

Construire un projet d'innovation

Sommaire

SE DONNER LES MOYENS D'INNOVERp3

Innover, une nécessité

Innover, un risque

Maîtriser les risques

S'engager

Les étapes

Gérer le flux de projets

TROUVER DES IDÉES POUR L'ENTREPRISEp7

Se fixer des objectifs

- Adopter la bonne stratégie face aux concurrents
- Créer un ensemble cohérent d'activités
- Utiliser au mieux les compétences de l'entreprise

Rechercher les informations utilesp9

Quelles pistes de recherche ?

- Ecouter vos clients
- Être attentif à vos fournisseurs
- Surveiller les concurrents
- Imiter d'autres entreprises
- Observer
- Être à l'affût des opportunités technologiques

Quelles sources ?

- Les contacts pris par les collaborateurs de l'entreprise
- La documentation

Quels moyens ?

- Utiliser les techniques de l'intelligence économique
- Faire circuler l'information
- Encourager la créativité
- Conserver du recul

Evaluer les idéesp12

Originalité de l'idée

- Attention à la concurrence
- Vérifier la propriété industrielle

Le marché

- Ne pas confondre originalité et besoin
- Ne pas confondre besoin et demande

La technologie

- Consulter des experts
- Préparer des partenariats

Sélectionner des idées de projetp13

- Atouts
- Attrait
- Risques

Les précautions à prendre

avant d'aller plus loinp14

- Garder le secret
- Profitez de la propriété industrielle

PRÉPARER LE PROJET ET DÉCIDERp16

Mener une étude de faisabilité

- L'analyse technique
- L'étude de marché : la demande
- L'étude de marché : la concurrence
- La commercialisation
- Organisation de l'entreprise
- Les comptes prévisionnels

Adopter une approche progressive

- Critères technico-économiques de faisabilité
- Critères financiers de faisabilité

Etablir un plan d'affairesp22

Contenu du plan d'affaires

Risques et facteurs de succèsp24

Connaître les principaux risques

- Produit nouveau, compétences nouvelles
- Les problèmes de faisabilité
- Les risques du produit
- Les risques du marché
- Les risques de la commercialisation

Quatre facteurs clefs de succès

- Privilégier le marché, éviter la surenchère technologique
- Prévoir une capitalisation suffisante
- Recourir à des conseils extérieurs
- Effectuer une préparation commerciale approfondie

RÉUSSIR LA MISE EN ŒUVRE p29

Une organisation adéquate

Procéder par étapes

Effectuer des tests de commercialisation

Faire évoluer les techniques de production

Les tableaux de bord et le suivi.....p30

Suivre le marché

Surveiller les concurrents

Construire un tableau de bord

- Evaluer les résultats de base en temps réel
- Choisir les indicateurs en fonction des risques

S'entourer d'avis

VALORISER L'INNOVATIONp33

Faire évoluer le produit, élargir la gamme

Nouveaux segments de marché

Exploiter l'innovation

Développer les exportations

Partenariats internationaux

Et toujours, l'intelligence économique

CONCLUSION : INNOVER, UN STYLE D'ENTREPRISE.....p35

LES SERVICES PROPOSÉS

par Aditec Pas-de-Calais – CEEI

pour vous aider à réussir

vos projets d'innovation.....p36

Diagnostic stratégique

Ingénierie de projet

Se donner les moyens d'innover

Les entreprises doivent innover pour maintenir et renouveler leurs avantages concurrentiels.

Elles doivent s'organiser pour mener à bien leurs projets d'innovation et pour en maîtriser les risques.

INNOVER, UNE NÉCESSITÉ

Innover, c'est introduire un changement :

- dans un produit ou un service,
- dans le procédé de production,
- dans l'organisation de l'entreprise,
- dans le mode de commercialisation.

Utiliser une technologie nouvelle pour créer un produit, c'est innover. L'innovation ne se résume pas à la haute technologie. Améliorer ses procédés de production pour obtenir une meilleure qualité ou des prix inférieurs, c'est innover. Associer un service supplémentaire à un produit, c'est innover.

L'innovation donne à l'entreprise un avantage sur ses concurrents :

- en proposant des produits moins chers,
- en répondant mieux aux besoins des clients.

Toutes les entreprises ont besoin d'innover pour rester compétitives.

INNOVER, UN RISQUE

Innover, c'est un peu se lancer dans l'inconnu. L'innovation nécessite souvent de trouver des compétences qui ne sont pas présentes dans l'entreprise, de recourir à de nouvelles techniques ou de mettre au point de nouveaux procédés. L'entreprise s'adressera à des clients qu'elle ne connaît pas bien, et elle utilisera de nouveaux circuits de distribution.

La démarche prendra du temps et coûtera de l'argent, sans certitude de résultats. Impossible de savoir par avance si les améliorations proposées aux clients correspondront vraiment à un besoin, au point de déclencher des commandes. On ne sait pas, lorsque l'innovation porte sur la technologie, si "ça peut vraiment marcher", si l'on sera capable de mettre au point le produit.

L'innovation est donc bien une nécessité, mais les projets d'innovation semblent des investissements bien aléatoires. Comment maîtriser les risques de l'innovation ?

MAÎTRISER LES RISQUES

Pour conduire un projet d'innovation dans de bonnes conditions de sécurité :

- utiliser des méthodes fiables et appropriées : elles sont présentées dans ce guide.
- tenir compte explicitement de la notion de risque tout au long du projet : identifier les écueils à chaque étape et inclure la préparation des mesures correctives et préventives dans la planification du projet.
- recourir à des ressources et moyens extérieurs, en complément des compétences de l'entreprise : laboratoires de recherche, centres techniques, sociétés d'ingénierie, spécialistes des études de marché, conseils en marketing, en organisation, en ventes, en finances, etc.

Vous pourrez bénéficier d'aides financières pour chaque étape de votre projet. Les pouvoirs publics, conscients que l'innovation est indispensable au développement de l'économie, ont décidé d'aider les entreprises à innover. Vous pouvez donc obtenir des subventions pour diminuer le coût des projets ou bénéficier d'aides remboursables afin de partager les risques.

S'ENGAGER

Innover est un processus vital et essentiel mais perturbant et risqué. Pour réussir, plusieurs points doivent être respectés :

- établir soigneusement le cahier des charges. Pourquoi l'entreprise doit-elle innover ? Quels domaines sont concernés ? Une analyse stratégique approfondie de l'entreprise est indispensable.
- déterminer les moyens que l'on peut affecter au projet (temps passé et ressources financières).

A quoi sert ce guide ?

Ce guide vous présente les outils, méthodes et ressources à la disposition des entreprises pour construire leurs projets d'innovation.

Ce document n'est pas un manuel technique permettant d'apprendre à utiliser les outils et méthodes en question ; ce n'est pas non plus un annuaire des prestataires et des ressources.

Pour aller plus loin, utilisez les prestations d'ingénierie de projets d'innovation proposées gratuitement par Aditec Pas-de-Calais – CEEI (voir page 37).

Gardez à l'esprit que la préparation et le lancement d'un projet d'innovation constituent un investissement. Le budget et le temps consacrés ne doivent pas être considérés comme des charges : ces dépenses doivent être rapportées aux gains que le projet peut apporter à l'entreprise.

- Utiliser des méthodes rigoureuses de gestion de projet comprenant planification (suivi régulier de l'avancement, enregistrement des données et des décisions, suivi des budgets) et communication précise auprès de tous les collaborateurs impliqués.

Ne démarrez pas un processus d'innovation tant que tout cela n'est pas en place !

LES ÉTAPES

Comme n'importe quel projet, une innovation se conduit par étapes successives. Pour simplifier, nous avons retenu quatre grandes phases :

- **l'identification** : trouver des idées, les préciser afin d'avoir une première appréciation de leur valeur et effectuer une sélection.
- **la préparation** : mener une étude de faisabilité pour déterminer les conditions de réalisation et évaluer l'intérêt et les risques.
- **le lancement** : mettre en place l'innovation, réaliser les investissements, placer le produit ou service sur le marché et corriger la trajectoire si nécessaire.
- **la valorisation** : mettre en valeur au maximum une innovation réussie en élargissant les gammes, en attaquant des marchés voisins, en abordant - seul ou en partenariat - les marchés étrangers, lancer la deuxième génération de produits.

S'organiser concrètement

Planifiez

Dressez la liste des tâches à effectuer, évaluez les moyens nécessaires, désignez un responsable, prenez en compte les liaisons (de type avant-après) entre les tâches. Un diagramme de Gantt est en général suffisant. Assurez-vous qu'il soit réaliste : pour chaque période de temps, les besoins ne doivent pas excéder les ressources.

Complétez, précisez et mettez à jour le planning aussi souvent que nécessaire.

Suivez les budgets, en gardant à l'esprit que la ressource la moins extensible et la plus difficile à gérer, c'est le temps : le vôtre et celui des collaborateurs impliqués.

Mettez en place des réunions de revue de projet régulières. Veillez à ce qu'elles aient un ordre du jour précis, qu'un compte-rendu soit effectué, que les documents préparatoires soient disponibles suffisamment à l'avance.

Gérez la documentation relative au projet ; numérotez les versions, datez les documents. Assurez-vous que seuls les documents à jour circulent.

