



LIVRE BLANC SUR LES ETUDES STRATEGIQUES DE L'INNOVATION

Commission Marketing de l'Innovation de l'Association des Conseils en Innovation

Publication juin 2013

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	3
I. MARKETING DE L'INNOVATION.....	5
A. NOTRE VISION DE L'INNOVATION.....	5
B. MARKETING DE L'INNOVATION	6
II. ETUDES MARKETING TOUT AU LONG DU PROCESSUS D'INNOVATION	7
A. DETECTER.....	7
B. EXPLORER	9
C. EVALUER.....	10
D. DEVELOPPER	11
III. VALEUR AJOUTEE DES SOCIETES DE CONSEIL EN MARKETING DE L'INNOVATION	12
CONCLUSION	14

Introduction

L'Association des Conseils en Innovation a pour mission de promouvoir les métiers français du conseil en stratégie de l'innovation.

L'association s'organise en commissions métiers :

- commission Politiques publiques d'innovation et leur évaluation,
- commission Marketing de l'innovation,
- commission Projets collaboratifs innovants,
- commission Financement fiscal de l'innovation,
- commission Processus d'innovation,
- commission Haut de bilan,
- commission Stratégie de propriété intellectuelle.

Après trois années d'échanges, les membres de la commission publient un livre blanc sur les bonnes pratiques du marketing de l'innovation.

Nous partageons au sein de la commission le diagnostic de la situation suivant :

- la France est classée 25^{ème} mondiale en innovation selon le classement Forbes¹ publié en septembre 2012. Les entreprises doivent se doter d'**une vision marché** si la France veut relever le défi de la compétitivité mondiale,
- plus le degré d'innovation est important, plus l'incertitude marché est élevée. Avant de lancer un nouveau produit, elles doivent quantifier les besoins du marché, comprendre les exigences des clients, les traduire en fonctions techniques, savoir comment accéder au marché, se situer par rapport aux procédés concurrents, etc. Les entreprises innovantes ne peuvent pas courir dans le noir, elles y perdraient leur équilibre.

Les dépenses éligibles aux aides financières en marketing de l'innovation doivent prendre en compte les dépenses internes et externes de l'entreprise tout au long du cycle de conception/développement des nouveaux produits et services. Nos travaux en lien avec la commission Processus de l'Innovation ont permis de définir les typologies d'études suivantes :

- études prospectives : anticiper les marchés de l'avenir,
- études exploratoires : valider l'enjeu économique d'un concept innovant,
- études de faisabilité de concepts innovants : finaliser le cahier des charges fonctionnel,
- études du développement commercial : trouver les moyens les plus efficaces d'accès aux marchés.

¹ Classement Forbes : évaluation de la prime à l'innovation dans la capitalisation boursière

Ces études sont le parent pauvre des aides publiques en France.

Pour développer l'innovation en France, les études marketing de l'innovation doivent s'intégrer dans les dépenses éligibles au Crédit d'Impôt Innovation et Crédit d'Impôt Recherche.

Nous sommes en crise, nous avons à cœur de porter la bonne parole, en même temps il nous semble important d'accompagner les entreprises françaises au financement des études des projets les plus risqués qui permettront de créer les nouvelles offres innovantes de demain et donc des emplois durables.

Ce livre blanc reprend notre vision du métier des études de marketing de l'innovation, les finalités des différentes études accompagnées par des témoignages et enfin une présentation de la valeur ajoutée de notre métier.

I. Marketing de l'innovation

a. Notre vision de l'innovation

Les membres de l'Association des Conseils en Innovation publient un livre blanc sur l'intérêt des études marketing pour les entreprises. Dans ce cadre, les membres de la commission ont souhaité clarifier leur perception de l'innovation. Ils considèrent que l'innovation est le fruit d'une pensée nouvelle d'un produit et d'un usage, un produit innovant étant un produit pour lequel au moins l'une de ses composantes a été modifiée, telle la technologie utilisée, une fonction, une caractéristique technique, une performance et même la marque, le design, l'ergonomie, le packaging ou un service associé, etc.

