

# APIA

Administrateurs Professionnels  
Indépendants Associés

Cahier n°25

## **Inscrire l'innovation dans l'ADN de l'entreprise**

**Alma**<sup>cg</sup>  
innovation & taxes

**DE GAULLE  
FLEURANCE  
& ASSOCIÉS**

SOCIÉTÉ D'AVOCATS

# Table des matières

Synthèse.....	3
<b>1 L'innovation, outil incontournable du développement et de la pérennité des entreprises</b>	
1.1 L'innovation est incontournable.....	4
1.2 L'innovation est indispensable à la pérennisation des entreprises.....	5
<b>2 L'innovation, une démarche à construire</b>	
2.1 Le succès de l'innovation relève d'un processus élaboré et collaboratif.....	7
2.2 L'innovation doit figurer à l'agenda du Conseil d'Administration.....	8
2.3 L'implication du dirigeant dans ce processus est essentielle.....	9
<b>3 Les ressources propres à l'innovation</b>	
3.1 La ressource humaine.....	10
3.2 La ressource matérielle.....	10
3.3 La ressource financière.....	10
3.3.1 Financements privés.....	10
3.3.2 Financements publics.....	10
A) Dispositifs nationaux d'aides directes.....	10
B) Dispositifs fiscaux favorables à l'innovation en France (Aides indirectes).....	11
C) Dispositifs européens.....	11
<b>4 Maitriser les risques liés à l'innovation pour les transformer en atouts</b>	
4.1 Les risques propres à l'innovation.....	13
4.2 Le cas particulier du financement de l'innovation.....	13
4.3 Transformer la gestion des risques en atouts.....	14
4.3.1 Quelques pratiques à suivre.....	14
4.3.2 Quelques pratiques à ne pas suivre.....	14
<b>5 Conclusion.....</b>	<b>15</b>
<b>Focus n°1 : Exemples d'outils fiscaux venant en soutien de la recherche et de l'innovation &amp; quelques bonnes pratiques en matière fiscale.....</b>	<b>16</b>
<b>Focus n°2 : « Do's &amp; don'ts » sur la protection et la valorisation de vos actifs technologiques.....</b>	<b>18</b>
<b>6 Quelques références d'ouvrages sur le thème de l'innovation.....</b>	<b>21</b>

# Cahier APIA sur l'innovation

Par ce cahier, APIA souhaite offrir un guide pratique aux dirigeants et administrateurs d'entreprises pour les aider dans cette démarche clé qu'est l'innovation et tirer le meilleur parti de la ressource essentielle qu'elle constitue. Une gouvernance efficace doit s'interroger sur la politique d'innovation de l'entreprise et susciter les bons comportements chez les dirigeants.

En espérant que ces recommandations serviront aux dirigeants et administrateurs pour façonner l'avenir de leur entreprise.

Le comité rédactionnel.

# Synthèse

L'innovation est sur tous les fronts. Médias, politique, rue, école, jusque dans nos maisons, l'innovation rythme notre quotidien. Même si sa définition varie d'un rapport à l'autre et si beaucoup tentent d'en analyser les tenants et les aboutissants, l'innovation est avant tout l'apanage de celles qui sont au cœur de sa création et qui contribuent à sa pérennité : les entreprises. Grâce à l'innovation, de nouveaux compétiteurs, encore inconnus il y a peu, sont devenus des leaders mondiaux et mettent en péril des groupes installés depuis des décennies. Regardons par exemple UBER ou Airbnb dont l'émergence ultra rapide bouscule les situations établies. Ceci est particulièrement vrai dans une économie française et européenne installée dans une croissance atone et qui n'est pas toujours au cœur des révolutions technologiques prenant place sur certains autres continents comme l'Asie.

Certes, toute innovation comporte des incertitudes et des contraintes à intégrer dans le dispositif de maîtrise des risques de l'entreprise. **Mais quel risque y a-t-il à ne pas innover ? Quels gains manqués voire quel temps de survie si l'entreprise n'innove pas ? En miroir, quelles opportunités de valorisation des investissements de l'entreprise s'ouvrent à elle grâce à l'innovation tout en transformant ces contraintes en atouts ?**

Associée à une plus grande ouverture vers l'extérieur, l'innovation à tous les niveaux de l'entreprise contribue à générer ou maintenir de puissants avantages compétitifs engendrant chiffre d'affaires accru et amélioration des marges. L'innovation concerne les entreprises de tout type et de toute taille : non seulement les sociétés de haute technologie mais plus globalement tous les métiers de produits ou de services, même traditionnels.

Le coût de l'innovation, notamment de la R&D, peut être

allégé par une palette de financements publics si les conditions sont remplies (aides BPI, crédit d'impôt recherche, crédit d'impôt innovation, aides locales...). Les programmes de recherche européens, en plus des financements qu'ils procurent, peuvent également ouvrir des marchés internationaux souvent difficiles à pénétrer.

L'innovation relève d'un processus piloté par le dirigeant, associant tout le personnel de l'entreprise et répondant à des règles établies comme :

- le souci permanent de s'ouvrir vers l'extérieur, d'anticiper les évolutions et de travailler de façon transversale à tous les niveaux,
- la liberté d'expression en interne qui consacre l'innovation comme élément de la culture de l'entreprise,
- le choix objectif et rationnel,
- la volonté de promouvoir le changement et de consacrer les moyens nécessaires et adaptés,
- l'aptitude à remettre en cause un projet qui n'est plus maîtrisé ou finançable.

Le dirigeant est celui qui impulse dans la durée le processus d'innovation, incite son management à mettre en œuvre de nouvelles opportunités, en étroite collaboration avec son Conseil d'Administration ou son équivalent.

La gouvernance a un rôle essentiel dans la mise en œuvre de ce processus d'innovation dont les enjeux sont fondamentaux pour l'entreprise en termes de stratégie, de ressources humaines, de finances et de maîtrise des risques.

Le dirigeant doit s'appuyer sur son Conseil pour obtenir l'éclairage nécessaire à la conduite de cette démarche. A ce titre, la présence d'un administrateur indépendant APIA au sein du Conseil apporte un éclairage neuf, sans parti pris, fondé sur l'expérience et garanti par le professionnalisme.

# 1 L'innovation, outil incontournable du développement et de la pérennité des entreprises

## 1.1 L'innovation est incontournable

- **L'Europe et la France sont durablement dans un système en très faible croissance**, plus particulièrement si on les compare aux pays les plus dynamiques comme les États-Unis ou la Chine. En langage d'entreprise, cela signifie que nos clients actuels, si nous les conservons, n'achèteront globalement pas plus de produits ou de services. Seule l'innovation dans son offre et dans son suivi peut faire croître l'entreprise.
- **La mondialisation et la modicité des coûts des transports mondiaux** conduisent à mettre en compétition pro-

ductions locales et étrangères.

- **L'informatique, Internet et les réseaux sociaux bouleversent le modèle économique classique de l'entreprise** : Grâce à Internet, les entrepreneurs du monde entier peuvent collaborer pour créer toujours plus, toujours plus vite et vendre leurs produits toujours plus loin. Comprendre les nouvelles règles du jeu générées par ces outils devient la condition essentielle pour que nos entreprises continuent d'être profitables. La révolution numérique impose à l'entreprise de revoir plus fréquemment son business model.

**Exemple :** Diffusion rapide de la technologie mobile en Afrique notamment pour les paiements<sup>1</sup>  
60% des 400 000 villages africains sont couverts par le réseau télécom alors que les agences bancaires ne sont souvent présentes que dans les grandes villes. Cela conduit les acteurs du marché des télécommunications à concurrencer le secteur bancaire.

Aujourd'hui, certaines communautés sur les réseaux sociaux comportent plus d'abonnés que des nations entières (les abonnés Facebook ou Whatsapp seraient plus nombreux que les américains !). Les besoins et les attentes de cette nouvelle génération de consommateurs représentent une manne cruciale de relais de croissance pour les entreprises.

- **L'accélération du cycle de vie des produits** : Les acheteurs - consommateurs ou entreprises - sont de mieux en mieux informés par Internet. Ils changent d'avis plus souvent et sont moins fidèles. Les progrès technologiques notamment en conception et en fabrication (ex : CAO, FAO) raccourcis-

sent le cycle de sortie des produits, ce qui menace les entreprises qui n'ont pas anticipé ni préparé cette évolution.

- **Les bouleversements dans la productique** : Le développement du numérique rend possible la conception et la fabrication de produits en petites séries à des conditions économiques concurrentielles. C'est d'ailleurs un facteur favorable à la relocalisation de productions (ainsi Salomon - Amer Sports Footwear - a accéléré son processus de Recherche et Développement en relocalisant le prototypage avec pour objectif de relocaliser sa production en Europe...).

**Un exemple de bouleversement de la productique : L'IMPRESSION 3D !**  
Dans un futur proche, vont d'abord être touchés les produits nécessitant aujourd'hui de grands moyens de stockage. L'impression 3D va s'opposer à la production de masse concentrée en permettant de « fabriquer » des produits personnalisés à la demande et sans stock (à titre d'exemple, en matière automobile, les garagistes ou concessionnaires pourront produire eux-mêmes localement des pièces de rechanges nécessaires à la réparation des véhicules). Cette production localisée engendrera logiquement des économies de coûts de transport, tout en permettant d'optimiser le service au client. Enfin, l'impression 3D aura un impact écologique en engendrant une diminution des gaz à effet de serre (baisse du volume de transport) et des économies de matières premières (fabrication sur demande avec moins de déchets).

• **Le « big data »** : Ce vocable recouvre collecte, filtrage, maîtrise, organisation, traitement, stockage, mise en contexte, analyse et protection des données utiles et disponibles. Cette connaissance permet d'apporter des réponses quasi instantanées sur l'évolution des besoins des clients, ou encore, sur le choix de critères toujours plus pertinents pour améliorer la

production ainsi que les performances collectives et individuelles, passées, présentes voire futures et plus globalement la santé d'une entreprise. Maîtriser ce processus constitue un avantage concurrentiel de premier ordre. Désormais, le « big data » est lui-même devenu incontournable et l'entreprise doit en être (en est malgré elle !) partie prenante.

