

# Les indicateurs R&D

*Comment la renforcer et la crédibiliser ?*

Au-delà des éléments directement constitutifs, tant techniques, financiers ou administratifs, d'une présentation d'un projet de Recherche & Développement (R&D) ou d'Innovation (RDI), la mise en œuvre et en valeur de certaines actions « simples » permettent notamment :

- D'en renforcer les performances, notamment en lancement de nouveaux produits ou CA généré.
- D'améliorer l'image innovante de l'entreprise vis-à-vis des administrations, clients, investisseurs.
- De maximiser les démarches de mobilisation de financements publics, en montants obtenus, chances de succès ou délais de traitement.

## En développant les ressources

Cela peut sembler évident, mais aussi difficile à mettre en œuvre en contexte économique de crise et/ou situation de trésorerie tendue, surtout sur des activités par définition incertaines. Mais, il existe plusieurs leviers pour en diminuer le coût tout en gagnant en volume et en niveau technique.

D'un côté, le CIR et le CII (respectivement de 30 et 20% des dépenses éligibles) permettent de récupérer une partie des dépenses avec diverses mesures incitatives plus ou moins méconnues :

Le forfait des frais de fonctionnement :

- Ajoutant ainsi 50% aux dépenses de personnels, y compris pour les stagiaires et alternants.
- Doublant pendant 24 mois les dépenses de personnels relatives à l'embauche de jeunes docteurs, précieux atouts pour la R&D, recrutés en 1er CDI en France postérieur à leur thèse dans leur domaine d'expertise.
- Ajoutant également 75% aux dépenses des biens techniques métiers permettant, entre autres, de ne pas être freiné dans ses ambitions.

Les dépenses de sous-traitance :

- Auprès de laboratoires publics de recherche étant valorisées pour le double de leur montant, une collaboration avec un laboratoire académique, dont la mission première est la R&D intègre au projet des expertises à la pointe de l'état de l'art.

Ces partenariats publics peuvent d'ailleurs prendre de nombreuses formes, de la plus légère (projet étudiant, ...) à la plus engageante (thèse CIFRE, ...), de nombreuses initiatives structurantes étant prises (SATT ou service/filiale dédié, PRES, RTRA, plateforme technologique, Institut Carnot, incubateur, cofinancement de démonstrateur, ...).

De l'autre côté, il existe de nombreux autres financements publics (H2020, PIA, FUI, ANR, BPI, JEI, ...) compatibles avec les crédits d'impôt :

- De la Région à l'Europe : génériques ou thématiques, incitatifs, sélectifs, parfois collaboratifs (et internationaux). Ces subventions sont généralement plafonnées aux fonds propres et quasi fonds propres, pour des entreprises saines et à jour de leurs obligations, pas ou peu cumulables, y compris sur des projets RDI différents et parfois réservés aux PME/ETI.
- En soutien aux projets de RDI remarquables, exemplaires, responsables, non réglementaires, impactant (voire d'intérêt général), risqués et plutôt technologiques.

## En élargissant et structurant l'information

En effet, l'Information Scientifique et Technique est stratégique et critique pour toutes les activités de R&D, comme ressources, supports/guides, traces, preuves, capitaux, voire même comme revenus.

D'une manière générale, l'association de personnalités R&D reconnues dans une instance de gouvernance de l'entreprise, voire la constitution d'un « comité scientifique », devant lequel les activités techniques sont présentées, enrichit les travaux, leur apporte une caution scientifique et permet d'initier d'éventuelles coopérations.

En outre, avant de lancer des travaux de R&D, une information minimale sur l'état de l'art, au moins des brevets, est primordiale. A ce titre, un laboratoire public, un docteur ou un stagiaire sont de bonnes sources, comme la participation à des manifestations ou l'achat et l'abonnement à des publications à des fins de veille technologique, dont les dépenses sont éligibles au CIR.

Ensuite, les réflexions amont documentées et formalisées, globales ou propres à chaque projet, sont généralement bénéfiques, que ce soit :

- Une roadmap technique à moyen terme.
- Une décomposition des étapes et tâches avec définition des objectifs, ressources, dates, ...
- Une analyse des parties prenantes (stakeholders), dont la concurrence.
- Une analyse des forces, faiblesses, opportunités, menaces (SWOT).
- Une analyse de rentabilisation (business case).
- Un plan d'exploitation et de diffusion & communication des résultats.
- Une analyse fonctionnelle de la valeur.

Pendant et après les travaux, la structuration et la traçabilité de l'information relatives à ces activités R&D est également capitale. Ainsi, un « cahier de laboratoire », ou des rapports et présentations régulières sur l'avancement et les résultats des travaux :

- Atteste de la structuration de l'activité R&D en matière de démarche qualité.
- Justifie de la qualité d'inventeur et de la date des travaux devant les offices de brevets et les tribunaux en cas de contentieux associés.
- Professionnalise les pratiques internes et capitalise les savoir-faire.
- Facilite la transmission et la justification a posteriori, pour exemple pour la rédaction des descriptions techniques justificatives du CIR.