Ils partagent ainsi la définition large de l'innovation publiée dans le Manuel d'Oslo : une innovation est « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures »². Dans tous les cas, une innovation vient modifier le marché, impacter le jeu de la concurrence et changer les habitudes des clients et utilisateurs.

Pour illustrer cette définition et sans que cela soit exhaustif, les membres proposent quelques exemples d'innovation :

- **innovation technologique** – Exemples : carte à puce, pression des pneus sur le tableau de bord (First Innov),
- **innovation produit** – Exemples : Doypack, Actimel, steak de soja, chips de fruits,
- **innovation de service** – Exemple : Vélib,
- **innovation de procédé** – Exemple : simulation numérique CATIA (Dassault Système),
- **innovation organisationnelle** - Exemple : réorganisation de la chaîne de production (Dacia de Renault),
- **innovation et économie de la fonctionnalité** – Exemple : Archos,
- **innovation d'usages** – Exemples : friteuse sans huile (Seb), tente de Décathlon,
- **innovation et développement durable** – Exemples : moteur à hydrogène, captage du CO₂.

En conclusion **une innovation a pour finalité de créer de la valeur et de la satisfaction à son utilisateur**. L'étude marketing est une étape indispensable pour identifier les besoins du marché et augmenter la valeur ajoutée de l'entreprise.

² In OCDE, *Manuel d'Oslo*, 2^{ème} édition 1997.

b. Marketing de l'innovation

L'innovation est l'une des armes maîtresses de l'entreprise pour faire face à sa concurrence, développer ses parts de marché et renforcer sa rentabilité. Elle constitue un investissement majeur pour préparer l'avenir. Néanmoins, elle constitue une prise de risques que l'entreprise doit appréhender au mieux et que le marketing de l'innovation doit permettre de diminuer.

Le marketing de l'innovation s'intéresse à la conception et à la mise sur le marché de produits ou de services innovants. A la différence du marketing traditionnel, le marketing de l'innovation s'intéresse à des produits, des fonctionnalités ou des services qui n'existent pas ou qui ne sont pas disponibles sur le marché. Cette spécificité induit une approche et des méthodes différentes de celles classiquement utilisées en marketing, le marketing de l'innovation étant de ce fait une discipline à part entière. C'est la notion même du produit global et de son usage qui est analysée.

Dans ce cadre, le marketing de l'innovation apporte au dirigeant les éléments d'information dont il a besoin pour faire les bons choix stratégiques en l'aidant :

- d'abord, à explorer plusieurs voies, évaluer les opportunités et les risques liés à chacune des opportunités d'innovation qui s'offrent à lui ;
- puis à surveiller l'environnement concurrentiel et réglementaire, ainsi que le marché tout au long des processus d'innovation dans lesquels il se sera engagé ;
- enfin, à prendre les décisions stratégiques adéquates (partenariats, réseaux de distribution, cibles à viser, etc.) et à formaliser son business plan en conséquence.