Communiquez

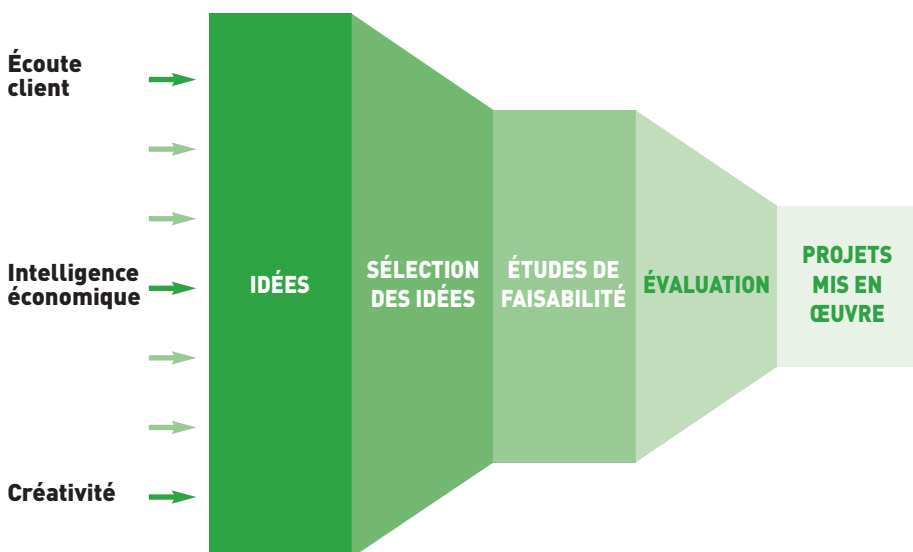
Beaucoup de projets connaissent des difficultés parce que des personnes associées à sa préparation, dans l'entreprise ou à l'extérieur, détiennent des informations partielles ou erronées. Expliquez, réexpliquez, reformulez, sollicitez les demandes de précision, vérifiez que le message est bien passé. Vous aurez peut-être l'impression de perdre votre temps, mais dites vous que vous éviterez ainsi de très nombreux problèmes, souvent très longs à régler !

GÉRER LE FLUX DE PROJETS

En pratique, vous aurez à organiser un flux de projets :

- plusieurs projets peuvent être en cours simultanément, à des étapes différentes.
- le nombre de projets actifs diminue d'une étape à l'autre : on part de beaucoup d'idées, mais une première sélection restreint le nombre de projets ; les études de faisabilité vont être, pour certaines, négatives, et conduire à abandonner encore des projets.

L'intensité du flux dépend des moyens que l'entreprise peut y consacrer.



On augmente le taux de réussite des projets en sélectionnant soigneusement les idées et en conduisant des études de faisabilité rigoureuses. Mais il faut éviter le risque conjugué : éliminer des projets qui auraient pu réussir. Le recours à l'analyse de risques et le suivi attentif des projets en phase de lancement contribuent aussi à obtenir des taux de succès élevés.

Trouver des idées pour l'entreprise

**Par définition, l'innovation se fonde sur une idée originale.
Impossible d'innover sans idées !**

Ce chapitre présente les méthodes que vous pouvez utiliser pour :

- > définir le but de votre démarche,
- > chercher des idées,
- > faire un premier tri entre toutes les idées, pour choisir celles que l'on va étudier de façon approfondie.

SE FIXER DES OBJECTIFS

L'innovation permet à l'entreprise d'acquérir un avantage sur ses concurrents. Pour réussir votre démarche d'innovation, commencez par décrire les résultats attendus : diminuer les coûts pour offrir des produits ou des services à des prix inférieurs, améliorer les performances des produits pour séduire les clients, remplacer une activité déclinante, fidéliser les clients, élargir la clientèle, etc.

Votre "cahier des charges" sera défini à partir de trois critères :

- la façon dont l'entreprise envisage d'aborder la concurrence,
- l'équilibre entre ses différentes activités,
- l'utilisation optimale de ses compétences et de ses ressources.

→ Adopter la bonne stratégie face aux concurrents

Face à la concurrence, trois attitudes sont possibles :

- dominer le marché en utilisant l'effet de taille afin de proposer des prix plus bas (dans certains cas proposer une capacité supérieure de recherche et développement),
- proposer des produits suffisamment différents et intéressants pour que les clients acceptent de payer plus cher,
- travailler sur une "niche", en se spécialisant, pour offrir sur ce segment de marché des prix inférieurs et des produits correspondant parfaitement à une demande spécifique.

Selon le profil de l'entreprise, l'innovation présente des intérêts différents :

- Une entreprise qui a déjà les meilleurs prix cherchera des innovations permettant de continuer de réduire ses coûts, par améliorations successives.
- Une entreprise qui n'a pas les meilleurs prix cherchera à transformer le produit ou le procédé de façon radicale, pour passer devant la première entreprise du secteur.
- Une entreprise qui recherche la différenciation cherchera des innovations qui donnent des caractéristiques originales aux produits.

Sur un marché, les entreprises essaient de se neutraliser, et d'empêcher l'arrivée d'autres entreprises :

- Une entreprise qui veut entrer sur un marché nouveau pour elle aura intérêt à le faire avec un produit qui apporte des avantages nouveaux par rapport aux produits existants.
- Une façon de se défendre de ses concurrents est de se créer des situations d'exclusivité : l'innovation technologique peut y aider, en prenant des brevets, ou en acquérant des savoir-faire difficiles à reconstituer.

→ **Créer un ensemble cohérent d'activités**

Les entreprises ont souvent intérêt à avoir plusieurs domaines d'activité : les uns peuvent correspondre à des secteurs arrivés à maturité, ne nécessitant plus d'investissements importants. Ces activités vont financer les secteurs en croissance, dans lesquels il faut investir en Recherche et Développement, puis en publicité et en équipements de production.

L'innovation peut être utilisée pour créer de nouvelles activités, pour remplacer des activités en déclin.

L'innovation peut être utilisée pour diversifier des activités existantes : vendre les mêmes produits à d'autres clients par des méthodes nouvelles de distribution ou vendre de nouveaux produits à ses clients actuels.

→ **Utiliser au mieux les compétences de l'entreprise**

L'innovation va insérer de nouvelles activités dans l'entreprise. Pour réussir, une règle simple doit être respectée : la nouvelle activité doit prioritairement utiliser les moyens de l'entreprise et ne mobiliser qu'un minimum de ressources nouvelles. Tout doit être pris en compte : les technologies et les moyens de production bien sûr, mais aussi les moyens de commercialisation, la logistique, les relations avec les fournisseurs.

RECHERCHER LES INFORMATIONS UTILES

"Il faut longtemps chercher sans trouver pour trouver sans chercher".

Comme les idées ne naissent pas toutes seules, il faut stimuler l'imagination avec des informations sur le marché ou les évolutions technologiques. Ces informations devront être utilisées dans un processus de créativité qui ne limite pas trop l'imagination et ne censure pas les idées. Mais, pour ne pas s'égarer sur des pistes sans intérêt, le "cahier des charges" que nous venons de présenter donnera les premiers repères.

→ Quelles pistes de recherche ?

Ecouter vos clients

Les clients expriment des demandes, des soucis, évoquent des questions non résolues par leurs fournisseurs, des tendances d'évolution. Ils trouvent quelquefois des utilisations nouvelles aux produits existants. C'est certainement la meilleure source d'idées pour innover car ces demandes correspondent à des besoins réels. Le risque commercial est donc réduit.

Etre attentif à vos fournisseurs

Vos fournisseurs connaissent vos concurrents. Ils possèdent donc des informations qui peuvent vous intéresser ! Ils font également évoluer leurs propres produits et peuvent ainsi vous proposer des idées d'innovation.

Surveiller les concurrents

Vos concurrents ont certainement de bonnes idées. Pourquoi ne pas les réutiliser ? C'est souvent possible. En faisant cela, vous avez le handicap d'arriver après eux. Profitez-en pour améliorer leurs idées !

Imiter d'autres entreprises

Il peut exister des entreprises similaires, françaises ou étrangères, qui ne sont pas concurrentes, (par exemple lorsque, pour des raisons techniques, les rayons d'action des entreprises sont régionaux). Il est très facile de les observer et de les imiter. Attention cependant : ce qui va bien dans un pays peut ne pas convenir ailleurs.

Observer

Beaucoup de bonnes idées sont nées d'une observation dans la vie quotidienne ou professionnelle. Pour que cela fonctionne, il faut observer sans a priori, en évitant de tenir pour acquis ce qui n'est que le résultat d'une habitude. Penser qu'une tâche pourrait être accomplie autrement peut suffire à ouvrir la voie de la créativité.

Être à l'affût des opportunités technologiques

Les chercheurs, dans les laboratoires universitaires ou dans ceux des entreprises, produisent chaque jour une grande quantité de résultats. Ils peuvent permettre de créer des produits ou des services entièrement nouveaux, d'améliorer vos processus de production ou d'augmenter les performances de vos produits.

→ Quelles sources ?

Les informations nécessaires à l'éclosion des bonnes idées proviennent toutes de deux sources : les renseignements que les collaborateurs et les dirigeants de l'entreprise eux-mêmes peuvent collecter et les sources documentaires.

Les entreprises industrielles peuvent innover en proposant à leurs clients des services complémentaires : formation, support technique, maintenance, conception, logistique. L'approche consiste non plus à fournir un produit, mais à prendre en charge pour le client une fonction complète, incluant la fourniture du produit. Cela permet souvent de fidéliser les clients et de se démarquer de la concurrence.

Les contacts pris par les collaborateurs de l'entreprise

De nombreuses personnes sont en contact avec les clients et peuvent ainsi recueillir de précieuses informations. Les fournisseurs de l'entreprise connaissent bien les concurrents puisqu'ils les fournissent également. Les visites de salons ou les rencontres dans les associations professionnelles sont de bonnes occasions de réunir des informations.

La documentation

Tout le monde est tenu de "communiquer". Une très large partie de l'information économique ou technique dont l'entreprise a besoin est donc déjà publiée. Les techniques documentaires permettent de préciser exactement le besoin et de retrouver l'information utile : il peut s'agir d'un brevet, d'une publication dans une revue scientifique, des rapports annuels d'entreprises, de l'annonce de nouveaux produits, de documents commerciaux, etc.

