



# 5

Propositions du Groupe 5 - Février 2005

## Améliorer la maturation des projets de création d'entreprises innovantes

**Animateurs du Groupe 5 :** Eric HARLÉ (Président du Directoire I-Source Gestion) et Guy CRESPIY (Directeur délégué à l'essaimage- CEA)

**Membres :** • Philippe CAPDEVIELLE (Président du Directoire Emertec gestion) • Guy LABRUNIE (Directeur général CEA Valorisation) • Yvan BAUMANN (Direction de la valorisation –CEA) • Gilles TALBOTIER (Directeur Grenoble Alpes Incubation) • Pascale ALTIER (Responsable Pasteur BioTop) • Thomas DEFAYE (Directeur adjoint INRIA-Transfert) • Philippe BOUCHERON (Président du Directoire Biogestion) • Eric VERKANT (Anvar) • Ronan STÉPHAN (Directeur général FIST/CNRS) • Laurent KOTT (Président de CapInTech) • Miya PELLISSARD (Déléguée générale CapInTech)

**Personnes consultées :** Jacques COCHARD (Optics Valley) • Jean-François LAFAYE (Directeur Ile de France Sud Incubation) • François LÉONARDON (Délégué régional adjoint ANVAR IDF) • Frédéric ISELIN (HEC Start Up) • Alain BRIAND (CEA Grenoble)



La création et le développement de sociétés innovantes et technologiques est un point de passage obligatoire pour soutenir la croissance économique, développer la compétitivité des entreprises et l'emploi. Elle exige des mesures fortes pour valoriser les résultats de la recherche, promouvoir l'esprit d'entreprise et stimuler l'innovation. Beaucoup a été fait depuis dix ans par les pouvoirs publics et la dernière mesure, qui n'est pas la moindre, consacre le statut de la «jeune entreprise innovante».

Force est de constater que ces efforts doivent être poursuivis compte tenu des difficultés qui se dressent encore face à ces jeunes sociétés. Et un des noyaux durs reste **l'absence de financement adéquat lors des premières années** provoquant le plus souvent un débat qui oscille entre les deux assertions suivantes : "il y a de l'argent pour créer des entreprises innovantes mais pas assez de bons projets" et "il y a des projets mais pas assez d'argent pour l'amorçage".



CapInTech a tenté de surmonter cette situation de blocage et présente ci-joint des analyses et des propositions qui résultent des travaux de ses membres (entrepreneurs, organismes de recherche, incubateurs, fonds d'amorçage, « capitaux-risqueurs », investisseurs institutionnels) et d'autres acteurs de la création et du développement des entreprises innovantes (dont l'Anvar).

L'expérience accumulée par les professionnels (incubateurs, concours de création d'entreprises, fonds d'amorçage entre autres) ces cinq dernières années conduit à un constat qui fait consensus :



Les jeunes entreprises qui se présentent devant les investisseurs ont un degré de maturité insuffisant et en remontant la « chaîne », le constat est le même à l'entrée des incubateurs.

**Le groupe de travail s'est donc attaché à préciser ce qu'est la « maturité d'un projet » à différents stades, sur quoi repose-t'elle et comment l'améliorer ?**

Bien entendu la mesure du degré de maturité dépend de nombreux facteurs et notamment de l'état du « marché » du financement mais la conviction du groupe est qu'il repose sur deux « qualités » essentielles :

### ■ Le facteur humain

Une jeune entreprise ne vaut que par la qualité des femmes et des hommes qui y participent et, au premier chef, de ceux qui portent le projet. Le groupe de travail a donc élaboré une « check-list » des qualités personnelles du (futur) entrepreneur en prenant en compte les évolutions qu'il peut connaître d'abord à la sortie du laboratoire puis de l'incubation.

### ■ La preuve de concept technologique

L'expérience montre que trop souvent les sociétés issues des laboratoires (publics ou privés) ne sont pas encore parvenues à mettre en évidence l'adéquation de leur technologie aux besoins et tout le potentiel des travaux de recherche qu'elles veulent valoriser en les commercialisant. Cette preuve s'insère en aval des résultats de recherche d'un laboratoire et en amont de l'incubation : c'est une phase particulièrement risquée. Aujourd'hui, ce travail n'est pas (assez) pris en charge par les laboratoires, faute de moyens. L'aide au transfert de l'ANVAR a fait ses preuves mais n'est déployée qu'à trop faible échelle : une cinquantaine d'aides accordées par an. Nous proposons de changer drastiquement le nombre de ces aides – passant à quelques centaines – en les faisant financer par l'ANVAR, mais aussi par les collectivités territoriales et les Etablissements de recherche et d'enseignement supérieur. Ces partenaires, au niveau local, se concerteront pour identifier et évaluer les projets de création d'entreprise qui bénéficieront des aides.