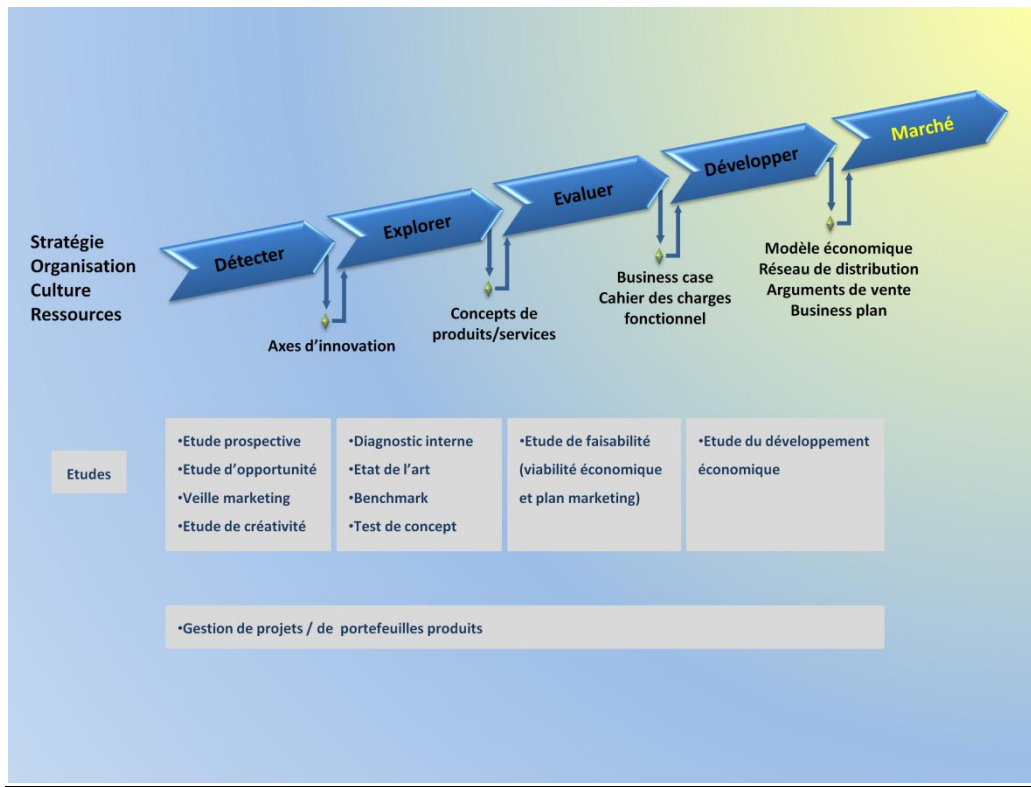
Les études d'opportunités et d'analyse de risque doivent alors tenir compte des typologies d'innovation concernées, ainsi que de la stratégie de marché visée. Le marketing de l'innovation prend en compte un large éventail de situations :

- il peut s'intéresser à des marchés existants ou créer de nouveaux marchés en répondant à des nouvelles attentes ;
- il s'adapte aux différents types d'innovation : approches *market pull*³ ou *techno push*⁴, innovation de rupture, innovation incrémentale, etc ;
- il a pour objectif de démontrer et de valoriser au mieux la valeur ajoutée de l'innovation par rapport à l'existant ;
- il ne se limite pas au produit en tant que tel, mais à l'ensemble de ce qui le compose : la technologie, les services associés, le design, la marque, l'ergonomie, le packaging, etc. S'il s'intéresse souvent à l'aspect technologique, il ne s'y limite pas et peut s'intéresser à des innovations moins techniques, issues des sciences humaines par exemple.

³ Marketing pull = marketing de la demande

⁴ Marketing push = marketing de l'offre

II. Etudes marketing tout au long du processus d'innovation



Le processus permettant de passer d'une idée neuve à sa concrétisation et sa commercialisation sur un marché est souvent long et comprend **4 principales étapes pendant lesquelles il est nécessaire** de mener des études pour choisir la bonne direction :

a. Détecter



Il s'agit d'identifier des « **gisements** » sur un marché, c'est-à-dire des **solutions** permettant de résoudre un **problème mal ou non résolu, présent ou futur**.

Un préalable avant de détecter un filon, c'est de connaître le marché où l'entreprise désire aller.

Si elle ne le connaît pas, elle devra mener une étude stratégique pour repérer les marchés en croissance qui correspondent à son savoir-faire.

Pour détecter ces axes d'innovation, les porteurs de projet ont à leur disposition plusieurs types d'étude qui seront choisis en fonction de la nature de l'innovation recherchée : incrémentale/de rupture, court/moyen/long terme, secteur d'activité, etc.

- **Etudes prospectives** : elles cherchent à connaître comment va évoluer un marché à long terme en analysant l'impact des principaux facteurs internes et externes qui ont une incidence sur le secteur (changements économiques, sociaux, institutionnels et technologiques).
 - Elles mettent en lumière les tendances à long terme du secteur et identifient les opportunités et les défis émergents.
- **Etudes d'opportunité** : elles identifient des problématiques présentes ou futures et recherchent des ébauches de solution qui répondraient aux exigences des clients.
- **Veille marketing** : au niveau culturel, technologique, réglementaire et concurrentiel pour détecter les signaux faibles qui peuvent évoluer en tendances lourdes.
- **Etudes de créativité** : trouver des solutions à des problématiques, des alternatives à des processus en exerçant son imagination de façon individuelle ou collective.