**Un exemple d'opérateur du « big data », Dataiku :** Dataiku est l'éditeur du logiciel Data Science Studio (DSS), qui facilite la création d'applications professionnelles centrées sur la donnée et le prédictif. Grâce à un accès direct à des algorithmes, les utilisateurs sont en mesure de manier leurs données et prédire des événements futurs. Ainsi, Chronopost (filiale du Groupe La Poste) utilise DSS pour analyser et identifier, à l'échelle de la France, les moyens opérationnels engagés chaque jour pour couvrir l'ensemble du territoire. Cet outil permet à Chronopost d'assurer la qualité de ses différentes offres (livraison avant 13h, avant 10h...).

(source : newsletter de Cap Digital du 21 novembre 2014)

• **La raréfaction des ressources** : Elle est considérée par les entreprises innovantes comme l'opportunité de trouver de nouvelles solutions sous la contrainte. La créativité n'est jamais aussi exacerbée que sous la pression de l'environnement. Les gâchis de ressources sont traqués et des solutions plus économes, plus robustes et plus fonctionnelles font leur

apparition. Tout ceci ne se fait pas au détriment de la qualité et de la pertinence du service apporté à l'utilisateur, ni d'ailleurs au détriment des marges de l'entreprise, bien au contraire. La porte est grande ouverte vers l'innovation frugale, le fameux « jugaad » (\*)<sup>2</sup> !

## 1.2 L'innovation est indispensable à la pérennisation des entreprises

Dans le contexte économique actuel, les études statistiques<sup>3</sup> confortent l'idée que l'entreprise qui innove régulièrement, dispose d'atouts supplémentaires pour rebondir. Elle est plus agile, plus réactive. Elle est en mesure de mettre rapidement

sur le marché de nouveaux produits ou services, d'attirer des talents, ou encore, de se réorienter vers d'autres marchés si sa pérennité le nécessite.

### Deux exemples de rupture technologique :

1 Une société de nature familiale<sup>4</sup> est parvenue à devenir leader sur son marché en créant une innovation de rupture. Elle équipait les athlètes d'un sport extrême exigeant des chaussures très performantes. Mais ce marché était trop étroit. La société l'a associé au marché du « trail » qui était en émergence et qui nécessitait des chaussures spécialisées. En se positionnant sur ce marché en croissance, cette société a acquis un avantage concurrentiel sur ses concurrents restés sur le marché de la course sur asphalte. Elle a multiplié par 2,5 son chiffre d'affaires en 5 ans.

2 En 2007-2010, un leader du secteur des télécommunications a introduit une rupture technologique dans les systèmes de transmission sur fibre optique. Cette nouvelle technologie a permis de multiplier les flux de données par un coefficient de près de 10, en acquérant momentanément 70% des parts du marché des liaisons à 100 giga-bit/s. Cette innovation majeure a contribué à une amélioration substantielle des échanges massifs de données et de vidéos par Internet.

2 Mot Hindi signifiant « débrouillardise »

3 The innovator's DNA – Harvard Business Review – December 2009 issue

4 <http://benoitsarazin.com/francais/2011/03/conseils-pour-reussir-son-innovation-de-rupture-lexemple-salomon.html>

**Pour nos entreprises PME et ETI, la seule issue incontestable réside dans l'innovation.**

L'innovation doit, comme la qualité, toucher tous les domaines de l'entreprise :

- l'offre, les produits, les marchés,
- les techniques de commercialisation et d'après-vente,
- les processus de production et de contrôle qualité,
- **plus globalement toutes les fonctions au sein de l'entreprise, y compris le management interne et la gouvernance.**

Dans ce cadre :

- **l'entrepreneur doit élargir sa vision** car le monde qui l'entoure s'est lui-même fortement élargi ;
- le comportement du dirigeant est la clé de voûte de cette

démarche d'innovation : il lui fournira ses réelles chances de succès **en innovant dans sa gouvernance et son management** :

- accepter d'autres regards, en particulier au sein de son Conseil d'Administration,
- accepter d'être questionné sur le passé, l'existant et l'avenir.

**L'innovation doit être une préoccupation majeure pour le chef d'entreprise et les responsables qui l'entourent, toutes fonctions confondues : opérationnelles, marketing, ventes, ressources humaines, financières, juridiques, informatiques, et autres fonctions support, plus largement l'ensemble du personnel.**

# 2

## L'innovation, une démarche à construire

### 2.1 Le succès de l'innovation relève d'un processus élaboré et collaboratif

Il s'agit de voir plus loin que les contingences immédiates, de voir autrement : Initier, susciter et accélérer l'innovation en mettant en œuvre un processus collaboratif qui associe l'ensemble du personnel.

Que l'idée initiale vienne des dirigeants, des administrateurs,

des équipes du terrain, des bureaux d'études, des industriels, des acheteurs ou de conseils externes, elle ne pourra se développer qu'à travers un tissu de relations et d'aller-retour au sein de l'entreprise.

**Exemple :** Une société familiale distribuait des pièces d'équipements industriels. L'équipe dirigeante, et toutes les équipes commerciales étaient convaincues que les seuls canaux de distribution efficaces étaient et devaient rester les canaux traditionnels, grossistes et installateurs. Certains acteurs commençaient à se positionner sur Internet, mais ces démarches n'étaient pas considérées comme sérieuses. Sous la bienveillante pression de l'un des administrateurs, le dirigeant a finalement accepté de réévaluer ce mode de distribution pour ses produits et s'est aperçu de tout l'intérêt que cela pouvait représenter pour son entreprise, entraînant alors l'ensemble des équipes dans la redéfinition des outils et des organisations nécessaires pour y arriver. Au final, ce type de commercialisation connaît aujourd'hui une croissance du CA à deux chiffres alors que les activités traditionnelles de l'entreprise sont stables.

**Une entreprise qui veille à inscrire un processus d'innovation structuré dans ses valeurs, sa culture et ses méthodes de travail, cheminera dans la durée.**

Ainsi, le dirigeant souhaitant favoriser l'innovation devra mettre en place un processus simple et organisé, intégrant les points clés suivants :

- **Développer au sein de l'entreprise une forte capacité à travailler de façon transversale et à s'ouvrir vers l'extérieur**, ce qui est le propre de l'état d'esprit d'innovation. Il convient ainsi d'être en permanence attentif aux besoins de ses clients, à la façon dont ils utilisent réellement les produits ou services de l'entreprise, aux actions de ses concurrents, à l'activité de ses fournisseurs. Il convient également d'être ouvert aux questions d'ensemble, comme les implications qu'entraîne la transformation numérique dans des secteurs connexes à celui de l'entreprise ou les évolutions de l'environnement de l'entreprise. De même, l'établissement de partenariats, l'adhésion à des groupements d'entreprises, à des clubs d'innovation ou à des pôles de compétitivité, la visite de salons tout comme des voyages à l'étranger sont autant de sources d'informations utiles. L'intelligence économique résultant d'outils de veille nouveaux sur le marché donne un avantage déterminant pour l'entreprise. On voit naître de nouveaux métiers (comme les gestionnaires de communauté ou « community managers » pour l'animation des réseaux sociaux ou les ingénieurs en data mining...).
- **Adapter l'organisation de l'entreprise pour utiliser au mieux les compétences de ses collaborateurs** : connaître

ses collaborateurs, leurs compétences et leurs aspirations, le cas échéant à l'aide de psychologues pour faciliter l'adaptation du personnel aux évolutions de l'entreprise.

- **Favoriser l'expression libre et la créativité** : si l'on ne favorise pas une forme d'expression libre, l'innovation ne se générera pas spontanément. Il faut donc que le chef d'entreprise non seulement laisse s'exprimer les idées nouvelles, même surprenantes ou un peu iconoclastes, mais aussi qu'il favorise l'expression de ses collaborateurs en leur facilitant la parole : boîte à idées, réunions de brain storming, primes pour idées nouvelles, open innovation, etc. L'adhésion du personnel à l'idée d'innovation est un facteur de succès : il conviendra que le chef d'entreprise explique cette démarche et la justifie auprès de ses collaborateurs.
- **Animer et piloter la démarche**. L'annonce initiale ne suffira pas : pour bien faire comprendre l'intérêt stratégique de la démarche d'innovation et sa place essentielle dans la pérennité de l'entreprise, le chef d'entreprise devra avoir à cœur de la faire entrer comme partie intégrante de la culture de l'entreprise et donc rappeler régulièrement que les idées nouvelles sont saines et utiles.
- **Faire des choix de manière objective**. L'innovation vise à accroître le chiffre d'affaires ou à améliorer les marges. Les critères de sélection et le processus de choix doivent être rationnels et clairs pour tous. Pour valider le projet, il peut être judicieux de solliciter le Conseil d'Administration, ou de mettre en place un comité de sélection, souple et simple, en y intégrant un œil extérieur indépendant (consultant,



partenaire, administrateur, avocat...). Le Conseil ou ce comité devra évaluer la cohérence de l'idée avec la stratégie de l'entreprise et lever les doutes sur sa faisabilité et sur le bénéfice qu'elle peut en attendre. Cet examen peut égale-

ment être l'occasion pour le Conseil de revoir la stratégie de la société. Le Conseil ou le comité pourra ainsi proposer à la direction d'allouer des moyens ou des ressources spécifiques au projet, pour de meilleures chances de succès.

**Exemple :** Très tôt, lorsqu'il a créé Dell et son modèle innovant de distribution directe d'ordinateur sur mesure, Michael Dell avait retenu 3 filtres simples et forts, auxquels toutes les initiatives innovantes étaient confrontées très en amont : « growth, profitability and liquidity ». Aucune initiative majeure ne pouvait être engagée sans un espoir raisonnable de croissance, sans que cette croissance ne soit profitable, et sans que cette croissance profitable ne puisse être financée.