C'est toute l'entreprise qui doit participer à la recherche d'information et à la formulation des idées. Tous les collaborateurs sont en situation d'écouter les clients ou les fournisseurs, ou de proposer des pistes pour améliorer les produits, ou rapporter des informations recueillies sur la concurrence ou la technologie.

→ Quels moyens ?

Utiliser les techniques de l'intelligence économique

Rechercher de l'information, puis la stocker et l'exploiter demande un peu d'organisation et de méthode. C'est ce que l'on appelle la "veille stratégique", ou encore "l'intelligence économique". Ces techniques permettent de bien définir les objectifs, de repérer les sources, de gérer l'information rassemblée afin d'en tirer le meilleur parti.

Faire circuler l'information

Les bonnes idées naissent souvent de la confrontation inopinée de deux informations d'origine différente. Organiser la circulation de l'information dans l'entreprise est donc essentiel. Il est trop dangereux de ne se fier qu'au hasard des rencontres. Ainsi, un bon dialogue entre les commerciaux et le bureau d'études est une priorité.

Encourager la créativité

La créativité est aussi un état d'esprit. Pour être créative, l'entreprise doit être ouverte sur l'extérieur. Elle peut par exemple accueillir des stagiaires, recourir à des consultants, varier les profils au moment des recrutements, participer à des structures professionnelles, favoriser la formation continue, fréquenter les expositions, conférences et salons, y compris à l'étranger.

Branchez votre entreprise

Les réseaux apportent de multiples informations et opportunités :

- **réseaux d'excellence** : collaborez avec des établissements d'enseignement et de recherche (un lycée technique, une école d'ingénieurs, une université, selon vos besoins) : confiez leur des travaux techniques, accueillez des stagiaires ou des thésards. Collaborez avec des fournisseurs clefs, avec des clients. Dans tous les cas, sélectionnez toujours les meilleurs partenaires !
- **réseaux de proximité** : vous êtes inséré dans un territoire et donc proche de nombreux partenaires potentiels, avec qui vous pouvez conduire de multiples opérations : ensemble, groupez des achats, mutualisez des ressources, organisez des formations, faites de la veille stratégique.

Les pôles d'excellence et de compétitivité sont de très bonnes opportunités pour créer et développer vos réseaux de proximité. Ils vous permettent de plus d'accéder aux réseaux d'excellence des autres membres du pôle.

La créativité, ce sont aussi des techniques - le plus souvent d'animation de réunion - qui permettent de révéler la créativité de chacun.

Il est rarissime de trouver d'entrée de jeu une bonne idée ; on n'y parvient que de proche en proche, après avoir émis un certain nombre de mauvaises idées. D'où les deux préceptes de base des réunions de créativité : ne pas avoir peur de dire des bêtises et ne pas hésiter à copier sur le voisin. En résumé, aller à l'encontre de tout ce que l'on nous a appris à l'école !

Conserver du recul

Dans le même temps, il est essentiel de "garder la tête froide". Les idées vraiment bonnes ne sont pas toujours celles qui déclenchent immédiatement l'enthousiasme. Avant d'investir de l'argent et du temps, il est indispensable d'effectuer une évaluation préliminaire de chaque idée.

ÉVALUER LES IDÉES

Lorsque l'on pense tenir une bonne idée d'innovation, il faut immédiatement vérifier :

- que l'on est bien le premier à avoir eu cette idée,
- qu'il s'agit d'une idée qui a des chances de donner lieu à une activité économique,
- que l'on aura les moyens techniques de la mettre en œuvre.

→ Originalité de l'idée

Attention à la concurrence

Une idée n'engendre une innovation que si elle est suffisamment originale. Une étude documentaire et une enquête simple (auprès de fournisseurs, de clients, de distributeurs) peuvent permettre de s'assurer qu'il n'y a pas déjà une entreprise sur le marché avec la même idée. En principe, l'entreprise connaît bien ses concurrents. Mais une idée d'innovation peut la conduire sur des marchés relativement nouveaux pour elle. Bien s'informer devient alors une nécessité.

Vérifier la propriété industrielle

Lorsque l'innovation a une forte composante technologique, il est nécessaire de s'assurer qu'elle n'est pas déjà brevetée. Si c'est le cas, il faut regarder s'il est possible d'obtenir une licence du brevet ou évaluer dans quelle mesure le brevet peut être amélioré et contourné. Cet examen doit porter sur l'ensemble de l'innovation, c'est-à-dire sur tous les composants et matériaux nécessaires à la réalisation du produit.

→ Le marché

Une enquête sommaire auprès de clients potentiels peut fournir des renseignements préliminaires très utiles. Il ne s'agit pas à ce stade de faire une étude complète de marché mais de repérer si l'on est en face d'un besoin réel et s'il existe une demande solvable.

Ne pas confondre originalité et besoin

Une idée nouvelle étant souvent séduisante, l'innovateur recueillera des avis flatteurs. Attention, cela signifie seulement que les personnes consultées trouvent l'idée astucieuse. Cela ne signifie nullement qu'il y ait un réel marché pour cette innovation. Il arrive fréquemment que, hormis l'originalité, l'innovation n'améliore pas concrètement la manière de remplir une fonction déjà assurée auparavant par d'autres moyens. En revanche, il peut exister, dans le marché général, un segment particulier de clientèle pour lequel l'innovation apporte un avantage significatif. Ce sont ces segments qu'il est indispensable d'identifier, avec l'aide de personnes connaissant suffisamment ce marché. Un peu de créativité peut, là aussi, être bien utile.

Ne pas confondre besoin et demande

De nombreux produits ou services innovants seraient très utiles, mais les utilisateurs n'ont tout simplement pas les moyens de se les offrir. Démontrer l'utilité d'une innovation est donc insuffisant. Il faut s'assurer que les clients sont prêts à payer le prix prévu. Une enquête préliminaire permettra au moins d'évaluer le pouvoir d'achat ou les budgets de la clientèle visée. Toutefois, si ces "sources de volume" sont faibles, l'entreprise pourra quand même décider de courir le risque, car, une fois le produit sur le marché, les clients peuvent progressivement changer d'attitude.

→ **La technologie**

Au stade de projet, il n'est pas encore possible de réaliser un prototype du produit ou du service. Quelques précautions vont permettre de repérer les projets "à problèmes".

Consulter des experts

Dans les universités, écoles d'ingénieurs, lycées techniques, centres techniques, des experts d'une technologie peuvent donner un premier avis sur les difficultés techniques posées par l'innovation. N'hésitez pas à les consulter. Grâce à leur grande expérience, ils peuvent non seulement donner des premières indications de faisabilité mais encore donner des idées complémentaires, indiquer des partenaires industriels ou technologiques possibles.

Préparer des partenariats

Une innovation nécessite souvent des partenariats techniques ou commerciaux. Pour s'assurer de la faisabilité de principe de ces partenariats, prenez contact avec les entreprises concernées. Toutefois, cette démarche est très délicate, pour des raisons évidentes de confidentialité.

SÉLECTIONNER DES IDÉES DE PROJET

Comme il est impossible de réaliser une étude détaillée de chaque idée de projet, il faut effectuer une sélection, sur la base des premiers éléments d'évaluation.

Trois critères peuvent être utilisés :

- **les atouts que possède l'entreprise pour le projet,**
- **l'attrait du projet pour l'entreprise,**
- **les risques du projet.**

Atouts

Identifiez les compétences clefs nécessaires à la réussite du projet, aussi bien sous l'angle commercial que technique. L'entreprise maîtrise-t-elle les process nécessaires ?

Possède-t-elle des équipements utiles pour le projet ? Connaît-elle bien la clientèle, ses attentes, ses comportements ? A-t-elle des relations de confiance avec les principaux fournisseurs ? Maîtrise-t-elle les circuits logistiques ?

Attrait

Intéressez vous d'abord à l'attrait du projet, dans l'absolu. Le marché est-il porteur ? La concurrence n'est-elle pas trop intense, n'existe-t-il pas de barrières dissuasives à l'entrée ? L'attrait doit aussi être évalué par rapport aux objectifs de l'entreprise et en fonction de la stratégie : augmentation du chiffre d'affaires, diversification des activités, amélioration de la rentabilité, etc.

Risques

Une analyse préliminaire des risques associés à chaque idée est souvent un bon moyen de sélection. A ce stade, on ne dispose que d'informations très générales sur le projet, mais cela n'empêche pas d'évaluer sommairement les risques. L'évaluation des risques d'un projet d'innovation est présentée de façon plus complète dans le chapitre suivant, page 24.

LES PRÉCAUTIONS À PRENDRE AVANT D'ALLER PLUS LOIN

Garder le secret

Dès le début du processus d'innovation, il est indispensable d'assurer la confidentialité du projet. C'est loin d'être anodin. On entend rarement parler de ces problèmes, tout simplement parce que les victimes de "fuites" évitent de s'en vanter. Mais cela arrive souvent, et pas seulement aux autres !

Comment assurer la confidentialité ?

- Prenez en charge les visiteurs, ne les faites pas entrer dans une salle de réunion dont le tableau n'a pas été effacé, ne les laissez pas aller partout.
- Sécurisez les documents, ne laissez pas traîner les dossiers sensibles, détruisez les documents destinés à la poubelle (comme par exemple les versions successives d'un rapport ou d'un contrat en cours de mise au point).
- Protégez votre parc informatique contre les intrusions.
- Surveillez les stagiaires. Ils n'ont en général aucune intention malveillante, mais ils souhaitent faire un magnifique rapport de stage, avec beaucoup d'annexes intéressantes...
- Dans le train et dans l'avion, parlez de tout sauf de vos projets confidentiels.
- Maîtrisez votre communication : ne laissez pas échapper d'information confidentielle au détour d'un dossier de presse ou d'une intervention dans une réunion.
- Faites signer des accords de confidentialité avant toute discussion avec des tiers.