Témoignage

La société LEM offre des solutions innovantes et de haute qualité dans la mesure des paramètres électriques. Ses produits de base sont les capteurs de courant et de tension pour de nombreuses applications dans l'industrie, la traction, l'énergie et l'automobile.

Pour enrichir son portefeuille d'idées de nouveaux produits, elle a confié une étude d'opportunité à un cabinet marketing de l'innovation avec qui elle travaille régulièrement.

Elle a dirigé ce cabinet sur un secteur donné qui correspondait à sa stratégie et le succès fut au rendez-vous.

Directeur de la division **Energie & Automation** :

« Cette étude d'opportunité nous a permis de détecter plusieurs idées de produit innovant que nous avons filtrées et une de ces idées a été concrétisée en un produit qui est aujourd'hui vendu avec succès sur les 5 continents ».

b. Explorer



Une fois les axes d'innovations identifiés, il s'agit ensuite pour le porteur de projet **de les décliner en concepts produits ou services** : c'est l'objectif des **études de marché exploratoires**.

Pour ce faire, le consultant en marketing de l'innovation accompagne le porteur de projet afin de faire ressortir des couples produit ou service/marchés prioritaires selon une analyse croisée de 3 grandes catégories de paramètres :

- **un diagnostic interne** : il s'agit d'identifier, au regard de l'avancement de la réflexion sur le projet, les avantages perçus par l'approche innovante sur les marchés d'application pressentis. Les éventuelles faiblesses sont également à mettre en relief afin de faire émerger lors de l'étude d'éventuelles solutions pour les lever,
- **un état de l'art, complété par un benchmark** des solutions existantes et en développement afin de positionner le projet innovant dans son environnement concurrentiel en termes de valeur ajoutée, prix, etc,
- **des remontées d'utilisateurs/clients potentiels** notamment au moyen de **tests de concept** permettront de définir les priorités à donner pour chaque segment applicatif pressenti.

Le croisement de ces différentes remontées d'information permet notamment d'établir :

- **une hiérarchisation des couples produit ou service sur les segments de marchés et de rejeter les idées à faible potentiel,**
- une première feuille de route pour la valorisation de l'innovation, afin d'obtenir une vision aboutie des concepts à développer et des différentes étapes clés associées à ce développement.

Témoignage

La société VYGON développe et commercialise des produits médicaux à usage unique, innovants, de haute qualité et à un prix compétitif. Afin d'identifier les produits les plus prometteurs sur plusieurs marchés eu Europe et à l'international, l'entreprise a confié une étude exploratoire à un cabinet spécialisé en marketing de l'innovation.

Francois Rochiccioli Executive Vice President - Marketing and Sales chez VYGON, raconte :

« Collaborer avec ce cabinet de conseil nous a permis de structurer plus rapidement notre stratégie de développement sur le marché européen du home care. Le travail effectué pour mes équipes a directement été traduit en propositions d'actions opérationnelles afin d'anticiper notre stratégie commerciale et renforcer nos parts de marché sur un secteur aujourd'hui stratégique. »

c. Evaluer



Pour évaluer un concept innovant, il faut mener **une étude de faisabilité**.

Les études de faisabilité d'un concept innovant interviennent avant et pendant la phase de développement technique, mais avant la phase de commercialisation. Elles permettent **d'identifier et d'évaluer les débouchés potentiels du concept sur son marché**. Plus précisément, elles peuvent viser plusieurs objectifs :

- **déterminer une décision de type go/no-go pour la poursuite du projet** : ces études vérifient que le concept peut s'insérer sur le marché en répondant à des besoins et des usages qui assureront son futur développement. Il est notamment important de valider l'apport du caractère innovant du concept ;
- **affiner le cahier des charges et proposer des éléments d'orientation R&D** : ces études accompagnent le développement technique du concept en permettant d'obtenir des retours d'utilisateurs potentiels sur les fonctions du futur produit ou service ;
- **définir une stratégie d'accès au marché et les grandes lignes d'un plan marketing** : identification des cibles, étude de l'environnement concurrentiel, élaboration du modèle économique par la compréhension de la chaîne de valeur.

