **Faisabilité financière** : il s'agit de vérifier l'adéquation des moyens mobilisables avec le projet envisagé.

Le projet d'innovation envisagé doit être cohérent avec les capacités financières de l'entreprise, et ne doit pas mettre en péril l'entreprise. Un des critères d'examen est notamment le volume d'aide public rapporté au montant des fonds propres de l'entreprise.

## INNOVATION ET COMPÉTITIVITE

> **Faisabilité marché** : vérifier l'adéquation technique et tarifaire de l'innovation par rapport aux attentes du marché.

Le projet d'innovation doit répondre aux besoins des marchés visés ou satisfaire des besoins jusque là insatisfaits par les technologies conventionnelles. Il convient également de vérifier les conditions d'accès au marché, et disposer des arguments laissant envisager un succès commercial par un positionnement prix pertinent.

> **Faisabilité technique** : vérifier la pertinence des verrous à lever par rapport à l'état de l'art, et vérifier la capacité de l'entreprise à mobiliser les compétences nécessaires...ou à les identifier et les sélectionner.

Le projet d'innovation doit s'appuyer sur les savoir-faire de l'entreprise et valoriser ses travaux antérieurs afin de lever les verrous scientifiques et techniques qui se présenteront. L'entreprise doit également être capable de chercher des savoir-faire externes sur certaines compétences scientifiques, soit sous forme de sous-traitance, soit sous forme de partenariat au sein de projets R&D collaboratifs.

**La validation de la faisabilité d'un projet d'innovation est un processus itératif** : les conditions financières sont liées aux conditions techniques et aux conditions de validation du marché. Par aller-retour sur ces paramètres, **on adapte progressivement le projet aux possibilités de l'entreprise et à son environnement**.

Ces itérations permettent de disposer d'une stratégie alternative si les conditions financières, économiques et techniques doivent être modifiées. Pour matérialiser les étapes de validation des conditions de faisabilité du projet d'innovation, on peut fixer des jalons et définir des solutions de repli aux grandes étapes du développement du projet. Cela évitera d'une part à l'entreprise de s'engager dans un projet inadapté à ces moyens et/ou à son environnement. D'autre part, cela évitera la non prise de décision et l'immobilisme en l'absence de stratégie alternative.

Pour ce faire, il est nécessaire de **définir un plan de pilotage du projet** et un cadre décisionnel structurés dans le temps afin de réagir rapidement et prendre les bonnes décisions en affectant le moins possible la vie du projet et de l'entreprise.

Enfin, il est important de noter que la majorité des projets d'innovation nécessite un partenariat ; un des choix stratégiques de l'entreprise consistera par conséquent à décider s'il est utile ou nécessaire de développer son innovation en partenariat (avec une entreprise, un laboratoire universitaire, etc.) et de bien choisir son (ses) partenaire (s).

## LE PROJET D'INNOVATION EN PARTENARIAT TECHNOLOGIQUE

### AVEC QUELLES RESSOURCES INNOVER ?

Le projet d'innovation peut être mené sur ressources propres ou avec le concours de ressources externes.

- **Sur ressources propres**

> **Compétences propres** : l'entreprise s'appuie exclusivement sur ses savoir-faire internes, et si nécessaire, dans une certaine mesure, sur des sous-traitants réalisant des tâches spécifiques pilotées par l'entreprise.

> **Financements propres** : l'entreprise budgète et finance la totalité des coûts liés aux travaux de recherche et développement nécessaires à la réalisation du projet d'innovation, en recourant si nécessaire au soutien bancaire ou des actionnaires.

- **Avec des ressources externes**

> **Recours aux compétences** : dans ce cadre, l'entreprise s'oriente vers un projet collaboratif en partenariat. Le ou les partenaires contribueront à certains axes du projet, par la mise à disposition de moyens techniques, humains et financiers, et bénéficieront ainsi d'une partie des retombées issues du projet.

> **Accompagnement de financeurs publics** : dans ce cadre l'entreprise recourt aux programmes de financement public, qu'ils soient locaux, nationaux ou européens, afin de partager les risques induits par le projet. Les financeurs publics ont alors un rôle incitatif permettant à l'entreprise :

- De structurer un projet plus ambitieux
- D'augmenter la portée du projet
- D'envisager des travaux sur une période plus courte
- D'augmenter le montant total affecté à la R&D

> **Accompagnement de financeurs privés** : dans ce cadre, l'entreprise recourt à des capitaux privés, ou à des programmes de financement privés, qu'ils proviennent de personnes individuelles, de fondations universitaires ou d'entreprises.

## LE PROJET D'INNOVATION EN PARTENARIAT TECHNOLOGIQUE

### QUAND PARTICIPER A UN PROJET D'INNOVATION EN PARTENARIAT ?

Intégrer un projet en partenariat n'est pas une obligation. Il ne s'agit pas non plus d'un phénomène de mode ou d'un geste philanthropique. **Cette option doit être choisie quand les conditions de réussite techniques et économiques du projet en dépendent ou en sont favorisées.**

Les 4 principales raisons incitant les entreprises à envisager un projet en partenariat sont d'ordre :

- **Temporel** : pour accélérer les travaux de R&D et mettre plus rapidement sur le marché de nouveaux produits ;
- **Technique** : pour disposer d'un gain de compétences ;
- **Technologique** : pour « acquérir » une technologie spécifique non maîtrisée en interne ;
- **Marché** : pour se positionner sur de nouvelles applications, de nouveaux marchés.

