



Les dispositifs de pilotage des innovations :

Etude et compréhension au travers du cas d'un incubateur spécialisé.

Karine Gauche, Leïla Temri

Montpellier SupAgro, UMR 1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France



RRI SEMINAIRE PILOTAGE DES INNOVATIONS

20 mai 2016

Impulsion des institutions (locales, nationales, supranationales...) Pour favoriser l'innovation

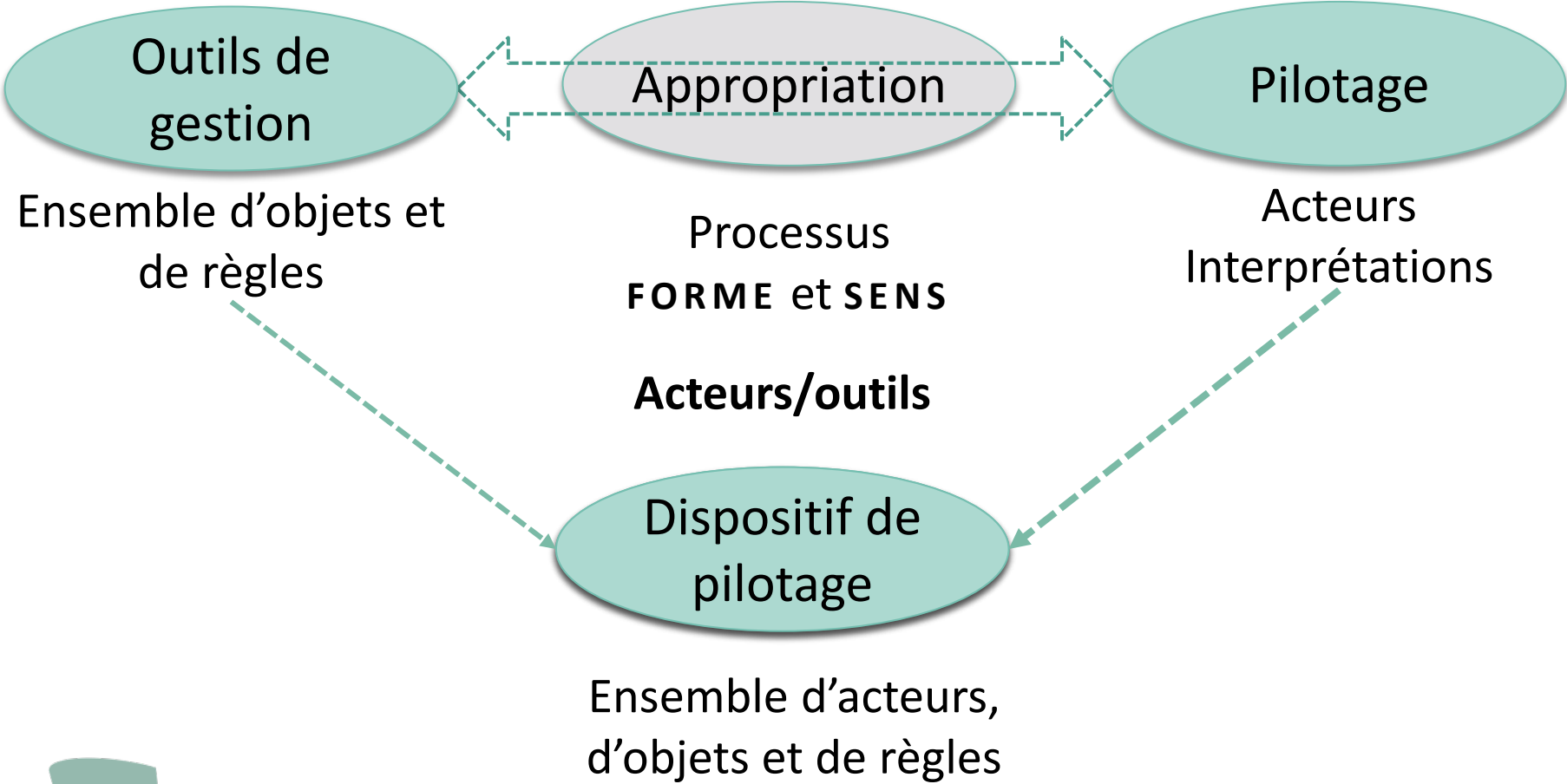
226 incubateurs recensés en 2016 (mon-incubateur.com)
Quel pilotage des innovations?