Ces études constituent ainsi une première confrontation du concept avec le marché et nécessitent d'interroger des clients et/ou utilisateurs potentiels. Du fait du caractère innovant du concept, la difficulté vient souvent de l'identification et de la caractérisation du marché qui n'existe pas toujours, ce qui nécessite des techniques d'études propres au marketing de l'innovation.

Ces études sont un élément d'aide à la décision indispensable pour toute entreprise portant un projet de produit ou service innovant.

Témoignage

Médéric Salles est un entrepreneur basé à Caen, qui a notamment créé le réseau professionnel Ditwin en 2011.

« Je travaille actuellement sur un nouveau projet d'entreprise innovante valorisant des technologies de pointe issues de la recherche académique. Normandie Incubation m'a fait profiter du processus de pré-incubation, ce qui m'a permis de commander une étude de faisabilité technico-économique auprès d'une société de conseil en innovation. Le résultat de cette étude était crucial pour valider le potentiel du projet, mais il a aussi montré la voie à emprunter pour rencontrer le succès. »

d. Développer

Détecter

Explorer

Evaluer

Développer

Une innovation est plus difficile à vendre qu'une offre conventionnelle car elle bouleverse les habitudes et les mentalités, pour convaincre les prospects, il faut mener **une étude du développement commercial**.

Cette étude reprend la stratégie d'accès au marché définie dans l'étude de faisabilité et la développe pour **aller plus dans le détail, le concret et mener une réflexion sur la recherche de solutions alternatives**.

Comment peut-on mieux diffuser autrement cette innovation ?

Ainsi, l'innovation ne portera pas seulement sur l'offre mais aussi sur les moyens d'accéder au marché.

Cette réflexion porte sur :

➤ **le modèle économique**

N'y a-t-il pas d'autres moyens pour monétiser cette innovation ?

➤ **Le prix qui est lié à la valeur et la satisfaction que procure l'innovation,**

➤ **le mode de distribution**

Il s'agit de rechercher le moyen d'accès au marché le plus rentable et le plus rapide,

➤ **les prescripteurs,**

➤ **le plan de communication,**

➤ **les axes de communication** aux niveaux du fond et de la forme.

Les motivations d'achat des clients permettent de définir la promesse de l'offre qui est différente pour chaque cible et les freins permettent de préparer les réponses aux objections.

Témoignage

AIR LIQUIDE, le leader mondial des gaz pour l'industrie, la santé et l'environnement présent dans 80 pays avec près de 50 000 employés, a développé un service innovant avec un modèle économique classique.

Son Directeur marketing témoigne :

« Je ne croyais pas à un modèle économique classique pour distribuer ce nouveau service innovant, car je savais qu'il ne satisferait pas complètement les clients, j'ai donc lancé une étude après la conception et la réalisation de ce service pour réfléchir au business model.

Cette étude qui était focalisée uniquement sur ce point nous a permis de trouver le chemin du succès. »

III. Valeur ajoutée des sociétés de conseil en marketing de l'innovation

Les projets innovants se différencient des projets traditionnels parce qu'ils cherchent à concrétiser quelque chose de nouveau où le risque d'échec est élevé.

Sur ces projets, l'incertitude est d'ordre technique mais aussi marketing.

Comment savoir qu'une nouvelle idée est bonne et qu'elle générera un produit/service à succès quand il n'y a pas de référentiel ?

Sur les marchés traditionnels, l'offre et la demande sont connues, il est alors possible de faire des hypothèses sur les parts de marché à conquérir et d'en tirer un potentiel de vente.

Pour des projets innovants de rupture, tout reste à faire et il faut tout d'abord créer le marché.

« Je ne sers pas les marchés, je les crée » Akio Morita (ancien président de SONY)

L'apport du consultant en marketing de l'innovation est multiple :

1. une compréhension de l'innovation qu'elle soit technique ou sur les usages du fait de la double compétence mise en oeuvre : marketing et scientifique,
2. des méthodes de créativité liée à l'innovation, de collecte et d'analyse de l'information qui ont fait leurs preuves.

