

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

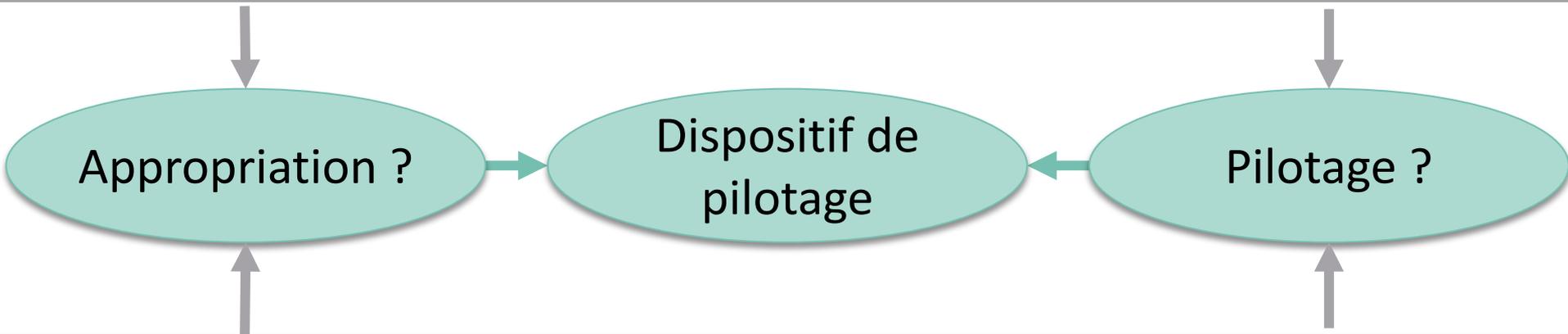


RRI SEMINAIRE PILOTAGE DES INNOVATIONS

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?

