



HAL
open science

Le financement de l'innovation : au-delà des chiffres, comment évaluer un projet de création d'entreprise innovant ?

Olivia Lessirard

► To cite this version:

Olivia Lessirard. Le financement de l'innovation : au-delà des chiffres, comment évaluer un projet de création d'entreprise innovant ?. Gestion et management. 2017. dumas-01707733

HAL Id: dumas-01707733

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01707733v1>

Submitted on 15 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License



Le financement de l'innovation

Au-delà des chiffres, comment évaluer un projet de création d'entreprise innovant ?

Présenté par : LESSIRARD Olivia

Nom de l'entreprise : Initiative Pays Voironnais

Tuteur entreprise : SAUVAGE Caroline

Tuteur universitaire : CARON-FASAN Marie-Laurence

**Master 2 Pro. (alt.)
Master Management de l'Innovation
Parcours Pilotage de projet et Valorisation
2016 - 2017**





IAE DE GRENOBLE – MASTER MANAGEMENT DE L'INNOVATION

PILOTAGE DE PROJET ET VALORISATION

LE FINANCEMENT DE L'INNOVATION

AU-DELA DES CHIFFRES, COMMENT EVALUER UN
PROJET DE CREATION D'ENTREPRISE INNOVANT

MEMOIRE D'APPRENTISSAGE

OLIVIA LESSIRARD

Initiative Pays Voironnais

Caroline Sauvage – Directrice de plateforme

Marie-Laurence Caron-Fasan - Universitaire

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

DECLARATION ANTI-PLAGIAT

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

NOM, PRENOM

LESSIRARD OLIVIA

DATE, SIGNATURE

09/06/2017

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Lessirard', with a long horizontal flourish extending to the left.

REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord remercier l'association Initiative Pays Voironnais (IPV pour les intimes) et la Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais de m'avoir fait confiance en m'embauchant en contrat d'apprentissage pour cette année d'alternance. Je suis notamment reconnaissante envers Madame Caroline Sauvage, directrice de plateforme et tutrice entreprise, de m'avoir accompagnée dans cette montée en compétences progressive. Bienveillance et disponibilité ont été les maîtres mots de mes premiers mois d'apprentissage, tandis que confiance et liberté m'ont permis de devenir force de proposition, et d'appréhender pleinement ce métier d'accompagnement.

J'ai également beaucoup appris auprès d'Alexandre, précédent alternant avant moi, et Madame Katia Boissin, autre salariée du Pays Voironnais et de l'Association IPV. Compétente, et d'une grande pédagogie, elle a permis de compléter mon expérience d'apprentissage, de la meilleure manière qui soit.

Je tiens bien évidemment à remercier l'ensemble des personnes travaillant dans les locaux de Start'Alp, ce fut pour moi un réel plaisir de partager les temps communs avec eux, sans oublier Katia Valette et Béatrice Chenet, mes coéquipières de trajet maison-travail à vélo. Je me dois également de remercier particulièrement mes collègues Coralie Marcello et Dominique Rillh pour leur apport concernant la première partie de ce présent mémoire.

De plus, mon travail universitaire n'aurait pu être ce qu'il est sans la précieuse aide de Messieurs Bernabé Chumpitazi, Michel Cezon, Philippe Koch, Xavier Fabre et Gérald Montanier, ainsi que Mesdames Violaine Midy, Stéphanie Rouffineau et Claire Chanterelle, acteurs dans le domaine de la création d'entreprise innovante. Mais également Messieurs Johann Foucher et David Lépiney pour leur retour d'expérience, startupers innovants.

Ce contrat d'apprentissage n'aurait pu se faire sans l'IAE de Grenoble, ses professeurs-chercheurs et ses intervenants professionnels. Je les remercie tous pour toute la connaissance que j'ai acquise cette année, et que je compte bien mettre à profit lors de mon prochain challenge professionnel. Je remercie d'autant plus ma tutrice universitaire, Madame Marie-Laurence Caron-Fasan, enseignant-chercheur de qualité, mais également dotée d'une grande capacité d'écoute et de pertinence dans ses retours pour l'élaboration de mon mémoire.

Enfin, de manière plus large, je remercie chaleureusement mon fiancé de m'avoir soutenue ces trois dernières années d'études supérieures, ainsi que ma famille, notamment mes parents, qui m'ont permis de m'investir pleinement dans ce projet de vie. Je n'oublie pas non plus mes chers amis à qui j'ai répété « avoir mon mémoire à faire ». C'est avec une certaine émotion que je finis enfin mon cursus académique.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	1
SOMMAIRE	2
AVANT-PROPOS	4
RESUME	5
MOTS CLES	5
INTRODUCTION	6
PARTIE 1 - LE CONTEXTE	10
LA POLITIQUE FRANÇAISE DE L'INNOVATION	11
I. L'évolution de la politique en faveur de l'Innovation et la Recherche.....	11
II. L'innovation au cœur du Pays Voironnais.....	13
L'IMPORTANCE DES CREATIONS D'ENTREPRISES INNOVANTES.....	14
LES RESEAUX D'ACCOMPAGNEMENT ET DE FINANCEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISE.....	15
I. L'évolution stratégique du réseau Initiative France	17
II. L'action de la plateforme locale Initiative Pays Voironnais.....	20
CONCLUSION PARTIE I.....	21
PARTIE 2 - ANALYSE DES PROJETS DE CREATION D'ENTREPRISE INNOVANTS	23
LE BUSINESS PLAN	25
LE BUSINESS MODEL.....	26
I. Business Model Canvas – Osterwalder & Pigneur	28
II. Lean Canvas - Maurya.....	31
III. Front End Innovation Canvas - Peter Koen.....	32
METHODES DIVERSES D'ÉVALUATION.....	33
I. Formation - APCE	33
II. Grille d'analyse - Ernst & Young	34
III. Réinventer le Business Model - Lehmann-Ortega.....	35
IV. Framework - Teece.....	36
V. Due diligence - Grantmakers for Effective Organizations	38
VI. Technical Due Diligence Framework - Point Nine Capital	39
VII. The Five Star Start-up – Michael O'Donnell.....	40
VIII. Grille d'évaluation - D'Souza et al.....	40
LA PRISE EN COMPTE DE L'ASPECT HUMAIN	41
I. Les caractéristiques individuelles.....	41
II. L'équipe	43
A. Start-up Founder Canvas – Michel Cezon	44
B. Team Canvas – Ivanov & Voloshcuk.....	45
III. La psychologie de la décision.....	46
CONCLUSION PARTIE II	48
PARTIE 3 - AUDIT	50
QUESTIONNAIRE A L'ATTENTION DES PROFESSIONNELS DE LA CREATION.....	51
I. Tableau récapitulatif des retours.....	52
II. Analyse des retours	53
A. L'équipe.....	54
B. Le marché.....	55
C. Les outils.....	56
QUESTIONNAIRE A L'ATTENTION DES BENEFICIAIRES « INNOVATION »	58

CONCLUSION	60
BIBLIOGRAPHIE.....	62
SITOGRAPHIE	65
ANNEXES.....	70
ANNEXE N° 1 — QUESTIONNAIRE AUX PROFESSIONNELS D'AIDE A LA CREATION	70
ANNEXE N° 2 — QUESTIONNAIRE AUX BENEFICIAIRES « INNOVATION ».....	71
ANNEXE N° 3 — RESUMES DES ENTRETIENS PROFESSIONNELS.....	71
I. Entretien N° 1.....	71
II. Entretien N° 2.....	72
III. Entretien N° 3.....	73
IV. Entretien n° 4.....	74
V. Entretien N° 5.....	75
VI. Entretien N° 6.....	76
VII. Entretien N° 7.....	77
VIII. Entretien N° 8.....	78
ANNEXE N° 4 – RESUMES DES ENTRETIENS BENEFICIAIRES.....	79
I. Entretien N° 1.....	79
II. Entretien N° 2.....	81
ANNEXE N° 5 — DOCUMENTS DE TRAVAIL VIERGES.....	82
I. Business Model Canvas.....	83
II. Lean Start-up Canvas	84
III. Front End Innovation Canvas.....	85
IV. Grantmakers for Effective Organizations	86
V. The Five Star Start-up Diligence	88
V. Start-up Founder Canvas	93
VI. Team Canvas (complet).....	94
VII. Team Canvas (simplifié).....	95
TABLE DES FIGURES.....	96

AVANT-PROPOS

Ce mémoire a été écrit dans le cadre d'un contrat d'apprentissage au sein de la plateforme locale Initiative Pays Voironnais du réseau national Initiative France, en tant qu'élève de deuxième année de « Master Professionnel Management de l'innovation — Pilotage de projet et Valorisation » en alternance, à l'IAE de Grenoble.

Le sujet a été concerté avec mes deux tuteurs, universitaire et entreprise, afin d'apporter des éléments d'information et de réflexion aux permanents et membres bénévoles de la plateforme, relatifs à l'accompagnement de la création d'entreprise *innovante*.

Non confidentiel, ce mémoire sera à la disposition des personnes susmentionnées, afin qu'elles se fassent leur propre opinion quant aux sujets à aborder lors des Comités Techniques.