- **Décider des moyens du développement.** Une fois l'idée validée, il est nécessaire de lui attribuer un calendrier et un certain niveau de moyens, en désignant un porteur de projet. D'ailleurs, celui-ci ne sera pas nécessairement l'apporteur de l'idée. La définition claire de l'objectif à atteindre et de la feuille de route associée permettra au dirigeant de bénéficier d'un consensus et d'une implication pour la mise en œuvre définitive au sein de l'entreprise, ou au contraire, le conduira à décider l'arrêt du développement. Ce consen-

sus et cette implication sont indispensables, soit à la réussite en évitant les blocages psychologiques, soit pour éviter le ressentiment lié à une frustration en cas d'arrêt.

Le « Jugaad » ou encore « système D », et qui consiste à innover en s'adaptant à la raréfaction des ressources tout en respectant l'objectif d'un développement durable, fait de plus en plus son apparition dans le fonctionnement des entreprises, quelle que soit leur taille.

**Un exemple d'innovation frugale : La 2 CV !** Saviez-vous quel était son cahier des charges ?

Cahier des charges de la 2 CV établi par P.J. Boulanger responsable de Citroën à l'attention de M. Brogly directeur du bureau d'études (1936) : « Faites étudier par vos services, une voiture pouvant transporter 2 cultivateurs en sabots, 50 kg de pommes de terre ou un tonnelet à une vitesse de 60 km/h, pour une consommation de 3 litres aux cents. La voiture pourra passer dans les plus mauvais chemins ; elle devra pouvoir être conduite par une conductrice débutante et avoir un confort irréprochable. Son prix devra être inférieur au tiers de celui de la traction avant 11 CV. Le point de vue esthétique n'a aucune importance. »

- **Savoir arrêter le projet qui n'est plus maîtrisé.** Le développement d'un projet d'importance doit être jalonné dans sa feuille de route de points de décision sur sa poursuite ou

sur son abandon en cas de dérapage avéré. Il appartient au chef d'entreprise de garder constamment ouverte cette possibilité et de mobiliser en conséquence ses collaborateurs.

## 2.2 L'innovation doit figurer à l'agenda du Conseil d'Administration

En matière d'innovation, le Conseil devra :

- examiner collégalement avec le dirigeant la démarche d'innovation et :
  - le questionner sur ses idées et projets, notamment leur cohérence par rapport à la stratégie de l'entreprise,
  - apporter des idées et orientations complémentaires et/ou nouvelles,
  - revoir le cas échéant la stratégie de l'entreprise,
- valider les sujets retenus et dans ce cas en effectuer un suivi, notamment :
  - décider les investissements nécessaires aux projets les plus importants, sur la base d'un budget prévisionnel et du bénéfice attendu pour l'entreprise,
  - éventuellement prendre la décision d'arrêter ou de recadrer un projet qui ne répond pas aux attentes avant que son impact ne dégrade la situation financière de l'entreprise,
- s'assurer de la mise en œuvre d'un processus de suivi et de contrôle simple permettant de :

- détecter et de sélectionner des idées ou des projets nouveaux,
- suivre avec des critères pertinents les projets retenus, notamment en termes techniques, commerciaux, financiers, juridiques et calendaires,
- veiller au choix des équipes responsables, à leur valorisation au sein de l'entreprise et à ce que les échecs ne soient pas sanctionnés mais valorisés,
- fixer les règles de comptabilisation des dépenses de recherche et développement en pesant l'ensemble des conséquences induites, notamment sur le bilan et le compte de résultat, la fiscalité et en termes de participation, d'intéressement et de rémunération.

Il est recommandé de mettre périodiquement l'examen du processus d'innovation à l'ordre du jour du Conseil. À cet égard, le chef d'entreprise doit sensibiliser son Conseil sur la nécessité de revoir régulièrement la stratégie de la société, pour qu'elle sache saisir les opportunités qui lui seraient profitables et ne s'endorme pas sur ses lauriers.

**Exemple :** Xerox, dès les années 1970, a su innover de façon magistrale en développant la souris et les fenêtres comme moyen de dialogue entre l'homme et la machine. Le brevet de la souris lui-même datait de 1967 et avait été développé dans un contexte universitaire (Stanford Research Institute). Xerox a su générer une idée innovante, regarder à l'extérieur pour identifier et acquérir ce brevet. L'idée sera reprise par d'autres comme Apple et Microsoft avec le leadership que l'on connaît.

Le Conseil fonctionne par la qualité de ses membres qui doivent comprendre les fondamentaux de l'entreprise et appuyer l'équipe dirigeante dans la promotion de l'innovation. Il paraît vital que le Conseil intègre un ou plusieurs administrateurs indépendants pour apporter un regard et un avis extérieur objectifs, garants de l'intérêt social de l'entreprise. L'administrateur indépendant facilite l'alignement d'intérêts

au sein du Conseil particulièrement lors de prises de décisions vitales pour l'avenir de l'entreprise mais à très haut risque. C'est le cas lors d'innovations significatives, où l'abandon d'une voie éprouvée et rentable pour un nouveau chemin porteur d'avenir mais fait d'inconnu, de remise en cause et de risque, devra relever d'une décision du Conseil.

**L'administrateur indépendant APIA est :**

- un patron ou ancien patron de PME ou d'ETI qui connaît les questions que peut se poser tout chef d'entreprise ;
- un pair reconnu pour son expérience, sa vision globale de l'entreprise et son sens du partage et du dialogue.

## 2.3 L'implication du dirigeant dans ce processus est essentielle

Quelle que soit la taille de l'entreprise, le dirigeant doit montrer, à l'intérieur comme à l'extérieur de sa société, qu'il impulse, dans la durée, le processus d'innovation.

C'est le cas de dirigeants de grands groupes ou de PME emblématiques : Renault, Michelin, Zara, Critéo,...

Le dirigeant veillera en particulier à mener les actions suivantes :

- pour être crédible, formuler des enjeux en invitant ses collaborateurs à y répondre ou lancer lui-même ses propres idées et les soumettre à ses collaborateurs ;
- pour alimenter cette culture d'innovation, s'appuyer sur ses collaborateurs les plus créatifs, ce qui suppose de bien les identifier et de les solliciter le plus fréquemment possible ;
- pour entretenir la dynamique du processus, récompenser ses collaborateurs à l'origine d'une innovation réussie ou qui ont contribué à son développement au sein de l'entreprise ;
- enfin, valoriser également l'apporteur d'idées dont le projet n'a pas été retenu ou n'a pas réussi comme espéré : le dirigeant doit clairement exprimer qu'il reconnaît le droit à l'erreur, qu'il n'est pas là question d'échec mais de tentative courageuse et d'expérience utile pour faire progresser l'entreprise.

Le dirigeant peut s'appuyer sur deux garde-fous :

- le premier est le soutien par l'extérieur. Le recours à un accompagnateur de la démarche qui peut être un expert, un

consultant, un avocat, un conseil en propriété industrielle ou bien entendu un administrateur indépendant intervenant régulièrement pour l'entreprise ; c'est particulièrement le cas pour des projets innovants à fort enjeu notamment s'il faut les recadrer ou les accélérer ;

- le second est dans la discipline personnelle : accepter de se remettre en question de manière très régulière, en s'interrogeant notamment sur les points clés suivants :
  - ai-je bien libéré la parole ?
  - combien d'idées nouvelles ont été recueillies depuis mon précédent examen ?
  - suis-je suffisamment impliqué dans le processus ? quelles ont été mes actions concrètes depuis mon dernier examen ?
  - comment mes collaborateurs perçoivent-ils mon implication ?
  - combien sont venus spontanément me parler des projets en cours ou de leurs idées personnelles ?
  - suis-je certain que mes partenaires extérieurs sont écoutés ou sollicités ? dans quelles conditions ?
  - ai-je bien le réflexe de remercier, d'encourager, de féliciter y compris en cas de non mise en œuvre ?

**L'organe de gouvernance constitue pour le dirigeant la solution simple d'un accompagnement sûr et efficace.**

**Le SAVIEZ-VOUS ?** Toutes les grandes écoles proposent dans le cadre de cycles normaux ou continus des formations sur le management de l'innovation, par exemple :

<http://www.hec.fr/Faculte-Recherche/Centres-de-recherche/INNO-Innovation>

<http://institut-innovation-competitivite.eu/fr/blogs/loption-innovation-escp-europe-1>

<http://www.polytechnique.edu/accueil/recherche-innovation/recherche-innovation-63.kjsp>

<http://www.isis.essec.edu/>

# 3 Les ressources propres à l'innovation

La démarche d'innovation utilise des ressources humaines, matérielles et financières à identifier. Il s'agit d'un investissement avec un objectif de retour à préciser.

## 3.1 La ressource humaine

L'aptitude et la capacité à l'innovation doivent faire partie des critères de recrutement, d'évaluation et de rémunération ainsi que des objectifs de formation de l'entreprise.

## 3.2 La ressource matérielle

La ressource matérielle est l'actif d'innovation de l'entreprise. Quand c'est possible, cet actif doit faire l'objet de brevets d'in-

vention qu'il est recommandé de mettre à jour en permanence. Pensez également au secret protégeant votre savoir-faire.

## 3.3 La ressource financière

Outre l'autofinancement, il est également possible de recourir à des aides extérieures à l'entreprise. Parmi les dispositifs existants, il faut savoir sélectionner et actionner les plus adap-

tés, au meilleur moment, en se faisant accompagner par les bons partenaires publics ou privés.

### 3.3.1 Financements privés

Outre le secteur bancaire historique, les financements privés peuvent provenir en particulier de :

- mécénat d'entreprise,
- fondations,
- plates-formes de finance participative ou « crowdfunding »,

- business angels,
- investisseurs en capital-risque.

Selon le cas, il est recommandé de préciser dès le départ les modalités d'intervention et les dispositions de sortie de l'investisseur dans un pacte à négocier avec les dirigeants de l'entreprise.

