

L'innovation n'appartient pas qu'aux (jeunes) startupper ! Christophe Velut, président d'A3E campe vite le décor de cette conférence : elle nous ouvre les portes de l'innovation dans les entreprises dites traditionnelles, grâce aux témoignages de Guillaume Decitre (Groupe Decitre) et Patrick Thollin (Electrifil). Quelle est leur stratégie en matière d'innovation ? Comment la financent-elles ? Et quelle place tient l'évaluation tout au long du process ?



Pour l'équipementier automobile Electrifil, l'innovation est un fil rouge profondément ancré dans l'ADN de cette entreprise familiale de plus de 80 ans d'âge. Le groupe est « traditionnellement innovateur ». Le cap est donné par les clients - répondre aux « peines du client »- et par la pression concurrentielle dans un marché qui revoit chaque année les prix à la baisse. La croissance est vitale, tout comme l'innovation, comme en témoigne l'effort consenti pour la R&D, qui représente 8% du chiffre d'affaires. L'innovation n'est pas le fait d'un

service, elle fait partie de la culture d'entreprise, elle est intégrée à la fois en interne et en externe (lien avec les clients et fournisseurs,...). Dans ce contexte, la question sera de maîtriser « l'innovation foisonnante », d'arbitrer entre les nombreux projets et de savoir dire stop à des équipes très investies... Donc, nous le verrons plus loin, d'évaluer en permanence les projets, de définir le niveau de financement et d'organiser un process suivant des boucles courtes, pour que les jalons soient en permanence positionnés pour valider ou pas la poursuite du projet. Electrifil s'est également investie récemment dans un projet particulièrement innovant porté au sein d'une joint venture, EFI Lighting.

Dans une activité traditionnelle comme celle de la librairie, l'innovation a guidé depuis longtemps des choix stratégiques : d'abord sur un modèle de développement de magasins sur le territoire, puis sur des choix de cibles (bibliothèques) avant de s'ouvrir au e-commerce. Son objectif reste toujours le même : le bon livre, au bon moment, au bon endroit..., ce qui signifie que la stratégie d'innovation doit toujours être adossée à l'expérience utilisateurs. Depuis quelques années, la stratégie de Decitre



a été d'externaliser les projets disruptifs comme TEA (e-book) et Decitre-Interactive (site e-commerce du groupe Decitre), pour des raisons de structure financière comme de culture des équipes, trop éloignées de l'activité librairie traditionnelle pour être facilement associées. Une stratégie portée sur la durée par une gouvernance prête à investir sur la durée, avec une attention portée au suivi très régulier des projets innovants, même s'il faut du temps pour démontrer la pertinence des projets.

Le 3eme invité, Claude Sabatin, en charge de l'innovation pour la région Auvergne-Rhône-Alpes chez BPI France, pose un regard de financier averti et revient sur un point majeur pour lui, l'orientation marché des projets. Il rappelle également que leur caractère innovant peut tenir aussi à des innovations de service, d'usage, sociétales et qu'elles portent, comme les innovations technologiques, un risque.

A la question de la présence ou non de grilles d'analyse pour jauger les projets qui leur sont présentés, il préfère parler de l'attention portée à la stratégie, aux partenaires, à l'insertion par rapport aux activités de la société, et de durée du développement du projet innovant, qui doit rester raisonnable (3-4 ans). La lecture est double : le projet d'une part et son coût et son inscription dans le plan de financement de l'entreprise, d'autre part. Quant au Business Plan, il est indispensable en tant que référentiel déclinant une stratégie plus que pour la fiabilité des chiffres qui bougeront forcément.

⇒ **L'innovation est au cœur de la stratégie des entreprises, même les plus traditionnelles. Organisée au cœur de l'activité ou dans le cadre de structures spécialisées, elle n'échappe pas aux deux questions de l'évaluation constante du projet : quelle création de valeur apporte-t-elle réellement, et dois-je poursuivre ou pas ?**

Le chapitre du financement s'ouvre sur le constat de l'abondance de liquidités...sachant qu'il faut savoir les attirer ! Claude Sabatin rappelle l'offre de BPI France : des subventions et des apports en fonds propres pour des cas triés sur le volet, des possibilités d'endettement avec remboursements différés pour les phases de création d'activité (des produits associant l'état et la région). Dans les débats, le CIR sera souvent cité.



Un projet adossé à une entreprise traditionnelle mais porté par une autre structure ne semble pas bénéficier de la relation bancaire installée depuis longtemps. En matière de fonds propres, le recours à des co-investisseurs sera d'autant plus aisé qu'ils sont partie prenante dans la filière et le projet lui-même, comme le témoigne l'exemple de Decitre-Interactive. Pour autant, l'apport en fonds propres peut toucher ses limites quand une nouvelle phase de mise au point du produit demande un financement complémentaire. C'est alors l'occasion d'un nouveau tour de table ; la présence du fondateur à cette étape atteste de sa confiance dans le projet et rassure les investisseurs potentiels. Quand les apports sont de nature différente entre associés (de l'immatériel d'un côté, des fonds propres de l'autre), la question de nouveaux financements doit souvent trouver une réponse par la dette pour conserver l'équilibre de l'actionnariat.