**C'est sur la base de ces deux acquis – une équipe dirigeante affirmée et un concept technologique prouvé – qu'il devient possible de construire la proposition de valeur qui justifiera l'intervention d'un professionnel au capital de l'entreprise et d'ailleurs, de tout autre type de financement significatif.**

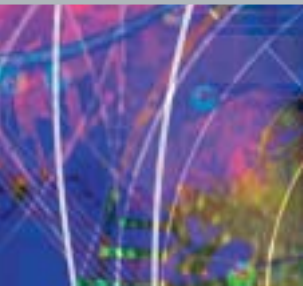
---



# 5

Propositions du Groupe 5 - Février 2005

## Améliorer la maturation des projets de création d'entreprises innovantes



### ■ Le Facteur Humain

Le porteur de projet est le pilier d'une création d'entreprise : apprécier son niveau de préparation est indispensable pour multiplier les chances de succès mais se révèle difficile. Cette analyse repose sur une série de facteurs humains dont l'appréciation est par définition subjective et variable en fonction du stade de maturation.

Destinée en premier lieu au porteur de projet comme au futur chef d'entreprise, ainsi qu'à son entourage immédiat, cette grille d'analyse pose les questions essentielles relatives au principal intéressé, tant vis-à-vis de lui-même et de son projet, que de sa relation aux autres et à son environnement. Cette grille peut aussi venir compléter les outils des accompagnateurs de projets, des cellules de valorisation et autres professionnels appuyant le créateur.

Mettant en évidence deux axes de progression individuelle et sociétale, cette grille donne les bases d'un programme de travail individuel pour les candidats entrepreneurs, tant sur le « savoir être » que le « savoir faire ».

Volontairement simplifiée et illustrée d'exemples concrets, cette grille n'est pas exhaustive mais elle vise à aider le candidat à la création et l'ensemble de son écosystème à mieux se préparer et ainsi contribuer favorablement au succès de l'entreprise.



Cible	Porteur de projet			Chef d'entreprise		
Etape	En sortie de laboratoire			En sortie d'incubation		
	<i>Etre / Attitude</i>	<i>Savoir / Aptitude</i>	<i>Questions / Exemples</i>	<i>Etre / Attitude</i>	<i>Savoir / Aptitude</i>	<i>Questions / Exemples</i>
Lui-même et son projet	Envie de créer Opiniâtreté	Formaliser un projet	Quel est mon moteur personnel? Mon ambition? Comment suis-je capable de gérer les obstacles?	Décider et réaliser	Développer, exécuter	Quel est mon apport concret à l'entreprise? Passage à l'acte
	Conscience des risques (contraintes, aptitudes et limites personnelles)	Evaluer et s'évaluer Résister au stress	Jusqu'où suis-je prêt à aller? Qui vois-je dans le miroir? Quelles sont mes craintes? Quelles conséquences en cas d'échec ?	Pro activité, goût du challenge, ténacité, implication	Maîtriser les risques Détecter les opportunités	Jusqu'où suis-je prêt à entraîner les autres? Quelle image je donne de moi-même? Quel engagement financier personnel?
	Conscience du temps Focalisation, hiérarchisation	Organiser son temps Ordonner ses actions	Dire ce que l'on va faire et s'y tenir! Ai-je le temps/les moyens de mes ambitions? Toutes ces tâches créent-elles de la valeur?	Etre maître du temps	Organiser son temps et celui des autres Anticiper	Faire ce que l'on a dit qu'on ferait
	Conduite de projet avec le sens du détail	Concevoir de manière précise	Rejet de l'approximation	Avoir le souci du détail dans l'action et le sentiment d'urgence	Agir précisément et efficacement dans les délais	Programme de Satisfaction Clients
Relation aux autres	Conviction Confiance en soi	Capacité de promouvoir et défendre son projet	Voici mon projet!	Charisme, clarté Leadership Ambition	Communiquer simplement l'essentiel pour convaincre	"Elevator Pitch" Premiers associés
	Extraversion, qualité de communication et d'écoute	Rencontrer, s'exprimer, échanger, écouter	Décrocher son téléphone Quel est VOTRE problème?	Force de proposition	Synthétiser des besoins Faire une offre	NOTRE meilleure solution à VOS problèmes
	Conscience de ses capacités et de celles des autres	Déléguer, partager, rechercher de l'aide	Qui peut m'aider? Qui connaît ce sujet mieux que moi?	Optimisme et Réalisme Force et Humilité	Construire une équipe solide et complémentaire Accueillir des associés Se remettre en question Gérer	Organigramme ou organisation? Pouvoir ou fonction? Pacte d'actionnaires Qui suis-je pour faire cela? Combien cela coûte? Quel rapport?
	Ouverture aux autres Discernement	Savoir écouter et accepter la contradiction	Sortir de sa tour d'ivoire Aller au contact des clients et des concurrents potentiels Faire le tri	Respect Responsabilité	Négocier avec ses partenaires Gérer cette relation dans le temps	Attention permanente aux clients, aux concurrents, aux partenaires Respecter ses engagements
Relation à l'environnement	Faculté d'observation Conscience des rapports de force	Observation méthodique	Où sont les problèmes? Qui y répond? Comment être perçu plus fort que je ne le suis en réalité ?	Faculté d'observation fine (signaux faibles) Prendre du recul	Construire et développer un réseau Sentir - S'adapter	Modifier un focus inadapté Faire évoluer son business plan
	Se recentrer	Analyser, synthétiser, objectiver	L'aiguille dans la meule de foin	Solidité - Détermination	Focaliser sur l'objectif Savoir rebondir	Savoir dire "non" Savoir dire "fantastique!"
	Vision	Formaliser une vision stratégique	Où vais-je? A quel horizon?	Stratégie + tactique	Mener la guerre et aussi chaque bataille	Gagner des marchés, des clients Démontrer!