### **SAVIEZ-VOUS que Le CROWDFUNDING peut venir en soutien des projets innovants des entreprises ?**

*Le crowdfunding consiste en un ensemble d'outils, de méthodes et de plateformes de transactions financières qui font directement appel à un grand nombre de personnes pour financer un projet, sans l'intermédiaire des acteurs de financement traditionnels. Au-delà des fonds qu'il rend possible de lever, le crowdfunding peut permettre de tester une idée ou un produit auprès d'un grand nombre d'internautes, futurs potentiels consommateurs.*

### 3.3.2 Financements publics\*

#### **A Dispositifs nationaux d'aides directes (BPI France / ANR / ADEME,...)**

Ces dispositifs peuvent donner lieu à des appels à projets. L'intervention publique peut se faire sous la forme de subventions, d'avances remboursables ou de prises de participation. Les modalités d'intervention sont précé-

sées par la puissance publique en accord avec l'entreprise.

Des aides peuvent être octroyées au plan régional ou local par les collectivités territoriales ou les Chambres de commerce.

Les partenaires d'une proposition de projet peuvent demander le label d'un ou plusieurs pôles de compétitivité pour attester de l'intérêt du projet.

L'adhésion à un pôle de compétitivité permet de développer des échanges avec des partenaires potentiels, industriels ou académiques. Elle donne également accès à certains financements notamment dans le cadre du Fonds Unique Interministériel.

\* *Voir page suivante pour une cartographie de quelques aides. Attention à la réglementation sur les aides d'Etat – sur cette question, voir le développement ci-après en Partie 4.*

## **B Dispositifs fiscaux favorables à l'innovation en France (aides indirectes)**

### **• Crédit d'impôt recherche (CIR)**

Le mécanisme du crédit d'impôt recherche est très répandu à l'international (Australie, Canada, Corée du Sud, Espagne, Etats-Unis, Irlande, Italie, Japon, Norvège ou Portugal). La France s'est quant à elle dotée du régime fiscal le plus avantageux des pays membres de l'OCDE en matière de R&D : les entreprises soumises à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés qui effectuent des dépenses de recherche peuvent bénéficier d'un crédit d'impôt.<sup>5</sup>

**Le SAVIEZ-VOUS ?** L'éligibilité des dépenses au CIR n'est conditionnée que par la nature des travaux réalisés par les entreprises, indépendamment de leur mode de comptabilisation (immobilisations incorporelles / charges). Toutefois les dépenses activées prises en compte dans le CIR ne peuvent pas être valorisées une deuxième fois dans le CIR par le biais des amortissements des immobilisations incorporelles. (Rép. Min. n°12558, JOAN du 19 mars 2013)

### **• Régime fiscal et social des jeunes entreprises innovantes**

Les jeunes entreprises respectant certains critères peuvent demander à bénéficier du régime des jeunes entreprises innovantes qui leur confère des exonérations fiscales et de cotisations sociales ainsi qu'une possibilité de cumul avec le CIR.

### **• Autres dispositifs**

Il existe d'autres mesures fiscales sur l'immobilisation et l'amortissement de dépenses liées à la recherche scientifique ou technique.

**Les dispositifs fiscaux, plus particulièrement le crédit d'impôt recherche, sont des avantages générateurs de**

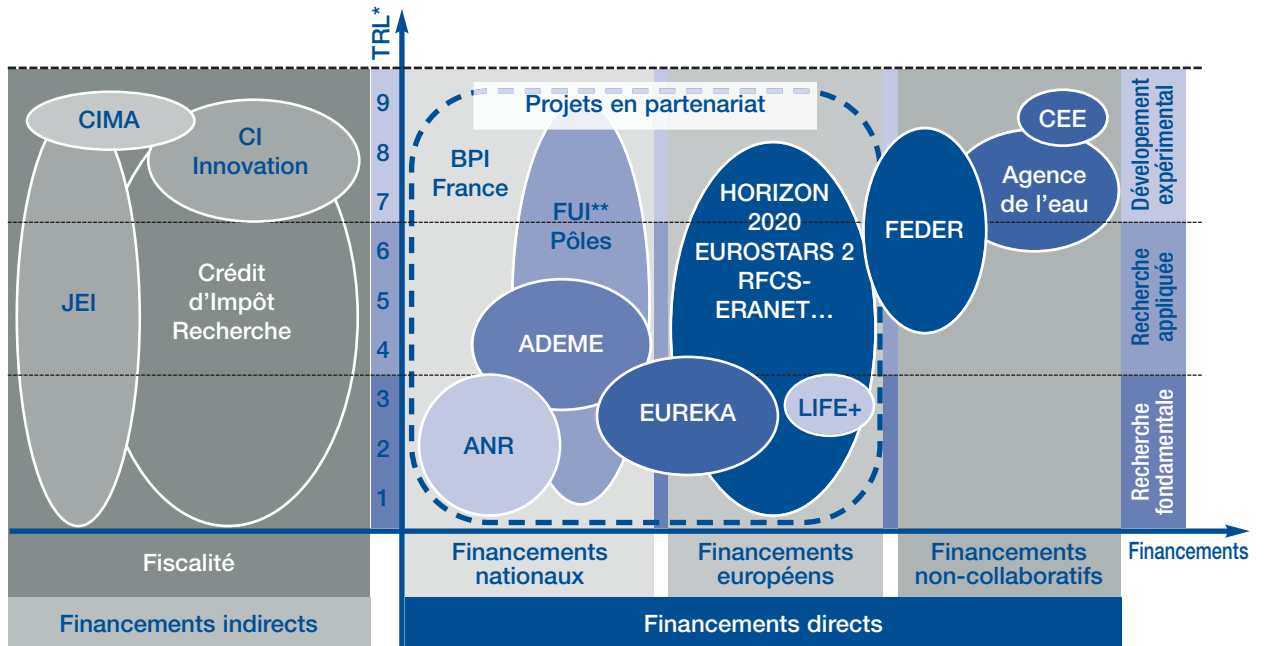
**trésorerie.** Pour plus de précisions sur ces dispositifs, **VOIR NOTRE FOCUS N°1 ci-joint.**

## **C Dispositifs européens**

Différents dispositifs de soutien à l'innovation existent au niveau européen. C'est le cas entre autres du programme Horizon 2020 (voir l'encart ci-dessous) donnant lieu à la constitution de consortiums réunissant en général trois entités légales établies dans des Etats membres différents de l'Union Européenne sur appels d'offres de la Commission européenne. De même, des aides peuvent être octroyées par les régions dans le cadre du Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) ou du Fonds Social Européen (FSE), pour ne citer que ces dispositifs.

**HORIZON 2020, C'EST QUOI ?** C'est le nouveau programme cadre de financement de la recherche et de l'innovation de l'Union européenne. Lancé le 1<sup>er</sup> janvier 2014 pour 7 ans et doté de 79 milliards d'euros, il finance des projets interdisciplinaires autour de trois priorités : l'excellence scientifique, la primauté industrielle et les défis sociétaux. Il vise en particulier à soutenir la création et la croissance d'entreprises innovantes.

Voici une cartographie de quelques aides actuellement disponibles :



\* TRL : Technology Readiness Level

\*\* FUI et pôles : Fonds Unique Interministériel et les pôles de compétitivité

JEI : Statut Jeune Entreprise Innovante

CI Innovation : Crédit Impôt Innovation

CIMA : Crédit impôt des Métiersd'Art

ANR : Agence Nationale de la Recherche

ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

EUREKA : Structure internationale soutenant des projets innovants internationaux, s'adresse aux P.M.E. EUREKA a une approche «bottom-up» qui laisse aux entreprises l'initiative des projets.

Life+ : L'Europe finance des projets qui contribuent au développement et à la mise en oeuvre de la politique et du droit en matière d'environnement.

Horizon2020 : Programme de l'Union européenne en matière de recherche et d'innovation, il s'articule autour de trois grandes priorités: l'excellence scientifique, la primauté industrielle et les défis sociétaux.

FEDER : Le Fonds européen de développement régional vise à renforcer la cohésion économique et sociale au sein de l'Union européenne en corrigeant les déséquilibres régionaux.

Agence de l'eau : Il existe six agences de l'eau françaises qui sont des établissements publics relevant du ministère chargé du développement durable.

CEE : Dispositif des certificats d'économies d'énergie (loi n°2005-781 du 13 juillet 2005 de programme fixant les orientations de la politique énergétique), il constitue l'un des instruments phares de la politique de maîtrise de la demande énergétique en France.

ANR



BPI France



EUREKA



HORIZON 2020



FEDER



ANR : <http://www.agence-nationale-recherche.fr/>

BPI France : <http://www.bpifrance.fr/>

EUREKA : <http://www.eurekanetwork.org/>

HORIZON 2020 : <http://www.horizon2020.gouv.fr/> ou <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>

FEDER : <http://www.europe-en-france.gouv.fr/Configuration-Generale-Pages-secondaires/FEDER>

# 4 Maîtriser les risques liés à l'innovation pour les transformer en atouts

Les aléas propres à l'innovation relèvent de la démarche de maîtrise des risques de l'entreprise :

- identification des risques encourus par l'entreprise,
- évaluation de leur impact sur l'entreprise,
- plan d'action des mesures de maîtrise des risques en fon-

tion des priorités de l'entreprise.

La maîtrise des risques est l'une des missions du Conseil d'Administration et l'administrateur indépendant doit veiller à ce que le Conseil travaille sur ce sujet.

## 4.1 Les risques propres à l'innovation

Il appartient à chaque entreprise d'identifier les risques propres à son processus d'innovation.

À titre d'exemples parmi d'autres, risque sur :

- l'insatisfaction du marché avec le produit ou le service amélioré ou innovant,
- la rentabilité du nouveau produit ou du nouveau processus en regard des conditions économiques du marché,
- le rodage du nouveau processus et réputation de l'entreprise sur le marché,

- la conduite du projet innovant, notamment identifier les points incertains et les mesures à prendre pour lever les doutes,
- le facteur humain, notamment les compétences clés nécessaires à la démarche d'innovation de l'entreprise,
- la propriété intellectuelle,
- l'aspect financier,
- la non-conformité aux lois et règlements notamment en matière de fiscalité et aides d'Etat.

## 4.2 Le cas particulier du financement de l'innovation

Cette nécessité de prendre en compte les risques s'applique plus particulièrement au financement de l'innovation, notamment dans le cadre de la conformité à la réglementation en matière de CIR et d'aides d'Etat.