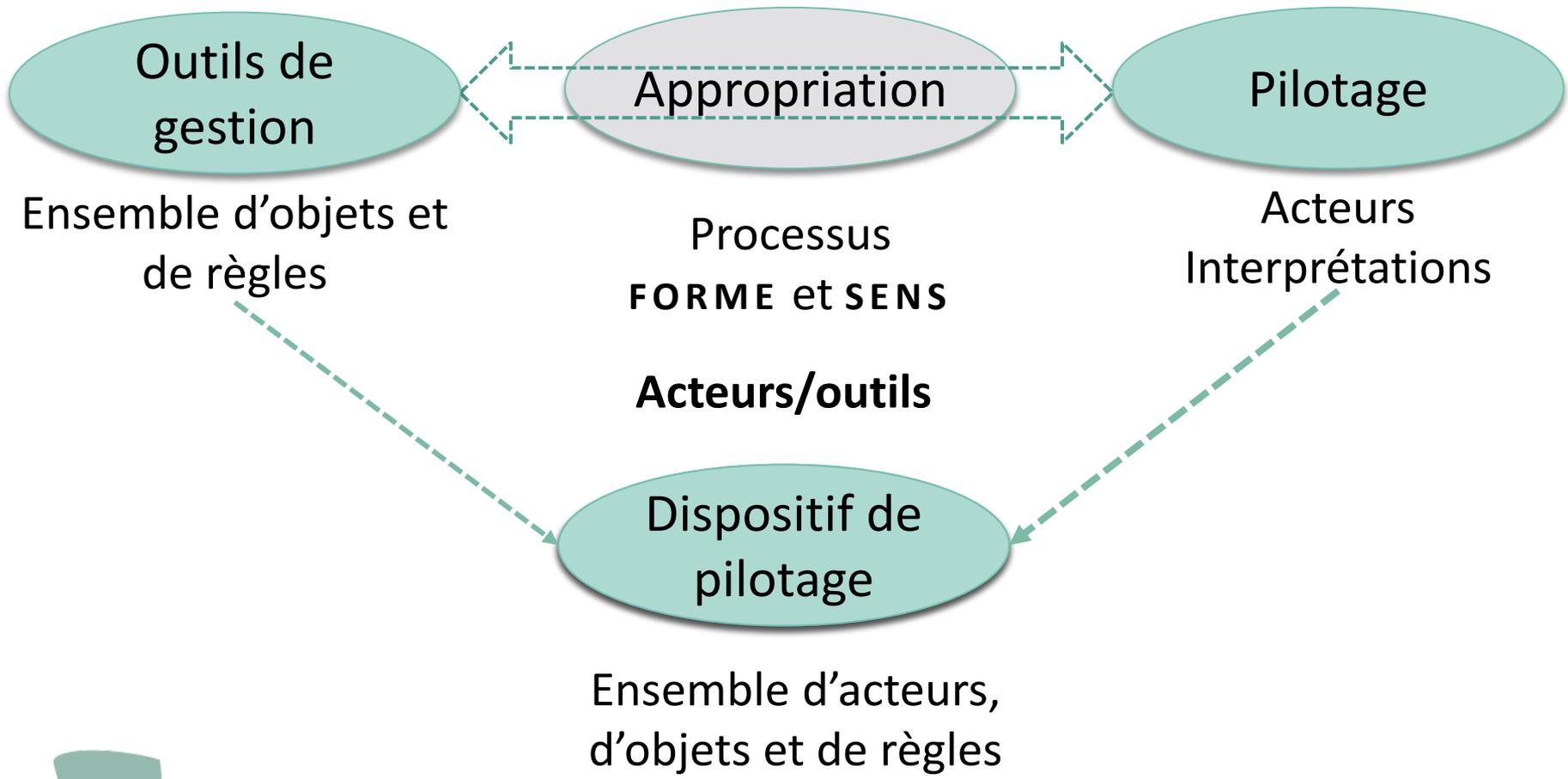


Le cas d'un incubateur spécialisé / 3 projets

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



Contrôle

Pilotage



Conduite de l'action

Processus ex ante

Etat du dispositif

Capacité d'appropriation

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

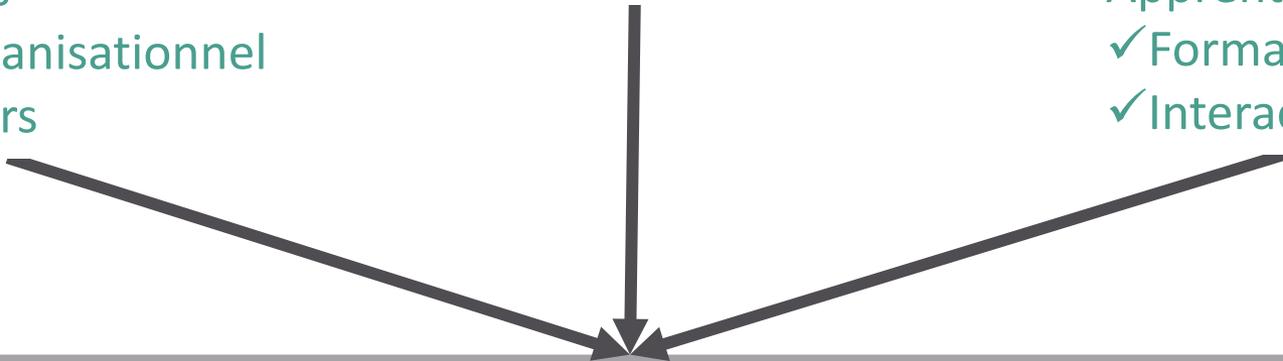
- ✓ Institutions
- ✓ Champ organisationnel
- ✓ Concepteurs

FORME et SENS APPROPRIATION à l'œuvre

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

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.