Rentrer dans un projet en partenariat, c'est partager des risques et des enjeux. C'est également se donner la possibilité d'obtenir des gains plus rapides.

### DANS QUELLES CONDITIONS ENTRER DANS UN PROJET EN PARTENARIAT ?

Participer à un projet en partenariat, c'est être prêt à collaborer avec des structures disposant de méthodes de travail et de cultures différentes. Le partenariat doit donc avant tout s'appuyer sur la complémentarité des acteurs.

> Quel rôle pour chaque partenaire au sein du projet ?

Il s'agit d'être un vrai maillon au sein d'une vraie chaîne de création de valeur. Pour cela, il convient de :

- Démontrer l'expertise des participants par rapport à l'objectif visé
- Justifier la contribution de chacun
- Montrer les interactions et les interrelations entre les partenaires
- Éviter l'écueil des faux projets de collaboration : le projet doit faire la preuve qu'il ne peut être réalisé qu'avec le partenariat envisagé

## LE PROJET D'INNOVATION EN PARTENARIAT TECHNOLOGIQUE

### > Comment gérer les relations contractuelles<sup>1</sup> au sein du projet ?

Gérer un projet multipartenaires induit une complexité et un pilotage spécifiques.

Des **clauses de confidentialités** doivent être rédigées.

Un **comité de pilotage** et un **cadre de gestion de projet** doivent être mis en place.

Par ailleurs, partager les incertitudes et partager les enjeux, c'est partager les retombées industrielles et commerciales.

Pour ce faire, **des accords concernant le partage des résultats** en termes de propriété intellectuelle et de retombées commerciales doivent être rédigés.

**L'accord de consortium** est un élément clé des projets en partenariat et il constitue **un préalable à l'aide publique**.

(1) Sur ce point spécifique on pourra se référer utilement au guide édité par la DRIRE Lorraine et le Cabinet Alain Bensoussan et hébergé par le Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi [http://www.industrie.gouv.fr/guidepropintel/mentions\\_legales.htm](http://www.industrie.gouv.fr/guidepropintel/mentions_legales.htm)

## LES FINANCEMENTS PUBLICS

### POURQUOI SOLLICITER UN FINANCEMENT PUBLIC ?

L'accès à un financement public représente un support incitatif à la réalisation d'un projet d'innovation, cohérent et stratégique pour les partenaires. Le financement public ne doit pas être vu comme une démarche opportuniste.

Les financements publics se positionnent ainsi comme :

- > Un complément au plan de financement basé sur les ressources propres de l'entreprise, ou sur le recours aux concours bancaires ;
- > Un accompagnement de l'incertitude sans surcoût pour l'entreprise ni perte de pouvoir puisque le pilotage du projet et la définition des axes de développement restent maîtrisés par le consortium ;
- > Une possibilité de structurer des projets spécifiques, plus complexes, plus ambitieux, impliquant plusieurs partenaires ;
- > Un label pour d'autres partenaires financiers : l'implication des financeurs publics dans le financement du projet facilite l'intégration d'autres partenaires financiers, en particulier privés.

Les financements publics de l'innovation s'appuient sur des outils ou schémas de financement :

- > **Sous forme d'aides directes** : subventions, ou avances remboursables en cas de succès technique et/ou commercial ;

Il faut souligner que les financements publics sont encadrés, notamment par les directives communautaires relatives à la politique de la concurrence.

- > **Sous forme de dispositifs fiscaux**, à travers :
  - le dispositif de Crédit Impôt Recherche (CIR) qui permet aux entreprises de bénéficier d'une réduction d'impôt sur les sociétés,
  - le statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI), qui permet principalement la réduction de charges sociales employeurs.

### QUELLES SONT LES CONDITIONS A REUNIR POUR OBTENIR UN FINANCEMENT PUBLIC ?

La réflexion préalable à une demande de financement public pour un projet d'innovation doit combiner deux raisonnements :

- > **Au niveau de l'entreprise (niveau microéconomique)**

Le projet doit être en cohérence avec la stratégie d'entreprise. Le projet doit être en adéquation avec les capacités financières d'investissement de l'entreprise.

## LES FINANCEMENTS PUBLICS

### > Au niveau macroéconomique

Le projet, et l'entreprise demandeuse, doivent être en cohérence avec la politique publique visée. La description du projet doit démontrer qu'il participe à l'amélioration de la compétitivité sur le territoire du financeur : localement, nationalement, ou sur un plan européen.

**La combinaison de ces réflexions microéconomique et macroéconomique matérialise l'incitativité de l'aide publique.**

A travers la demande d'aide, il s'agit donc pour l'entreprise, ou les entreprises dans le cas d'un projet en partenariat, de **faire la démonstration** :

- **Qu'il y a un enjeu de compétitivité** à la clef du projet : quel avantage concurrentiel le projet me donnera-t-il ?
- **Qu'il y a des zones d'incertitudes** que l'on ne peut assumer totalement
- **Qu'il y a maîtrise des zones d'incertitude** grâce à la définition d'axes de travail et d'investissements précis, structurés dans le temps, avec les points durs et des solutions alternatives identifiées.