- **Un contrôle de plus en plus fréquent et rigoureux sur le CIR**

Entre 2008 et 2012, le nombre de contrôles fiscaux faisant

appel au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche a augmenté de 244%.

Le CIR a pris une part de plus en plus importante au sein des rectifications notifiées passant de 0,4 % à 2,29 % entre 2005 et 2012 et le montant total des redressements du CIR est en forte croissance : il est passé de 29 M€ en 2006 à 162 M€ en 2012 (source : rapport de la Cour des comptes du 11 septembre 2013).

**LE SAVIEZ-VOUS ?** En matière de CIR, le délai de reprise de l'administration fiscale est de 4 ans (et non 3 ans comme en matière d'impôt sur les bénéfices). En 2015 l'administration fiscale peut donc contrôler le CIR déclaré au titre d'un exercice clos le 31/12/2011.

Au regard de ces statistiques il est donc nécessaire d'être particulièrement vigilant sur la sécurisation de son crédit d'impôt recherche. En effet, l'administration fiscale n'hésite pas dans le cadre de ses rectifications à appliquer des pénalités pour manquement délibéré. À titre d'exemple, la direction des vérifications nationales et internationales a notifié pour

2012 près de 150 dossiers avec des rectifications en matière de CIR comportant l'application de manquements délibérés sur 22 dossiers, soit environ 15 % des dossiers traités »

(*extrait du rapport de la cour des comptes du 11 septembre 2013*).

**NB : Le FOCUS N°1 en annexe précise quelques bonnes pratiques en matière de contrôle fiscal.**

**LE SAVIEZ-VOUS ?** Le ministère de la recherche publie un guide du crédit d'impôt recherche comportant en annexe une fiche descriptive d'un projet de recherche et de développement demandée lors du contrôle fiscal. L'Administration fiscale a également publié une notice d'accompagnement au contrôle fiscal sur le CIR.  
<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid59828/guide-du-credit-d-impot-recherche-2013.html>.

#### • Risque mal connu en matière d'aides d'Etat

Encadrés par le droit européen de la concurrence, les financements de source publique exigent que soient respectées certaines conditions pour être octroyés en toute sérénité : par principe interdites, ces « aides d'Etat » doivent correspondre à certains cas d'exceptions, d'exemptions, ou bénéficier d'autorisations individuelles... Faute de quoi l'Etat membre ayant octroyé l'aide pourrait être tenu de réclamer leur restitution, sous le contrôle des autorités bruxelloises...

Les coûts admissibles sont identifiés, de même que les seuils, les pourcentages et les natures d'aides automatiquement autorisés (notamment aides de minimis). Plus le projet de R&D à financer se rapproche de la mise sur le mar-

ché et plus grosse est l'entreprise, plus le niveau d'aide exempté est bas... Les aides d'Etat à la R&D et à l'innovation, qui impactent à la fois les flux financiers, fiscaux, sociaux, contractuels et de propriété intellectuelle des projets des entreprises bénéficiant de telles aides, ont fait l'objet d'une importante réforme en 2014 avec notamment l'adoption d'un nouveau règlement d'exemption par catégorie (Règlement UE n°651/2014 du 17 juin 2014) et d'un nouvel Encadrement en matière d'aides d'Etat à la R&D (Communication 2014/C198/01 du 27 juin 2014), entrés en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2014. Si votre entreprise bénéficie d'un soutien financier de ce type, il convient d'être vigilant et proactif en la matière pour éviter les déconvenues.

## 4.3 Transformer la gestion des risques en atouts

### 4.3.1 Quelques pratiques à suivre...

- 1 **Penser au « juridique » comme un atout pour votre entreprise, participant à son succès :** les juristes sont là pour trouver des solutions avec les dirigeants et pour cela, il faut savoir les associer le plus en amont possible dans le processus de décision !
- 2 **Mettre en place et entretenir la culture d'innovation dans l'entreprise par :**
  - a. Le souci permanent de s'ouvrir vers l'extérieur et de travailler à tous les niveaux de façon transversale,
  - b. La liberté d'expression en interne qui consacre l'innovation comme élément de la culture de l'entreprise,
  - c. Des choix objectifs et rationnels,
  - d. La volonté de consacrer des moyens au développement,
  - e. La capacité à remettre en cause un projet qui n'est plus maîtrisé ou finançable.
- 3 **Penser très tôt à la protection de sa technologie** et anticiper la meilleure façon de recourir à la propriété intellectuelle  
=> **Voir notre FOCUS n°2 ci-après qui traite de cette question**
- 4 **S'assurer que les tiers ayant accès aux informations confidentielles de l'entreprise sont tenus par des accords de secret appropriés** (clients potentiels, partenaires technologiques, fabricants, consultants, institutions financières...) et mettre en place des mesures de traçabilité efficaces.
- 5 **Mettre en place des outils de sécurisation de l'innovation au sein de l'entreprise** (caméras, firewalls...) de même qu'un système de traçabilité et une charte de bonnes pratiques.
- 6 **Construire une stratégie d'intelligence économique et de défense adaptée aux objectifs et aux domaines d'expé-**

tise de l'entreprise afin de suivre les projets innovants et d'identifier d'éventuels contrefacteurs.

- 7 **Utiliser les marques et le nom commercial de l'entreprise**, dans le premier cas pour éviter une action en déchéance et dans le second, pour pouvoir l'opposer valablement

### 4.3.2 Quelques pratiques à ne pas suivre...

- 1 **S'endormir sur ses succès** et ses « vaches à lait ».
- 2 **Faire l'économie d'une politique interne** de promotion de l'innovation.
- 3 **Procéder à la protection de ses innovations sans suivre de stratégie prédéfinie** ayant fait l'objet d'une réflexion de fond sur les objectifs de l'entreprise.
- 4 **Oublier qu'un portefeuille de brevets efficace ne reste jamais figé.**
- 5 **Oublier de rédiger des accords de confidentialité** avec ses partenaires ou mal les rédiger.
- 6 **Ne pas sécuriser les innovations de l'entreprise dans ses contrats** avec notamment ses partenaires ou ses sous-traitants.
- 7 **Négliger de se doter de polices d'assurance adéquates.**
- 8 **D'une manière générale, ne pas maîtriser les règles juridiques applicables à l'innovation**, tant dans la sphère privée que publique et **ne pas savoir s'entourer d'experts dont c'est le métier**<sup>6</sup>.

*EN FOCUS n°2, vous trouverez quelques précisions complémentaires sur des pratiques à suivre ou à ne pas suivre en matière de protection et de valorisation de vos actifs technologiques ainsi qu'un court descriptif de quelques instruments existants de protection par la propriété intellectuelle.*

# Conclusion

## Passer de l'innovation cosmétique à l'innovation génétique grâce à une gouvernance adaptée !

L'entreprise, comme toute personne, doit s'adapter à son environnement pour être pérenne et se développer.

**Il est indispensable pour les entreprises d'innover tout comme les entreprises sont indispensables à l'innovation !**

L'innovation est à la portée de toute entreprise. Elle nécessite une démarche structurée associant les dirigeants et l'ensemble du personnel ainsi que des avis d'experts dont c'est le métier.

Il appartient au Conseil d'Administration et en particulier à l'administrateur indépendant, dans sa mission stratégique, d'adresser périodiquement le sujet de l'innovation afin que des nouveaux chemins porteurs d'avenir soient envisagés et le cas

échéant que des voies éprouvées, même si elles sont actuellement rentables, soient abandonnées.

Le dirigeant devra, quant à lui, mettre en place la politique d'innovation et la piloter. Le Conseil lui fournit l'éclairage nécessaire dans la conduite de cette démarche notamment au regard des quatre préoccupations majeures que sont : la stratégie, l'humain, les finances et la maîtrise des risques.

Les entreprises doivent faire évoluer leurs instances de gouvernance en accueillant des administrateurs indépendants qui accompagnent l'équipe dirigeante et facilitent l'alignement, dans la prise de ces décisions essentielles, entre l'intérêt social de l'entreprise, les objectifs des dirigeants et les attentes des actionnaires.



# FOCUS n°1

## Exemples d'outils fiscaux venant en soutien de la recherche et de l'innovation et quelques bonnes pratiques en matière fiscale

### 1 Exemples de dispositifs fiscaux<sup>7</sup>

#### a. Crédit d'impôt recherche (CIR)

Les entreprises soumises à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés qui effectuent des dépenses de recherche peuvent bénéficier d'un crédit d'impôt.

Sont éligibles<sup>8</sup> :

- Les dépenses de recherche : La recherche éligible au CIR ne concerne pas exclusivement les opérations de R&D dans le domaine des sciences exactes. Le CIR s'applique également aux sciences humaines et sociales (exemples : élaboration de nouvelles théories relatives aux risques financiers, étude de nouveaux types d'algorithmes dans le secteur de l'assurance, analyse des facteurs liés à l'environnement qui déterminent l'aptitude à apprendre).
- Les activités d'innovation pour les PME à compter du CIR 2013 (prototypes et installations pilotes de nouveaux produits) : Sont éligibles les dépenses liées au développement de nouveaux produits. Un nouveau produit est un bien corporel ou incorporel qui satisfait aux deux conditions cumulatives suivantes :
  - il n'est pas encore mis à disposition sur le marché,
  - il se distingue des produits existants ou précédents par des performances supérieures sur le plan technique, de l'éco conception, de l'ergonomie ou en termes de fonctionnalités.
- D'autres dépenses :

Il est possible de prendre en compte l'intéressement et la participation des salariés dans le calcul des dépenses de personnel (arrêt du Conseil d'Etat du 20 mars 2013 n°347633).

Le salaire des jeunes docteurs peut être pris en compte pour le double de son montant dans l'assiette de calcul du CIR pendant les 24 premiers mois suivant leur embauche à

condition que le contrat de travail de ces personnes soit à durée indéterminée et que l'effectif du personnel de recherche salarié de l'entreprise ne soit pas inférieur à celui de l'année précédente. Il n'y a aucune condition sur le délai écoulé entre l'obtention de la thèse et la signature du premier CDI.<sup>9</sup>

Les factures émanant d'organismes de recherche publics ou d'établissements d'enseignement supérieur/fondations agréées peuvent être prises en compte pour le double de leur montant dans l'assiette de dépenses ouvrant droit au CIR.