Quels sont les démarches et outils de pilotage de l'innovation :

- détenus par l'incubateur?
- proposés aux incubés?

Rôle des outils : Orientation de l'action? De l'innovation?



Pilotage

Pilotage

Contrôle

Conduite de l'action

Processus ex ante

Comprendre ce qui a conduit à l'**ADOPTION** d'outils de gestion pour le pilotage

- ✓ Institutions
- ✓ Champ organisationnel
- ✓ Concepteurs

Etat du dispositif

FORME et SENS
APPROPRIATION à l'œuvre

- ✓ Outils utilisés, finalités
- ✓ Acteurs
(concepteurs/utilisateurs)

Capacité d'appropriation

Aptitude à créer les **CONDITIONS FAVORABLES** pour construire des dispositifs de pilotage

- Apprentissage:
- ✓ Formation
 - ✓ Interactions



Re constituer le(s) **PROCESSUS** et envisager les **ÉVOLUTIONS** possibles



METHODOLOGIE

Environnement institutionnel
unique
Une organisation unique

Plusieurs unités d'analyse
comparables

UNE ÉTUDE DE CAS ENCHÂSSÉS

Un incubateur

3 entreprises incubées

**LE PILOTAGE DU PROCESSUS
D'INCUBATION DE L'INNOVATION**

Directeur de l'incubateur

**LE PILOTAGE DU PROJET
D'INNOVATION, À DIFFÉRENTS
STADES DU PROCESSUS
D'INCUBATION**

Porteurs de projet

ANALYSE DOCUMENTAIRE ET ENTRETIENS EXPLORATOIRES CODES MANUELLEMENT

Les incubateurs en France

Espace de **dynamiques dédié aux entrepreneurs** pour accélérer l'accès à leur marché, aux capitaux et augmenter les chances de succès de leur entreprise.

- **transformer une idée innovante en entreprise performante**
- **Foisonnement de structures difficilement classifiable**

Les incubateurs en France

■ Grandes familles:

→ Les incubateurs publics dits incubateurs « Allègre » (loi n°99-587 du 12 juillet 1999 sur l'innovation et la recherche)

favoriser le transfert de technologies développées dans les laboratoires de recherche publique par la création d'entreprises innovantes.

→ Les incubateurs de collectivités locales

→ Les incubateurs privés

→ Les incubateurs de grandes entreprises

→ Les CEEI (Centre européen d'entreprises et d'innovation)

→ Accélérateurs

Rôle des incubateurs en France

■ Plusieurs niveaux de services.

→ Un savoir-faire: l'accompagnement

- détermination du business model et business plan
- dépôt des brevets, propriété intellectuelle
- structuration juridique et levée de fonds.