### LES CONTRAINTES EN CAS DE FINANCEMENT PUBLIC DU PROJET D'INNOVATION

Le financement public du projet d'innovation implique la nécessité d'entrer dans un cadre régi par certaines règles qu'il faut respecter et certaines contraintes qu'il faut prendre en compte.

**Il est nécessaire de rendre des comptes à son financeur.** Pour ce faire, il faut justifier régulièrement des dépenses engagées sur la durée du projet. Des contrôles de la part de la puissance publique pourront avoir lieu.

**Il est nécessaire de gérer les interrelations entre les différents maillons de la chaîne.** Pour ce faire, on doit veiller à respecter l'allocation des moyens prévus par un suivi budgétaire aux différentes étapes du projet. On doit également veiller au respect des livrables par des revues techniques de projet.

**Enfin, il est nécessaire de clore un projet d'innovation qui doit être borné dans le temps.** A cet égard, il faut distinguer la clôture administrative du projet, à destination des financeurs, de la fin de vie du projet dans l'entreprise. Ainsi, le constat de fin de projet doit reprendre les objectifs annoncés et présenter un bilan des travaux engagés et des résultats obtenus. Il doit **expliquer et justifier les éventuels écarts et décalages de calendrier**, de moyens, de résultats par rapport au programme de travail envisagé et aux budgets/planning construits.

## FLECHAGE D'UN PROJET COLLABORATIF R&D VERS UN PROGRAMME ADAPTE DE FINANCEMENT

### LES FONDAMENTAUX A PRENDRE EN COMPTE

Pour reprendre les grandes étapes du processus d'innovation, le guide fléchage entend proposer une démarche pour :

- > **Accompagner le porteur de projet dans la définition de son projet**
- > **Orienter ou réorienter le projet vers un programme adapté de financement public**
- > **Accompagner le porteur vers le montage de son projet**

**Le fléchage** d'un projet collaboratif R&D vers un programme adapté de financement public **implique la prise en compte d'éléments clés** :

Premièrement, on se situe dans un « projet collaboratif R&D »

Le projet étant réalisé en partenariat, le présupposé est que **la création de valeur se fait à plusieurs**, permettant de d'obtenir un impact plus fort, plus rapide, en vertu de la masse critique rassemblée. On ne sollicite pas un financement public pour son seul intérêt dans un projet collaboratif.

Par ailleurs, le projet ayant un caractère technologique innovant, le présupposé est de démontrer que **l'innovation apportée est vecteur de compétitivité** par l'apport d'un avantage concurrentiel. **On doit démontrer un enjeu significatif et mesurable de l'innovation pour avoir recours au financement public.**

Deuxièmement, on se situe dans « programme de financement public »

Ce programme de soutien financier sera défini par :

- > **Un périmètre spécifique** : par exemple local, national, international
- > **Une finalité spécifique** : par exemple renforcer les PME, renforcer la recherche, renforcer un secteur d'activité
- > **Une procédure spécifique** : par exemple soumission libre ou appels à projet thématiques
- > **Une enveloppe budgétaire** spécifique
- > **Des modalités spécifiques** : par exemple subventions, aides remboursables, avec des taux de financement pouvant varier.

## FLECHAGE D'UN PROJET COLLABORATIF R&D VERS UN PROGRAMME ADAPTE DE FINANCEMENT

### LES BESOINS ASSOCIES AU GUIDE FLECHAGE

Le guide entend compléter les 3 besoins majeurs identifiés auprès des entreprises :

- > **Un besoin d'accompagnement pour la pré-définition d'un projet collaboratif.**  
Ce besoin émerge des chefs de projets et des partenaires d'un projet.
- > **Un besoin d'orientation**, voire de réorientation des projets collaboratifs R&D vers les programmes de financement adaptés et accessibles. Ce besoin émerge des chefs de projets et des partenaires d'un projet.  
Il émerge également des acteurs publics de l'accompagnement de l'innovation
- > **Un besoin d'accompagnement pour la mise en œuvre opérationnelle de la phase de montage.**  
Ce besoin émerge des chefs de projets et des partenaires d'un projet

### UN PROCESSUS DE FLECHAGE EN 3 ETAPES

#### ETAPE 1

**Emergence et pré-définition du projet collaboratif dans le processus d'innovation**

#### ETAPE 2

**Orientation ou réorientation vers un programme de financement spécifique**

#### ETAPE 3

**Acompagnement du porteur vers le montage de son projet collaboratif**

## FLECHAGE D'UN PROJET COLLABORATIF R&D VERS UN PROGRAMME ADAPTE DE FINANCEMENT

### ETAPE 1

#### Emergence et pré-définition du projet collaboratif dans le processus d'innovation

L'étape initiale qui vise à faire émerger le projet d'innovation collaboratif et à en définir une première version est structurée en 3 sous étapes, correspondant chacune à une question majeure que doivent se poser les porteurs de projets et les structures qui les accompagnent.

#### Etape 1.1 : Quel est le stade de maturité de l'entreprise porteuse ?

Il convient lors de cette étape de préciser la taille de l'entreprise, ses compétences, l'existence et la structuration de la R&D, les projets antérieurs menés en interne, ou en partenariat. Cette étape permet d'avoir une première idée du dimensionnement envisageable du projet et de la capacité de la structure à s'insérer dans un projet collaboratif.