Il est possible d'obtenir le remboursement immédiat du CIR pour :

- les PME communautaires,
- les entreprises nouvelles (l'année de création et les quatre années suivantes) ;
- les entreprises ayant fait l'objet d'une procédure de conciliation, de sauvegarde, d'un redressement ou d'une liquidation judiciaire ;
- les jeunes entreprises innovantes (pendant la durée où elles en remplissaient les conditions).

#### b. Régime fiscal et social des jeunes entreprises innovantes (JEI)

- **Dispositif reconduit jusqu'au 31 décembre 2016**
- **Cinq critères à respecter à la clôture de l'exercice pour être JEI**
  - **Critère n°1** : Être une PME - L'entreprise emploie moins de 250 personnes et réalise un chiffre d'affaires inférieur à 50 M€ ou dispose d'un total de bilan inférieur à 43 M€ ;
  - **Critère n°2** : Avoir des dépenses de R&D représentant au moins 15% des charges fiscalement déductibles au titre de l'exercice considéré ;
  - **Critère n°3** : Avoir moins de 8 ans - Une entreprise peut solliciter le statut de JEI jusqu'à son 8<sup>e</sup> anniversaire ;

<sup>7</sup> Les régimes fiscaux évoluent en permanence, les développements de ce cahier vous sont fournis à titre d'information uniquement

<sup>8</sup> [http://www.impots.gouv.fr/portail/deploiement/p1/fichedescriptive\\_6914/fichedescriptive\\_6914.pdf](http://www.impots.gouv.fr/portail/deploiement/p1/fichedescriptive_6914/fichedescriptive_6914.pdf)

<sup>9</sup> <http://www.agence-nationale-recherche.fr/fileadmin/documents/2014/CIR-guide-2014.pdf>

- **Critère n°4 :** Être indépendante - Son capital doit être détenu pour 50% au moins par des personnes physiques, des associations reconnues d'utilité publique à caractère scientifique, des établissements de recherche et d'enseignement ;
  - **Critère n°5 :** Être réellement nouvelle - La création ne doit pas être une concentration, une restructuration, une extension ou une reprise d'activité.
  - **Des exonérations fiscales**
    - 12 mois d'exonération totale d'impôt sur les bénéfices et 12 mois d'abattement à 50% sur la contribution économique territoriale (CET) et de la taxe foncière sur les propriétés bâties sur délibération des collectivités territoriales.
  - **Les avantages fiscaux sont toutefois limités :**
    - Les aides fiscales accordées aux entreprises placées sous le régime de la JEI ne peuvent excéder le plafond des aides « de minimis » fixé par la Commission européenne, soit un montant de 200 000 euros par période de 36 mois pour chaque entreprise ;
    - Les exonérations applicables en matière de cotisations sociales ne sont pas soumises à la limitation du plafond « de minimis » de 200 000 €.
  - **Des exonérations sociales : Ces exonérations représentent l'avantage principal de ce statut.**  
Exonération de cotisations sociales patronales pour les chercheurs, les techniciens, les gestionnaires de projet de R&D, les juristes chargés de la protection industrielle et les personnels chargés de tests pré-concurrentiels, ainsi que pour les mandataires sociaux relevant du régime général de sécurité sociale et participant à titre principal à un projet de R&D.  
Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, ouvrent également droit à l'exonération de cotisations, les salariés ou mandataires sociaux affectés directement à la réalisation d'opérations de conception de prototypes ou installations pilotes de nouveaux produits tels que définis au 6° du k) du II de l'article 244 quater B du CGI.  
L'exonération s'applique dans la limite d'un double plafonnement :
    - un plafond de rémunération mensuelle brute par personne, fixé à 4,5 Smic ;
    - un montant maximum d'exonération applicable par établissement, et par année civile fixé à 5 fois le plafond annuel de la sécurité sociale depuis le 1er janvier 2012 (187 740 euros pour 2014).  
L'exonération de cotisations patronales de sécurité sociale ne peut se cumuler avec une autre mesure d'exonération de cotisations patronales ou avec une aide de l'État à l'emploi.
- c. Autres exemples de dispositifs fiscaux**
- **Gestion fiscale optimisée des dépenses de R&D et des capitaux propres**
    - Option pour la déduction immédiate des dépenses de fonctionnement exposées dans les opérations de recherche scientifique ou technique versus immobilisation et amortissement linéaire de ces dépenses dans un délai maximum de 5 ans.
    - Option également applicable pour les frais de conception de logiciel et pour les dépenses engagées lors de la phase de développement et de mise en production d'un site web.
    - Amortissement sur 5 ans des sommes versées pour la souscription en numéraire au capital de PME innovantes (entrée en vigueur à intervenir).
  - **Dispositifs d'amortissement accéléré**
    - **Amortissement dégressif du matériel** et de l'outillage destiné à des opérations de recherche scientifique ou technique,
    - Amortissement sur 12 mois des logiciels acquis et des dépenses d'acquisition d'un site internet,
    - Amortissement sur 24 mois des investissements des PME dans la robotique.

## 2 Quelques bonnes pratiques en matière de contrôle fiscal...

- **Une procédure spécifique faisant intervenir deux organismes de contrôle : l'administration fiscale et le Ministère de l'enseignement supérieur la recherche (MESR)**
  - Les agents du MESR ont la possibilité de vérifier la réalité de l'affectation à la recherche des dépenses prises en compte pour la détermination du CIR soit spontanément, soit à la demande de l'administration fiscale, dans le cadre d'une vérification de comptabilité.
  - Seule l'administration fiscale dispose du pouvoir d'adresser une proposition de rectification.
- **Quelques bonnes pratiques de mise en œuvre d'un processus CIR pour une gestion sereine en cas de contrôle fiscal :**
  - 1) **Maîtriser la sélection des projets de recherche en conformité avec la définition des dépenses éligibles.**
  - 2) **Hiérarchiser les projets de R&D et Innovation en fonction de leur potentiel d'éligibilité au dispositif et délimiter le périmètre CIR.**
  - 3) **Réaliser des états de l'art, mentionnant des références bibliographiques, au moment du lancement des projets de R&D.**
  - 4) **Assurer un suivi rigoureux des temps passés en recherche et développement et/ ou innovation du personnel impliqué sur les projets éligibles.**
  - 5) **Adopter une démarche rigoureuse pour formaliser un dossier justificatif pertinent en respectant les attentes des services fiscaux et des experts du MESR.**
  - 6) **Savoir présenter l'entreprise et ses projets de façon originale** au travers des difficultés techniques rencontrées et non des seules perspectives commerciales.
  - 7) **Mettre en place un processus de gestion interne du CIR** pour capitaliser sur les projets valorisés et garantir une **traçabilité optimale** des dépenses.
  - 8) **Utiliser la procédure de rescrit CIR.**

## FOCUS n°2

# « Do's & Don'ts » sur la protection et la valorisation de vos actifs technologiques et quelques outils existants de protection de la propriété intellectuelle

### 1 Quelques pratiques à suivre...

- 1) S'assurer que les **cahiers de laboratoires** de l'entreprise sont à jour, sont conservés dans des conditions sécurisées et mentionnent les dates des inventions.
- 2) Choisir le **mode de protection juridique adéquat** pour les créations de l'entreprise, en fonction notamment :
  - de la nature des innovations (ex : savoir-faire industriel, logiciel, base de données...),
  - des enjeux stratégiques qui s'y rapportent (ex : financiers, organisationnels, parts de marché, concurrence, politique vis-à-vis des investisseurs...).
- 3) Arbitrer entre protection **par un titre de propriété intellectuelle ou par le secret de fabrique** (cf. quelques instruments juridiques ci-après en section 3) :
  - Un secret de fabrique couvre un savoir-faire ayant une valeur commerciale et pratique, en particulier à l'égard des concurrents, et qui n'est connu et utilisé que de manière confidentielle par les membres de l'entreprise sans être porté à la connaissance de tiers.
  - Il présente l'avantage de la gratuité (par rapport à la protection juridique en tant que telle) mais l'inconvénient d'une protection aléatoire, par rapport à l'acquisition de titres de propriété intellectuelle.
  - Un titre de propriété intellectuelle peut donner lieu à des développements et exploitations dans le cadre de partenariats ; cela permet à l'entreprise de profiter de son titre plutôt que de le conserver inexploité et improductif.
- 4) Choisir la **portée géographique de la protection** en cohérence avec la capacité d'exploitation et la stratégie de développement de l'entreprise.
- 5) En anticipation de  **futures levées de fonds ou plus largement des évolutions actionnariales**, identifier l'entité juridique qui sera titulaire des droits (à savoir celle dans laquelle les investisseurs décideront a priori de mettre leurs fonds).
- 6) Considérer les **dépenses de propriété intellectuelle** comme un **investissement en actif stratégique** et non comme une charge.
- 7) **Associer le responsable juridique aux décisions de l'entreprise**, afin que la propriété intellectuelle soit prise en compte dans le processus de décision.
- 8) Déterminer **quel actif de propriété intellectuelle va générer du revenu** et adapter la stratégie de développement en conséquence. Procéder à des **audits périodiques des portefeuilles de titres de l'entreprise** afin de s'assurer que les choix initialement faits sont toujours adaptés aux besoins et à la stratégie de développement et de valorisation actuels de l'entreprise.
- 9) **S'assurer de la liberté d'exploitation** du produit ou de la technologie **sur les marchés cibles** de l'entreprise et **construire un portefeuille efficace** afin de générer et accroître les parts de marché de l'entreprise :
  - Recherches d'antériorité,
  - Audit préliminaire de technologies éventuellement apportées par des tiers,
  - Un portefeuille doit permettre de protéger à la fois tous les marchés cibles de l'entreprise et ceux sur lesquels ses partenaires sont susceptibles d'exploiter en licence la technologie que l'entreprise n'exploitera pas elle-même.
- 10) **Sécuriser et valoriser tous les contrats de l'entreprise liés à la propriété intellectuelle ou à ses actifs technologiques** :
  - avec les **partenaires de l'entreprise en horizontal et en vertical** (consortium, R&D, transferts de technologie, licences d'exploitation, contrats de distribution, financement,...). Notamment veiller :
    - à bien identifier les connaissances antérieures ou parallèles de chacun et les résultats recherchés par le projet ;
    - à la façon dont les droits de propriété seront répartis

en cas de copropriété sur les résultats et à identifier quelle entité sera en charge des éventuels dépôts de brevets, de la gestion de la création, selon quelles conditions et dans quels objectifs ;