Profitez de la propriété industrielle

Utilisez autant que possible tous les outils de la propriété industrielle : enveloppe Soleau, brevet, marque, modèle. Il faut le faire dès le début du projet : vous ne pourrez plus, par exemple, breveter un produit que vous aurez présenté au cours d'une étude de marché !

La propriété industrielle est un domaine très technique, combinant technologie et droit, qui ne supporte pas l'à peu près ! Informez-vous auprès de l'Institut National de Propriété Industrielle (INPI) et ayez systématiquement recours à un conseil en propriété industrielle.

Les outils de la propriété industrielle

- Un **brevet** concerne les moyens et solutions techniques faisant preuve de nouveauté et d'activité inventive, mis en œuvre pour résoudre un problème technique et susceptibles d'applications industrielles. Il permet de bénéficier d'un monopole sur la fabrication, la commercialisation, l'importation et l'utilisation de l'invention sur un territoire donné. Un brevet doit être déposé dans tous les pays pour lesquels on veut obtenir une protection. Des redevances, d'un montant croissant avec le temps, sont à payer chaque année pour maintenir la validité du brevet.
- La **marque** est un signe permettant de distinguer les produits ou services d'une entreprise. Elle confère un droit exclusif, renouvelable à l'infini, sur une zone géographique donnée.
- Le **dessin ou le modèle (3D)** permet de protéger les aspects esthétiques d'un produit et peut être cumulé avec le droit d'auteur.
- Le **droit d'auteur** s'obtient sans formalité, à condition de prouver la date de création ; il s'applique aux textes et illustrations, sur lesquels il est nécessaire d'imprimer de manière visible la mention : Copyright - auteur - année. Les documents publicitaires, les notices techniques et modes d'emploi relèvent du droit d'auteur.
- **L'enveloppe Soleau** ne procure aucun monopole. Elle permet de constituer la preuve de la date d'une possession personnelle antérieure pour les brevets et d'une date de création pour les innovations esthétiques. Elle permet de conserver un droit d'exploitation en France, même si un brevet venait ultérieurement à être déposé par un concurrent. L'enveloppe Soleau présente l'avantage d'être une procédure très simple, rapide et peu coûteuse.

Remarque : les données de la Propriété Industrielle sont aussi un excellent moyen d'information sur les concurrents et la technologie.

Préparer le projet et décider

Après avoir retenu une idée, place à son étude et à la préparation de toutes les décisions à prendre, et en particulier celle de lancer ou d'abandonner le projet. Pour cela, deux approches :

- > l'étude de faisabilité, qui se conclut par la rédaction d'un plan d'affaires,
- > l'analyse des risques.

MENER UNE ÉTUDE DE FAISABILITÉ

Un projet d'innovation comporte toujours de nombreuses incertitudes, portant sur les aspects techniques ou commerciaux. Puisque c'est innovant, cela n'a justement jamais été fait ! Ne pensez pas pour autant qu'il est impossible ou inutile de faire des prévisions et que vous devez partir à l'aventure. Au contraire, il faut soigneusement étudier tous les aspects du projet, en vérifier la cohérence, puis évaluer la rentabilité et les risques du projet.

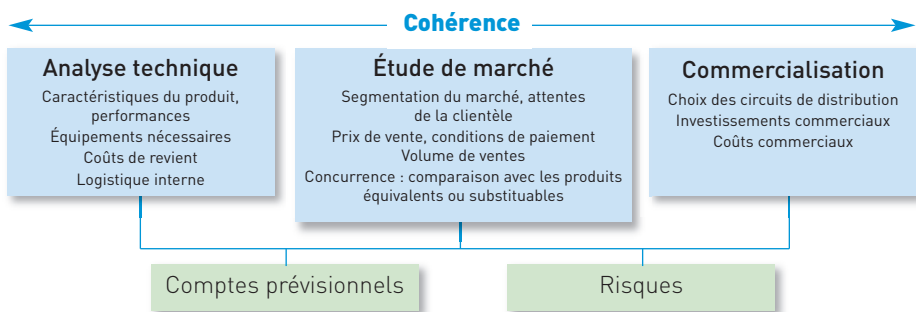
L'étude de faisabilité débute par trois approches :

- analyse technique,
- étude de marché (demande et concurrence),
- étude de la commercialisation.

Ces trois approches ne doivent pas être conduites de façon indépendante ; il faut s'assurer de la cohérence des hypothèses utilisées.

Les résultats obtenus permettent d'établir des comptes prévisionnels et sont utilisés dans l'analyse de risques.

L'étude de faisabilité aborde en plus les questions liées à l'évolution de l'organisation de l'entreprise, (l'impact du lancement du projet) les questions liées à la propriété industrielle et les autres questions juridiques



L'analyse technique

Rendre un service ou fabriquer un produit nécessite la mise en œuvre de moyens techniques : machines, logiciels, matières premières, composants, heures de travail. Le plan d'affaires doit décrire et chiffrer tout cela.

Si l'innovation est fondée sur la technologie, elle nécessitera une mise au point importante. Il faudra d'abord démontrer la faisabilité technique, en général par la construction d'un prototype, puis s'attacher aux conditions de fabrication à l'échelle industrielle. La collaboration avec un partenaire technique ou scientifique (laboratoire de recherche, centre technique, établissement d'enseignement) est souvent indispensable. Même si le projet n'est pas très technique, il est nécessaire de définir les conditions de production, de procéder à des essais afin de valider les équipements nécessaires et les coûts de production.

Dans tous les cas, les questions de normalisation et homologation doivent être analysées. Beaucoup de produits et de services sont concernés. Tenir compte de ces contraintes dès le début de la conception technique du produit est indispensable, sous peine de devoir recommencer une bonne partie du travail ensuite. Il faut tenir compte également des délais parfois assez longs demandés par les laboratoires accrédités pour les homologations.

Dès le départ, l'approche technique doit aussi s'intéresser à la protection de l'environnement. Les méthodologies d'éco-conception sont maintenant bien connues et maîtrisées : elles vous permettront de concevoir un produit ou un service optimisé, qu'il s'agisse de consommation d'énergie, de production de déchets, etc.

Deux méthodes de conception de produit : l'analyse de la valeur et le design

L'analyse de la valeur et le design sont deux méthodes de conception de produit ou de services, orientant la conception autour des attentes de l'utilisateur. L'analyse de la valeur s'attache davantage à définir le produit lui-même et son procédé de fabrication, afin d'obtenir exactement les performances et les caractéristiques attendues par l'utilisateur, et ceci au moindre coût. Cette approche évite par exemple de donner au produit des performances supérieures à ce qui est nécessaire ou de lui donner des fonctions peu utiles. La méthode s'attache aussi à inventorier toutes les solutions techniques et à retenir la meilleure, c'est-à-dire la moins coûteuse pour un résultat donné. Le design va enrichir cette approche en s'intéressant à l'ergonomie et à l'esthétique du produit.

Ces deux approches, assez complémentaires, rendent le travail de conception beaucoup plus efficace, et garantissent une bonne acceptation du produit par les futurs clients.

Il existe une grande variété de techniques complémentaires. **L'Amdec** (Analyse des Modes de Défaillance Et de leur Criticité) prend en compte la sécurité de systèmes complexes (machines en particulier). **La conception à coût objectif** (design to cost) oriente la conception en fonction de la maîtrise du prix de revient.

Remarque : il faut concevoir les services avec la même rigueur que les produits ! Il n'est pas suffisant de les définir, il faut étudier dans le détail leur processus de production, les coûts induits, les problèmes de qualité associés (comme le temps d'attente du client par exemple).

L'étude de marché : la demande

Une étude de marché précise est indispensable avant toute décision sur le lancement du projet. Dans certains cas, une approche documentaire, complétée par l'exploitation de statistiques publiées, peut suffire. Lorsqu'un marché connaît une forte croissance, c'est évidemment que la demande est forte. Mais les statistiques disponibles ne sont pas toujours suffisamment précises. De plus, ces données ne renseignent pas sur les particularités de la demande, sur ses aspects qualitatifs. Une enquête auprès de clients potentiels, pour connaître leurs comportements et leurs motivations, sera souvent nécessaire. Une étude de marché permet de déterminer la nature de la clientèle, c'est-à-dire d'en définir les différents segments, le volume total des ventes dans chaque segment en fonction d'un niveau de prix ainsi que les spécificités de la demande. Le but n'est pas seulement de définir un chiffre d'affaires prévisionnel. Il est aussi de préciser les caractéristiques du produit ou du service à mettre sur le marché.

L'étude de marché : la concurrence

Le marché sera à partager avec la concurrence. Certes, si le produit est innovant, il n'a, à proprement parler, pas encore de concurrent. Toutefois, dans la plupart des cas, des produits avec des fonctions comparables existent déjà. L'innovation est censée apporter une amélioration par rapport à ces produits : performances meilleures, coût moindre, etc. Mais elle peut aussi apporter quelques autres inconvénients. La rigueur et la prudence commandent donc d'effectuer une comparaison complète du produit innovant avec l'ensemble des produits concurrents ou substituables.

L'innovation résulte toujours de la confrontation entre un nouveau produit ou service (considéré sous un angle technique) et son usage par les clients.

Première conséquence : l'équipe de conception technique et l'équipe en charge de l'étude de marché doivent pouvoir échanger de façon régulière et approfondie.

*Deuxième conséquence : si le produit est innovant, il n'a pas encore de clients. L'étude de marché ne consistera pas à recueillir de l'information sur les comportements des clients mais à **construire** cette information avec eux. Il faut leur présenter l'innovation et les faire réagir par rapport au concept ou au prototype.*

Un tableau pour comparer

Recensez l'ensemble des produits concurrents, informez-vous sur leurs prix et leurs caractéristiques. Établissez ensuite un tableau de comparaison entre l'innovation, le produit de référence (le produit concurrent ou substituable le plus répandu sur le marché) et les autres produits. Les différents produits à comparer seront placés en colonnes et on portera en ligne toutes les caractéristiques possibles de comparaison :

- les caractéristiques de base : performances, prix, coût à l'utilisation, robustesse, fiabilité, facilité d'emploi, etc,
- les avantages spécifiques que possède le produit innovant,
- les caractéristiques mises en avant par les concurrents.