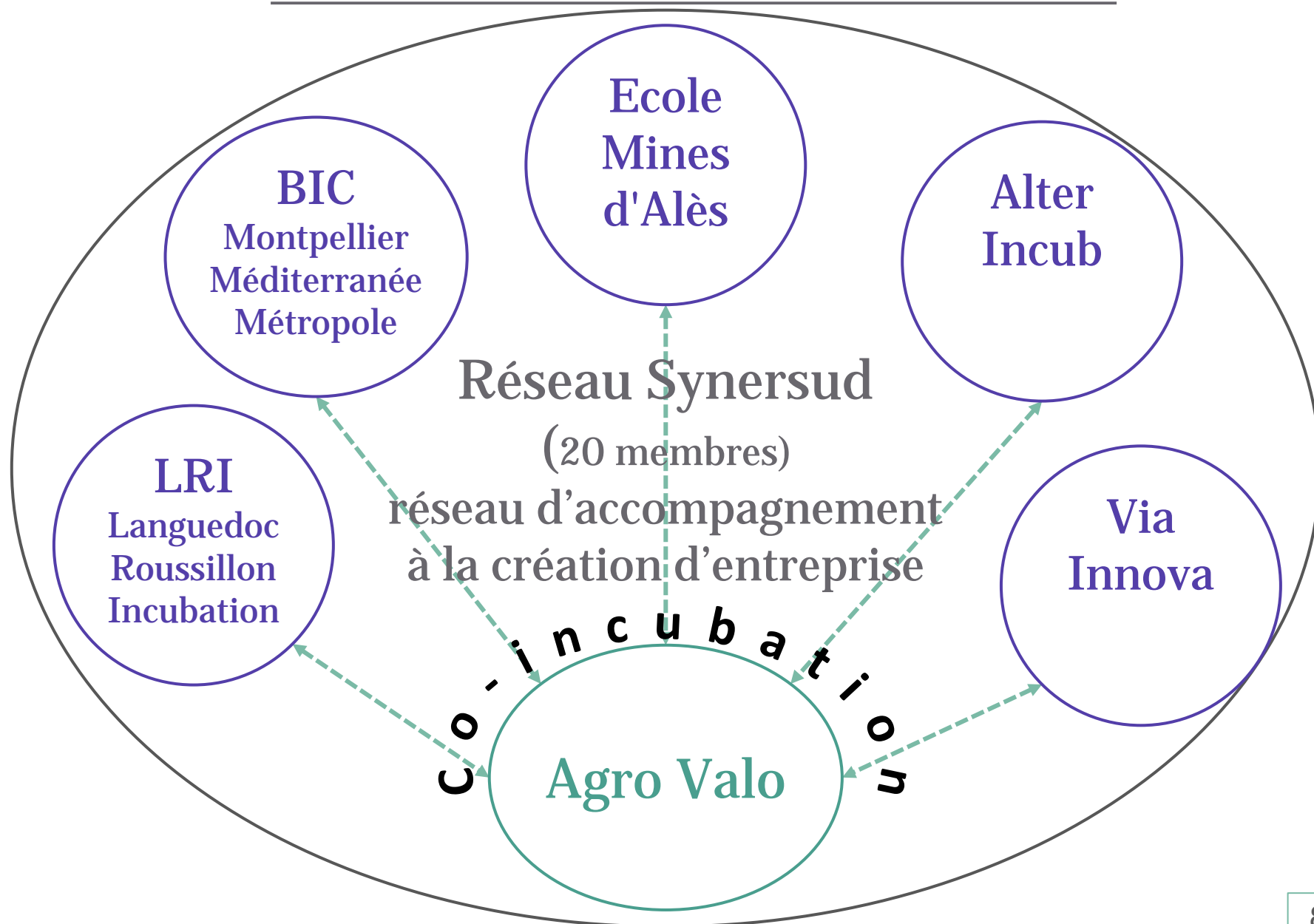
→ Des ressources:

- Chargés de mission, locaux, services, matériels, technologies, capitaux, etc.

→ Une mise en réseau:

- Compréhension du marché et opportunités d'affaires
- Aide à la recherche de financements (relations avec les fonds d'amorçage).

Etude de Cas : l'incubateur



Etude de cas : l'incubateur

■ Histoire:

- 2001 : création
- 2008 : site d'incubation LRI, création Agro Valo (plateforme commune)
- 2013 : incubateur à part entière

■ Quelques chiffres :

- 26 créations d'entreprises depuis 2001 (total LRI: 177)
- 18 projets en cours
- 4 à 5 créations par an depuis 2008, voire 5 à 6 à terme

Etude de Cas : l'incubateur

■ Situation:

→ Au sein d'une Grande Ecole

■ Rôle

→ Accompagner et héberger

- en ante puis post-crétation,
- porteurs de projets de tous horizons

→ Plus-value : appui en amont du projet

■ Spécificités :

→ lien avec la recherche agronomique

→ Le temps (R&D, levées de fonds, porteurs loin de l'entreprenariat)

Dispositif 1: Comité de sélection

Pré-incubation: 15 jours à 1 an

- « émergence du projet », « passage de l'idée à un cheminement plus précis »,
- « faire tomber quelques barrières et quelques freins à l'entrepreneuriat »

Dispositif 2: Décision

« les voyants sont au vert : innovation concluante, porteur capable et motivé »

Objectif création entreprise

Incubation:
environ 2 ans

Objectif salariat :