#### Etape 1.2 : Quel est le stade de maturité du projet ?

Il s'agit de définir s'il s'agit d'un projet « amont », ou d'un projet « préindustriel ». Cette question permet de positionner et de qualifier le projet par rapport à une activité industrielle ou commerciale

Il s'agit également de caractériser les partenaires à réunir : nombre, localisation, savoir-faire et compétences.

Cette étape permet d'avoir une première idée du périmètre du projet

#### Etape 1.3 : Quel est l'environnement des opportunités et des risques justifiant la sollicitation de la puissance publique ?

Du point de vue de l'innovation elle-même, quelles sont les opportunités permettant d'envisager une avancée par rapport à l'état de l'art ? Du point de vue des marchés : quelles sont les opportunités correspondant à une réponse à un besoin et à des retombées économiques accessibles ? La réponse à ces questions permet de définir les enjeux technico-économiques du projet.

Quels sont les objectifs visés : quelle création de valeur ajoutée, d'activité, d'emplois pour le porteur du projet, pour ses partenaires ? Cette question permet de définir les impacts attendus du projet ;

Quels sont les risques technologiques (la propriété intellectuelle est-elle maîtrisée), les risques commerciaux (quelle sera la réaction des concurrents et quelle sera la modification des positions concurrentielles), risques financiers (relève t'on une inadéquation des moyens à mobiliser avec la capacité du partenaire). Cette question permet également de déterminer les zones d'incertitudes du projet devant faire l'objet d'une attention particulière.

## FLECHAGE D'UN PROJET COLLABORATIF R&D VERS UN PROGRAMME ADAPTE DE FINANCEMENT

SYNTHÈSE DE L'ÉTAPE 1 POUR L'ÉMERGENCE ET LA PRÉ-DÉFINITION DU PROJET COLLABORATIF

> La pré-définition du projet permet de déterminer l'effet levier et l'incitativité d'un financement public pour le projet, et de fait, la pertinence et la cohérence du recours à un financement public

> Questions clés pour le porteur de projet

- **Pour quelles raisons la puissance publique m'accompagnerait ?**

- > Création de valeur à plusieurs ?
- > Permettant un impact plus fort, plus rapide, en vertu de la masse critique rassemblée ?
- > Sollicitation d'un financement public pour mon seul intérêt ? Dans ce cas quel est l'intérêt collectif ?
  - Pour mes partenaires ?
  - Pour mon secteur ?
  - Pour les marchés visés ?
  - Pour le financeur ?

- **Quels sont les enjeux qui me dépassent qui le justifient ?**

- > L'innovation apportée est elle vecteur de compétitivité par l'apport d'un avantage concurrentiel ?
- > L'enjeu de l'innovation est-il significatif et mesurable ?

> L'accompagnateur du porteur de projet collaboratif doit veiller à rendre convergentes et mettre en cohérence la stratégie individuelle, la stratégie du consortium, et les objectifs de la puissance publique pouvant offrir un soutien financier

**La première étape de fléchage pour l'émergence et la pré-définition du projet permet de situer le projet par rapport à une typologie de projets**, et de fait, de disposer d'une première orientation vers les programmes adaptés de financement public.

> **Positionnement** du projet dans le processus d'innovation

- Projet amont
- Projet aval

> **Configuration** de partenariat

> Consortium envisagé

- Participation de centres de recherche et de laboratoires
- Projet purement industriel
- Participation de PME
- Participation de grands groupes

> Type de projet

- Projet de transfert de technologie
- Projet filière
- Projet composant/intégrateur

## FLECHAGE D'UN PROJET COLLABORATIF R&D VERS UN PROGRAMME ADAPTE DE FINANCEMENT

ETAPE 2  
Orientation  
ou réorientation  
vers un program-  
me de finance-  
ment spécifique

Une fois le projet pré-défini en étape 1 et justifiant le recours à un financement public, quatre critères permettent de flécher en étape 2 un projet vers les programmes de financement spécifiques, adaptés et accessibles.

### Etape 2.1 : le dimensionnement

- Budget du projet
- Durée du projet
- Nombre de partenaires envisagés (de quelles compétences complémentaires ai-je besoin ?)

### Etape 2.2 : le partenariat

- Typologie du consortium
  - Uniquement des PME
  - Présence de laboratoires et centres de recherche semi-publics
  - Présence de grands groupes
- Périmètre géographique
  - Local
  - National
  - International
- Points à envisager en amont
  - Des accords clairs de consortium
  - La réaction face à la défaillance d'un partenaire

### Etape 2.3 : l'innovation et l'impact visés

- Spécificité de la finalité du projet
  - Concept
  - Démonstrateur
  - Produit / Service
  - Process
  - Plateforme
- Position dans le processus d'innovation
  - Recherche fondamentale, amont et impact moyen/long terme
  - Recherche appliquée et impact court/moyen terme

