



PAR  
**DENIS MOLHO**  
CONSULTANT ASSOCIÉ DME  
PERFORMANCE, MEMBRE DU  
COMITÉ SCIENTIFIQUE DFCG

# Pilotage de l'innovation et contrôle de gestion **Un projet global pour la PME-ETI**

Dans les PME-ETI, la question de l'innovation ne concerne pas seulement la R&D, mais mobilise l'ensemble de l'entreprise, contrôle de gestion compris. Tenue des budgets et atteinte des objectifs sont tout aussi déterminants dans le processus de mise en place d'un projet.

**A**u cours de plusieurs interventions récentes dans des établissements publics et des moyennes entreprises, qu'elles soient industrielles ou de services, j'ai pu observer qu'à la différence des grandes entreprises qui sont souvent bien outillées, la problématique du contrôleur de gestion et de l'innovation est souvent difficilement perçue par la PME ou par l'ETI. Je n'aurai pas la prétention de fournir ici des méthodes, mais seulement de rappeler quelques principes et règles qui paraissent essentiels pour positionner le contrôleur de gestion.

## LE LARGE PÉRIMÈTRE DE L'INNOVATION

L'innovation ne se résume pas à la seule recherche et développement qui débouche, en général, sur le lancement de nouveaux produits, la production de nouvelles patentes ou de brevets. Mais la réorganisation des processus – tels que les achats, la production, l'administratif, – autour d'un nou-

veau système d'information par exemple, fait tout autant partie du processus d'innovation. De même, la rénovation de la gestion de la relation au client, par exemple au travers de nouveaux services ou de nouveaux modes de distribution, constitue un élément essentiel. Sans oublier le développement des compétences des collaborateurs, pour plus d'efficacité.

L'innovation n'est donc pas seulement un nouveau produit, une nouvelle idée, mais elle comprend également l'ensemble des changements affectant le portefeuille produits ou services, ainsi que les processus de l'entreprise  générateurs de profit économique.

La PME doit piloter l'innovation de manière globale et transversale, identifier les projets à forte rentabilité, qu'ils soient administratifs, techniques, ou logistiques, et associer tous les acteurs concernés à la construction des projets. Par exemple, un

projet sur la chaîne logistique va impliquer les commerciaux, les achats, la production, les informaticiens...

## STRUCTURER L'INNOVATION

La tenue des budgets et l'atteinte des objectifs de rentabilité économique impliquent une gestion très rigoureuse et structurée en mode projet. D'expérience et de manière synthétique, les entreprises qui tiennent leurs objectifs structurent leurs développements autour des phases suivantes :

- **Cadrage préliminaire** : Il s'agit d'évaluer l'opportunité d'un projet d'innovation, notamment R&D, à travers les

coûts et les revenus générés, la cohérence stratégique du projet. À l'issue de cette phase, il est décidé ou non de procéder à une étude détaillée.

- **Etude détaillée** : Elle consiste à évaluer les risques et aléas liés aux estimations de la phase précédente au travers d'un approfondissement de l'étude du contexte du projet (technologies, marché, risques financiers...). Cette phase doit permettre de réduire les risques et débouche sur des décisions de *go/no go*. Par exemple, dans une entreprise high tech, un projet de développement de logiciel devra recevoir un feu vert à ce stade, sur la base d'une double étude des coûts de développement et des opportunités du marché.

- **Développement** : À ce stade, le projet est lancé et le vrai enjeu est de tenir le budget de ressources et les objectifs de délais. À cet égard, l'essentiel est de produire des éléments de mesure, au travers d'une nomenclature précise de coûts et revenus associés. À titre d'illustration, on dissociera souvent coûts spécifiques de R&D du projet, coûts de support techniques, prestations reçues des différents services de l'entreprise, amortissements des actifs, et coûts de prototypage. La nomenclature varie selon les entreprises, mais elle doit être précise et stable.



*le contrôleur de gestion joue un rôle central de garant des objectifs et d'animateur*

## Les PME françaises vers l'innovation

► **Le 8 août dernier, François Hollande** terminé son discours sur l'emploi en rappelant la place déterminante de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises françaises : « *j'ai voulu terminer par ce message sur la compétitivité, sur la croissance, parce que s'il n'y a pas d'innovation, s'il n'y a pas de compétitivité des entreprises, il ne peut y avoir de créations durables d'emplois* ».

► **Fleur Pellerin, ministre déléguée aux PME**, a voulu apporter « *un message qui porte sur notre politique en faveur de l'innovation, en faveur des PME de leur financement, de l'aide que nous souhaitons leur apporter pour qu'elles puissent exporter davantage, investir davantage dans la recherche et le développement et dans l'innovation* ».

• **Pilote** : Lorsque cela est possible, il est toujours souhaitable de lancer la mise en oeuvre progressivement, au travers du démarrage sur une entité pilote. Cela permet de procéder à des ajustements.

### • Industrialisation

Le contrôleur de gestion joue un rôle fondamental dans l'élaboration de ces budgets de projets. Il est le garant du réalisme des chiffres.

### UNE LARGE COMPRÉHENSION DU ROI

La maîtrise des coûts et des revenus engendrés par une bonne structuration du projet permet de fixer des objectifs de ROI, ce qui est nécessaire à la tenue des objectifs économiques de l'entreprise. Au-delà du ROI *stricto sensu*, il faut aussi s'assurer de la cohérence stratégique de l'investissement (correspond-il au positionnement produits/marchés de l'entreprise ?) et de la valeur ajoutée pour les clients. Le développement, bien compris, de l'entreprise l'exige. Le contrôleur de gestion doit, ici encore, jouer un rôle central de garant du réalisme des objectifs.

### LA MESURE DE LA MAÎTRISE DES RISQUES

La structuration du projet doit servir de socle à une gouvernance efficace, dont l'instrument principal est un comité de pilotage « transverse » associant les fonctions concernées et centré sur la maîtrise des risques et l'atteinte des objectifs. Le contrôleur de gestion doit jouer un rôle central d'animation, à cet égard.

L'innovation, dont la R&D est un vecteur essentiel de développement, se gère comme un business autour des deux piliers que sont la structuration des projets et la mesure des coûts et des performances. Sur ces deux points, le contrôleur de gestion joue un rôle central de garant des objectifs et d'animateur. ●

### INNOVATION ET PME EN CHIFFRES

● **Dépenses intérieures de R&D** dans les PME de moins de **250 salariés**, **3,6 milliards** d'euros en 2005 ; **6 milliards** en 2010

● **9000 PME de moins de 250 salariés** ont bénéficié du crédit d'impôt recherche, soit **70** des bénéficiaires