- transfert technologie
- valorisation des compétences acquises



Les outils de pilotage de l'innovation

■ Objectif : pré-incubation

- ⇒ accueillir les projets un peu plus en amont,
- ⇒ les structurer plus en amont,
- ⇒ Trouver une place dans l'écosystème de l'accompagnement

■ Comité de sélection

- ⇒ Acteurs : chargés de valorisation et un membre de l'équipe scientifique concernée

- ⇒ Objets : uniquement destinés à la représentation du projet

Dossier en amont

Présentation de 10 minutes

Pas d'indicateur ou autre critère strict

- ⇒ Règles : Formes des objets libre; ouverture car stade très amont
- ⇒ Interactions: questions, réponses , échanges



Les outils de pilotage de l'innovation

■ Une co-construction, un partage des représentations:

→ Comité technique Synersud

- ❖ Adaptation Lean Canvas.

- ❖ Matrice NOOV'LR : caractérisation de l'innovation.

 - ⇒ définir la nature, l'intensité et l'objet de l'innovation.

 - ⇒ langage commun, mieux se comprendre.

 - ⇒ Aide pour éligibilité aux différentes aides

 - « ils savent dans quelles cases les mettre »

 - ⇒ Aide pour les porteurs de projet :

 - «s'interroger de façon assez complète sur les différents aspects innovants du projet. »

→ Partage :