RESUME

L'innovation est plurielle, tout autant que les projets qui la promeuvent. Depuis le début du 21^{ème} siècle, les gouvernements se sont successivement engagés pour l'innovation, essentiellement par le biais d'aides à l'industrie, aux technologies et aux grands groupes ; vecteurs économiques. Les porteurs de projets échappant aux aides publiques, aux concours de la BPI FRANCE, ou encore étant hors catégorie pour envisager une levée de fonds auprès de capital-risqueurs, peuvent se tourner aujourd'hui vers le Réseau Initiative France. Ce réseau national, composé de plateformes locales, a souhaité élargir il y a quelques années son domaine de compétences en termes d'accompagnement et de financement, entre autres en faveur des domaines de l'innovation au sens large.

Dans cet optique, la plateforme locale Initiative Pays Voironnais a opéré des évolutions dès 2013 ; comme la création d'un Comité Technique et la participation de ses membres bénévoles aux jurys des dispositifs Initiative Remarquable et INOVIZI. Plus récemment, l'embauche d'une apprentie en Management de l'innovation a eu pour objectif d'apporter une source de compétence complémentaire, afin d'améliorer l'offre d'accompagnement auprès des porteurs de projet innovant. Ce mémoire présente les différentes méthodes, les outils, et les critères, pouvant être utilisés pour la construction, la finalisation, et l'analyse des projets. Ces éléments ont été puisés dans la littérature scientifique, bibliographique et sitographique. De plus, des entretiens ont été menés auprès d'homologues ou acteurs proches, investis également dans l'accompagnement ou le financement de la création d'entreprises innovantes.

La conclusion de ce mémoire est la suivante. Si les chiffres avancés en termes de coûts et de revenus sont essentiels, ils ne suffisent pas à juger de la fiabilité et viabilité d'un projet innovant. L'équipe et la prise en compte des « *soft skills* » sont à l'inverse des éléments bien plus déterminants, compte tenu de la nature des projets de création d'entreprises innovants.

MOTS CLES

Innovation ; projet de création d'entreprise innovant ; aide au financement ; Business Plan ; Business Model ; méthodes ; outils ; évaluation ; biais psychologiques

INTRODUCTION

L'innovation, du latin *in*, dans, et *novare*, rendre nouveau, est un élément essentiel pour la croissance économique. Source de productivité et de croissance, c'est un pilier de la compétitivité d'un pays, notamment à l'heure de la mondialisation. En effet, « la croissance et les performances d'une économie [dépendent] directement de sa capacité à gérer et utiliser les nouvelles connaissances et de répondre aux défis technologiques et sociétaux » de son temps (France-Diplomatie, 2010). L'innovation est à distinguer de l'invention, puisqu'au-delà de la création d'une idée nouvelle, on parle de sa mise en œuvre et des activités nécessaires à sa commercialisation (PAVIE et al., 2013).

Support de l'innovation, le projet de création d'entreprise est un processus de changement qui vise à apporter une réponse à une problématique de « rupture entre les attentes habituelles et le monde devenu soudainement récalcitrant » (ANDRIEUX, 2005, p.13). Un tel projet est porté par « l'entrepreneur innovateur », qui, d'après Joseph Schumpeter — « père » de l'innovation — participe au processus de « destruction créatrice » (PENIN, 2016); inéluctable au progrès, fondamental au capitalisme. C'est alors un acteur essentiel de la dynamique d'un pays, notamment par la création d'emplois (nouveaux). Verstraete quant à lui, définit l'entrepreneur comme celui qui a « su convaincre les différentes parties prenantes [clients, financeurs, fournisseurs, etc.] d'adhérer à l'ordre nouveau qu'il suggère (registre conventionnel inédit) » (ANDRIEUX, 2005, p.9).

Si l'on pense tout d'abord à la Silicon Valley, la France n'est pas en reste en termes d'innovation. Elle est placée en 3ème position des classements 2017 Thomson Reuters (devant l'Allemagne) et Boston Consulting Groupe (à égalité avec le Japon)(MARION, 2017). Cette renommée est due en grande majorité à de grandes entités, telles que des organismes publics et des sociétés privées. Selon l'enquête communautaire sur l'innovation (CIS – Community Innovation Survey) 2014, les activités d'innovation sont effectivement plus importantes dans les entreprises de grande taille (plus de 250 salariés – 78 %) et dans celles appartenant à un réseau ou groupe d'enseignes (54 % contre 43 % pour les indépendantes) (Insee, 2017). Cependant, près de 50 % des entreprises marchandes de plus de 10 salariés implantées en France ont innové au cours des années 2012 à 2014, qu'elles soient technologiques (31 %) ; de produits ou de procédés, ou non technologiques (38 %) ; liées à l'organisation et au marketing.

Il est à nuancer que si « l'innovation » est autant représentée, c'est aussi que ce terme est vague, et regroupe plusieurs réalités. En effet, on peut distinguer tout d'abord les innovations de rupture des innovations incrémentales. Les premières concernent un nouveau produit ou procédé

« révolutionnaire », en début d'un cycle d'innovation¹. Les secondes, une amélioration d'un produit ou procédé déjà existant, s'inscrivant dans un cycle d'innovation déjà présent. Si les innovations de rupture sont plus rares que les innovations incrémentales, ainsi que plus risquées et requérant plus de ressources (PAVIE et al., 2013), elles ont cependant tendance à générer des profits plus importants, grâce notamment à une prise de marché plus conséquente.

Par ailleurs, Schumpeter distingue 5 formes d'innovation : de produits, de procédés, de modes de production, de débouchés, et de matières premières. Le manuel d'Oslo (publié la première fois en 1992 par l'OCDE), quant à lui, n'en définit seulement 4 (BECQUET, 2014) :

- les innovations de produits : « introduction d'un bien ou service nouveau »,
- de procédés : « mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée »,
- de commercialisations,
- et d'organisations internes ou externes : « dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ».

D'autres encore vont répartir l'innovation selon 3 grands types de recherche :

- la recherche fondamentale (expérimentale ou théorique) : hors application, créant de la connaissance brute — la plus risquée —
- la recherche industrielle : d'application, de procédé, etc.,
- le développement expérimental : en vue de produire de nouveaux matériaux, produits, procédés, systèmes, etc. — 80 % des cas, car moins coûteux et moins risqué.

Enfin, les innovations peuvent être distinguées par leur nature : celles qui permettent de réduire les coûts (processus innovant...), celles qui permettent d'améliorer le chiffre d'affaires (nouveau produit...), ou d'autres encore qui possèdent ces deux caractéristiques.

Peu importe sa nature, le financement de l'innovation est un enjeu important, car sans capital, l'innovation restera simple invention. Or, le projet de création d'entreprise est une aventure risquée. En effet, « tout projet consiste en une anticipation du futur sur le mode de l'imagination, [...] le projet est une anticipation opératoire partiellement déterminée d'un futur désiré », et « la réalisation [est] toujours une trahison de la prévision » (Andrieux Yann, 2005, p. 2-3). Ces propos soulèvent le rapport ambigu qu'il existe entre le présent (l'anticipation) et le futur (la réalisation). Ceci se révèle d'autant plus vrai dans le domaine de l'innovation (et d'autant plus lorsqu'il s'agit d'innovation de rupture) : les start-up innovantes sont caractérisées par un taux d'échec plus important, notamment lors des 5 premières années.

¹ On distingue plusieurs longueurs de cycle d'innovation, allant de quelques mois à 50 ans : cycle de Kitchin, de Juglar, de Kondratiev, etc. (LEHMANN-ORTEGA et al., 2013, Chapitre 4)

Les projets d'innovations ont tous comme point commun « une absence de repère dans leur environnement de départ ». Les processus conduisant à l'innovation sont longs et imprévisibles, et le marché parfois inconnu, tout en demandant des investissements souvent plus importants (activités de R&D à intégrer, frais de protection intellectuelle...). De plus, les projets de création, de par leur nature, ne disposent pas d'historique, de bilans sur lesquels se baser. Cette incertitude se distingue du risque par l'absence de distribution de probabilité. Par conséquent, le financement bancaire traditionnel, frileux, est inadéquat au financement de l'entrepreneuriat innovant (BECQUET, 2014). D'autant que les conseillers bancaires ne possèdent pas forcément l'expertise technique adéquate pour évaluer à juste titre le projet innovant. Les investisseurs acceptant de financer l'innovation prennent des risques importants — que ne peuvent se permettre les banques — dans l'espoir d'obtenir des intérêts plus conséquents qu'ils n'auraient obtenus en prenant moins de risques. La banque quant à elle, intègre à l'offre une « prime de risque » qui rendrait le coût de l'investissement trop important. D'après les calculs de la Banque de France, les taux d'intérêt hypothétiques seraient par exemple de 13,4 % [2 ans] ou 9,5 % [5 ans] pour les entreprises risquées « classe 1 » (CHERTOK et al., 2009). En 2013, alors que le financement bancaire représentait 80 % des sources de financement externes toutes entreprises confondues, il ne représentait que 30 % de celles de l'innovation technologique (Fineco, 2013). L'autofinancement représente finalement la plus grande part de la source de financement des entreprises ayant des investissements d'innovation (CLAUSIER, 2016).