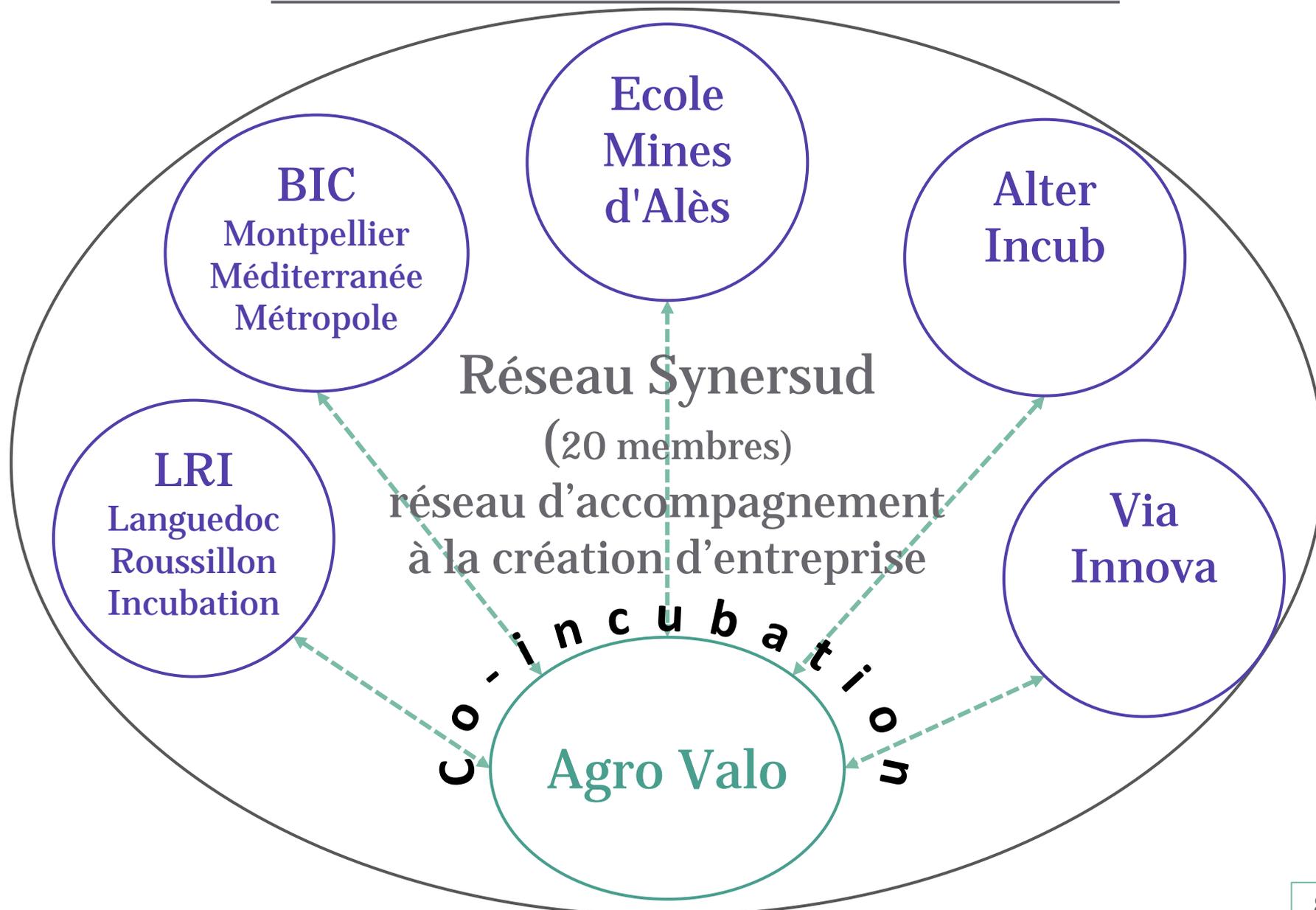
→ Des ressources:

- 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-création,
- 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