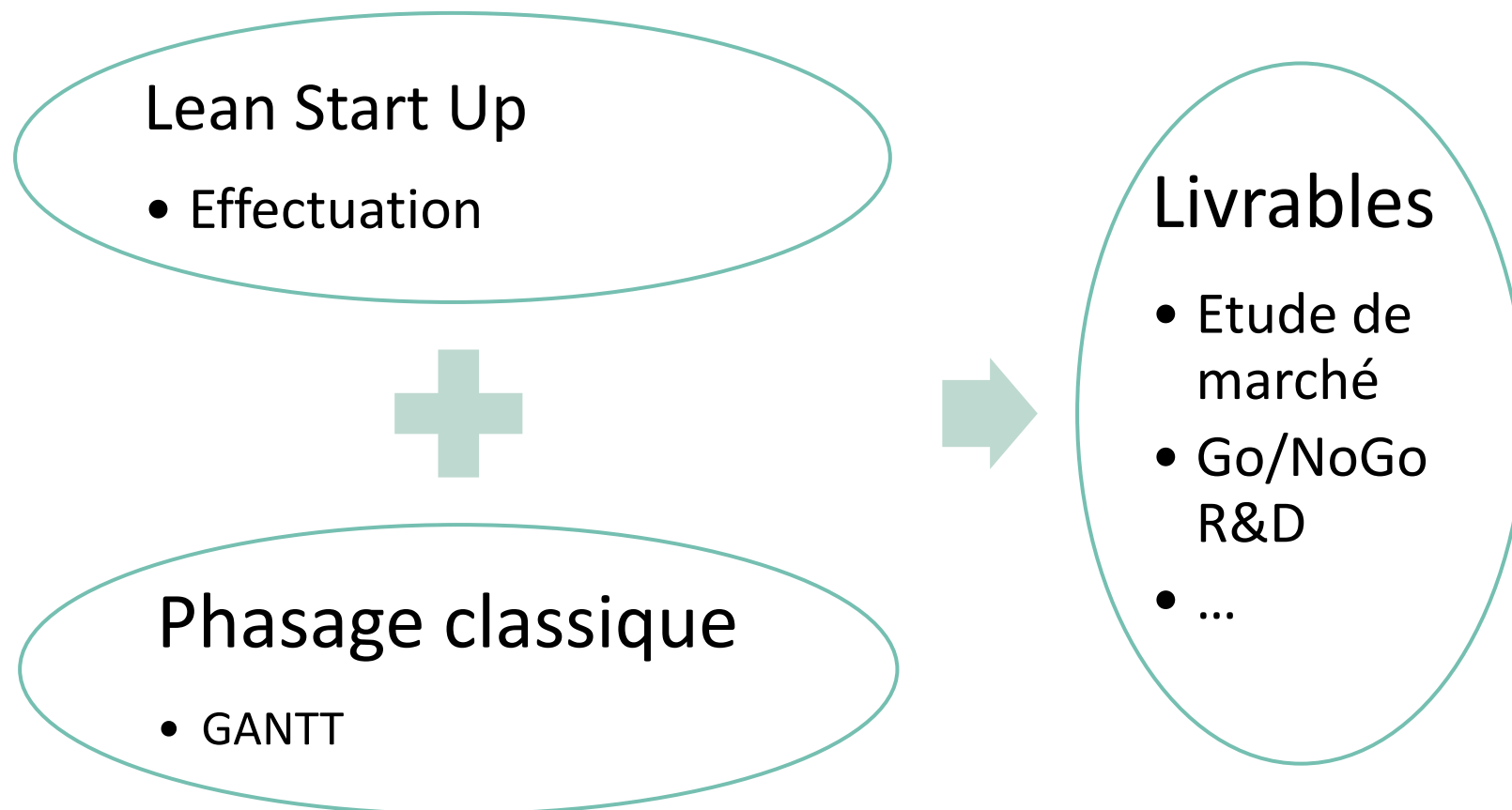
 - ⇒ méthodes d'accompagnement,

 - ⇒ outils business plan,

 - ⇒ prévisionnels financiers.