Le financement de l'innovation souffre en fait de deux grands maux de marché, existant dans l'économie traditionnelle, mais d'autant plus importants par la nature de ces projets. Les projets innovants sont sujets tout d'abord à un sous-investissement en raison des « externalités liées à la diffusion des connaissances ». Puisque la R&D (notamment fondamentale et industrielle) profite à d'autres, les investissements réalisés peuvent être inférieurs à l'optimum social et décourager l'entreprise à faire ces investissements (BARNETO, 2015, Chapitre 2). Il est d'ailleurs parfois plus rentable d'être « first follower » ; c'est-à-dire suivre de près les innovateurs sans avoir à pâtir des coûts de créations, sachant que les brevets offrent une protection juridique, mais favorisent la diffusion (au terme des 18 premiers mois), à l'inverse du secret. Les projets innovants pâtissent également des « asymétries d'information »² existant entre un porteur de projet (par peur de se faire imiter) et ses éventuels financeurs ou apporteurs de capitaux externes (laissant la possibilité à des comportements opportunistes de l'un ou l'autre des acteurs) (MASQUIN et al., 2011). Cette asymétrie d'information génère trois problématiques (SAVIGNAC, 2006) :

- elle crée une prime de financement externe, rendant son coût supérieur à celui du financement interne,

² Expliquées par le célèbre « market for lemons » de Akerlof, prix Nobel de l'économie en 2001.

- un phénomène d’anti-sélection (Myers et Majluf, 1984) tel que nous le trouvons dans le système de l’assurance,
- et un problème d’aléas moral (Jensen et Meckling, 1976) puisque les intérêts des dirigeants et financeurs peuvent être différents.

Ces imperfections de marché se complètent d’une problématique des actifs, qui, pour les corporels, peuvent être spécifiques au projet de création de l’entreprise innovante et n’avoir qu’une faible valeur monétaire en dehors de ce cadre, et, pour les incorporels³, posent la question de garantie en cas de défaillance pour les acteurs bancaires (SAVIGNAC, 2006).

L’intervention publique est donc indispensable pour pallier à ces imperfections de marché, et depuis les années 2000, de grands efforts ont été faits par l’Europe et le gouvernement français. Comme les capital-risqueurs, l’État organise le partage du risque pour s’assurer du bon fonctionnement du marché, en misant de l’argent dans plusieurs projets tout en espérant qu’il y en ait un certain nombre qui arrivent au bout, et créent de la valeur sociale (FABRE, 2017). Mais l’État le fait aussi dans son intérêt « personnel » ; étant lui-même consommateur de technologies pour des domaines importants, tels que la défense, la santé, et l’environnement. En parallèle, des réseaux d’accompagnement et de financement ayant émergé dans les années 1980 ont également développé l’aide à la création d’entreprises innovantes pour favoriser l’innovation au niveau économique local. Le réseau Initiative France, a ainsi intégré dans sa nouvelle stratégie 2014 – 2018 l’accompagnement et le financement spécifique au domaine de l’innovation. Pour ce faire, ses permanents et bénévoles doivent enrichir leurs compétences dans l’identification des indicateurs de fiabilité et viabilité propres aux projets de création d’entreprises innovants.

Le présent intérêt de ce mémoire est de réfléchir à la problématique du financement des entreprises innovantes ne rentrant pas dans le champ d’action des différentes aides de l’État ou des régions, ou bien nécessitant une première phase de développement aux investissements réduits. Entreprises pour lesquelles les plateformes locales du Réseau Initiative France, telles que celle du Pays Voironnais, peuvent répondre à leur besoin, en renforçant l’apport personnel des dirigeants pour les aider à aller chercher un financement bancaire. Partant de cette volonté, il est important pour ces plateformes de se questionner sur les indicateurs à prendre en compte, et les méthodes à mettre en place, afin de cerner de manière plus efficiente la fiabilité et la viabilité des projets de création d’entreprises innovants qui se présentent à eux. Et cela, au-delà du Business Plan financier, qui se révèle encore plus illusoire qu’en cas de projet de création « classique », du fait de l’incertitude liée à l’innovation (qu’elle soit technologique, de rupture, d’agrémentation, de service, d’usage, etc.).

³ Compétences liées à un ou des porteurs du projet, dépenses en recherche et développement, etc.

PARTIE 1
-
LE CONTEXTE

LA POLITIQUE FRANÇAISE DE L'INNOVATION

I. L'EVOLUTION DE LA POLITIQUE EN FAVEUR DE L'INNOVATION ET LA RECHERCHE

L'innovation étant un enjeu de concurrence internationale, l'État français a mis en place une politique en faveur de l'innovation ces 15 dernières années : aides, subventions, prêts, avances remboursables, garanties, commandes publiques, création des pôles de compétitivité, etc. (KESSLER, 2008). Cette politique a commencé par la loi Allègre de 1999, favorisant « la mobilité et la création d'entreprises par les chercheurs » (JOSPIN, 1999). Quelques années après la Stratégie Européenne de Lisbonne adoptée en 2000 et le constat de l'enquête du SESSI⁴, l'État français a finalement lancé une politique industrielle nouvelle, dans l'optique de favoriser une dynamique d'innovation sur l'ensemble du territoire. Elle misait principalement sur des projets collaboratifs de R&D (Recherche et Développement), et la création de pôles de compétitivité (favorisant « l'innovation ouverte », concept proposé par Chesbrow [FABRE, 2017]). Cette volonté s'inscrivait dans un double contexte national et international, et visait à « miser plus fortement sur le dynamisme d'écosystèmes territoriaux, afin de favoriser les interactions entre trois catégories d'acteurs clés : l'entreprise, la recherche publique et le système de formation » (Observatoire immatériel, 2016) grâce à leur mise en réseau et rapprochement géographique. L'objectif de créer un écosystème favorable à l'innovation était double : organiser la diffusion des innovations (top-down), et à l'inverse, susciter un foisonnement de projets innovants (down-top).

Depuis, un pacte pour la Compétitivité, la Croissance et l'Emploi a été établi en 2012 afin de renforcer les incitations et soutiens à l'innovation par (Diplomatie, 2015) :

- le maintien du CIR (Crédit Impôt Recherche) et son extension pour les PME,
- le renforcement des moyens de transfert entre la recherche et le monde industriel (grâce à des partenariats recherche entre des laboratoires de recherche publique et les entreprises privées),
- l'internationalisation des pôles de compétitivité,
- et l'accompagnement des PME innovantes via différents programmes d'aides, afin de faciliter le transfert des connaissances par la création d'entreprise.

⁴ L'enquête sur le Financement de l'Innovation Technologique (FIT) du Service des Etudes Statistiques Industrielles du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (SESSI) au début des années 2000, révélait que près d'un quart des entreprises industrielles qui avaient souhaité innover dans les années 1997-1999 n'avaient pas pu le faire faute de sources de financement, qu'il existait une grande lenteur dans la mise en place des financements et de forts taux d'intérêts (SAVIGNAC, 2006).

Mais au fil des années, ce sont aussi de nombreux acteurs et initiatives qui ont participé à l'intensification de la dynamique d'innovation française tels qu'OSEO devenu BPI France (« acteur incontournable dans le paysage des aides à l'innovation » [Agence France Entrepreneur, s. d.]), le MAEDI (Ministère des Affaires Étrangères et du Développement International), la MINEFI (Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie), Business France, la Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC), le Commissariat Général à l'Investissement (CGI), les Chambres de Commerce et de l'Industrie (CCI), les collectivités territoriales, la (bourse) French Tech, le statut Jeune Entreprise Innovante (JEI), le Crédit d'Impôt Innovation (CII), l'Aide Prestation Technologique Réseau (PTR), le Programme d'Investissement d'Avenir (PAI), le Programme européen « Horizon 2020 », l'Aide pour la Faisabilité de l'Innovation (AFI), les Partenariats Régionaux d'Innovation (PRI), etc. (Diplomatie, 2015). Il est à noter que si les aides à l'innovation étaient exclusivement centrées sur l'innovation technologique aux débuts de la politique d'innovation française, des acteurs tels que la CCI et la BPI France prennent de plus en plus en compte l'innovation d'usage (Bpifrance, 2015; CCI, s. d.).

L'État et les entreprises françaises dépensent environ 2,25 % du PIB français — chiffre stable depuis 2005 — en faveur du financement de la R&D (contre 3 % espéré lors du traité de Lisbonne en 2000 [FABRE, 2017]). Les dépenses se concentrent essentiellement dans les technologies, dans les secteurs automobile, aérospatial, pharmaceutique, et l'informatique et communication (Ministère de l'Enseignement supérieur de la Recherche et de l'Innovation, 2011). En 2015, alors que le nombre de dispositifs nationaux était de 62 (contre une trentaine en 2010), l'État a distribué plus de 8 milliards d'euros en faveur de l'innovation grâce à des incitations fiscales (74,2 %), des subventions (19,2 %), des participations (4,4 %) et des prêts (2,3 %) (CLAUSIER, 2016; France Stratégie, 2016). Pour certains projets, les sources de financements externes publiques peuvent aller jusqu'à 60 % des sources de financement total — via les allègements fiscaux notamment. Cependant, force est de constater que la complexité de ces dispositifs tend à limiter leur accessibilité aux entreprises qui ne disposent pas de compétences générales (financières, administratives ou juridiques) en dehors de leur cœur de métier (innovateurs). En effet, si 70 % des grandes entreprises ont reçu des aides à l'innovation, moins de 50 % des PME innovantes en ont bénéficié, et souvent en ayant dû faire appel à des experts en financements (CLAUSIER, 2016). Pour ces dernières, l'action des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) est primordiale; par l'aide directe, les financements bancaires ou encore l'orientation personnalisée. Par l'intermédiaire de leurs 250 conseillers innovation, elles sensibilisent les PME — dirigeants comme salariés — aux enjeux de l'innovation, qu'elle soit de rupture, douce ou non technologique. Les différentes CCI du territoire permettent de favoriser l'innovation par la demande sociale et non par la recherche (qu'elles laissent à d'autres acteurs) (CCI, s. d.).