### Etape 2.4 : les modalités pratiques du financement

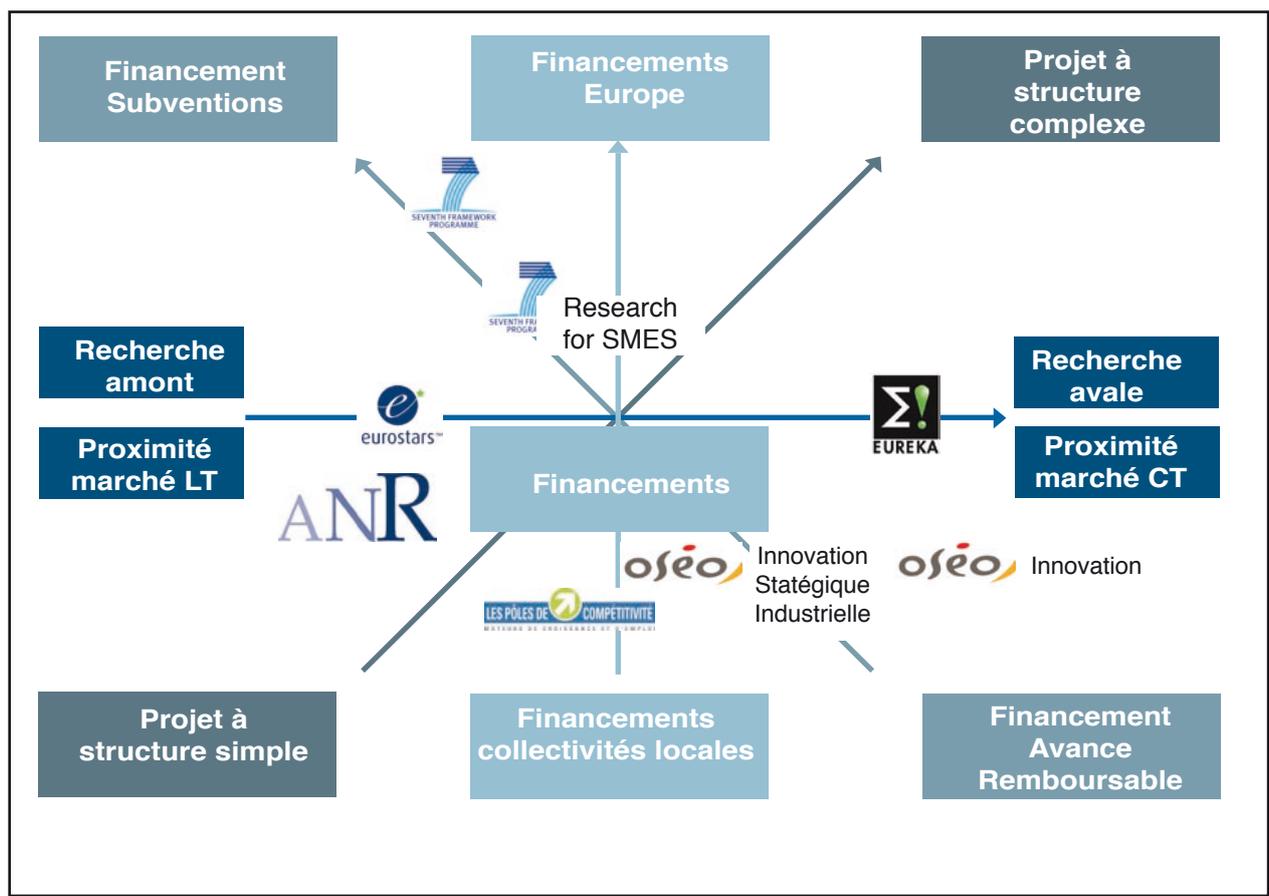
- Subvention / Aide remboursable
- Soumission libre / Appel à projet (conditionnant le démarrage effectif du projet)

# FLECHAGE D'UN PROJET COLLABORATIF R&D VERS UN PROGRAMME ADAPTE DE FINANCEMENT

SYNTHÈSE DE L'ÉTAPE 2 POUR L'ORIENTATION OU LA RÉORIENTATION VERS UN PROGRAMME DE FINANCEMENT

L'étape 2 permet d'adresser le projet collaboratif à des programmes de financement, et de fait, l'oriente sur **la cartographie des différents programmes publics de financement**.