Le consultant en marketing de l'innovation maîtrise des techniques de créativité telles que celles de BONO ou de TRIZ pour rechercher de nouvelles idées ou enrichir un concept et optimiser ses chances de réussite.

Il sait où rechercher l'information et comment tester une idée jusque-là inconnue des futurs utilisateurs.

Plus une idée est neuve, plus il est difficile de la faire évaluer par les futurs utilisateurs parce qu'ils n'arrivent pas à se la représenter.

Il faudra révéler les besoins latents que l'offre innovante satisfera.

Forte capacité à l'abstraction et à faire dialoguer le concret et l'abstrait,

3. une connaissance du marché du client ou de marchés connexes,
4. une culture de l'innovation.

La force du consultant en marketing de l'innovation réside en sa culture transverse de l'innovation, qu'il décline via sa connaissance du marché, sa maîtrise des processus d'innovation et sa veille concernant les avancées scientifiques majeures. Cette culture de l'innovation, associée à son bagage technologique facilite le dialogue avec les équipes de l'entreprise. Elle lui permet de s'approprier rapidement les

projets de recherche, d'en évaluer pleinement l'aspect innovant et le potentiel technico-commercial afin de définir les facteurs clés de succès.

5. connaissance de l'écosystème d'innovation

Le consultant en marketing de l'innovation entretient et enrichit cette culture via son interaction permanente avec l'écosystème d'innovation. Constitué entre autres d'experts académiques et industriels, d'investisseurs, d'universités, d'écoles, de pôles de compétitivité ou encore de technopôles, cet écosystème multiplie les acteurs publics, parapublics et privés qui contribuent chacun au développement de la recherche et de l'innovation sur un ou plusieurs maillons de la chaîne du processus,

6. une aide à la prise de décision sur l'opportunité du projet à partir d'une analyse exhaustive et rationnelle des risques.

Conclusion

Ce livre blanc a été rédigé par un collectif d'une dizaine de consultants en marketing de l'innovation pour tous ceux qui veulent innover et pour les Pouvoirs Publics qui veulent encourager l'innovation.

Concevoir une innovation qui rencontre le succès est une opération délicate où les pièges sont nombreux.

Pour réussir, l'intuition est certes nécessaire mais il faut aussi de la logique, du bon sens et surtout de la méthode.

Dans ce livre blanc, nous avons voulu vous montrer que cette méthode existe et qu'elle passe par la **réalisation systématique d'études marketing** effectuées tout au long du processus d'innovation structuré en 4 étapes principales : DETECTER, EXPLORER, VALIDER et DEVELOPPER.

Trop de porteurs de projets innovants ont échoué pour des raisons qui auraient pu être identifiées par une simple étude marketing.

C'est pourquoi, nous soulignons dans les projets innovants l'importance des études marketing qui sont jugées encore parfois comme superflues.

Ce message s'adresse aussi aux Pouvoirs Publics pour qu'ils incitent les entreprises à réaliser des études marketing et qu'ils prennent en compte ces dépenses dans le calcul de l'assiette du Crédit Impôt Innovation, ce qui aujourd'hui n'est pas encore admis.

Ce livre blanc a pour vocation à partager les convictions et les bonnes pratiques des sociétés de conseil en innovation, dont les consultants accompagnent depuis de nombreuses années des entreprises de toutes tailles dans l'évolution de leur organisation et de leur management de l'innovation. Il représente une contribution au levier 3 du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi : « Accompagner la montée en gamme des entreprises en stimulant l'innovation ».

Il a été écrit par Maxence Dhellemmes (Actemis), Arnaud Gabenisch (Alcimed), Florence Ghiron (Capital High Tech), Rania Othman (D&Consultants), Alain de Brisson (Efficience-Marketing), Simon Creuchet (Erdyn), Michel Moreau (Eurinnov), Hélène Bourgade (Euroquality) et Aurélie Mercier (Nutratech Conseils).

Pierre Battini (ABC Private Equity), Dominique Carlac'h (D&Consultants), Claude Iroulart (Efficience-Marketing), Matthieu Bacquin (Erdyn), Céline Conrardy (Eurinnov), Géraldine Andrieux (Yole Développement) ont également contribué à la réalisation du livre blanc.