II. L'INNOVATION AU CŒUR DU PAYS VOIRONNAIS

En complément des dispositifs mis en place au niveau national, les collectivités territoriales s'engagent fortement pour l'innovation par l'aide au financement des projets de PME innovantes, notamment grâce à des fonds régionaux, d'amorçage, et de capital-risque (France-Diplomatie, 2010). La région Rhône-Alpes fait partie des régions les plus dynamiques, comptant 15 pôles de compétitivité et un réseau actif d'acteurs de l'innovation.

Comme d'autres collectivités, la Communauté d'agglomération du Pays Voironnais s'est investie dans la politique des pôles de compétitivité en subventionnant depuis 2005 les pôles MINALOGIC et VIAMECA, et par le biais de Fonds Unique Interministériel (FUI). Les FUI financent des projets collaboratifs de R&D, sélectionnés par la Direction Générale des Entreprises (DGE), labellisés par des pôles de compétitivité, et répondant aux objectifs d'un appel à projet de l'État. Par ce soutien, qui a contribué au financement de 19 projets pour un montant global de plus de 3 millions d'euros, l'aide du Pays Voironnais relative à l'innovation concerne donc essentiellement l'aide à la R&D et aux innovations technologiques. En 2017, ce sont aussi 300 000 euros versés pour le programme Nano 2017 — sur un total de 2 millions de subventions par le Pays Voironnais et 826 millions d'euros des autres subventions publiques – porté par STMicroelectronic et le LETI (laboratoire du CEA). Cependant, tout comme la tendance nationale, on observe une diminution drastique des financements (pôles de compétitivités et FUI) alloués par projet (MARCELLO, 2016). Par exemple, en 2006, le premier projet financé, émanant d'un pôle de compétitivité, l'a été à hauteur de 800 000 euros environ (en plus des autres aides de financement). Aujourd'hui, les entités financées sont plutôt des PME, avec des financements de 50 000 euros en moyenne. Easytech (2012 - 2016) et Ambition Logicielle (2014 - 2017) sont également des dispositifs soutenus par le Pays Voironnais, en faveur là encore des PME.

L'aide de financement du Pays Voironnais a par ailleurs évolué, celle de l'innovation technologique étant devenue presque marginale, avec une augmentation d'aide aux start-up, sur des projets d'innovation d'usage, incrémentale, etc. Depuis 2005, le Pays Voironnais a notamment développé la filière sport loisir santé/bien-être. Premièrement dans l'optique de soutenir l'implantation du siège mondial du groupe Rossignol, c'est aujourd'hui un véritable écosystème, avec une forte recherche et valorisation d'innovations, tant technologiques que d'usage (notamment avec la mise en œuvre d'un Living Lab). Ce développement économique tend à favoriser la création d'entreprises innovantes, à accompagner les entreprises existantes dans leur évolution, et à renforcer l'attractivité du territoire, en devenant l'un des leaders du domaine tant au niveau local qu'international (RILLH, 2017).

Plus anciennement, grâce à l'article L. 1511-7 du CGCT (Code Général des Collectivités Territoriales) qui permet aux collectivités territoriales de subventionner des associations, et entre

autres de verser indirectement des aides aux entreprises de leur territoire (Sénat, 2010), le Pays Voironnais a impulsé la création en 2000, et soutient depuis, l'association Initiative Pays Voironnais.

L'IMPORTANCE DES CREATIONS D'ENTREPRISES INNOVANTES

Si certains auteurs considèrent que l'innovation ne peut être supportée que par de grosses entreprises établies, du fait du coût de l'investissement de la R&D, et de la possibilité de la mutualisation des risques, d'autres attirent l'attention sur le fait qu'il n'existe pas de preuve empirique à ce propos (D. TEECE, 2006). Clayton L. Christensens va jusqu'à proposer le « dilemme de l'innovateur » qui postule que « les innovations de rupture ne peuvent émaner de l'initiative des plus grandes entreprises, car leur mode de développement est trop coûteux » (BECQUET, 2014). D'autres suggèrent que la rationalité des leaders d'industries établies conduit à l'échec en termes d'innovation disruptive (LEHMANN-ORTEGA et al., 2013, Chapitre 11). En effet, les jeunes entreprises, bien qu'elles aient le désavantage d'avoir moins de moyens que les plus anciennes, elles ont l'avantage par exemple d'une bureaucratie moins conséquente, d'une certaine agilité, et d'une absence de pression du marché financier.

Ferreira et ses collègues font finalement la synthèse en « suggérant une complémentarité entre entreprises cotées et entreprises non cotées : [ces dernières] auraient la possibilité de s'engager dans des innovations radicales [tandis que] les entreprises cotées privilégieraient des innovations plus incrémentales, mais contribueraient indirectement, via leur stratégie de croissance externe, à encourager des innovations radicales » (par la prise de contrôle d'entreprises non cotées notamment) (VILANOVA, 2015, Chapitre 9). En outre, d'après les travaux de Neumark et al. (2011), les petites et moyennes entreprises sont de meilleures créatrices d'emploi via leurs innovations radicales (VILANOVA, 2015, Chapitre 9).

Tableau 1 - O'Reilly C. et Tushman M., 2004 (LEHMANN-ORTEGA et al., 2013, Chapitre 11)

	Exploitation = innovation incrémentale	Exploration = innovation de rupture
Objectif	Coûts, profit	Croissance, innovation
Tâche critique	Opérations, innovation incrémentale	efficacité, Adaptabilité, nouveaux produits, et <i>business model</i>
Compétences requises	Opérationnelles, rigueur	Entrepreneurial
Structure	Formelle, mécaniste	Souple, adaptable
Contrôle et <i>incentives</i>	Marges, productivité	<i>Milestones</i> , croissance
Culture	Efficacité, qualité, clients	faible risque, Risque élevé, vitesse, flexibilité, expérimentation
Rôle du dirigeant	Plutôt top down	Vision, implication

Aujourd'hui, plusieurs types de financement sont envisageables par les jeunes start-up innovantes (LEGER-JARNIOU et al., 2013) :

- pré-amorçage : love-money (prêts de la famille et des amis), aides BPI France, incubation, Réseau Entreprendre, crowdfunding,
- amorçage : incubateurs, pépinières, aides BPI France, aides européennes, collectivités locales, Réseau Entreprendre et Initiative France, business angels, crowdfunding, et quelques rares fonds d'amorçage,
- développement stade 1 : Réseau Entreprendre et Initiative France, business angels, fonds corporate (grands groupes), fonds européens ou régionaux, fonds d'entrepreneurs (Kima Venture, ISAI...), aides BPI France, incubateurs, pôles de compétitivité, venture capital, aides pour l'exportation (Ubi-France, Coface), autofinancement,
- développement stade 2 (généralement pour des montants plus importants encore, mais avec une plus grande garantie pour les investisseurs) : mêmes acteurs qu'en stade 1, le marché financier et la banque (si les risques ont été assez réduits) en plus,
- transmission : sociétés de capital-risque, banques et certains fonds.

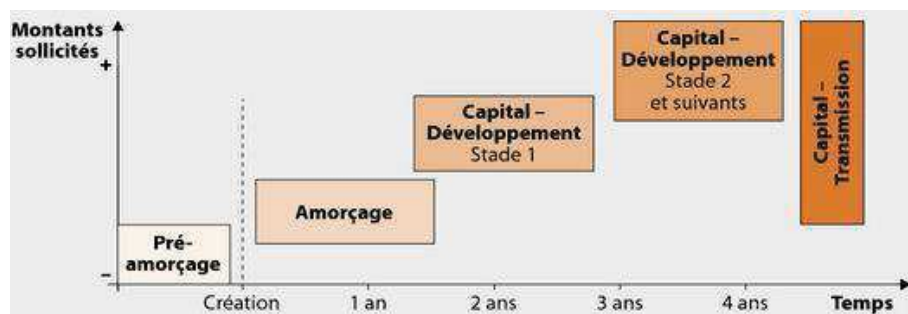


Figure 1 - La chaîne de financement des jeunes entreprises (LEHMANN-ORTEGA et al., 2013, Chapitre 11)

LES RESEAUX D'ACCOMPAGNEMENT ET DE FINANCEMENT A LA CREATION D'ENTREPRISE

Si les aides existent aujourd'hui en grand nombre, les investissements publics en R&D profitent essentiellement à certains secteurs et aux grandes industries (CHERTOK et al., 2009), et les phases d'amorçage, de décollage et de post-décollage restent délicates pour les PME.