- à définir clairement la nature et le périmètre des droits d'exploitation de chacun, soit directs, soit par des licences concédées à des tiers ainsi que le territoire et les éventuelles exclusivités s'y rapportant,...
- à encadrer la confidentialité et les publications ;
- pour les contrats de consortium ou de R&D : à définir les règles de gouvernance, d'entrée et de sortie de partenaires en cours de projet, à veiller au respect des règles sur les aides d'Etat ou autres exigences du droit de la concurrence notamment en matière d'échanges d'informations sensibles,...
- avec les **sous-traitants et les consultants** : veiller à la remontée des droits sur l'entreprise en se faisant, en outre, accorder les garanties adéquates, notamment en matière de jouissance paisible, de non sollicitation de personnel, de confidentialité et de réversibilité de projet.
- avec le **personnel de l'entreprise/les stagiaires** : inclure des clauses de non concurrence et de confidentialité fortes dans les contrats de travail de salariés clés et

s'assurer de la réelle remontée des droits de propriété intellectuelle sur l'employeur / sur l'entreprise d'accueil.

- 11) Construire une **stratégie d'intelligence économique et de défense adaptée aux objectifs et domaines d'expertise de l'entreprise** afin de suivre les projets innovants et d'identifier d'éventuels contrefacteurs :
  - **impliquer les salariés dans cette stratégie**, notamment les équipes commerciales.
  - être prêt à **poursuivre en justice** les tiers concernés pour contrefaçon, concurrence déloyale ou violation de secret de fabrication ou, au moins, être prêt à négocier avec eux pour protéger la valeur du portefeuille de l'entreprise **sur des zones géographiques qui présentent pour elle de l'intérêt** (marchés cibles) et pour lesquels les chances de succès sont réelles compte tenu du droit local.
  - adopter au sein d'une **charte graphique** de symboles tels que © ou ® et mentions telles que « Reproduction et diffusion interdite » (sachant que ces sigles ont une réelle valeur juridique uniquement dans certains pays).
  - **se pré-constituer des preuves** (datation de documents) en prévision d'éventuels contentieux.

**LE SAVIEZ-VOUS ?** Acquis pour quelques euros auprès de l'Institut National de la Propriété Intellectuelle (INPI), l'**ENVELOPPE SOLEAU** permet de donner une date certaine à une création et d'identifier le déposant comme auteur. Cette enveloppe contenant une copie ou une description de la création, pourra être ressortie et décachetée à des fins de preuve en cas de litige ultérieur avec un tiers. Il est également possible d'effectuer un dépôt de pli cacheté **chez un notaire ou un huissier** comportant copie des plans et documents pour lesquels on souhaite établir une « date certaine ». Attention toutefois il ne s'agit pas, en tant que tel, d'un titre de propriété intellectuelle. L'affiliation auprès d'une société d'auteurs peut également s'avérer utile dans certains cas.

## 2 Quelques pratiques à ne pas suivre...

- 1) **Négliger en amont le traitement des inventions de salariés** et ne pas se renseigner sur les conventions collectives applicables.
- 2) **Considérer que les créations innovantes sont automatiquement la propriété de l'entreprise** lorsque le créateur est salarié ou stagiaire.
- 3) **Omettre de définir et d'identifier les employés de**

**l'entreprise ayant accès à des informations confidentielles** et d'encadrer le traitement de ces données.

- 4) **Déposer une demande de brevet de manière trop précoce** : cela peut être un obstacle à la protection.
- 5) **Divulguer les inventions avant un dépôt de brevet** (lors de foires, congrès, publications,...) ce qui empêcherait la protection compte tenu de l'antériorité.

**LE SAVIEZ-VOUS ?** Un contrat de stage n'est pas un contrat de travail et les créations des stagiaires que vous recrutez ne sont pas soumises au droit commun des inventions de salariés (cf. par exemple décision du TGI de Paris 3<sup>ème</sup> 16 janvier 2014 qui confirme encore cette règle). Pensez à gérer spécifiquement les aspects de propriété intellectuelle dans les contrats que votre entreprise conclut avec des stagiaires.

### 3. Quelques instruments existants de protection de la propriété intellectuelle

#### • Brevet d'invention

- Trois critères : nouveauté, application industrielle et activité inventive.
- Point de vigilance : la divulgation d'une invention antérieurement au dépôt de la demande de brevet rend impossible l'obtention d'un brevet pour cette invention.
- Plusieurs possibilités de dépôt (durée 20 ans) : voie nationale (Institut National de la Propriété Intellectuelle), voie européenne (OEB), voie internationale (PCT).

#### • Certificat d'utilité

- Mêmes critères que pour les brevets mais aucun examen de brevetabilité n'est effectué avant la délivrance du titre.
- Dépôt en France (durée 6 ans).
- Présente donc un intérêt particulier pour les innovations à caractère éphémère.
- Comme en matière de brevet, le dépôt d'une demande de

certificat d'utilité peut viser à dissuader des concurrents en arguant que sa technique est déposée, puisque les tiers n'auront connaissance de la demande en cause que 18 mois après le dépôt, le déposant bénéficiant d'un effet de doute...

#### • Marque

- La marque peut elle aussi servir à protéger l'innovation : sans une bonne marque pour commercialiser un produit ou un service, l'innovation qu'il contient peut rester stérile...
- Plusieurs possibilités de dépôt (durée 10 ans renouvelables) : marque nationale, marque communautaire, marque internationale. À noter que ces deux derniers systèmes de dépôt permettent de réduire très sensiblement les coûts par rapport à une série de dépôts nationaux.
- Noms de domaine : Le dépôt de nom de domaine est un élément majeur dans la protection et la communication de la marque d'une entreprise.

**SAVIEZ-VOUS que les règles sur les noms de domaine ont été substantiellement modifiées en 2014 ?** Si votre site internet remporte un franc succès, assurez-vous que vous avez mis les garde-fous adaptés pour éviter un détournement de son trafic vers des sites de tiers. L'enregistrement d'une marque française est un bon début mais rarement suffisant. Il est désormais possible de réserver des noms de domaine alternatifs au .com ou au .fr par exemple [www.monprojet.ventures](http://www.monprojet.ventures) ou [www.monprojet.bio](http://www.monprojet.bio), [www.monprojet.bike](http://www.monprojet.bike), [www.monprojet.club](http://www.monprojet.club), [www.monprojet.bzh](http://www.monprojet.bzh), [www.monprojet.shoes](http://www.monprojet.shoes), [www.monprojet.paris](http://www.monprojet.paris) ou encore [www.monprojet.ファッション](http://www.monprojet.ファッション) (signifie « mode » en japonais...).

#### • Dessins et modèles

- Destinés à protéger les créations esthétiques ou ornementales, il s'agit d'un autre moyen de protection de l'innovation, notamment en matière d'esthétique industrielle (design).
- Comme en matière de brevets, la nouveauté est requise et toute divulgation de la création, antérieure au dépôt, risque de détruire la nouveauté du dessin ou modèle.
- Plusieurs possibilités de dépôt : dépôt national, dépôt communautaire ou dépôt international - En France, monopole d'exploitation de 5 ans renouvelable jusqu'à une durée totale de 25 ans.

À noter que les protections par le brevet, la marque et le dessin ou modèle ne sont pas alternatives, mais bien complémentaires.

#### • Droit d'auteur

- Il protège des créations aussi variées que les œuvres littéraires, les créations musicales, graphiques et plastiques, les

logiciels, les créations de l'art appliqué, les créations de mode,...

- Les artistes-interprètes, les producteurs de vidéogrammes et de phonogrammes, et les entreprises de communication audiovisuelle ont également des droits voisins du droit d'auteur.
- Le droit d'auteur s'acquiert du fait même de sa création sans formalité.
- **Attention :** le droit d'auteur requiert l'originalité et l'antériorité. Les idées ou concepts en tant que tels ne sont pas protégés par le droit d'auteur.

- **Topographie de semi-conducteur :** ceci est une création spécifique constituée par la configuration d'un circuit incorporé dans une puce électronique. Elle peut faire l'objet d'une protection particulière auprès de l'Institut National de la Propriété Intellectuelle.

**SAVIEZ-VOUS qu'un nouveau mécanisme de « partenariat d'innovation » entre entreprises privées et adjudicateurs publics a été mis en place en 2014 ?** Ceci ressort de deux directives européennes 2014/24/UE et 2014/25/UE du 26 février 2014 et d'un décret 2014-1097 du 26 septembre 2014 intégrant ces directives en droit français. Une nouvelle procédure de marché public a ainsi été mise en place permettant une mise en concurrence avec négociation de partenariats de moyen ou long terme avec un ou plusieurs partenaires en vue du développement puis de l'acquisition de fournitures, services ou travaux innovants répondant à un besoin qui ne peut être satisfait par le marché existant. Ce nouveau dispositif prévoit des règles particulières en matière de propriété intellectuelle (notamment possible remontée vers le client adjudicateur public) que les entreprises sélectionnées devront savoir maîtriser.