⇒ **Quelle que soit sa forme (dette ou surtout fonds propres), la mise en place d'un financement externe de l'innovation amène à l'évaluation du projet**

Point central de cette conférence, l'évaluation a été abordée sous plusieurs angles.

Christophe VELUT a rappelé certains principes clés applicables à l'évaluation de projets innovants.

Tout d'abord, la distinction entre Prix ou Valeur, chère à l'association A3E, qui prend tout son sens pour l'évaluation des projets innovants. On commence à parler de valeur seulement quand on a validé « la preuve du concept » du projet innovant, quand on a signé les premières commandes, une capacité à établir un prix de revient et à se référer au scénario ou à un des scénarii considéré comme probable, inclus dans le business plan. En pratique, le curseur qui permet de passer d'une logique de prix à une logique de valeur est positionné à un niveau très différent selon les projets innovants, et la zone « grise » entre prix et valeur très large.

Dans le cadre de la valorisation d'un projet innovant, le point clé est le diagnostic stratégique du projet innovant, diagnostic qui nécessite des compétences et une expérience non limitée aux critères financiers. Les incertitudes doivent être traduites en priorité dans le business plan (identification de scénarii alternatifs, durée de l'horizon explicite, justification de la valeur terminale,...) alors qu'une erreur fréquente consiste à traduire les (nombreuses) incertitudes d'un projet innovant principalement dans les hypothèses actuarielles (taux d'actualisation,...).



Ensuite, la différence d'appréciation selon que l'on est **créateur** – et donc très orienté sur la valorisation immédiate de son capital immatériel, sur le souci de ne pas être dilué par le partenaire-, **industriel** – et donc très sensible à la notion de risques financiers / création de valeur stratégique- ou **investisseur** – et là, retour sur Investissement calculé par rapport à un prix de sortie estimé et durée sont les premiers critères. Christophe Velut compare l'exercice de l'estimation du prix à un « shaker », pour bien rappeler la multiplicité des critères (généralement non rationnels et basés sur la confiance) prix en compte qui conduisent à la détermination d'un prix.

La question du développement du projet, de son suivi par des jalons prend vite une place importante dans les débats. Le premier jalon, c'est d'obtenir « l'outil qui marche »/ »proof of concept », au bon moment. Le deuxième, c'est celui de savoir si on va gagner de l'argent, ceci étant ensuite décliné de façon fine pour permettre d'évaluer à intervalles resserrés le risque attaché au projet, surtout si le « time to market » est long ce qui est le cas pour les deux intervenants de la conférence. L'idéal est :

- ⇒ de fonctionner avec des « boucles courtes » afin d'aller assez vite sur la preuve du concept puis d'étapes suivantes.
- ⇒ de tenir les budgets, ou d'être très réactif aux variations / décalage dans le temps,
- ⇒ Ensuite viendra la logique de performance du produit, vue par les clients.

Dans le cadre des projets innovants dans les secteurs d'activité traditionnels, il est fréquent de constater, pour différentes raisons (raisons de marché,...) que la croissance (activité, rentabilité,...), intervient sur une durée plus courte et à des niveaux moins élevés que dans les biotechs.



Il peut arriver toutefois qu'un projet doive être abandonné parce que le marché n'est pas prêt (« time to market »). C'est précisément l'un des rôles du process d'évaluation mis en place par les sociétés que de le déterminer. Les slides commentées détaillent les diverses techniques mises en œuvre.

Mais on ne doit pas oublier que les enjeux sont largement humains aussi, tant dans la capacité à mettre un coup d'arrêt à un projet qui a mobilisé fortement une équipe avec toute la frustration qui en découlera, que dans la capacité d'un chercheur à conduire un projet de développement commercial et industriel.

⇒ **L'évaluation de l'innovation doit donc en permanence apporter des réponses aux questions suivantes : L'innovation sera-t-elle en mesure de générer un business récurrent, stabilisé, confortable ? A quelle échéance ?**

S'il fallait quelques mots pour traduire l'essentiel de nos débats, on pourrait retenir les suivants :



- Innovation et Vision stratégique : son intérêt stratégique au regard de mes clients et de mon marché
- Innovation et Création de valeur « L'investissement d'aujourd'hui est le business de demain »
- Innovation et Jalons : indispensables aussi pour les financeurs, ils doivent être adossés à des critères mesurables du Business Plan et servent de fil rouge à l'évaluation
- Innovation et "Stop or go" : capacité d'arbitrage entre les projets et de management des équipes.

Jean-Pierre Lac, Lyon Place Financière et Tertiaire, rappelle en conclusion l'importance pour tout dirigeant de se poser de façon régulière la question de la valeur de son entreprise. Nous verrons qu'elle se pose dans des termes très différents suivant les types de secteurs ou de maturité d'entreprises : ce sera le contenu des prochaines conférences de ce cycle.

Merci à nos partenaires