L'important est de remplir toutes les cases du tableau : c'est le seul moyen d'avoir une vue objective de la position réelle de l'innovation par rapport à l'offre existante.

La commercialisation

L'existence d'un marché pour un produit compétitif ne suffit pas à garantir le succès : encore faut-il atteindre ce marché. L'étude du projet doit porter sur les moyens à mettre en place pour distribuer le nouveau produit ou le nouveau service. Le choix des réseaux de commercialisation va dépendre de la nature du produit, de l'image que l'on souhaite lui donner et des coûts associés à chaque réseau. Bien cerner les contraintes liées à chaque mode de distribution est indispensable : la nature du produit, les quantités à fournir, les délais à respecter, etc. Une évaluation précise des investissements commerciaux nécessaires doit être faite, complétée par une estimation des coûts de fonctionnement du réseau commercial.

Organisation de l'entreprise

Le projet d'innovation modifiera le fonctionnement de l'entreprise. Il faudra renforcer certains des moyens existants et mettre en place de nouveaux. Certaines personnes vont abandonner leurs fonctions actuelles pour se consacrer au projet, des recrutements vont progressivement être effectués. L'ensemble de ces mesures doit être écrit et chiffré.

Les comptes prévisionnels

Les prévisions financières permettront de faire une synthèse chiffrée de tout ce qui précède. Elles seront effectuées en quatre étapes : compte prévisionnel de résultat, calcul du besoin de fonds de roulement, tableau pluriannuel de financement et bilans prévisionnels. Ces prévisions peuvent être faites pour le projet seul ou pour le projet intégré dans le reste de l'activité de l'entreprise. Dans ce dernier cas, des données prévisionnelles doivent être établies non seulement pour le projet, mais encore pour les autres activités de l'entreprise.

Compte prévisionnel de résultat

Le chiffre d'affaires prévisionnel résulte de l'étude de marché, de l'étude de la concurrence et de l'étude des modes de commercialisation. Les coûts de production proviennent de l'étude technique du projet. Dans la pratique, on ne construit pas immédiatement un compte de résultat complet : dans une première étape, on arrête le compte au niveau de l'excédent brut d'exploitation.

Calcul du besoin de fonds de roulement

Le besoin de fonds de roulement est déterminé par la stratégie de distribution, qui définit le volume des créances accordées aux clients. L'étude technique permet d'évaluer les montants des approvisionnements et des stocks. Le besoin de fonds de roulement est souvent important, du même ordre de grandeur pour certaines entreprises industrielles que les investissements en matériel. Le prévoir de façon correcte assure que le projet pourra fonctionner sans à-coups et sans absorber le temps de ses responsables dans la recherche d'expédients visant à assurer la trésorerie.

Tableau pluriannuel de financement

Le tableau pluriannuel de financement permet de vérifier que l'entreprise aura les moyens de mettre en œuvre le projet et d'assurer son succès, que les ressources de financement seront en permanence au moins égales aux besoins.

	année 1	année 2	année 3
Equipements			
Investissements commerciaux			
Recherche et développement			
Augmentation du besoin de fonds de roulement			
Remboursement du principal des emprunts			
Total des besoins			
Augmentation des fonds propres			
Autofinancement			
Aides et subventions			
Emprunts			
Total des ressources			
Ecart annuel ressources – besoins			
Cumul ressources – besoins			

Le cumul ressources – besoins doit toujours être positif. Le montant total de l'encours des emprunts ne doit pas être supérieur au montant des fonds propres (cf. autonomie financière, page 21).

Les bilans prévisionnels

Les bilans prévisionnels ainsi que les comptes complets de résultat se déduisent des trois éléments précédents, dégageant ainsi une vue globale de l'incidence du projet sur le fonctionnement de l'entreprise.

→ Adopter une approche progressive

Lorsque l'on prépare un projet, il est rare que tous les éléments s'emboîtent parfaitement du premier coup. Les prévisions techniques et les prévisions commerciales sont établies séparément et ne coïncident pas toujours. L'ensemble des éléments du projet doit être cohérent. En cas de divergence, il faudra revenir sur un ou plusieurs des points en cause et modifier le projet en conséquence.

Critères technico-économiques de faisabilité

Volume de production

Le choix du volume de production apparaît à plusieurs reprises dans les étapes préparatoires.

- L'étude technique est effectuée en fonction d'un volume de production : les coûts de production et les investissements en dépendent.
- L'étude de marché conduit aussi à retenir un volume de production.
- L'étude de commercialisation prévoit des moyens en fonction d'un volume de ventes.

Ces trois approches doivent être cohérentes et retenir des volumes de ventes et de production du même ordre.

Positionnement

Le choix du positionnement du produit dans sa gamme apparaît dans les mêmes étapes :

- Les coûts de production et les investissements en dépendent.
- Le positionnement correspond à certains segments de clientèle définis par l'étude de marché.
- Ce sont ces segments que le dispositif de commercialisation doit atteindre.

Critères financiers de faisabilité

Rentabilité

Le compte prévisionnel de résultat doit mettre en évidence la rentabilité du projet. Celle-ci peut être tardive : les innovations ne sont jamais rentables dès leur lancement car il faut attendre que le marché s'ouvre et que les questions techniques se stabilisent.

Il est toujours utile de calculer le point mort du projet et de s'assurer que le marché prévu et la commercialisation permettent d'atteindre un chiffre d'affaires sensiblement supérieur au point mort.

Autonomie financière

Le plan de financement doit respecter les règles habituelles de la finance. Le financement du développement de l'entreprise doit provenir autant de l'autofinancement ou de l'augmentation des fonds propres que de l'emprunt. Les financements de court terme doivent être réservés aux besoins de court terme : ils peuvent permettre de faire face à une augmentation transitoire du besoin de fonds de roulement, dans le cas d'une activité saisonnière par exemple, ou être utilisés pour soulager le démarrage d'un projet. Ils ne doivent pas devenir un mode permanent de financement.

Réunir les compétences nécessaires

Listez les actions à mener pour réunir toutes les informations nécessaires à l'étude de faisabilité :

- propriété industrielle
- état de l'art
- recherche et développement (conception, essais)
- analyse de la valeur
- design
- normalisation, homologation
- approvisionnements, calcul des prix de revient
- étude documentaire de marché
- enquêtes auprès de clients potentiels
- analyse de la concurrence
- choix des réseaux de distribution, détermination des coûts de distribution
- rédaction du plan d'affaires, établissement des comptes prévisionnels.

Déterminez ce que vous pouvez faire par vous-même, ce qu'il est nécessaire de confier à des spécialistes extérieurs, ce qu'il est utile de faire relire à des tiers de confiance.

Etablissez un cahier des charges précis de vos besoins en conseil extérieur, consultez plusieurs prestataires.

Sélectionnez les prestataires en fonction de l'adéquation de leur proposition avec vos attentes, de leurs références, de votre impression sur votre capacité à travailler avec eux et bien sûr du prix.

Suivez attentivement et régulièrement le travail effectué par les prestataires.

ÉTABLIR UN PLAN D'AFFAIRES

Le plan d'affaires (ou "business plan") est le document qui va servir de référence à toute l'entreprise, dès la phase de préparation du projet. Un plan d'affaires doit être probant et ne pas se contenter de décrire des intentions. Il sert surtout à démontrer, avec la plus grande rigueur possible et le moins d'incertitudes possible, que le projet est cohérent, réalisable, rentable.

Le plan d'affaires doit être rédigé par écrit. C'est la seule façon de s'assurer de la cohérence d'ensemble du projet et de son articulation avec les autres activités de l'entreprise. Sa rédaction est donc la dernière phase de préparation de la décision. Mais le plan d'affaires est aussi un document de communication : il sera être remis aux partenaires financiers de l'entreprise.

Le niveau de détail et de précision du plan d'affaires doit être adapté à la nature du projet. Des projets simples ne nécessiteront qu'un document résumé ; si le projet est plus ambitieux, il faut en décrire de façon détaillée tous les aspects.

→ Contenu du plan d'affaires

Le plan d'affaires complet d'un projet innovant comporte trois grandes parties :

- une description sommaire du projet et de l'entreprise qui l'entrepren,
- une présentation des conditions technico-économiques du projet (technologie, marché, concurrence, commercialisation),
- une synthèse sous forme de comptes prévisionnels et une présentation des conditions de financement du projet.

En préparant le plan d'affaires et encore plus en le rédigeant, ayez toujours en tête deux impératifs :

- *dégagez une vue d'ensemble du projet et motivez vos choix,*
- *justifiez les principaux chiffres en expliquant par quelles méthodes et à partir de quelles sources d'information vous les avez déterminés.*

Pour vous aider à rédiger un plan d'affaires, il existe des plans types, avec des listes de questions, ou encore des logiciels d'assistance à la rédaction de plan d'affaires.

Vous trouverez ci-après deux plans types. Le premier est à utiliser par des entreprises systématiquement innovantes (parce que travaillant par exemple dans des secteurs de technologie avancée) : l'accent est mis plus sur la capacité à innover que sur les projets eux-mêmes. Le second est à utiliser pour présenter un projet précis et son incidence sur l'entreprise.

Plan d'affaires type n°1 : présentation générale d'une entreprise innovante

Résumé (simple, clair et facile à mémoriser)

L'entreprise : historique, organisation.

Vision stratégique, objectifs.