Au-delà des aides publiques, l'accompagnement entrepreneurial est apparu dans les années 1960-1980, par l'intermédiaire de nombreux acteurs : incubateurs, pépinières, chambres consulaires, consultants, experts comptables et réseaux d'associations (LEGER-JARNIOU et al., 2013). Aujourd'hui, ces réseaux associatifs sont un soutien de plus en plus efficace (Capital, 2017b), et 30 % des créateurs d'entreprise se font accompagner par des structures

d'accompagnement. Un grand nombre d'entrepreneurs consolident ainsi leur plan de financement grâce à des prêts d'honneurs à taux zéro, des garanties bancaires et des subventions.

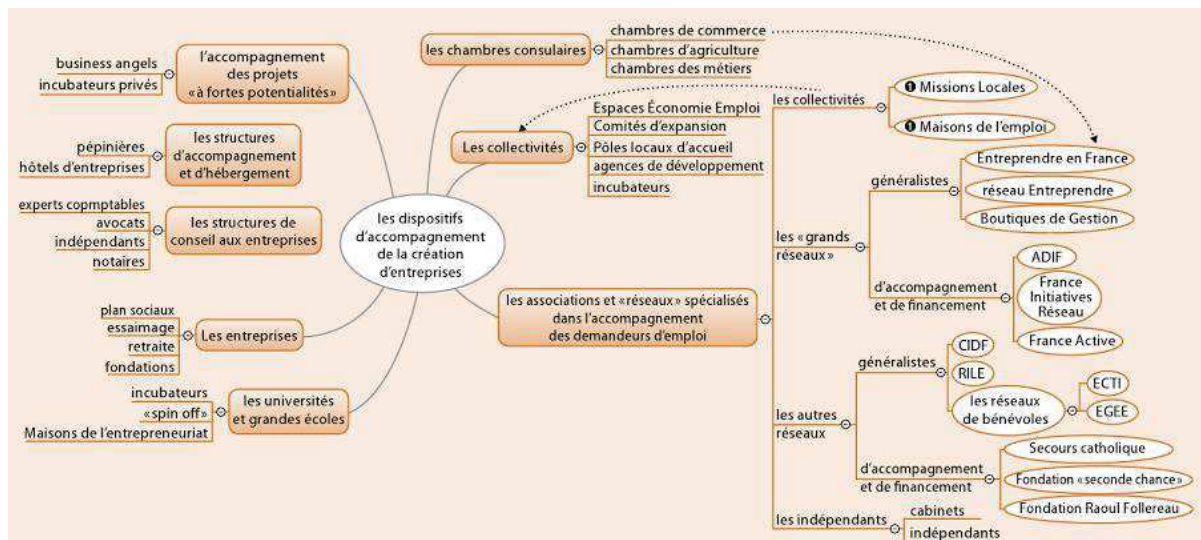


Figure 2 – Le kaléidoscope de l'accompagnement (LEHMANN-ORTEGA et al., 2013, Chapitre 11)

Les réseaux d'accompagnement et de financement (tel qu'Initiative France) sont une réponse possible pour les projets de création ne répondant pas aux critères des aides publiques et grands investisseurs privés. Par exemple, pour BPI France (anciennement OSEO), si la « définition de l'innovation ne fait pas explicitement référence à la notion de technologie [...], le concept de création d'entreprises innovantes renvoie, en pratique, [...] à des entreprises technologiquement innovantes » (LEGER-JARNIOU et al., 2013). De plus, la stratégie nationale de recherche et d'innovation fixe plusieurs axes prioritaires : 1) la santé, le bien-être, l'alimentation et les biotechnologies 2) l'urgence environnementale et les écotechnologies 3) l'information, la communication et les nanotechnologies (LEGER-JARNIOU et al., 2013). Les entreprises n'ayant pas un projet dans ces secteurs ont plus de mal à recevoir des aides publiques.

Les réseaux ne se substituent pas aux autres sources de financement, n'étant que des prêts peu importants et de court terme. Le prêt d'honneur est un outil « récent » du financement à la création d'entreprise. Il a émergé dans les années 70 en réponse aux imperfections du système. La désindustrialisation forte de la France, les aides focalisées sur les grands investissements, et le potentiel des compétences et désirs d'entreprendre locaux ont donné l'idée à Jean-Pierre Vorms et Jean-Philippe Maller de mettre en place ce qu'on appelle aujourd'hui le prêt d'honneur (Initiative France, 2016c). C'était pour eux une solution efficace aux problèmes d'apports financiers en propre des entrepreneurs (faibles ou inexistant) et d'absence de réseau entrepreneurial local. C'est un prêt à la personne, de 2 000 à 50 000 € selon les organismes, de court terme (généralement 36 mois), sans intérêt, sans garantie ni caution. Il permet d'insuffler la première impulsion financière aux porteurs de projet, ou d'aider au développement les dirigeants

d'entreprise de moins de 5 ans, ne possédant pas suffisamment d'apports financiers personnels. Ce prêt constitue un apport en fonds propres pour l'entreprise (finançant généralement le besoin en fonds de roulement, l'achat des stocks, etc.), apportant une meilleure crédibilité et permettant un effet levier auprès de la banque (Agence France Entrepreneur, s. d.). Le prêt est accordé après sélection par un jury interne.

Les réseaux Entreprendre et Initiative France, deux grands réseaux généralistes, se distinguent principalement par l'objectif de taille d'entreprise des projets accompagnés. Alors que le premier se concentre sur les projets primo-créateurs ayant vocation à devenir des PME (plus de 5 emplois à 3 ans, et un besoin de financement supérieur à 70 000 euros), le second n'y voit pas d'obligation (entreprise unipersonnelle possible). À l'inverse, le Réseau Initiative France voit le cofinancement bancaire comme une obligation, alors que le Réseau Entreprendre envisage la possibilité de faire sans dans un premier temps. Le réseau France Active a quant à lui une dimension sociale plus marquée. Tous ces réseaux, composés de bénévoles (chefs d'entreprise, cadres, réseaux bancaires ou experts de l'aide à la création), ont une même volonté finale de création d'emplois, par le biais de la création d'employeurs.

I. L'EVOLUTION STRATEGIQUE DU RESEAU INITIATIVE FRANCE

Fondé en 1985, Initiative France est aujourd'hui le premier réseau français de financement et d'accompagnement des créateurs, repreneurs et développeurs d'entreprises en France. Au moyen de ses plateformes locales qui se sont créées les unes après les autres, le réseau a pour objectif de favoriser le développement économique durable des territoires par l'appui à la création, la reprise ou au développement de PME ou TPE.

Le réseau Initiative France représente aujourd'hui 224 plateformes (associations loi 1901 autonomes), 16 000 bénévoles, et 900 salariés. Il a financé en 2016 16 700 entreprises, permettant de dynamiser l'économie locale en créant ou maintenant 44 155 personnes, soit 8 % de plus (et 15 % si l'on considère seulement les nouveaux emplois) qu'en 2015. Les entreprises financées et accompagnées par le réseau voient leur taux de pérennité à 3 ans supérieur de 19 points à la moyenne nationale (90% vs. 71%).

L'action des plateformes Initiative se matérialise par un accompagnement personnalisé par des professionnels et des entrepreneurs locaux — en amont de la création, et pendant les premières années de la nouvelle entreprise. Les permanents des plateformes, parfois appuyées par des collectivités locales, aident tout d'abord les porteurs de projet de leur territoire à compléter leur dossier spécifique au réseau (uniformisation nationale grâce à un logiciel métier nommé IP2.0 [Initiative Performance] depuis 2014). Les porteurs viennent ensuite se présenter et exposer eux-mêmes leur projet devant un Comité d'Agrément, composé de bénévoles en lien

avec le monde de la création d'entreprise, tous animés d'une même volonté de bienveillance, de confiance, et d'efficacité. De surcroît, les porteurs de projet ayant reçu un avis favorable pour l'obtention d'un prêt d'honneur bénéficient d'un suivi technique assuré gracieusement, et éventuellement d'un parrainage. Les parrains sont là encore des bénévoles, cadres depuis au moins 5 ans dans leurs structures, chefs d'entreprise, ou jeunes retraités dynamiques. Les plateformes font également office de passerelles pour la mobilisation d'autres dispositifs de soutien aux PME et TPE ; territoriaux, départementaux, régionaux ou nationaux. Nous pouvons citer par exemple le prêt INOVIZI (détaillé ci-dessous) et la prime « Idéclic Prim » en région Rhône-Alpes, le prêt Initiative Remarquable (engagement RSE⁵) au niveau national, etc.