Les membres de la commission Marketing de l'innovation

ABC Private Equity - www.abc-pe.com

Pierre Battini – Tel : 01.45.40.47.12 - Email :
contact@abc-pe.com

Actemis – www.actemis.fr

Maxence Dhellemmes - Tel 03. 20.43.24.79 -
Email: mdhellemmes@actemis.com

Alcimed – www.alcimed.com

Géraldine Börtlein - Tel : 01.44.30.44.50 - Email :
gbortlein@alcimed.com

Alma Consulting Group – www.almacg.com

Abbas Djobo - Tel : 01.41.49.41.00 - Email :
adjobo@almacg.com

Capital High Tech – www.chtech.fr

Florence Ghiron – Tel : 05.35.54.00.84 - Email :
fghiron@chtech.fr

Ceis-Innovation 128 - www.ceis.eu/fr/innovation-128/accueil

Marc-Henri Ménard – Tel : 01.45.55.58.14 –
Email : mhmenard@ceis-innovation128.com

D&Consultants - www.detconsultants.com

Dominique Carlac'h – Tel : 01.53.62.98.57 - Email :
dcarlach@DetConsultants.com

Efficiency Marketing – www.efficiency-marketing.com

Alain de Brisson – Tel : 01.40.95.90.80 – Email :
debrisson@efficiency-marketing.com

Efficient-Innovation - www.efficient-innovation.fr

Olivier Delaunay – Tel : 01.44.71.93.93 - Email :
o.delaunay@efficient-innovation.fr

Emoveo - www.emoveo.fr

Jérôme Carayol – Tel : 05.61.11.19.94 – Email :
jcarayol@emoveo.fr

Erdyn – www.erdyn.com

Simon Creuchet - Tel : 01.44.16.86.00 – Email :
simon.creuchet@erdyn.fr

Eurinnov – www.eurinnov.com

Céline Conrardy - Tel : 01.40.98.03.45 - Email :
celine.conrardy@eurinnov.com

Euroquality - www.euroquality.fr.

Marc Ponsar – Tel : 01.44.69.99.80 – Email :
marc.ponsar@euroquality.fr

Finovatis – www.finovatis.com

Raphaël Terraz – Tel : 04.78.54.79.40 - Email :
raphael.terraz@finovatis.com

FV Marketing – www.fvmarketing.fr

Christian Guthmann – Tel : 01.41.97.02.60 – Email :
cguthmann@fvmarketing.fr

Innovative Business Partners – www.innovative-business.eu

Paul Vincent – Tel : 05.67.11.14.39 – Email :
paul.vincent@innovative-business.eu

Ixas Conseil – www.ixas-conseil.com

Martin Schmidt – Tel : 04.78.37.75.16 - Email :
martin.schmidt@ixas-conseil.com

Katalyse – www.katalyse.com

Sophie Maitrallain – Tel : 01 39 51 69 42 – Email :
smaitrallain@katalyse.com

Lowendalmasaï – www.lowendalmasaï.com

Alexandre Stern – Tel : 01.55.65.18.00 – Email :
astern@lowendalmasaï.com

L-UP – www.l-up.com

Philippe Bellier – Tel : 01.40.68.39.47 - Email :
philippe.bellier@l-up.com

Newton&Associés

Louis Veyret – Tel : 04.89.85.10.56 - Email :
lveyret@newton-associés.com

Nutratch Conseils – www.nutratch-conseils.com

David Gaudout - Tel : 04.75.51.24.52 - Email :
david.gaudout@nutratch-conseils.com

PNO Consultants – www.pnoconsultants.com

Mickael Melka – Tel : 01.44.77.91.01 - Email :
michael.melka@pnoconsultants.com

Project Education – www.project-education.com

Maxime Legrand – Tel : 01.40.98.01.40 - Email :
maxime.legrand@project-education.com

Vitamib – www.vitamib.com

Xavier Fabre - Tel : 04.86.11.01.85 - Email :
xfabre@vitamib.com

Yole Développement – www.yole.fr

Jean-Christophe Eloy – Tel : 04.72.83.01.80 –
Email : eloy@yole.fr