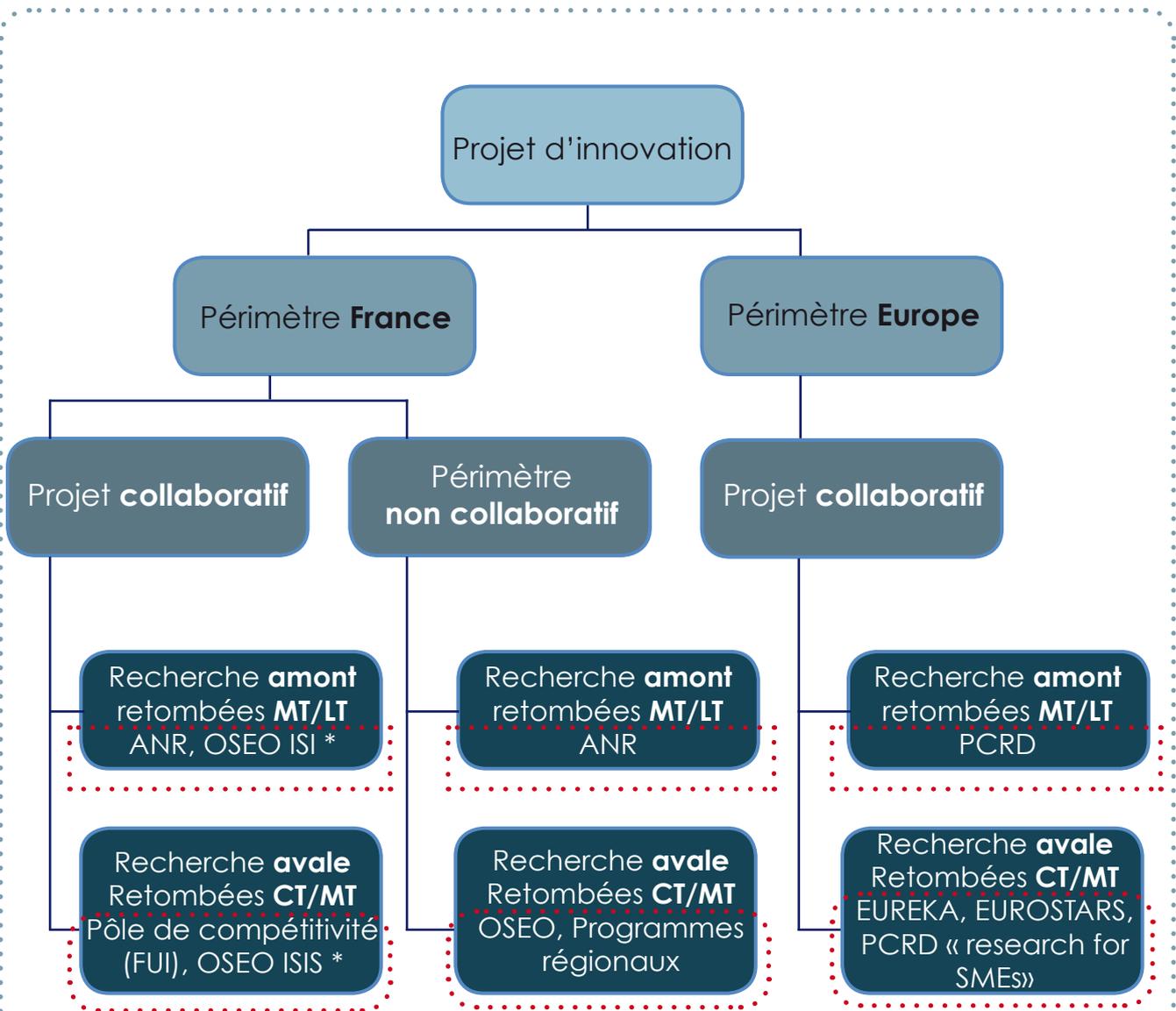
La grille proposée permet de mettre en cohérence la typologie de projet dans le processus d'innovation (axe horizontal de l'amont vers l'aval), la géographie des consortiums (axe vertical des collectivités locales vers l'Europe), avec la typologie des cadres de financement (axes obliques, projets à structures simples vers projets à structures complexes, financements en avance remboursable vers financements sous forme de subventions).



A noter que cette grille est schématique: si elle caractérise bien le lien habituel entre ces programmes de financement et leur proximité par rapport au marché, on pourra trouver quelques exceptions quant à leur fonctionnement.

# FLECHAGE D'UN PROJET COLLABORATIF R&D VERS UN PROGRAMME ADAPTE DE FINANCEMENT

L'arborescence décisionnelle pour orienter les projets collaboratifs vers les programmes de financement adaptés et accessibles permet de visualiser les chemins d'orientation des porteurs et accompagnateurs de projet collaboratifs.



\* Les informations en pointillés rouges sont des organismes financeurs ou des intitulés de programmes de financement

## FLECHAGE D'UN PROJET COLLABORATIF R&D VERS UN PROGRAMME ADAPTE DE FINANCEMENT

### ETAPE 3

*Acompagnement  
du porteur vers le  
montage de son  
projet collaboratif*

Une fois le projet prédéfini en étape 1 et justifiant le recours à un financement public, une fois le projet fléché en étape 2 vers les programmes de financement spécifiques, adaptés et accessibles, l'étape 3 consiste à guider le porteur pour la construction de son projet dans un cadre de financement public.

3 guides, édités par ASCOFI avec le soutien de la DRIRE Languedoc Roussillon, sont édités et disponibles dès juin 2008 :

- > Le guide ASCOFI pour l'obtention d'un financement européen régional FEDER
- > Le guide ASCOFI pour l'obtention d'un financement à l'ANR
- > Le guide ASCOFI pour l'obtention d'un financement dans le programme « Coopération » PME du PCRD

### EPILOGUE : QUE FAIRE SI LE FINANCEMENT N'EST PAS ACCORDE ?

| UN REFUS DE FINANCEMENT PUBLIC PEUT SIGNIFIER   | LA REQUALIFICATION DU PROJET PEUT ÊTRE ENVISAGÉE  |
|---|---|
| <b>Un classement défavorable par rapport à d'autres projets car la compétition entre les candidats est parfois rude</b> | En échangeant avec le financeur sur les points de blocage et les points d'amélioration  |
|   | En retravaillant les critères d'évaluation présentés dans le cahier des charges du programme de financement, et en re-soumettant la proposition améliorée |
| <b>Une inadéquation du projet avec les objectifs du financeur</b>   | En réorientant le projet vers un programme dont les objectifs sont plus cohérents avec ceux du projet   |
| <b>Une inadaptation des moyens proposés</b>   | En adaptant le dimensionnement du projet  |