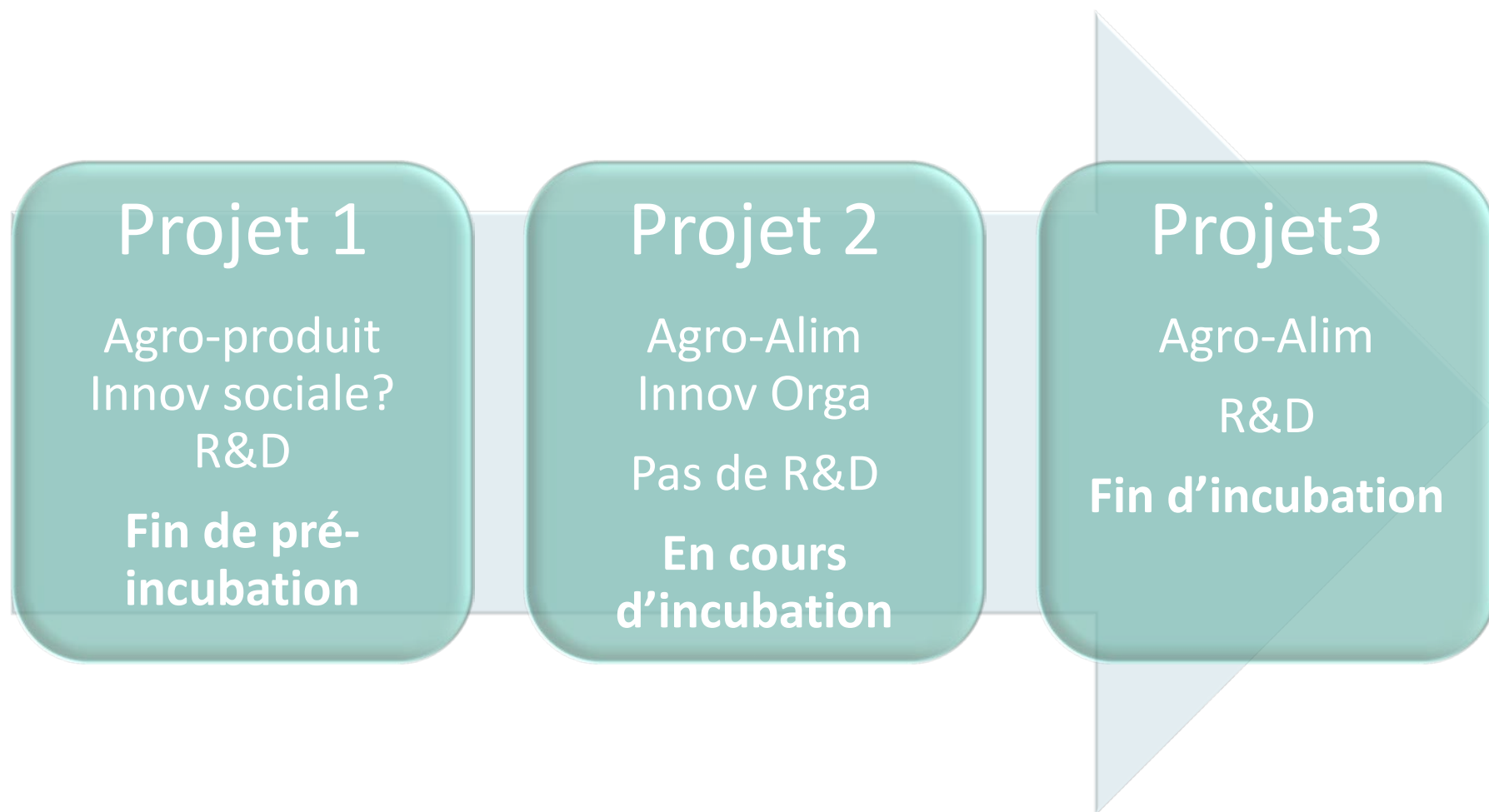
Les outils de pilotage de l'innovation

■ Une adaptation au projet / au porteur



Les outils de pilotage de l'innovation

■ Incubés





Les outils de pilotage de l'innovation

CONCOURS, AIDES ET PRÊTS

START UP EST DANS LE PRÉ

PRIX PÉPITES

ENTREPRISE ÉCO-CITOYENNE

PRIX CRÉA-LR

COUP DE POUCE LR

- Pose des questions auquel le porteur n'a pas pensé
- Aide à la structuration des idées, du projet
- Constitution de fonds propres

Projet 1 Agro-produit SCIC R&D

Outils propres: Tom's planner, Trello

UMR1

UMR2



Les outils de pilotage de l'innovation

CONCOURS

GRAINE D'AGRO (DEUX FOIS)

START UP EST DANS LE PRÉ

- Pose des questions auquel le porteur n'a pas pensé
- Aide à la structuration des idées, du projet
- Reformulation du projet

Projet 2 Agro-Alimentaire/ Innovation organisationnelle

Outils propres: interactions clients;
réseau des anciens; fichiers excel; **Coach personnel**