## Quelques références d'ouvrages en matière d'innovation

- Manuel de Frascati : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Manuel\\_de\\_Frascati](http://fr.wikipedia.org/wiki/Manuel_de_Frascati)
- « *J'innove donc je suis ! Visionnaires du XXI<sup>e</sup> siècle* », Florin Paun
- « *La France doit agir : Quelles sont les conditions du redressement économique ?* », Jean Louis Beffa
- « *La fabrique de l'innovation* », Gilles Garel, Elmar Mock
- « *Innovation Jugaad. Redevons ingénieux !* », Navi Radjou
- « *Objectif Innovation : Stratégies pour construire l'entreprise innovante* », Jean-Yves Prax
- « *Stratégie et marketing de l'innovation technologique* », Paul Millier
- « Innovation scoreboards » annuels de l'Union Européenne
- « *Le gène de l'innovateur* », Clayton Christensen
- « *Changez ces pratiques qui vous empêchent d'innover* », Paul Muller
- « *Israel Valley : Un bouclier technologique de l'innovation* », Edouard Cukierman et Daniel Rouach
- « *L'intelligence économique au service de l'innovation* », Christian Coutenceau

# Ont participé à l'élaboration de ce Cahier APIA

## APIA

49 rue Président Edouard Herriot - 69002 Lyon  
Tél. 01 42 27 05 91  
Site : [www.apia.asso.fr](http://www.apia.asso.fr)  
Contact : [contact@apia.asso.fr](mailto:contact@apia.asso.fr)

Créée fin 2003, APIA est une association dont l'objectif est de promouvoir et de professionnaliser la fonction d'administrateur d'entreprises.

Initiée par un groupe de dirigeants d'entreprises de taille moyenne, APIA s'est élargie depuis à d'autres dirigeants et à de nombreux partenaires, experts reconnus des métiers proches de l'entreprise.

Les membres et les partenaires travaillent ensemble sur des thèmes liés aux fonctions et responsabilités des administrateurs pour enrichir leur pratique professionnelle, mieux aider les chefs d'entreprises et contribuer à la pérennité et au développement de celles-ci.

## DE GAULLE, FLEURANCE & ASSOCIÉS

Société d'avocats

9, rue Boissy d'Anglas - 75008 Paris - France / 222, Avenue Louise -1050 Bruxelles - Belgique  
Tél. +33 (1) 56 64 00 00 - Fax : +33 (1) 56 64 00 01 / Tel: +32 (2) 644 01 64 - Fax: +32 (2) 644 31 16  
Site : [www.degaullefleurance.com](http://www.degaullefleurance.com)  
Contacts : Cécile Théard-Jallu - [ctheardjallu@dgfla.com](mailto:ctheardjallu@dgfla.com) - +33 6 61 92 05 29  
Franck Bauchet - [fbauchet@dgfla.com](mailto:fbauchet@dgfla.com) - +33 6 22 06 87 30

De Gaulle Fleurance & Associés, **société d'avocats d'affaires indépendante full service intégré, compte près de 100 avocats et juristes dont 34 associés** et offre à une **clientèle française et internationale un service complet en conseil et en contentieux**, une expertise basée sur l'expérience internationale de ses avocats et un **réseau qualifié de cabinets « good friends » à l'étranger**.

L'organisation de de Gaulle Fleurance & Associés est structurée **en deux pôles (Affaires-Structure et Affaires-Exploitation) et permet de proposer une approche transversale des dossiers**. Les activités du Pôle Affaires-Structure touchent aux actifs des acteurs économiques, à leur gouvernance et à leur financement. Les activités du Pôle Affaires-Exploitation couvrent les activités industrielles et commerciales et plus généralement le fonctionnement opérationnel des entreprises, tant privées que publiques.

**Le soutien à l'innovation est l'un des axes stratégiques de notre firme**. Nous accompagnons nos clients et partenaires dans leurs projets de R&D, de transferts de technologie ou de protection et valorisation d'actifs et plus globalement dans la définition, le financement et la mise en œuvre de leur stratégie d'innovation. Nous intervenons dans des secteurs aussi variés que, par exemple, les sciences de la vie, la chimie, les transports, les matériaux, les énergies renouvelables, les loisirs ou de manière transversale, l'économie digitale.

## ALMA CONSULTING GROUP

12/14/16, rue Sarah Bernhardt 92600 Asnières-sur-Seine France  
Tél. +33 (0)1 41 49 41 00 Fax: +33 (0)1 41 49 41 01  
Site : [www.almacg.fr](http://www.almacg.fr)  
Contacts : Manuel Ortiz - [mortiz@almacg.com](mailto:mortiz@almacg.com) - + 33 6 26 61 70 94  
Florence Joseph - [fjoseph@almacg.com](mailto:fjoseph@almacg.com) - + 33 6 16 3271 26

Cabinet de conseil, Alma Consulting Group accompagne ses clients dans **l'amélioration de leurs performances** au travers de **solutions d'optimisation et d'outils d'aide à la décision** en termes de : Ressources humaines, Financement de l'innovation, Taxes, Subventions et partenariats publics & privés, Achats et externalisation des achats, Droits d'auteurs.

**Leader européen** dans ses domaines d'intervention, Alma CG met son expertise au service de chacun de ses clients pour leur **apporter des solutions personnalisées visant à améliorer leur compétitivité**. Ses méthodes d'audit et de conseil reposent sur une idée centrale : *chaque détail peut avoir son importance et constituer une source de création de valeur pour l'entreprise*.

1 300 collaborateurs. 10 pays. 164 M€. Nos résultats sur le CIR sur les 5 dernières années : 23 Md€ d'assiette de R&D valorisée. 1,1 Md€ de CIR contrôlé (Soit 36% du total déclaré). 3,1 Md€ de CIR obtenu pour nos clients • Soit 12 700 déclarations de CIR • Soit plus de 16% de la créance nationale de CIR sur la même période

- 13 000 projets documentés,

- 98 % taux d'acceptation des rescrits.

## Les cahiers APIA

Déjà parus :

- **Cahier APIA n°1** : « Quelques conseils en matière d'assurance de la responsabilité des dirigeants et des mandataires sociaux ». En collaboration avec Assurance & Capital Partners.
- **Cahier APIA n°2** : « Rôle des administrateurs en matière de contrôle interne et de gestion des risques ». En collaboration avec Ernst & Young Lyon et Lamy Lexel Avocats Associés.
- **Cahier APIA n°3** : « Un administrateur Indépendant dans les Sociétés par Actions Simplifiées (S.A.S.) ? ». En collaboration avec le Cabinet Guérin, Société d'Avocats.
- **Cahier APIA n°4** : « L'administrateur d'entreprises : un facteur de succès d'une transmission d'entreprise ». En collaboration avec CIC, Banque de Vizille, Lamy Lexel Avocats Associés, MCG Managers, Societex Corporate Finance.
- **Cahier APIA n°5** : « Administrateur et Chef d'Entreprise, une alchimie gagnante ». En collaboration avec Eurosearch & Associés, avec la participation de BL Consultants, Remi Huppert-Conseil et Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°6** : « Anticiper ! Dépasser l'approche traditionnelle ». En collaboration avec L.E.K. Consulting et TCR Capital.
- **Cahier APIA n°7** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales ». Partie 1 : hors cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance et Ernst & Young Lyon, avec la participation de Seralia et Groupe Valori.
- **Cahier APIA n°8** : « Un administrateur indépendant dans les entreprises patrimoniales ». Partie 2 : En cas de cession ou transmission de l'entreprise. En collaboration avec Aforge Finance.
- **Cahier APIA n°9** : « Les enjeux de la gouvernance dans les jeunes entreprises en croissance ». En collaboration avec le CERAG, Emertec Gestion, MCG Managers, avec la participation de Lamy Lexel Avocats Associés.
- **Cahier APIA n°10** : « Vous avez dit indépendant ? ». En collaboration avec Barclays Private Equity, Societex Corporate Finance, avec la participation d'Edward Addey et Sigma Consulting.
- **Cahier APIA n°11** : « Les ressources humaines : un facteur stratégique de succès ». En collaboration avec Fromont Briens & Associés, Yves Lacroix, avec la participation de BL Consultants, Concordances et MCG Managers.
- **Cahier APIA n°12** : « Repères pour la rémunération des Administrateurs Indépendants ». En collaboration avec Eurosearch & Associés.
- **Cahier APIA n°13** : « La logistique et l'Administrateur ». En collaboration avec KPMG.
- **Cahier APIA n°14** : « Les délégations de pouvoirs ». En collaboration avec Lamy Lexel Avocats Associés, avec la participation de Campbell Philippart Laigo & Associés, Société d'Avocats.
- **Cahier APIA n°15** : « Les procédures amiables ». En collaboration avec Campbell Philippart Laigo & Associés, Société d'Avocats et Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral, Association d'Avocats à la Cour.
- **Cahier APIA n°16** : « Challenger la stratégie ou pourquoi et comment l'administrateur doit, en permanence, susciter son élaboration ». En collaboration avec Averroès Développement et FL Partners.
- **Cahier APIA n°17** : « Le risque de fraude dans les entreprises : le rôle des administrateurs dans sa prévention ». En collaboration avec KPMG.
- **Cahier APIA n°18** : « Le rôle de l'Administrateur Indépendant dans un processus d'externalisation ». En collaboration avec Mazars et avec la participation d'Yves Goetz, KPMG, Fromont Briens & Associés, Orfis Baker Tilly.
- **Cahier APIA n°19** : « Apport, dans une PME, d'un Administrateur issu d'une ETI ou d'un grand groupe ? »
- **Cahier APIA n°20** : « L'Administrateur Indépendant et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en PME-ETI » En collaboration avec Eurosearch & Associés et KPMG
- **Livre bleu APIA** : « Pour une gouvernance d'entreprise choisie, la réponse d'APIA : l'Administrateur Indépendant »
- **Cahier APIA n°21** : « Indisponibilité du dirigeant actionnaire, les nouveaux outils pour s'y préparer ». En collaboration avec FIDAL et ROZÈS, FABRE & Associé, Notaires
- **Cahier APIA n°22** : « Développer ou transmettre avec un investisseur financier, Bonnes pratiques pour le dirigeant et l'administrateur » En collaboration avec ARKEA Capital Investissement, Deloitte et TCR Capital.
- **APIA n°23** : « Le risque de sanctions pour le dirigeant et les administrateurs en cas de liquidation judiciaire » En collaboration avec Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral, Fidelio et SIACI SAINT HONORE
- **APIA n°24** : « Comment ouvrir son Conseil à un Administrateur Indépendant ? » En collaboration avec Eurosearch & Associés et Orfis Baker Tilly

Sur simple demande à : [contact@apia.asso.fr](mailto:contact@apia.asso.fr)