Lean Start Up

- Effectuation



Phasage classique

- GANTT

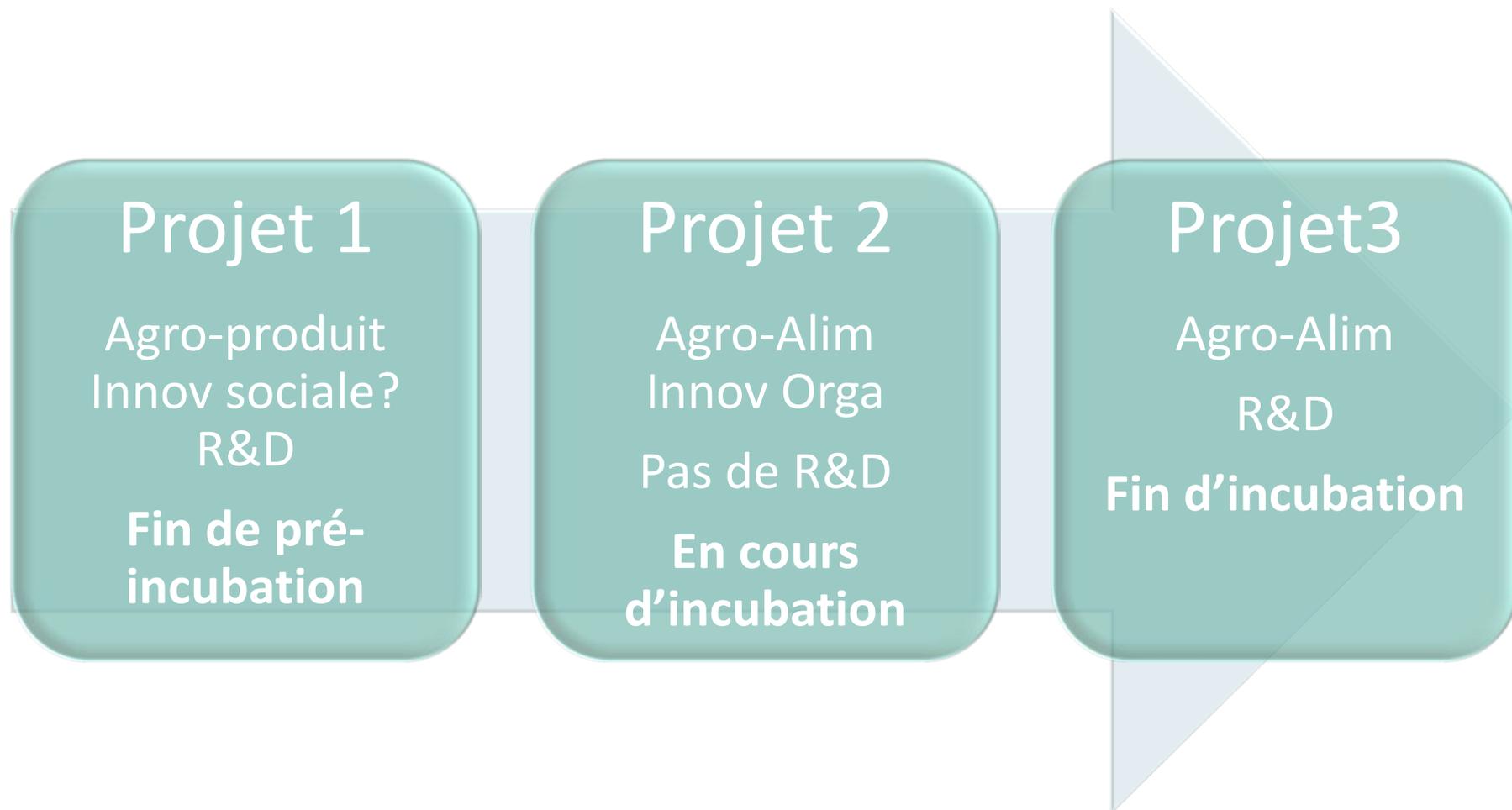


Livrables

- Etude de marché
- Go/NoGo R&D
- ...

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

Formation initiale
Expérience professionnelle

Ecole Mines d'Alès

Alter Incub

LRI (70% des projets)

BIC (80% des projets)

Agro Valo Méditerranée

laboratoires du pôle agronomique montpellierain

Concours

Pré-incubation

Incubation

Internet/documentation externe

Réseaux d'entrepreneurs

Mentors

Coach

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?