L'offre actuelle : description des produits et des services, marchés desservis et principaux clients, conditions de la concurrence, chiffre d'affaires, marges, contribution de chaque produit au résultat, plans d'évolution des produits, position dans le cycle de vie et prévisions d'évolution des ventes.

Les compétences : principaux fournisseurs et relations de partenariat, moyens de production, moyens technologiques, connaissance des marchés et des clients, compétences techniques et commerciales.

Offre future : stratégie de croissance (interne, collaborations, externe), principales étapes, stratégie d'innovation, objectifs de chiffre d'affaires pour les nouveaux produits, génération d'idées et gestion du flux de projets d'innovation, priorités.

Finance : résultats passés, prévisions d'investissement, de ventes, de cash flow, étapes du développement, analyse des risques, modalités de financement (interne, externe, endettement).

Plan d'affaires type n°2 : présentation d'un projet d'innovation

Résumé (simple clair et facile à mémoriser)

L'entreprise : historique, organisation.

Vision stratégique, objectifs.

Le marché : modalités de l'étude de marché, fonctionnement du marché, segmentation, estimation du marché, concurrence.

Produits et services : définition, couples produits-marchés, positionnement.

Environnement technologique de l'entreprise et du projet, programme de R&D, protection de la propriété industrielle.

Production : processus de production, équipements, achats, coût de revient unitaire.

Commercialisation : stratégie de distribution, prix de vente, force de vente, investissements commerciaux.

Organisation générale de l'entreprise, frais généraux.

Comptes prévisionnels : résumé.

Perspectives à moyen terme.

RISQUES ET FACTEURS DE SUCCÈS

Dans un projet d'innovation plus qu'ailleurs, les prévisions sont très incertaines. Elles restent indispensables, mais elles doivent être complétées par une analyse de risques. Cette approche permet de prendre la décision de lancer le projet, puis de surveiller attentivement la survenance des risques, et donc de réagir de façon plus précoce et plus appropriée.

→ Connaître les principaux risques

Produit nouveau, compétences nouvelles

La mise en route d'une activité nouvelle dans l'entreprise va nécessiter des compétences nouvelles. Il faut les identifier clairement. Par exemple, une entreprise qui maîtrise bien les fabrications en grande série aura sans doute des difficultés, au début tout au moins, avec des fabrications en petite série, même si les techniques mises en œuvre sont par ailleurs identiques.

De nombreux autres points sont à vérifier dans le même esprit :

- l'étendue et la taille du marché,
- le nombre de clients différents,
- le type d'accès au décideur,
- la dépendance par rapport à des fournisseurs,

- le degré de standardisation du produit,
- l'importance des services de support technique à la clientèle,
- l'importance de la logistique,
- le type de gestion de production.

Tout écart entre les activités actuelles de l'entreprise et la nouvelle activité constitue un indicateur qui alerte sur la nécessité de moyens et de compétences supplémentaires dans l'entreprise.

Les problèmes de faisabilité

Connaissance des clients potentiels

L'innovation présente un risque élevé pour l'entreprise si la majorité des clients du produit innovant ne sont pas déjà dans sa clientèle potentielle. L'entreprise devra passer du temps à comprendre le comportement de ces nouveaux clients, dépenser beaucoup d'énergie pour se constituer une image auprès de ce nouveau public.

Autonomie technologique

L'innovation envisagée par l'entreprise peut être tributaire d'autres produits ou services, procurés par d'autres entreprises. Si ces produits ou services périphériques sont aisément accessibles, ce n'est pas un gros problème. Sinon, l'innovation devient assez risquée.

Exclusivité

L'innovation présentera d'autant plus de risques qu'elle est facilement copiable. La possibilité de se créer des situations d'exclusivité, de fait (secret sur certains éléments de procédés, accords d'approvisionnement ou de distribution avantageux) ou de droit (brevets) sont des facteurs positifs.

Les risques du produit

Concurrence

Le principal risque provient des produits concurrents ou substituables. Le tableau de comparaison effectué dans le plan d'affaires donne une appréciation aussi complète que possible de cet aspect.

Obsolescence et possibilités de renouvellement

Le rythme du changement technique de certains secteurs d'activités est très rapide. Y rentabiliser une innovation est de ce fait beaucoup plus difficile. Plus ce rythme est rapide, plus il est indispensable de prévoir la génération technologique suivante et le renouvellement des produits.

Résistances au changement

Indépendamment de leur valeur, certaines innovations provoquent de fortes résistances et pénètrent difficilement leur marché. Ces oppositions peuvent avoir plusieurs origines :

- Les acheteurs doivent recevoir une formation adéquate, pour laquelle ils auront plus ou moins de temps et de motivation.
- Les clients devront remplacer une partie significative de leur équipement pour pouvoir utiliser l'innovation.
- Les utilisateurs ont des doutes sur la standardisation et attendent qu'une tendance nette se dessine.

Les risques du marché

Le risque marché a été étudié dans le plan d'affaires, lorsque l'on a vérifié qu'il existait une demande solvable et que l'innovation correspondait à un besoin réel et non supposé. Si l'innovation répond à un besoin qui n'est pas encore exprimé ou si les utilisateurs n'ont pour l'instant pas l'habitude de consacrer un budget à ce besoin, le projet présente des risques importants. En tout cas, les ventes ne démarreront au mieux que très lentement, au fur et à mesure que les comportements se modifieront.

Les risques de la commercialisation

Les moyens

Le réseau commercial doit être cohérent avec les ambitions relatives au volume des ventes. Il doit être en mesure d'atteindre les segments de marché prévus. Le planning de mise en place des moyens commerciaux doit être scrupuleusement respecté, faute de quoi les ventes ne décolleront jamais.

Les moyens logistiques doivent aussi être dimensionnés convenablement. Ils doivent convenir au régime de croisière du projet et non pas seulement pour le démarrage de l'activité nouvelle. Lorsque les ventes décolleront, il sera en général trop tard pour structurer efficacement le réseau logistique.

Les clients

Les projets visant un nombre restreint d'acheteurs présentent, par nature, un risque élevé. Ils dépendent en effet de l'attitude de ce petit nombre de clients.

Les procédures d'achat peuvent être plus ou moins complexes selon les marchés visés. Lorsque les démarches sont longues et impliquent plusieurs décideurs, les ventes mettront en général beaucoup plus de temps à démarrer.

Les concurrents

Le projet innovant conduit l'entreprise sur un marché nouveau pour elle, mais déjà occupé par d'autres entreprises qui ne vont pas rester sans réagir. Le risque pris dépend directement de la puissance des concurrents et de l'intérêt que représente ce marché pour eux.

Le marché

Les marchés à forte saisonnalité présentent des difficultés importantes. Les problèmes de financement y sont plus complexes. Il faut monter des "crédits de campagne", la réponse du marché n'y est pas continue et l'entreprise n'est donc pas en mesure de corriger en permanence ses produits.

Les marchés à très fort taux de croissance sont a priori sympathiques mais ils recèlent des pièges redoutables. Ils poseront des problèmes de financement et surtout des problèmes d'organisation et de recrutement.

Lister les risques potentiels d'un projet, identifier et préparer les mesures de maîtrise des risques : cette démarche permet de créer un climat positif de confiance et renforce la dynamique du projet.

→ Quatre facteurs clefs de succès

Privilégier le marché, éviter la surenchère technologique

Les innovations qui ont le plus de chances de réussir correspondent à une demande du marché. L'écoute des clients est certainement la source d'idées d'innovation à privilégier.

Les opportunités offertes par les découvertes techniques ne doivent bien entendu pas être dédaignées. Cependant, il faut bien mesurer que ces innovations peuvent ne pas correspondre à un besoin réel du marché et que, dans le cas où ce besoin existe, ces produits mettront davantage de temps avant de trouver leur rentabilité.

Prévoir une capitalisation suffisante

Les budgets de recherche-développement et de développement commercial doivent être évalués d'une façon aussi réaliste que possible. Il est prudent de prévoir une réserve car l'expérience montre que ces budgets sont régulièrement sous-évalués. Ces dépenses doivent en règle générale être financées par des fonds propres et non par des emprunts.

La nouvelle activité mettra du temps à atteindre son équilibre. La période pendant laquelle il faut "tenir" consomme des capitaux. Il est essentiel de ne pas sous-estimer le délai nécessaire pour le démarrage commercial du projet : l'entreprise se retrouverait alors sans ressources au moment où le marché atteindrait une phase de croissance.

Recourir à des conseils extérieurs

Plus une entreprise innove, plus elle a besoin de compétences nouvelles. Au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet, l'entreprise va être confrontée à des problèmes qui sont nouveaux pour elle. Elle les surmontera en allant chercher expertises et avis extérieurs. Les statistiques ne laissent d'ailleurs aucun doute : il y a une corrélation forte entre la réussite des projets d'innovation et le recours à des conseils extérieurs.

Effectuer une préparation commerciale approfondie

Un projet d'innovation lance un produit ou un service partiellement inconnu. L'étude du marché et la recherche des moyens de commercialisation demandent donc beaucoup de soin. Deux points particuliers sont à examiner : la date de démarrage des ventes et la qualité de la prévision du chiffre d'affaires.

Démarrage des ventes

La date de démarrage des ventes doit être prévue en tenant compte de quatre facteurs :

- délais d'homologation, de quelque nature que ce soit, officielle ou officieuse,
- délais de mise en place des capacités de production, c'est-à-dire des équipements et des ressources humaines nécessaires (recrutement et formation),
- délais de prise de décision par les acheteurs (principalement lorsque les procédures d'achat sont complexes),
- délais de diffusion de l'innovation.

Prévision du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires doit être calculé à partir d'une segmentation aussi fine que possible du marché. Il doit également s'appuyer sur une analyse complète de la compétitivité de l'innovation par rapport à ses concurrents ou aux produits substituables. Normalement, si l'innovation a une quelconque valeur, les enquêtes auprès des clients potentiels doivent laisser espérer une part de marché significative dans les segments considérés.