# 5

Propositions du Groupe 5 - Février 2005

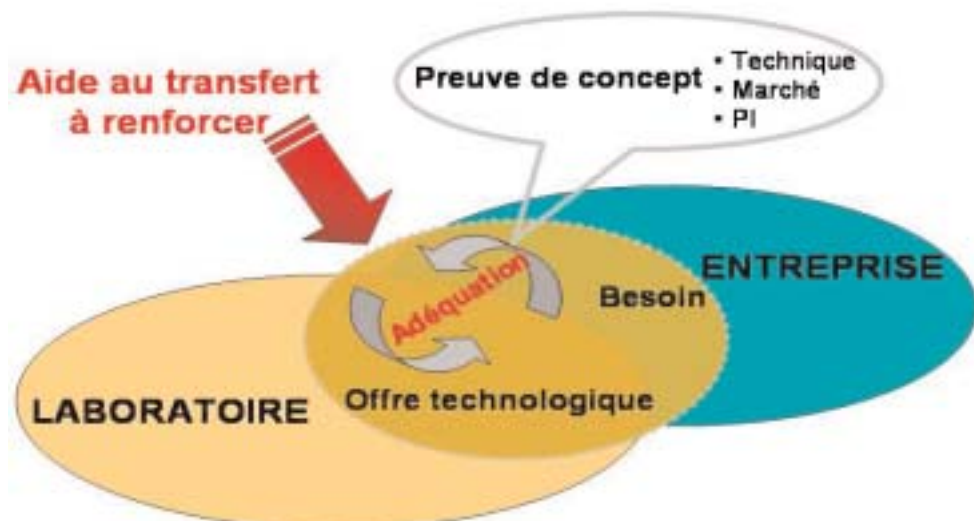
## Améliorer la maturation des projets de création d'entreprises innovantes

### ■ La Preuve de Concept Technologique

La preuve de concept s'insère en aval des résultats de recherche d'un laboratoire et en amont de l'incubation. Le manque d'attention et de ressources dédiées à cette étape-clé limite la pleine exploitation du potentiel technologique issu de la Recherche.

Ce document recense les propositions du groupe de travail pour définir la preuve de concept et améliorer financement de cette phase.

Il est destiné aux pouvoirs publics, aux collectivités territoriales et aux parties prenantes dans la mise en œuvre et le financement de la preuve de concept.



## Dans le cycle de la valorisation, la preuve de concept s'insère en aval des résultats de recherche d'un laboratoire et en amont de l'incubation.