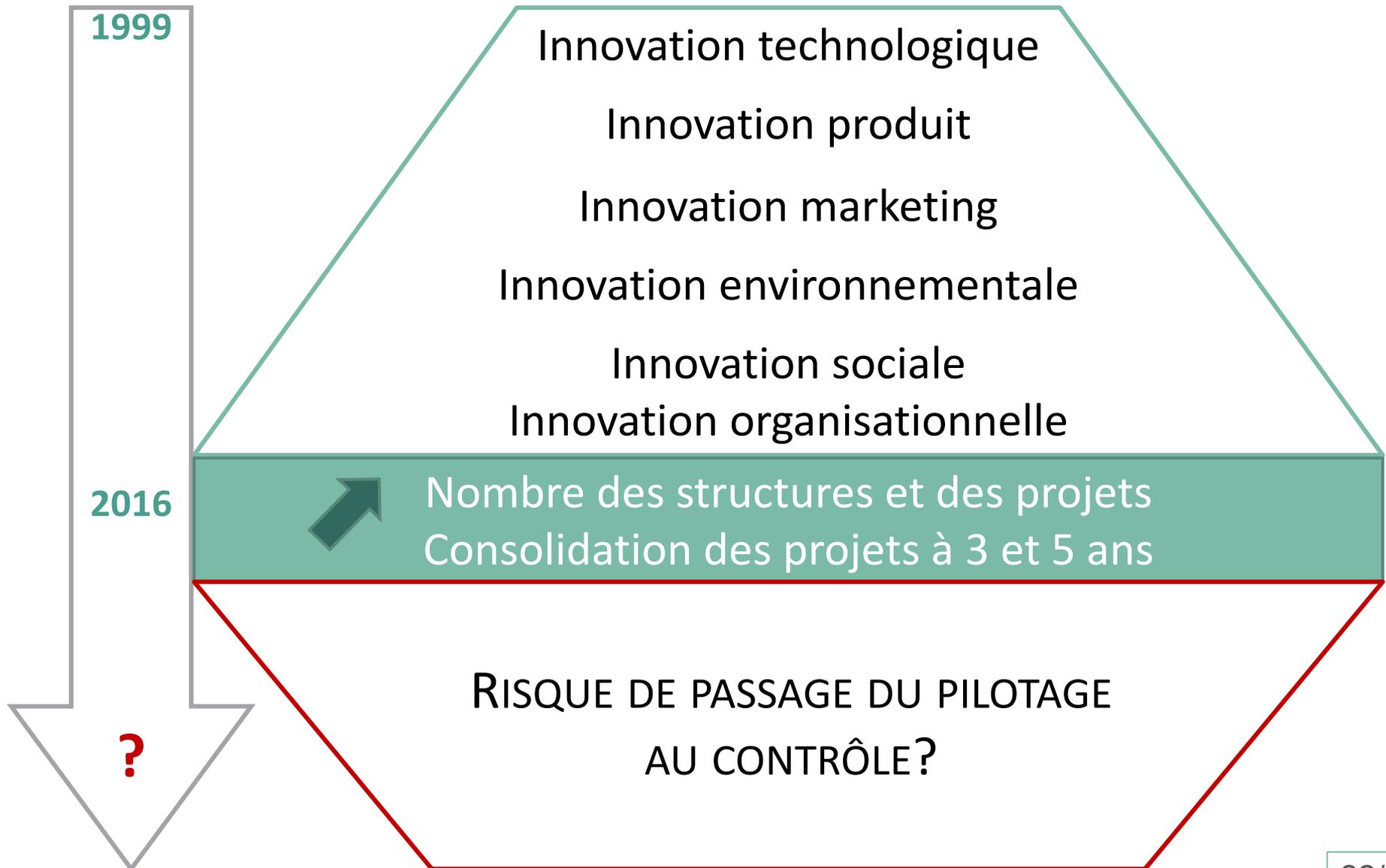
Orientation ou adaptation de l'innovation?

- 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