En 2013, basé sur une année de concertation à tous les niveaux du réseau, l'équipe en charge de la stratégie, présidée par Monsieur Louis Schweitzer, a bâti un projet stratégique pour la période 2014-2018. Celui-ci est fondé sur 3 axes : la croissance de l'activité du réseau, l'efficacité des actions et la cohésion au sein du réseau. Au sein de l'axe sur la croissance, il est question de développer le réseau de plateformes régionales et locales dédiées à l'innovation (au sens large). Non pas que le Réseau Initiative France n'avait jamais accompagné de projet innovant, mais, à tort ou à raison, le Réseau Entreprendre Isère était considéré comme plus à même de répondre à ce besoin. Préalablement à l'établissement de ce nouveau projet stratégique national, 5 plateformes régionales, une plateforme nationale et quatre fonds régionaux — grâce à des partenariats avec de grands groupes bancaires — avaient déjà été mis en place et avaient rencontré un franc succès (Initiative France, 2016b, 2016a). En 2011, les permanents des plateformes volontaires ont également suivi une formation « accompagner les porteurs de projets innovants », délivrée par L'Agence France Entrepreneur (AFE, anciennement APCE).

La réelle nouveauté du projet stratégique 2014-2018 réside dans le fait que toutes les plateformes Initiative sont aujourd'hui appelées à s'ouvrir petit à petit à l'accompagnement et au financement des entreprises innovantes, en l'intégrant au sein de leur propre plan stratégique de plateforme. Un responsable du Pôle Innovation a par ailleurs été nommé en 2016 au sein de la coordination nationale d'Initiative France, afin d'orchestrer le soutien à la création et au développement des entreprises innovantes sur la totalité du territoire français (Initiative France, 2016d).

En région Auvergne-Rhône-Alpes, depuis 2010, le principal outil de financement du réseau Initiative France en faveur de l'innovation est un dispositif régional : le prêt INOVIZI⁶. Il a pour objectif de financer les jeunes entreprises innovantes dans les phases d'ante-crétion (80 % de la

⁵ Responsabilité Sociale des Entreprises (E-RSE, s. d.)

⁶ En plus d'être une porte d'entrée au dispositif INOVIZI, le Réseau Entreprendre dispose également du programme Inno'tech, essentiellement pour aider les créateurs d'entreprise de *technologie* innovante, en privilégiant certains secteurs (biotechnologie, électronique, mécanique, etc.)(CCI, 2017).

dépense, dans un maximum de 15 000 € et 12 mois), de création (maximum 95 000 € et 84 mois) et de primo-développement (maximum 40 000 € et 36 mois), avant une possible levée de fonds. Son financement est assuré par la Région Auvergne-Rhône Alpes, la Caisse des Dépôts et le FEDER. Depuis ses prémisses, ce dispositif a soutenu plus de 500 projets en engageant près de 15 millions d'euros (Inovizi, s. d.). Cette demande de prêt est faite en parallèle d'une demande de prêt d'honneur local, mais nécessite une délibération avant le passage en Comité D'Agrément de la plateforme locale. La plateforme peut s'appuyer sur une « matrice de caractérisation de l'innovation » afin de savoir s'il est possible de faire une demande, compte tenu de la nature du projet en question. Le permanent de la plateforme, avec l'aide du Comité Technique, aident tout d'abord les porteurs de projet à compléter leur dossier INOVIZI (en plus du dossier « classique » sur le logiciel métier IP2.0). De plus, une fiche d'instruction INOVIZI est à compléter en concertation par le permanent et les bénévoles impliqués dans l'accompagnement du dossier. Ce document est entre autres composé d'une grille d'évaluation, permettant aux permanents et membres du Comité Technique d'indiquer de quelle manière selon eux, et avec quelle intensité, le projet relève du dispositif innovation INOVIZI. Une matrice SWOT (brièvement présentée dans la partie II de ce mémoire), le potentiel, et le réalisme du projet doivent également être développés par la plateforme, avant d'être soumis au Comité Infrarégional de Financement de l'innovation (CIFI).

La décision d'éligibilité est prise par le CIFI. Ses membres donnent également un coefficient d'innovation compris entre 1 et 2, conditionnant le coefficient multiplicateur du prêt d'honneur local. En cas de décision favorable, les dossiers de création sont ensuite soumis au Comité d'Agrément de la plateforme locale, à l'instar des dossiers « classiques » (fonctionnement quelque peu différent pour l'anté-crédit et le primo-développement, que nous ne développerons pas ici) (Région Rhône-Alpes, s. d.).

Dans le logiciel métier IP2.0, les innovations sont par ailleurs classées selon 3 niveaux :

- Niveau 1 : développement de technologies nouvelles
- Niveau 2 : mise sur le marché de produits/services basés sur un assemblage innovant de technologies existantes
- Niveau 3 : autres (innovation marketing, commerciale, sociétale, etc.)

Ces données confèrent des statistiques, permettant d'informer les investisseurs des types d'innovation accompagnés et financés par les plateformes locales.

II. L'ACTION DE LA PLATEFORME LOCALE INITIATIVE PAYS VOIRONNAIS

La plateforme de financement locale du Pays Voironnais a été créée en septembre 2000 à l'initiative de la Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais. Membre du Réseau Initiative France, elle soutient la création, la reprise et le premier développement (entreprises de moins de 5 ans) des entreprises dont le siège social est localisé sur l'une des 31 communes du Pays Voironnais, ou de l'une des 6 communes iséroises de la Communauté de Commune Cœur de Chartreuse. Elle ne fonctionne qu'en cofinancement avec un établissement bancaire, faisant souvent office d'une première validation de la faisabilité et viabilité des projets afin de mobiliser les financements nécessaires connexes.

L'association est aujourd'hui présidée par Monsieur Robert CHOSSAT, bénévole retraité, et gérée par 2 permanents et 1 alternant : Madame Caroline Sauvage (directrice de plateforme et tutrice entreprise), Madame Katia Boissin, et moi-même. L'association est composée de 68 bénévoles, qui sont chefs d'entreprise, banquiers, gestionnaires de patrimoine, experts-comptables, consultants, managers dans l'industrie, etc. Ils prennent part à la vie de l'association soit par leur participation au comité d'agrément (présidé par Monsieur Gérard NETON, Neton & Cie), soit par leur participation au comité de parrainage (présidé par Monsieur Erwan de MONTREMY, LM Archis).

En 2013, forte de ces 13 années d'existence, sensibilisée grâce à la formation APCE en 2011, et ayant identifiée un besoin non satisfait sur le territoire, la plateforme a commencé à s'interroger sur son rôle à jouer. Partant d'une démarche empirique, un diagnostic terrain a été établi entre 2013 et 2014. Un projet l'a notamment sensibilisée à cette problématique ; Pollen Metrology. Start-up créée en 2014, elle apporte « une solution clef en main aux industriels et laboratoires de recherche dans le domaine de la nanométrie » (Pollen Metrology, s.d.). Aujourd'hui en mesure de solliciter une levée de fonds de l'ordre de millions d'euros, elle n'aurait pas pu lancer son activité sans le prêt d'honneur, mais surtout sans les prêts INOVIZI et Initiative Remarquable, dont la plateforme Initiative Pays Voironnais a été la porte d'entrée.

Grâce à ce diagnostic, ils ont eu la confirmation que la plateforme était légitime, et en mesure, d'apporter un soutien plus conséquent. Et ce, notamment grâce à la bonne dynamique du territoire (Innosport...) et à l'accès à des outils (sous-utilisés). La plateforme locale du Pays Voironnais a donc intégré le domaine de l'innovation/industrie à son propre projet stratégique 2014-2018. De nouveaux partenariats financiers ont également été conclus.

Cette volonté d'élargissement d'intervention dans ce secteur impliquait d'inventer une nouvelle forme de travailler ensemble ; permanents et bénévoles. Il a alors été mis en place à l'époque un groupe référent, pour accompagner et instruire ces dossiers spécifiques de création.

Il existe actuellement sous le nom de Comité Technique, composé de Messieurs Philippe Cordier et Gérard Gueneau, Mesdames Marie-Noëlle Gaujour et Caroline Sauvage, ainsi que moi-même pour l'année 2016-2017. De plus, forts investis, ces bénévoles se sont engagés auprès des comités de décision du dispositif régional INOVIZI et du dispositif national Initiative Remarquable.

Afin d'apporter son expertise, Monsieur Bernabé Chumpitazi (Réfèrent Innovation de la région Rhône-Alpes pour le réseau Initiative France) se joint également de temps en temps à ce Comité Technique, ou bien apporte un regard critique sur les dossiers INOVIZI avant leur soumission au CIFI. La plateforme souhaite aujourd'hui recruter des bénévoles supplémentaires, issus du milieu industriel et de l'innovation, afin d'étoffer les compétences de la plateforme dans ces domaines.

Finalement, un changement de posture s'est opéré. Alors qu'avant 2014 la plateforme devait accompagner moins d'un projet innovant par an, venant là un peu « par hasard », aujourd'hui sa réputation lui amène des projets innovants en recherche de compétences spécifiques.