Evitez de vous appuyer sur le seul marché générique du produit pour déterminer arbitrairement une faible part pour le produit innovant. Certes, il peut paraître facile de prendre une faible part de marché. Mais c'est une fausse sécurité et cela peut conduire à bien des erreurs. Au contraire, les prévisions de chiffre d'affaires doivent clairement expliquer les facteurs de compétitivité du produit, identifier les segments correspondants et montrer l'adéquation du produit avec la demande de ce segment.

Intégrer l'approche des risques

Identifiez régulièrement les risques du projet, en utilisant la liste présentée dans ce chapitre. Pour chaque risque, documentez une fiche contenant les informations suivantes :

- nature du risque, causes et conséquences,
- probabilité de survenance du risque, gravité des conséquences (la combinaison de ces deux éléments donne la criticité du risque), indicateurs de survenance du risque,
- mesures de maîtrise : comment diminuer la probabilité de survenance, comment diminuer la gravité des conséquences ?

Etablissez pour chaque action de maîtrise de risque une fiche, à intégrer dans la planification générale du projet, avec indication de la personne responsable, des moyens affectés (temps, argent) et des délais de réalisation.

Réussir la mise en œuvre

UNE ORGANISATION ADÉQUATE

Dans les phases précédentes, le chef d'entreprise et ses collaborateurs se devaient de faire preuve de créativité, d'imagination, éventuellement de fantaisie. La phase de lancement du projet va demander d'autres qualités : il faut s'organiser, produire dans les délais, avec la qualité requise, gérer des approvisionnements, des commandes, des actions commerciales. La compétence de base n'est plus la créativité, mais la gestion de production.

Cela concerne d'ailleurs l'ensemble de l'entreprise, et non plus seulement l'équipe qui a travaillé sur le projet. Un problème important de cette phase est de savoir arbitrer l'affectation des ressources de l'entreprise entre le nouveau projet - qui mobilise l'attention et les énergies - et les anciennes activités, qui présentent peut-être moins d'attraits, mais qui, jusqu'à preuve du contraire, font vivre l'entreprise !

PROCÉDER PAR ÉTAPES

Si l'innovation fait un peu figure de saut dans l'inconnu, il est peut-être prudent de ne pas se lancer à corps perdu, mais de procéder par étapes, lorsque cela est possible. Cela peut revêtir au moins deux aspects :

- effectuer des tests de commercialisation,
- faire évoluer progressivement les techniques de production en fonction du volume des ventes.

→ Effectuer des tests de commercialisation

Les études de marché effectuées dans la phase de préparation du projet doivent donner des indications suffisamment fiables. Mais il restera toujours prudent de les valider par des tests de commercialisation.

Lorsque cela est possible, l'idéal est de retenir quelques bons clients de l'entreprise, qui acceptent d'essayer le nouveau produit ou le nouveau service ; cela fonctionnera particulièrement bien dans le cas où l'innovation provient de leur propre demande.

Si l'innovation ne se prête pas à un test auprès de clients anciens de l'entreprise, il faut effectuer le test sur un segment de clientèle.

Il n'y a pas de règle absolue pour choisir ce segment. Le bon sens peut indiquer des solutions pour lesquelles les tests ne seront pas trop difficiles ou coûteux, tout en étant significatifs. Les premiers segments de marché à aborder doivent être les plus faciles

à atteindre. Mais pour autant, il ne faut pas hésiter à proposer l'innovation à des clients prestigieux. Ce sont peut-être des acheteurs difficiles et exigeants, mais ils sont souvent ouverts à l'innovation, et ils peuvent alors soutenir le projet de l'entreprise ; et obtenir une référence d'un client prestigieux sera un atout considérable pour la suite.

Ces tests constituent donc une étape intermédiaire entre la préparation du projet et son développement. Ils permettent de compléter l'étude de marché, en comprenant plus finement les attentes des clients, les règles de fonctionnement du marché, les caractéristiques de l'innovation qui retiennent l'attention des clients, et finalement ce qui fait, à leurs yeux, la valeur de produit proposé.

→ **Faire évoluer les techniques de production**

Le problème des phases de démarrage de production, c'est que les procédés adaptés à des petits volumes ne conviendront pas aux volumes plus importants attendus pour la suite du projet. Il faut, à chaque fois que c'est possible, trouver des techniques de production et des solutions de sous-traitance qui évolueront avec les contraintes de chaque étape.

Dans le début de la phase de lancement, le produit ou le service n'est pas encore parfaitement stabilisé. Des modifications peuvent encore intervenir, en fonction notamment des premières réactions des clients. Les techniques de production, autant que possible, doivent rester souples et adaptables. Mais il faut savoir déterminer le moment où, compte tenu des moyens de production mis en place, on fige le produit ou le service. Les idées d'amélioration, d'où qu'elles proviennent, ne sont alors plus prises en compte mais mises en réserve pour la prochaine génération du produit.

Il est très important, dans la phase de lancement, de bien mettre au point les relations avec les entreprises partenaires, en particulier les fournisseurs de composants importants. Des accords fiables et durables doivent être établis.

LES TABLEAUX DE BORD ET LE SUIVI

L'entreprise innovante emprunte des chemins que personne n'a encore explorés. Même si la route a été préparée autant que possible, on ne pourra pas être à l'abri d'une surprise. Les méthodes de suivi sont au moins aussi déterminantes dans la réussite du projet que les méthodes de préparation. Tout ne dépend pas de l'entreprise : les réactions du marché et les ripostes des concurrents seront deux éléments fondamentaux à suivre. Il faudra par ailleurs être particulièrement attentif à tous les facteurs de risques identifiés préalablement.

→ **Suivre le marché**

Les réactions du marché sont à suivre avec la plus grande attention. Les premiers résultats doivent être comparés aux prévisions. Il arrive fréquemment que l'on constate des écarts, dans un sens ou dans l'autre.

Il faut rechercher les causes de cet écart dans les quatre composantes du "marketing mix" :

- la nature du produit, en rapport aux attentes de la clientèle,
- son prix,
- les moyens de communication et de publicité,
- le réseau de distribution.

Mais l'écart peut provenir aussi d'un problème de temps. Il faut s'assurer que l'on a bien évalué les délais de pénétration du produit dans son marché.

Après cela, il faut trouver les remèdes adéquats et évaluer les conséquences de ces écarts. Cela peut nécessiter de revoir certaines solutions de production, des partenariats, des accords de distribution, etc. Si d'importantes difficultés persistent, il faut revoir la stratégie de développement et renoncer à certains segments de marché moins intéressants que prévu par les études de marché.

Les conséquences financières doivent être examinées attentivement :

- une croissance plus rapide nécessitera davantage de financements, pour accroître l'outil de production et le besoin de fonds de roulement,
- une croissance moins rapide va aussi consommer davantage de ressources puisque la rentabilité du projet est différée.

→ Surveiller les concurrents

Les concurrents ne resteront pas inactifs. Il est essentiel de les surveiller attentivement et de détecter l'arrivée de nouvelles entreprises. L'innovation procure toujours un avantage concurrentiel mais n'octroie presque jamais une rente de situation. Du moins, cette rente ne dure jamais très longtemps.

En connaissant bien les réactions des concurrents, l'entreprise peut cadencer de façon optimale sa propre stratégie : opérations de promotion commerciale, évolution des prix, lancement de nouvelles versions du produit ou de services complémentaires, attaque de nouveaux segments, utilisation de nouveaux circuits de distribution... Tout sera décidé en fonction des contraintes internes de l'entreprise et de ses objectifs ainsi que par rapport aux réactions observées ou attendues des concurrents.

→ Construire un tableau de bord

Le tableau de bord est indispensable au suivi de projet. Encore faut-il y intégrer les indicateurs les plus significatifs, et non ceux qui sont les plus faciles à mesurer.

Évaluer les résultats de base en temps réel

Le tableau de bord comportera en premier lieu les informations de base, comme le chiffre d'affaires par segment de clientèle, les coûts de production, l'activité commerciale. En principe, la comptabilité fournit tous ces éléments mais avec des délais trop longs pour la gestion de projets. Il faut donc mettre en place un système simplifié, extra comptable, permettant de calculer rapidement, à la fin de chaque mois, un compte de résultat approximatif. L'opération est plus facile au démarrage parce que la nouvelle activité ne génère pas un flot important d'opérations.

Il est utile de mettre le chiffre d'affaires réalisé en correspondance avec les efforts commerciaux consentis. Cela permet de déterminer l'effort commercial minimum à faire pour atteindre le seuil de rentabilité.

Choisir les indicateurs en fonction des risques

D'autres indicateurs vont être indispensables pour conduire le projet dans les meilleures conditions de sécurité. Passer en revue les facteurs de risques permettra de voir quels éléments impactent particulièrement un projet. Il faut alors trouver un ou plusieurs indicateurs, chiffrés ou qualitatifs, permettant de surveiller ce risque. Ces indicateurs concerneront le risque lui-même ainsi que les éléments qui le déclenchent, de façon à anticiper son apparition.

→ S'entourer d'avis

Pour les mêmes raisons que dans la phase de préparation du projet, s'entourer d'avis extérieurs est profitable au suivi du démarrage du projet. L'entreprise qui se lance dans un projet important d'innovation a tout intérêt à mettre en place, comme le font fréquemment les entreprises de certains pays, un conseil stratégique consultatif : il réunit quelques personnes choisies pour leurs compétences professionnelles, qui examinent régulièrement l'évolution du projet avec le chef d'entreprise.