La preuve de concept repose sur un objet technique développé à partir de spécifications précises exprimant le besoin d'un type de client identifié et qui doit lever les premiers obstacles en permettant de prouver l'utilité ou l'efficacité de la technique visant à satisfaire ce besoin.

L'objectif est donc de montrer l'adéquation entre une offre technologique et un besoin. Trois critères sont à considérer :

### ■ L'état de la technique :

- on apporte la preuve du fonctionnement de la technique et de sa reproductibilité,
- on compare la technique avec des solutions techniques alternatives,
- on prouve la supériorité de la technique.

### ■ L'état du marché :

- on investit les besoins du marché qui pourraient correspondre à l'usage de la technique considérée,
- on recherche les besoins qui correspondent à une demande apparemment solvable du marché.

### ■ L'état la Propriété Industrielle :

- on vérifie que la technique est protégée (brevets ou secret de savoir-faire),
- et/ou on s'assure qu'une exploitation libre de la technique est possible (ce qui n'est pas incompatible avec le versement de redevances sur des aspects mineurs du produit découlant de la technique),
- on peut éventuellement envisager d'acquérir de la technologie complémentaire.

A ce stade on commence à envisager de façon très générale quel sera le modèle économique et quelles seront les problématiques d'industrialisation et de coût de revient. Par conséquent, cela dépend du type de secteur et de technologie concernés.

## A l'heure actuelle, les professionnels de la création d'entreprises innovantes partagent l'idée que cette phase n'est pas suffisamment développée.

L'expérience acquise par l'ANVAR sur les aides au transfert et les études sur l'activité des incubateurs publics ont mis en avant :

- le manque de maturation de nombreux projets incubés, lesquels devraient avoir abouti à la preuve du concept dans leur laboratoire d'origine avant d'être en mesure de bénéficier de l'accompagnement d'un incubateur pour le montage d'une société.
- le recours croissant par certaines délégations régionales de l'ANVAR à l'aide au transfert de technologie dans le cadre de la maturation (preuve de concept) de projets de création d'entreprises innovantes, lié ou non aux incubateurs.

Ce constat de besoin de maturation des projets avant entrée en incubation avait déjà été souligné par CapInTech dans les conclusions de son groupe de travail n°1 (septembre 2003).

Enfin, la réalisation de certains projets lauréats du Concours national de création d'entreprises de technologies innovantes confirme encore ces éléments : pour les projets en émergence (voire pour certains projets en création/développement) un accompagnement via une aide au transfert aurait été plus pertinent au vu de leur degré de maturité...

## Pour répondre au problème d'immaturité des projets, le groupe de travail considère comme indispensable de financer la preuve de concept au sein du laboratoire, à l'échelle des besoins réels.

L'aide au transfert de technologie/création d'entreprise, produit porté par l'ANVAR, est bien adapté pour financer la preuve de concept dans des laboratoires de recherche. Pourtant ce produit n'a pas connu de développements importants : 50 projets financés par an, pour un flux annuel de 5 M€.

### Nous proposons de mieux formaliser les pratiques existantes sur les points suivants :

- Pour éviter les dérives vers le financement de la recherche, il faut définir le champ de ce que l'on entend par « preuve de concept » et s'y tenir ; les aspects techniques doivent être validés et une première analyse du marché effectuée.
- Le développement de l'aide au transfert doit améliorer globalement le rendement des dispositifs existants en permettant un meilleur phasage entre le projet et l'accompagnement (Incubateurs, Concours, avance remboursable de l'ANVAR, etc.).
- De nouvelles modalités de financement (assiette) et de remboursement (remboursement à échéanciers fixes, remboursement prioritaire de l'ANVAR, ...) doivent permettre d'améliorer le suivi et le remboursement (actuellement  $\approx 20\%$ ), dans le cadre d'un nouveau contrat ANVAR/laboratoire de recherche, par exemple. De même, la diffusion de ce produit financier pourrait être plus homogène et une formation proposée en interne et en externe (pour les partenaires).

### Nous proposons aussi une implication plus forte des acteurs que sont les collectivités territoriales, les organismes de recherche et les universités, aux côtés de l'ANVAR, pour détecter des projets ...