# MEMBRES ADHERENTS

## ACTEMIS

[www.actemis.com](http://www.actemis.com)  
Maxence Dhellemmes  
Tel : 03 20 43 29 29 - Fax : 03.20.43.29.28  
> [mdhellemmes@actemis.com](mailto:mdhellemmes@actemis.com)  
Parabole III - 2 Bd du Général Leclerc  
59 100 Roubaix

## ALMA CONSULTING

[www.almacg.com](http://www.almacg.com)  
Luc Ragon  
Tel : 04.72.35.80.30 - Fax : 04.72.35.80.31  
> [lragon@almacg.com](mailto:lragon@almacg.com)  
185 avenue des Grésillous  
92 622 Gennevilliers Cedex

## ARTIC

[www.arttic.com](http://www.arttic.com)  
Eric Papon  
Tel : 01.53.94.54.60 - Fax : 01.53.94.54.70  
> [papon@arttic.fr](mailto:papon@arttic.fr)  
58 A rue du dessous des Berges  
75 013 Paris

## CABINET JUNCA

[www.cabinetjunca.com](http://www.cabinetjunca.com)  
Eric Junca  
Tel : 05 61 34 10 38 - Fax : 05 61 34 00 78  
> [e.junca@cabinetjunca.com](mailto:e.junca@cabinetjunca.com)  
46 rue Louis Plana  
31 500 Toulouse

## CORTEAM CONSEIL

[www.corteam.com](http://www.corteam.com)  
Christophe Bessin  
Tel : 03.69.20.29.40 - Fax : 03.69.20.29.19  
> [cbessin@corteam.com](mailto:cbessin@corteam.com)  
37 rue d'Engwiller  
67 350 La WALCK

## DEVELOPPEMENT ET CONSEIL

[www.develop-conseil.com](http://www.develop-conseil.com)  
Dominique Carlac'h  
Tel : 01.53.62.98.57 - Fax : 01.53.62.96.11  
> [dominique.carlach@develop-conseil.com](mailto:dominique.carlach@develop-conseil.com)  
4 place du 18 juin 1940  
75 006 Paris

## EMOVEO

[www.emoveo.fr](http://www.emoveo.fr)  
Jérôme Carayol  
Tel : 05.61.11.19.94 - Fax : 05.61.29.87.79  
> [jcarayol@emoveo.fr](mailto:jcarayol@emoveo.fr)  
7 rue Alaric 2  
31 000 Toulouse

## EFFICIENT TECHNOLOGY

[www.efficient-technology.com](http://www.efficient-technology.com)  
Eric Briole  
Tel : 04.67.13.82.40 - Fax : 04.67.13.82.49  
> [briole@efficient-technology.com](mailto:briole@efficient-technology.com)  
2460 avenue Albert Einstein  
34 000 Montpellier

## EURINNOV

[www.eurinnov.com](http://www.eurinnov.com)  
Michel Moreau  
Tel : 01.46.92.00.44 - Fax : 01.47.78.92.59  
> [michel.moreau@eurinnov.com](mailto:michel.moreau@eurinnov.com)  
8 rue Jean Goujon  
75 008 Paris

## EUROQUALITY

[www.euroquality.fr](http://www.euroquality.fr)  
Marc PONSAR  
Tel : 01 44 69 99 80 - Fax : 01.44.69.99.81  
> [marc.ponsar@euroquality.fr](mailto:marc.ponsar@euroquality.fr)  
8 Rue de L'Isly  
75 008 Paris

## FINANCEUROPE

[www.financeurope.com](http://www.financeurope.com)  
Jean Claude Relave  
Tel : 04.37.65.93.67  
> [jrelave@financeurope.com](mailto:jrelave@financeurope.com)  
82 rue Cours Gambetta  
69 007 Lyon

## FV MARKETING

[www.fvmarketing.fr](http://www.fvmarketing.fr)  
Christian Guthmann  
Tel : 01.41.97.02.60 - Fax : 01.41.97.02.61  
> [cguthmann@fvmarketing.fr](mailto:cguthmann@fvmarketing.fr)  
Tour Atlantique  
92 042 Paris La Défense Cedex

## GAC

[www.grande-armee-conseil.com](http://www.grande-armee-conseil.com)  
Stéphane Georin  
Tel : 01.44.82.20.20 - Fax : 01.44.82.20.25  
> [sgeorin@grande-armee-conseil.com](mailto:sgeorin@grande-armee-conseil.com)  
50 avenue de la Grande Armée  
75 017 PARIS

## Groupe EDATER

[www.edater.fr](http://www.edater.fr)  
Jacques Carrillo  
Tel : 04.67.02.29.02 - Fax : 04.67.79.56.76  
> [carrillo@edater.fr](mailto:carrillo@edater.fr)  
Tour Polygone -265, avenue des Etats du  
Languedoc -34000 MONTPELLIER