CONCLUSION PARTIE I

Afin de compléter l'offre française relative à l'aide à la création d'entreprise, le réseau Initiative France s'est engagé depuis quelques années dans l'accompagnement des projets innovants. Dans cette lignée, la plateforme locale Initiative Pays Voironnais a déjà entamé un certain nombre de changements en faveur de l'élargissement de son accompagnement. Cependant, l'objectif de ce mémoire est d'apporter à ses membres des éléments d'information provenant de la littérature et de ses homologues du financement et de l'accompagnement à la création d'entreprise (innovante). Et ce, dans l'optique d'analyser de manière plus efficiente la fiabilité et viabilité économique des projets d'entreprise innovants se présentant à la plateforme. En effet, à l'heure d'aujourd'hui, outre la création du Comité Technique, aucune procédure n'a été établie afin de guider les accompagnateurs. Le logiciel métier — qui s'apparenterait à un Business Plan classique — et la tenue des entretiens restent similaires à l'accompagnement des projets de création d'entreprises « classiques ». Or, il nous semblait opportun d'apporter aux permanents et bénévoles de la plateforme de la matière à réflexion, à propos des indicateurs cruciaux à observer en présence de projets de création innovants.

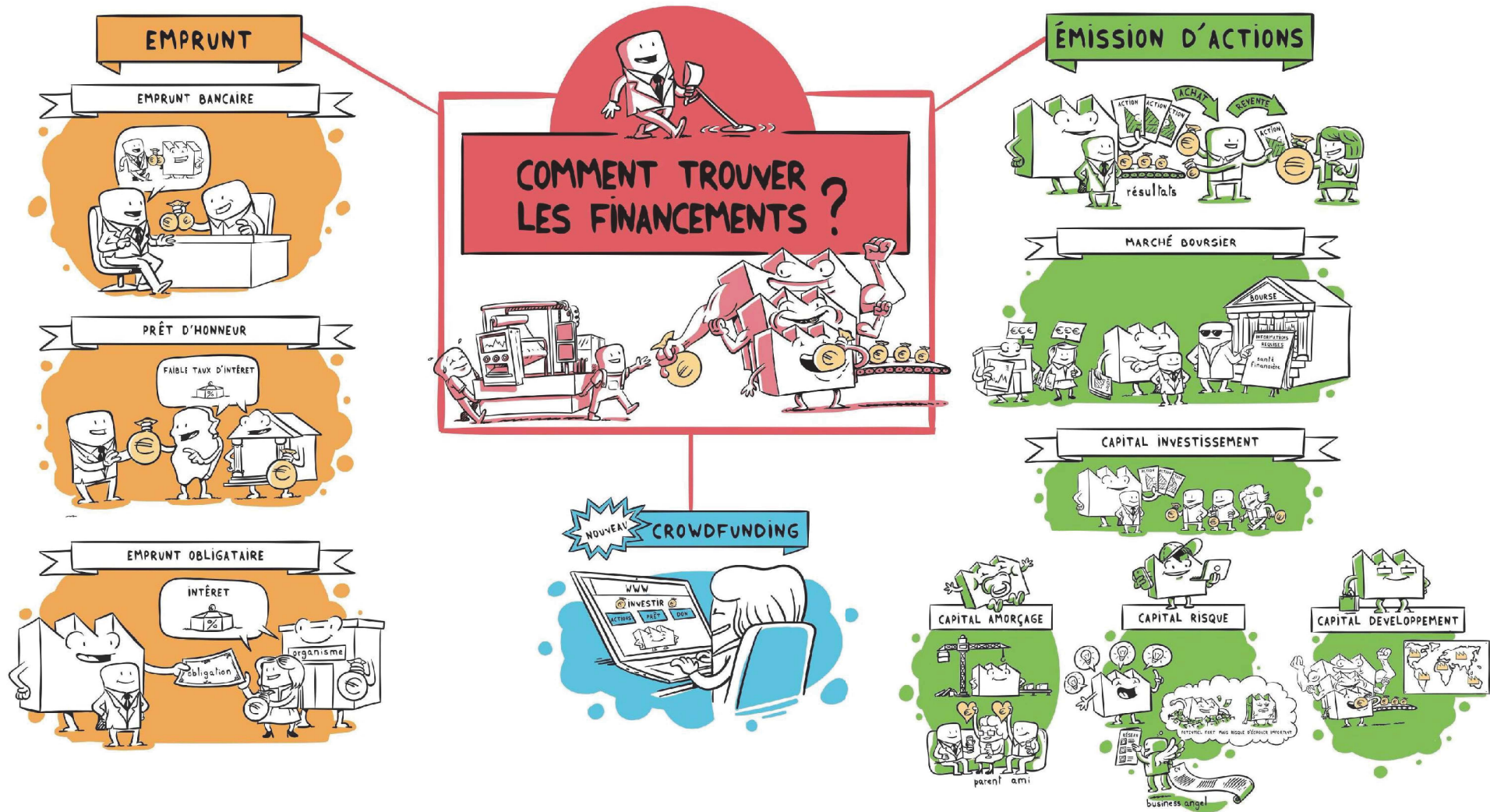


Figure 3 – Les sources de financement des entreprises (Sydo, 2016)

PARTIE 2
-
ANALYSE DES PROJETS DE CREATION D'ENTREPRISE
INNOVANTS

Dans ce mémoire, nous nous intéressons à la fin du processus de l'innovation, et non pas à ceux qui l'y amènent. En effet, dans le cadre de mon alternance nous n'accompagnons et finançons que les entreprises proches de la commercialisation. Notre « littérature » s'attardera donc sur les méthodes et outils de construction et d'aide à la décision, permettant d'analyser la fiabilité et viabilité économique, et non pas sur l'évaluation de l'innovation en elle-même. Nous définissons la fiabilité d'un projet de création d'entreprise comme étant la probabilité que le projet aille se dérouler de manière similaire à la manière dont il est décrit. La viabilité économique est quant à elle la capacité d'une entreprise à générer un flux financier intrant supérieur au flux financier entrant, permettant de générer une certaine rentabilité.

La Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) distingue trois grandes familles d'évaluation financière (BARNETO, 2015, p. 26) :

- « les méthodes intrinsèques qui reposent sur les données internes de l'entreprise » (méthodes patrimoniales, de flux de trésorerie actualisés, d'évaluation par les dividendes, etc.),
- « les méthodes analogiques ou méthodes de comparables »,
- et « les autres méthodes appliquées dans des contextes particuliers [:] les méthodes basées sur des pratiques professionnelles, sur des valeurs d'usage ou sur des transactions relevant de l'expérience [et la] méthode des options réelles ».

Tandis que P. Fernandez fait la liste des toutes les erreurs communes des méthodes d'évaluation classiques (balance sheet, income statement, goodwill, cash-flow discounting, value creation, options, etc.) (FERNANDEZ, 2004), P. Barneto (2015) les exclues pour les projets innovants, et c'est la troisième famille d'évaluation de la CNCC qu'il considère comme la plus pertinente lors de l'évaluation des projets innovants. En effet, les techniques classiques de valorisation sont focalisées principalement sur la dimension financière et les investissements à engager. De plus la valorisation est fixée à un seul scénario à un instant t. Enfin, les aspects comportementaux ou cognitifs des individus, ainsi que les aspects organisationnels sont peu, ou totalement, occultés dans le processus d'analyse des évaluateurs traditionnels (BARNETO, 2015, Chapitre 2). Du fait de la difficulté à maîtriser les trois variables fondamentales risque, temps et information, les méthodes classiques sont donc insuffisantes et « les autres dimensions attachées à une innovation [...] trouvent souvent une justification dans le Business Model » (BARNETO, 2015, Chapitre 2).

Les Business Plan (plan d'affaires) et Business Model (modèle économique) sont des outils classiques de la création d'entreprise. Dans les années 1970, le Business Model était déjà un outil essentiel pour prendre des décisions stratégiques et d'investissement (MARSH, 2013). Mais c'est dans les années 90 que ce concept a trouvé son essor, grâce notamment à la « nouvelle économie »

découlant d'internet (ARLOTTO et al., 2000). La littérature de ces dernières décennies a enrichi d'une part cet outil, et de l'autre a diversifié les outils utiles à la formalisation (pour les porteurs de projet) et la validation (pour les accompagnateurs et financeurs) des projets de création d'entreprise « classiques » et innovants.

LE BUSINESS PLAN

Le Business Plan constitue la traduction opérationnelle et chiffrée d'un projet de création d'entreprise. Il se présente sous la forme d'un document écrit et va « permettre au porteur de projet de construire son projet dans le temps et de faire partager sa vision » (LEGER-JARNIOU et al., 2010, part. I) à ses associés, et ses partenaires (investisseurs, fournisseurs, clients). Sa présentation varie en fonction du type de projet et des acteurs qui y sont engagés. D'une trentaine de pages, organisé généralement en deux parties, l'une descriptive, l'autre chiffrée, il comporte à minima (LEGER-JARNIOU et al., 2010, Chapitre 1) :

- le produit, service ou concept proposé,
- le créateur et son éventuelle équipe,
- son Business Model,
- les moyens mis en œuvre,
- le statut juridique,
- les résultats financiers,
- les perspectives d'avenir.

Nous pouvons distinguer plusieurs typologies de Business Plan ; celui qui promet une idée rentable, celui qui affirme avoir trouvé LA niche de marché, celui qui promet une « équipe à toute épreuve » ou encore celui qui postule avoir « l'innovation qui tue » (LEGER-JARNIOU et al., 2010).