Et, même dans des pratiques « Agile », toute initiative structurant la gestion du projet est la bienvenue, comme l'utilisation de logiciels de gestion de projet, de contenu ou le ticketing des tâches.

A ce titre, l'application de méthodes structurées de conduite et d'analyse de projets, voire l'utilisation d'outils, notamment logiciels, permet d'en limiter les dérives, d'en améliorer les chances de succès et d'attester du sérieux de la démarche R&D.

## En capitalisant sur les résultats des travaux et en les valorisant

La propriété intellectuelle et industrielle est stratégique pour :

- La protection de l'activité, offensive (brevet, dessin et modèle, ...) et, à minima, défensive (dépôt Agence de Protection des Programmes, enveloppe Soleau, ...) par l'obtention d'une date certaine d'invention/dépôt.
- La génération de revenus court terme via la cession ou la concession de licences, éventuellement exclusives et/ou sectorielles, sans les lourds investissements industriels pour produire.
- L'actif immatériel qu'elle représente, qui peut être valorisé dans le capital social de l'entreprise, en augmentant ainsi la valeur, notamment en cas d'entrée d'actionnaires extérieurs.
- L'image, les brevets étant des indicateurs de nouveauté et d'inventivité publiés dans des bases de données internationales avec le nom des propriétaires et inventeurs.

Et, les coûts de dépôt/maintien y compris en cas d'appel à un cabinet spécialisé, et la complexité administrative sont assez limités, les frais de brevets étant éligibles au CIR/CII et de dépôt/maintien de dessins et modèles au CII.

Mais, de manière moins directe, toutes les démarches de knowledge management, y compris de structuration d'informations évoquées précédemment, concourent à exploiter au mieux ces travaux, les informations liées et même les échecs.

Par ailleurs, même si la confidentialité et le secret sont importants, une valorisation maîtrisée des ressources, activités et résultats participent à une communication innovante. Cela passe par exemple par :

La rédaction de publications et l'intervention ou la présentation de posters dans des colloques scientifiques. Outre la preuve du caractère R&D :

- Les réactions des pairs enrichissent les travaux et peuvent déboucher sur des coopérations.
- Les téléchargements et citations de ces supports indiquent « l'impact factor » de ces travaux.
- C'est gratifiant pour le représentant de l'entreprise, et souvent dans d'agréables destinations.

L'adhésion et mieux, la participation active à des groupements, clusters, associations ou réseaux orientés R&D et Innovation, notamment les pôles de compétitivité, BPI Excellence ou le Comité Richelieu. Outre l'affichage, ce réseautage permet de rencontrer de possibles partenaires, sous-traitants, ou clients, ces structures étant généralement prescripteurs, gestionnaires, voire labellisateurs pour des financements publics.

Enfin, de manière moins détaillée, sont valorisants :

- L'enseignement dans des formations d'enseignement supérieur, la participation à de groupements d'experts, commissions « publiques » ou comités officiels, par exemple de normalisation (éligible au CIR).
- La candidature et, si possible, le gain de concours, prix ou reconnaissances...
- L'implantation dans un écosystème R&D (technopole, incubateur, pépinière, accélérateur, ...).
- La communication technique dans la presse spécialisée et la mise en relief de ses atouts R&D sur ses supports de communication (site Web, réseaux sociaux, documentation, ...). La diffusion des résultats, avec définition d'un plan associé, constitue d'ailleurs une obligation de certains financements publics, notamment européens.

## En mesurant et évaluant l'investissement et son retour

L'application d'une échelle reconnue d'avancement ou de maturité des étapes d'un projet de R&D est un bon indicateur car ces standards font foi pour tous les experts d'un domaine, pour exemple :

- Le Technology Readiness Level (TRL) de la NASA, très utilisé dans l'industrie.
- Le phasage des études cliniques.

Enfin, de manière plus chiffrée, il est important de pouvoir quantifier, pour l'activité R&D globale ou projet par projet, leur nombre, l'effectif, le budget ou leur succès, et ce en évolution par rapport au passé et en prévisionnel sur le futur. Là encore, pour illustration, voici quelques indicateurs reconnus :

- Le budget R&D en % du Chiffre d'Affaires (CA), éventuellement du CA généré par les nouveaux produits.
- L'effectif R&D en heures ou Equivalent Temps Plein (ETP).
- Le nombre de projets en cours, rapprochable du nombre de projets ayant abouti à un succès, par exemple la mise sur le marché d'un nouveau produit.

- L'affectation des temps des personnels R&D, pour comparer le poids des projets avec leur priorité ou impact, mais aussi pour dégager les personnels R&D des tâches parasites.
- Le taux de rentabilité (recettes / dépenses) des projets.
- Tout autre Key Performance Indicator (KPI) pertinent propre à l'entreprise et/ou au projet.

Si vous souhaitez des informations complémentaires sur les opportunités de financements publics pour vos activités de R&D et d'Innovation, mais aussi sur notre offre de services/conseils à l'Innovation, n'hésitez pas à contacter un de nos consultants au 01 44 77 91 00 ou [via notre formulaire de contact](#).