## Groupe ERDYN

[www.erdyn.fr](http://www.erdyn.fr)  
Patrick Haouat  
Tel : 01.44.16.86.00 - Fax : 01.44.16.86.01  
> [Patrick.haouat@erdyn.fr](mailto:Patrick.haouat@erdyn.fr)  
23 rue Vergniaud  
75 013 PARIS

## HLP DEVELOPPEMENT

[www.hlpdeveloppement.fr](http://www.hlpdeveloppement.fr)  
Nicolas Bonnet  
Tel : 01.44.71.93.93 - Fax : 01 44 71 93 94  
> [nbonnet@hlpdeveloppement.fr](mailto:nbonnet@hlpdeveloppement.fr)  
8, rue Notre Dame de Lorette  
75 009 Paris

## INNOVATIVE BUISNESS PARTENERS

[www.innovative-business.eu](http://www.innovative-business.eu)  
Paul Vincent  
Tel : 05.67.73.17.75 - Fax : 05.67.73.17.00  
> [paul.vincent@innovative-business.eu](mailto:paul.vincent@innovative-business.eu)  
99 route d'Espagne - bâtiment B  
31100 Toulouse

## ITD Europe

[www.itdeu.eu](http://www.itdeu.eu)  
Matthieu Lacave  
Tel : 01.43.70.21.59 - Fax : 01.43.70.21.59  
> [matthieu.lacave@itdeu.eu](mailto:matthieu.lacave@itdeu.eu)  
11 bis impasse Daunay  
75 011 Paris

## LEYTON & ASSOCIES

[www.leyton.fr](http://www.leyton.fr)  
Arnaud Pougner  
Tel : 04.78.41.41.18  
email : [apougner@leyton.fr](mailto:apougner@leyton.fr)  
146 bureaux de la Colline  
92 213 Saint Cloud Cedex

## Merioneo Technology

[www.merioneo.com](http://www.merioneo.com)  
Bernard Malachane  
Tel : 08.71.53.45.19 - Fax : 04.78.54.99.72  
> [bmalachane@merioneo.com](mailto:bmalachane@merioneo.com)  
22 rue François Villon - 69003 Lyon

## PNO CONSULTANTS

[www.pnoconsultants.com](http://www.pnoconsultants.com)  
Johan Cuypers  
Tel : 01.44.77.91.00 - Fax : 01.49.26.99.74  
> [johan.cuypers@pnoconsultants.com](mailto:johan.cuypers@pnoconsultants.com)  
7 rue Pouget de l'Isle  
75 001 Paris

## SOGEDEV

[www.sogedev.com](http://www.sogedev.com)  
Thomas Gross  
Tel : 01.55.95.87.78 - Fax : 01.55.95.70.40  
> [tgross@sogedev.com](mailto:tgross@sogedev.com)  
175-177 rue d'Aguesseau  
92 100 Boulogne Billancourt

## SUBVENTIUM

[www.subventium.com](http://www.subventium.com)  
Philippe Lapidus  
Tel : 01 41 44 32 00 - Fax : 01.41.44.32.32  
> [plapidus@subventium.com](mailto:plapidus@subventium.com)  
11 quai de Dion Bouton  
92 816 Puteaux Cedex

## TECHNOPOLIS GROUP France

[www.technopolis-group.com](http://www.technopolis-group.com)  
Philippe Larue  
Tel : 01.49.49.09.20 - Fax : 01.49.49.09.29  
> [Philippe.larue@technopolis-group.com](mailto:Philippe.larue@technopolis-group.com)  
55 rue des Petites Ecuries  
75 010 PARIS

## TECHNOWMETRIX -

[www.tkm.fr](http://www.tkm.fr)  
Christophe Lecante  
Tel : 04.76.06.57.00 - Fax : 04.76.35.63.20  
> [cl@tkm.fr](mailto:cl@tkm.fr)  
Les jardins d'Epione  
4 rue Leon Beridot  
ZAC Champfeuillet  
38 500 Voiron

## TYKYA

[www.tykya.com](http://www.tykya.com)  
Bernard Degorre  
Tel : 01 42 46 44 62  
> [bdegorre@tykya.com](mailto:bdegorre@tykya.com)  
24 Boulevard Poissonnière  
75 009 Paris

## VICTOYA

[www.victorya.eu](http://www.victorya.eu)  
Eric Chreiki  
Tel : 01.30.71.97.28 - Fax : 01.39.52.82.48  
> [ech@victorya.eu](mailto:ech@victorya.eu)  
Espace Lumière 8 - 57 boulevard de la  
République  
78 400 Chatou

## VITAMIB

[www.vitamib.com](http://www.vitamib.com)  
Xavier Fabre  
Tel : 04.86.11.01.80 - Fax : 04.76.51.84.91  
> [xfabre@vitamib.com](mailto:xfabre@vitamib.com)  
Immeuble le Pré carré Innovalle - 3  
chemin du Pré Carre  
38 240 Meylan

## YOLE Développement

[www.yole.fr](http://www.yole.fr)  
Jean-Christophe Eloy  
Tel : 04 72 83 01 80 - Fax : 04 72 83 01 83  
> [eloy@yole.fr](mailto:eloy@yole.fr)  
45 rue Sainte Geneviève  
69 006 LYON