Les outils de pilotage de l'innovation

CONCOURS, AIDES ET PRÊTS

GRAINE D'AGRO

START UP EST DANS LE PRÉ

CRÉAWIZ

CRÉALIA

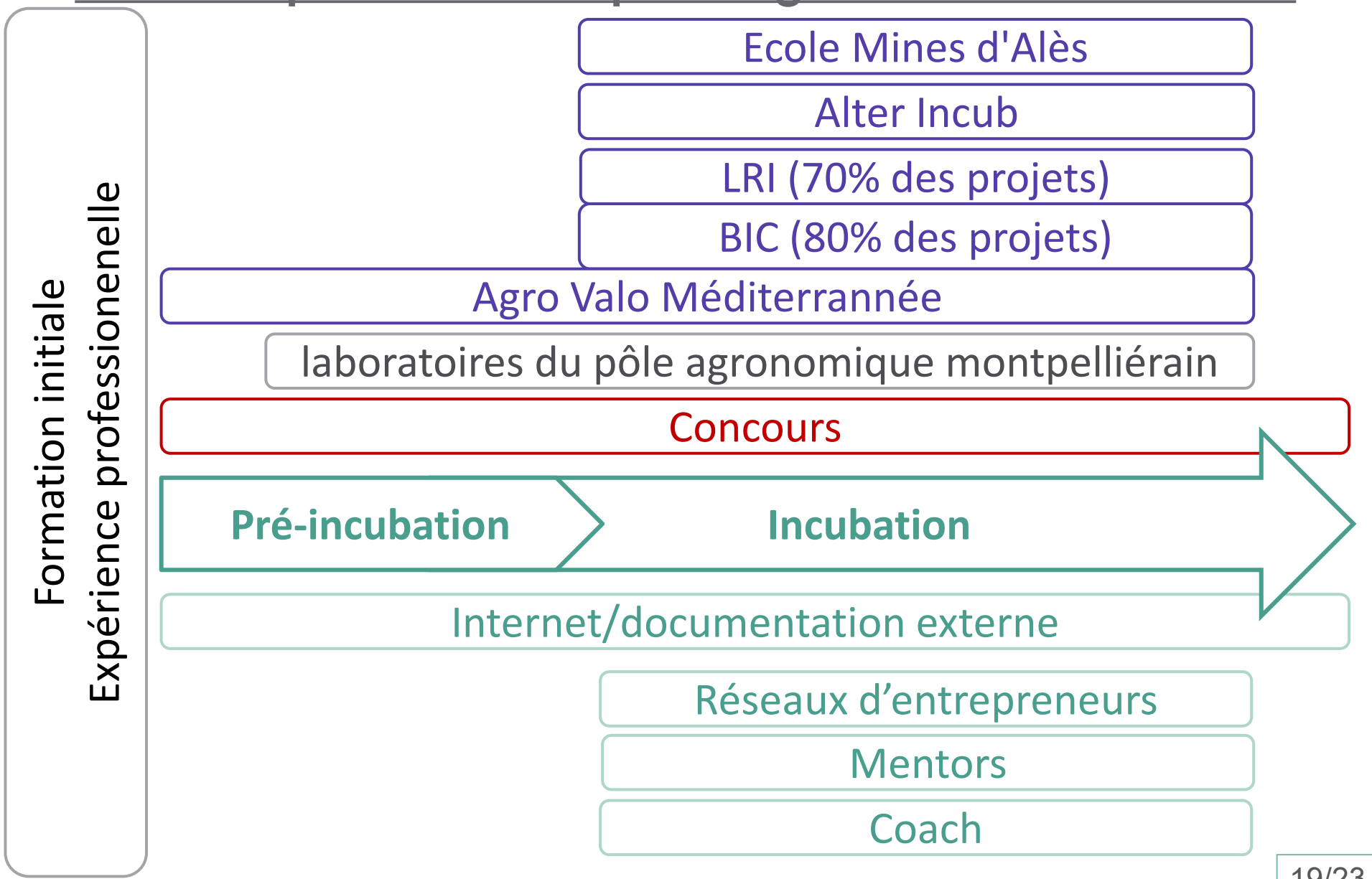
- Pose des questions auquel le porteur n'a pas pensé
- Aide à la structuration des idées, du projet
- Reformulation du projet

Projet 3 Agro-Alimentaire R&D

Outil propre: conseil de surveillance composé de proches ou de
« mentors »

UMR1: bricolage et
expérimentation

Les dispositifs de pilotage de l'innovation



Une besoin de renforcement des capacités d'appropriation

- Par la mise en place d'interactions pour construire des outils plus adaptés:
 - ⇒ Entre incubateur et porteur
 - ⇒ Entre porteurs
- Par la formation:
 - ⇒ Gestion des organisations
 - ⇒ Aspects juridiques
 - ⇒ « Quand on sort de l'école, on ne sait pas remplir un **business plan**, c'est dramatique »
 - ⇒ « Une formation serait nécessaire pour le **commercial** à grande échelle »

→ Un nouveau rôle pour cet incubateur?