- Pour susciter une augmentation de la demande initiale des laboratoires et des chercheurs, un concours dans une ou deux régions pilotes volontaires pourrait être lancé ... les incubateurs pouvant s'associer à l'Anvar pour le lancement de ce concours en lien avec le Ministère de la Recherche.
- Il s'agirait de construire des partenariats avec les responsables de la valorisation des universités et organismes pour développer et améliorer l'accompagnement et le suivi des projets et des aides au transfert. Ces partenariats avec l'ANVAR s'inscriraient dans les accords déjà signés avec la plupart des universités et dans les collaborations en cours avec l'ensemble des organismes de recherche.

### ... et pour financer la preuve de concept.

Une fois les projets éligibles dans les laboratoires de recherche finement appréhendés au niveau régional, les besoins financiers non couverts par l'ANVAR seraient dimensionnés.

- Le dispositif pourrait être complété par les mesures régionales déjà existantes pour financer les transferts de technologie en faveur de la création de PME innovantes (aides aux transferts technologiques en région Rhône-Alpes) ou s'inscrivant dans des dispositifs nouveaux mis en place au niveau régional, pour renforcer la dynamique des pôles de compétitivité ou d'excellence par exemple.
- Les besoins nationaux et annuels sont estimés par le groupe de travail à 500 projets de transfert technologique orientés créations d'entreprises, d'un montant moyen d'aide par projet de 100 K€ permettant de limiter la durée du programme et le risque de financement de travaux de recherche.
- Dans un premier temps, pour financer 200 projets à horizon 2006, soit un investissement global de 20 M€, nous proposons ce nouvel équilibre :

Organismes et  
Université  
5 M€

ANVAR  
Niveau actuel  
5 M€

Collectivités  
territoriales  
5 M€

Ministères de la Recherche  
5 M€ en délégation de  
crédits à l'Anvar





**CapInTech** est l'association pour la Création, l'Amorçage, la Promotion de sociétés Innovantes et Technologiques ; elle a été créée sous l'impulsion d'organismes de recherche, de fonds d'amorçage, d'investisseurs et d'entrepreneurs.

**CapInTech** est le lieu de rencontre des acteurs de la création et du développement de sociétés innovantes et technologiques.

### Nos objectifs :

1. **promouvoir la création d'entreprises innovantes** vis à vis des Pouvoirs Publics,
2. être pour nos membres un lieu **d'échange de "bonnes pratiques"** relatives à la création d'entreprises technologiques (en France, en Europe, et dans les autres pays), et de partage d'expériences professionnelles ; sur cette base, être un **lieu d'établissement du consensus sur les grands problèmes de ce secteur**,
3. fournir à nos membres des **informations régulières sur le financement** de la création d'entreprises de haute technologie, notamment à l'occasion de réunions ou de colloques,
4. **promouvoir l'image de la création d'entreprises de haute technologie** dans les milieux de la Recherche, des Grandes Ecoles et des Universités, voire auprès du grand public.

### Nos publications en ligne sur le site [www.capintech.com](http://www.capintech.com) :

*Tremplin pour la nouvelle croissance*, Livre Blanc, déc. 2002.

*Quel accompagnement pour les porteurs de projets de création d'entreprises inovantes ?* Groupe de travail N°1 sept. 2003

*Quels modèles de développement pour les entreprises issues de la recherche ?* GT N°2, sept. 2003.

*Quelles sont les formes d'aides publiques les mieux adaptées à l'émergence de jeunes sociétés innovantes ?* GT N°3, sept 2003.

*Le modèle du Small Business Act américain est-il importable en Europe ?* GT N°4, sept. 2003.

### Nos membres :

CEA, INRIA-Transfert, FIST (CNRS), Sophia Euro Lab, Bioam, Emertec, I-Source, TechFund Capital Europe, Ventech, Cap Décisif, Genopole, SEEFT Ventures, Auriga Partners, AXA Private Equity, CDC Entreprises, CDC Entreprises Innovation, CERAM Sophia Antipolis, Iris Capital, Pasteur BioTop, Optics Valley, France Angels, France Incubation, Génopole, Paris Développement, Eric Bantegnie, Maître Daniel Schmidt, Maître François Perruchot-Triboulet, Philippe Mustar, André Michel, Etienne Krieger et Daniel Lebidois.

### Vos contacts :

**Laurent KOTT**  
Président  
[laurent.kott@inria.fr](mailto:laurent.kott@inria.fr)

**Miya PELLISSARD-YADAN,**  
Déléguée générale  
[miya.pellissard@capintech.com](mailto:miya.pellissard@capintech.com)