Ce conseil stratégique consultatif n'a aucun pouvoir de décision. Sa mission est d'apporter au chef d'entreprise une vision plus globale et à moyen terme. Il peut le faire non seulement en raison de sa compétence et de son expérience, mais encore parce qu'il est dans une position de tiers et qu'il n'est pas impliqué dans la marche courante de l'entreprise. Ce qui, dans l'action à court terme, apparaît quelquefois comme une contrainte majeure, pourra être remis à une place plus juste par les membres du conseil. Ceux-ci pourront au contraire, attirer l'attention sur des opportunités intéressantes, qui, dans le feu de l'action, auraient pu échapper à l'attention de l'entreprise.

Valoriser l'innovation

L'innovation permet à l'entreprise d'obtenir des avantages sur ses concurrents. Mais une telle situation est sans cesse remise en question ; de plus, un projet d'innovation aura consommé des ressources importantes, qu'il s'agisse des investissements qui auront été faits ou du temps que les dirigeants de l'entreprise y auront consacré. Pour ces raisons, il est capital de tirer tout le parti possible de l'innovation, afin de la rentabiliser et de conserver l'avance acquise sur les concurrents.

FAIRE ÉVOLUER LE PRODUIT, ÉLARGIR LA GAMME

Le lancement d'un produit amènera toute une série de réactions de la part des utilisateurs, des distributeurs, des fournisseurs. Des améliorations, des modifications vont être proposées. Les utilisateurs vont, dans certains cas, demander des adaptations pour des utilisations qui n'étaient pas prévues au départ. A l'intérieur de l'entreprise, des idées vont aussi apparaître, en vue d'améliorer les performances, les coûts, les services associés. Il faut recueillir toutes ces idées et les utiliser pour faire évoluer le produit ou le service, créer des variantes et des modèles dérivés.

Finalement, il s'agit de poursuivre le processus d'innovation à l'intérieur même du projet. Toutes les sources d'idées évoquées dans la première partie peuvent être utilisées. L'intérêt est de maintenir la compétitivité du produit, d'intégrer au fur et à mesure de nouvelles technologies et d'adapter les produits et les services aux demandes des clients.

NOUVEAUX SEGMENTS DE MARCHÉS

L'innovation a été lancée sur des marchés précis, qui semblaient les plus appropriés, les plus faciles d'accès ou les moins risqués. Au prix d'adaptations plus ou moins importantes, une innovation trouve fréquemment des applications dans des domaines assez éloignés de ceux prévus initialement. Il arrive parfois que les nouvelles applications deviennent, après quelque temps, le principal marché de l'innovation ! La difficulté est évidemment de repérer ces nouveaux domaines puis d'y développer une action commerciale. Dans ce cas, l'entreprise sort des secteurs qu'elle connaît. L'entreprise doit donc élargir son dispositif de veille stratégique et trouver des partenaires commerciaux connaissant bien ces nouveaux secteurs.

EXPLOITER L'INNOVATION

Rentabiliser l'innovation nécessitera souvent d'élargir le marché sur un plan géographique. Plusieurs solutions s'offrent à l'entreprise : exporter, avec de multiples modalités, ou conclure des accords de partenariat techniques.

→ Développer les exportations

Le développement international des ventes de l'entreprise est souvent un moyen essentiel pour assurer la rentabilité complète d'un projet d'innovation. Une action d'exportation se prépare un peu de la même manière qu'un projet d'innovation. Il faut identifier des objectifs, évaluer la faisabilité, la rentabilité et les risques de chaque projet, recourir à des conseils extérieurs, nouer des partenariats. Le produit devra éventuellement être adapté aux exigences des marchés étrangers. Les moyens utilisés peuvent aller de l'accord avec un distributeur local à la création d'une filiale de production sur place.

→ Partenariats internationaux

L'exportation n'est pas toujours la meilleure façon de valoriser une innovation, surtout lorsque des éléments de propriété industrielle sont négociables (transmission de savoir-faire, ingénierie, licence de brevet). Dans ce cas, des accords technologiques sont possibles. Ils évitent à l'entreprise les soucis d'une action commerciale propre, tout en lui permettant de valoriser sa technologie dans un nombre plus important de pays.

Plusieurs réseaux internationaux sont mis à la disposition des entreprises, afin de les aider à identifier les bons partenaires et à mettre en place de tels accords.

ET TOUJOURS, L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE

C'est l'intelligence économique qui permettra à l'entreprise de faire évoluer le projet dans le temps. Ces informations lui permettront de :

- rester à l'écoute de sa clientèle habituelle et de ses nouveaux clients,
- surveiller ses concurrents et préparer rapidement des ripostes et des contre-attaques,
- repérer des technologies qui compléteront, enrichiront, renouvelleront ses propres innovations,
- prendre conscience qu'une gamme de produits ou de services arrive inéluctablement en phase de déclin, concurrencée par de nouvelles technologies,
- identifier des partenaires avec qui monter de nouvelles opérations de développement.

Conclusion :

innover, un style d'entreprise

Ce guide a présenté les étapes d'un projet d'innovation, en indiquant les bonnes méthodes pour le préparer, l'évaluer et le mettre en œuvre. Naturellement, les méthodes devront être adaptées à la nature du projet. Tous les projets d'innovation ne nécessitent pas forcément de multiples et complexes investigations. De toute façon, une pme ne peut pas conduire simultanément un grand nombre de projets majeurs.

À l'inverse, innover, ce n'est pas conduire un projet une fois de temps en temps. À côté des projets lourds, chaque entreprise peut tout à fait conduire des innovations de portée plus réduite, mais qui, ensemble, renforceront de façon appréciable sa compétitivité.

Cela est réellement possible, pour toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. Les méthodes et les moyens pour trouver des idées, pour les développer, pour les évaluer, les tester, les mettre en œuvre et les valoriser existent bel et bien. A vous de vous en servir !

Les cinq règles pour cultiver l'esprit d'innovation

- Donnez aux collaborateurs de l'entreprise un ensemble de droits et de responsabilités. Chacun doit comprendre son rôle et se sentir engagé dans la vie de l'entreprise.
- Encouragez et récompensez les innovations conduites par les collaborateurs de l'entreprise.
- Donnez des objectifs stratégiques clairs. Evitez que des processus de travail trop rigides ne masquent ces objectifs et ne brident l'initiative.
- Diffusez de l'information sur la concurrence et les défis auxquels l'entreprise est confrontée.
- Concentrez vous sur vos compétences clefs, délégez et sous-traitez le reste.

Les services

proposés par Aditec Pas-de-Calais – CEEI

pour vous aider à réussir vos projets d'innovation

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Le diagnostic stratégique aide à structurer et formaliser une stratégie de développement. Cette prestation repose sur des méthodes éprouvées de stratégie d'entreprise. Elle s'adresse à toutes les entreprises, quels que soient leur activité, leur marché, leur niveau technique.

Le diagnostic stratégique permet d'établir des priorités et d'identifier les besoins technologiques de votre entreprise. Il propose :

- des améliorations à apporter aux fonctions de l'entreprise (marketing, ressources humaines, gestion de production, technologie),
- l'analyse de la stratégie concurrentielle pour chaque domaine d'activité et l'étude de l'évolution du portefeuille d'activités,
- des recommandations d'actions concrètes avec des informations pratiques pour la mise en œuvre : choix de prestataires, aides possibles,
- une analyse financière permettant de vérifier que les recommandations proposées sont adaptées aux moyens financiers de l'entreprise,
- de la documentation sur l'évolution des marchés, des concurrents et des technologies.

Le diagnostic en pratique

Lors d'un premier contact, le chef d'entreprise présente sa société. Le chargé d'affaires d'Aditec lui remet un document détaillé sur le diagnostic.

Une ou deux réunions d'une demi-journée sont ensuite organisées entre le responsable de l'entreprise et le chargé d'affaires. Un guide d'entretien détaillé permet de structurer cette démarche de recueil d'information.

Un diagnostic et des propositions sont alors formulés par l'équipe d'Aditec. Un rapport écrit est envoyé à l'entreprise.

Une réunion entre le chef d'entreprise et le chargé d'affaires permet d'examiner les propositions d'action et de définir les modalités de mise en œuvre.

Les prestations d'ingénierie de projet vous aident à étudier la faisabilité, les risques et la rentabilité de vos projets. Aditec met à votre disposition ses outils méthodologiques, ses ressources documentaires et son réseau de partenaires.

Le chargé d'affaires d'Aditec vous aide à :

- préciser votre idée ou votre projet,
- établir un programme d'action : étapes du développement du projet, tâches à effectuer, ressources à consacrer,
- rechercher de l'information sur une technologie ou un marché,
- identifier les besoins en prestations externes (études techniques, étude de marché, approche juridique, propriété industrielle, etc.) : rédaction du cahier des charges, sélection du prestataire et suivi de la prestation,
- vérifier la cohérence globale du projet : économique, commerciale, technique et financière,
- identifier les principaux risques liés au projet et établir des mesures préventives ou correctives,
- monter des dossiers de financement, rédiger le plan d'affaires et le prévisionnel financier,
- préparer les négociations avec des partenaires financiers, techniques ou commerciaux,
- assurer le suivi du projet par un comité constitué en fonction du projet.

Les interventions d'Aditec Pas-de-Calais - CEEI sont gratuites.

Les informations recueillies sont traitées de façon strictement confidentielle.

Toutes les entreprises ont besoin de conquérir des avantages sur leurs concurrents. C'est en innovant qu'elles y parviennent.

Ce guide montre comment, en procédant de façon méthodique, on peut conduire un projet innovant et en maîtriser les risques. Il explique comment trouver des idées, comment préparer un plan d'affaires et évaluer un projet, comment le mettre en place et le valoriser.

Il concerne toutes les pme soucieuses de compétitivité, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.



Aditec Pas-de-Calais - CEEI,

Technoparc Futura, rue de l'Université

62400 Béthune

Tél : 03 21 63 15 15

Fax : 03 21 63 15 16

E-mail : contact@aditec.org

Site Web : www.aditec.org