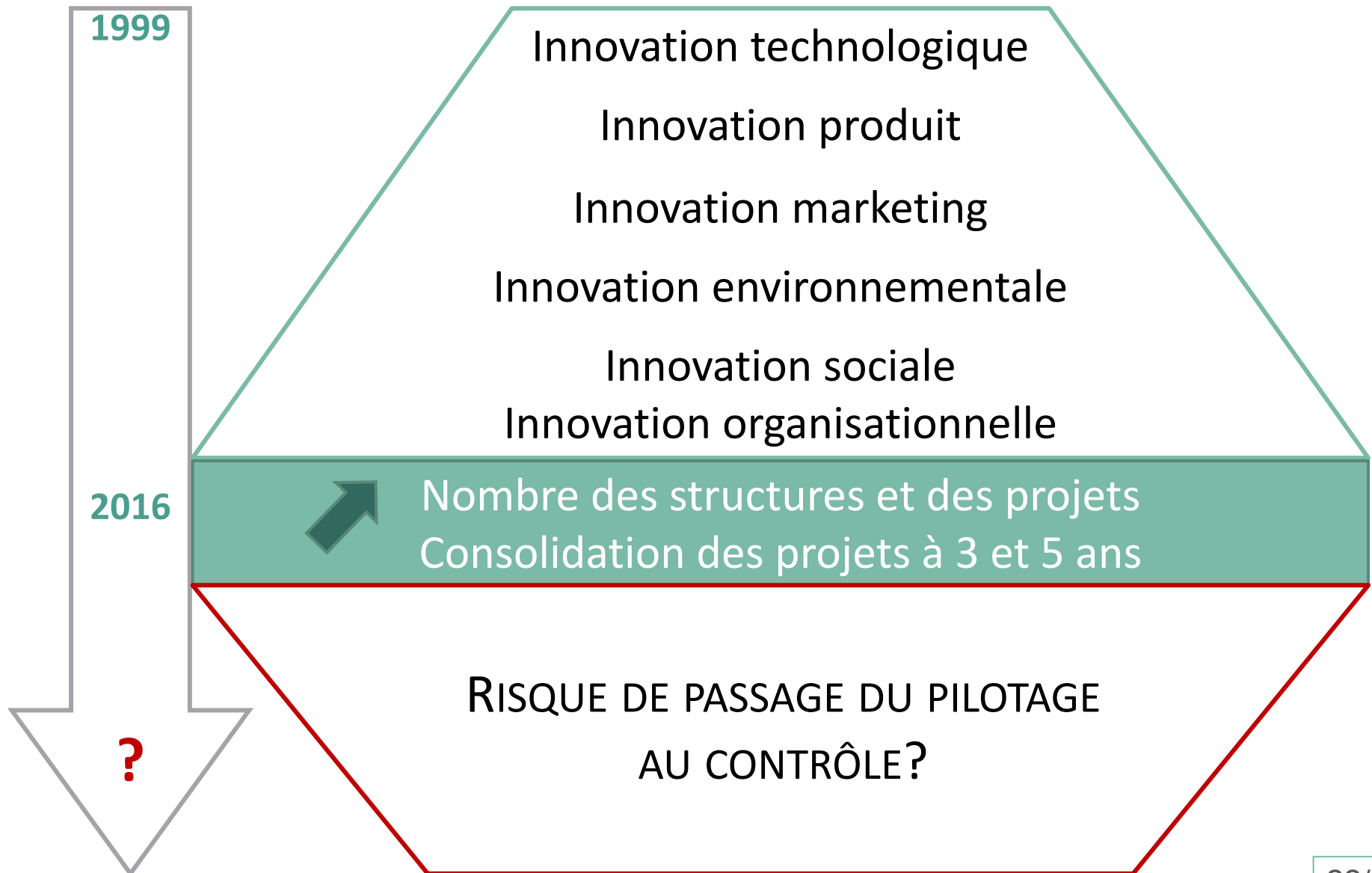
Orientation ou adaptation de l'innovation?

- Une adaptation de l'idée
 - Dans sa dimension technique
 - Dans sa dimension économique
 - Dans sa dimension organisationnelle

- Une adaptation du projet
 - Pour des raisons économiques
 - Pour des raisons de temps

- Un changement de rôle du porteur
 - De l'expert technique à l'entrepreneur

Quelle orientation de l'innovation demain?



Sources

■ Bibliographie succincte:

Carré, N. C., & Frugier, D. F. (2014). L'homme et sa détermination à entreprendre, clef d'entrée de l'accompagnement dans les CCI. *Entreprendre & Innover*, (21–22), 137–142.

Claret, N., Charreire-Petit, S., & Ben, M. J. S. (2005). L'évaluation: un élément clef du dispositif d'accompagnement des projets incubés? *Actes Du 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*.

Lorino P. (1995) *Comptes et Récits de la performance*

Lorino P. (2001) *Méthodes et Pratiques de la performance*

Vaujany FX. (2005) *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*.

Vian, D., Léger, F., & Frugier, D. (2015). ISMA360®, méthode effectuale pour accompagner l'entrepreneur innovateur. *Entreprendre & Innover*, n° 24(1), 66–74.

■ Sites internet:

<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid67043/les-incubateurs-publics.html>

<https://www.afecreation.fr/>

<http://www.bpifrance-lehub.fr/blog/incubateurs-definition/>

<http://www.mon-incubateur.com/>



MERCI POUR VOTRE ATTENTION