Les éléments financiers se composent :

- du plan de financement initial (dans lequel les ressources et les emplois doivent être nécessairement équilibrés),
- des bilan et compte de résultat prévisionnels, généralement sur 3 ans (présentant les grands postes de charges et produits ainsi que le bénéfice ou déficit),
- et du plan de trésorerie sur 1 an ou plus (établissant mois par mois les sorties et entrées d'argent) (Capital, 2017 a).

On peut retrouver également dans ce document, des méthodes et outils tels que l'analyse PESTEL (Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légal) et l'analyse SWOT (FFOM en français : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces), afin d'analyser le contexte de la création de l'entreprise.

Tous ces éléments sont primordiaux pour définir la viabilité du projet qui se traduit par la possibilité « d'apporter durablement aux parties prenantes [clients, banquiers, fournisseurs, etc.] les résultats qu'elles attendent en échange des ressources qu'elles ont engagées » selon Verstraete (ANDRIEUX, 2005, p. 9). Document de travail et de réflexion, mais également outil de communication, il est important que les différentes parties prenantes y adhèrent et qu'elles y aient confiance. Les hypothèses doivent être cohérentes et être en capacité, à terme, de dégager un salaire au créateur d'entreprise et ses éventuels employés. Le plan d'affaires est un élément fondamental pour aller chercher la banque, qui se base sur des éléments tangibles. Il est courant qu'elles financent les rachats de fonds de commerce et les gros investissements matériels (sous preuve de devis), puisque ces éléments ont une valeur en cas de défaut de l'entreprise.

Il est cependant à nuancer que si la réalisation de ce document est indiscutable — afin de se poser les bonnes questions en matière de besoins et ressources, et d'en faire une estimation plausible — il est admis par beaucoup que les estimations d'ordre financier, de délai d'accès au marché, de plan de développement, etc., se révèlent rarement justes, car les « projections d'un business plan ont souvent un tel degré d'aléas qu'elles ne valent que le prix du papier » (BARNETO, 2015, Chapitre 2).

De plus, un projet de création d'entreprise innovant, étant moins prévisible encore qu'un projet de création d'entreprise « classique », soulève d'autant plus la question de sa pertinence. Il nécessite de se poser la question des moyens alternatifs et complémentaires pour appréhender le projet sous tous ses aspects et ses problématiques. Pour Berneto (2015), « la valeur créée par une innovation et captée par les investisseurs se situe au niveau de la compréhension du Business Model et non au niveau du Business Plan » (BARNETO, 2015, Chapitre 2).

LE BUSINESS MODEL

La confusion est fréquente entre le Business Plan et le Business Model, or il est important pour les entrepreneurs de comprendre la différence. Le Business Model est l'architecture d'un projet ; il décrit comment l'entreprise va créer de la valeur économique et sociale. Ce n'est qu'une fois construit que le Business Plan peut être établi, étant le cœur du projet. C'est lui qui permet de rendre exploitable, donc profitable, une invention, initiée par un processus de recherche ou par hasard (SCHUMPETER, 1934). Sa fonction est d'articuler la proposition de valeur en sélectionnant la bonne structure de chaîne de valeur, d'estimer les coûts de structure et les profits potentiels (CHESBROUGH et al., 2002). Cependant, J. Magretta souligne le fait que le Business Model n'est pas le plan stratégique, puisqu'il ne prend pas en compte la compétition avec les concurrents. Le Business Model est la « bonne histoire » qui fait sens, avec ses acteurs, ses motivations, etc., utile à la mise en place de la stratégie de l'entreprise (MAGRETTA, 2010, part. I).

Composé de trois éléments principaux (proposition de valeur, architecture de valeur, et équation de profit) (LEHMANN-ORTEGA et al., 2013, Chapitre 4), il définit « l'output » (production d'un bien ou service) du projet, tout en prenant en compte les « inputs » (ressources technologiques, humaines, de connaissance, financières, etc.) disponibles ou à acquérir.

En 2005, Shafer et al. ont analysé et comparé 12 définitions de Business Model d'articles scientifiques publiés entre 1998 et 2002, et recensé 42 composantes différentes qu'ils ont regroupées en 4 catégories principales (PAVIE et al., 2013) :

- **Choix stratégiques** : clientèle cible, proposition de valeur, compétences, revenus, concurrents, offre, stratégie, marque, différenciation, mission
- **Création de la valeur** : ressources/actifs, processus/activités
- **Réseau de valeur** : fournisseurs, information client, relation client, flux d'informations, flux de produit et service
- **Capture de la valeur** : coûts, aspects financiers, profits

En 2015, d'autres auteurs tentent à nouveau de synthétiser, 10 ans après Shafer et al., le concept de Business Model, qui peine encore à trouver une définition unique. Au sein de ce concept, ils détaillent plusieurs artéfacts participants à la construction d'un Business Model :

- **Les choix de conception** (« *design choices* ») : ce sont les choix, les motivations qui guident la viabilité du modèle d'affaires
- **Les principes de conception** (« *design principles* ») : ils guident le créateur à faire des choix qui mènent à un modèle d'affaires viable
- **Les règles d'affaires** (« *business rules* ») :
 - l'environnement externe, qui exerce des contraintes sur le modèle d'affaires (lois, réglementations, etc.)
 - les exigences internes, qui conditionnent le modèle d'affaires (limitations technologiques, sécurité, etc.)
- **Les techniques de configuration** (« *configuration techniques* ») ; afin d'explorer la viabilité d'un modèle d'affaires, en testant des configurations alternatives, en déconstruisant et reconstruisant le modèle d'affaires
- **Les hypothèses** (« *assumptions* ») ; afin d'appréhender la complexité d'un modèle d'affaires dans la réalité économique et commerciale
- **Les critères d'évaluation** (« *evaluation criteria* ») :
 - comparaison avec le modèle d'affaires des concurrents
 - évaluer des modèles d'affaires alternatifs pour la même entreprise
 - évaluer un modèle d'affaires innovant

Ces artéfacts permettent de compléter 13 éléments constitutifs (« *building blocks* ») du Business Model en lui-même : les parties prenantes, les rôles, la proposition de valeur, l'architecture technologique, le concept de service, l'activité de création de valeur, l'échange de

valeur, les ressources, les canaux de distribution, les sources de revenus, les structures de coût, les types de relation et la valeur capturée.

L'environnement des entreprises étant changeant, le Business Model n'a pas vocation à rester statique ; il est construit dans un processus itératif et flexible (D'SOUZA et al., 2015). Outil de pilotage, il est affiné au fur et à mesure de l'élaboration du projet, via l'évaluation des différents idées et scénarios, afin de réduire au maximum les risques liés à son environnement. Il est contraint par les tendances, les forces du marché, du secteur, et de la macroéconomie (OSTERWALDER et al., 2011), en amont et en aval de la création ex nihilo. La « rente entrepreneuriale » (ou « monopole de profit » selon Schumpeter) due à l'avantage d'une innovation sur un marché peut notamment vite disparaître et revenir à un nouvel équilibre économique, par le rattrapage des concurrents (LEHMANN-ORTEGA et al., 2013, Chapitre 4).

Ledit Business Model, en plus d'être porté par un entrepreneur convaincant, doit limiter les superflus et satisfaire à la totalité des intérêts des différentes parties prenantes (D'SOUZA et al., 2015). Cet exercice de persuasion est primordial, dans la mesure où les projets de création d'entreprise innovants évoluent dans une grande incertitude et que le Business Model « ne repose au départ sur aucune connaissance passée [et] va servir à transformer cette ignorance en croyance » (BARNETO, 2015, Chapitre 2).

Bien sûr, un bon Business Model sur le papier, ou l'utilisation d'un Business Model prédéfini, ne présagent pas du succès d'une entreprise, l'innovation, qu'elle soit technologique ou non, doit elle-même être viable. De plus, le Business Model aide à formuler l'idée d'un projet de création d'entreprise, mais il se fait nécessairement a posteriori, et le projet ne doit pas être modifié « uniquement pour rentrer dans les cases » et travestir la fiabilité du projet.

Enfin, si dans la pensée populaire nous pensons à un manuscrit linéaire, plusieurs auteurs ont récemment proposé des Business Model sous une forme plus schématique. Le concept de canevas permet d'embrasser en un regard les grandes lignes du projet une fois complété. Mais également, auparavant, d'en faire un outil de travail visuel qui subira de nombreux changements, tout au long de la construction du projet et de l'activité de la jeune entreprise innovante (Creative Wallonia Engine, 2016). Aujourd'hui, un florilège de nouveaux Business Model dits innovants prolifère sur internet, cependant, rares sont ceux réellement novateurs. Nous présentons ici les principaux, qui ont apporté un changement majeur.

I. BUSINESS MODEL CANVAS – OSTERWALDER & PIGNEUR

Le canevas d'Osterwalder et Pigneur, développé entre 2004 et 2008, a été lors de sa publication en 2010 une petite révolution dans l'élaboration du Business Model. S'il n'enlève pas la possibilité de rédiger un Business Model linéaire, il permet d'élaborer et d'apprécier de manière

plus globale la totalité du projet, prenant en compte toutes ses dimensions (quoi, pourquoi, comment, pour quels coûts, avec quels profits, etc.) en une seule « vision ». Les auteurs conseillent de « tracer la matrice sur une grande feuille de papier, de l'accrocher au mur, et de représenter son modèle économique » de manière visuelle et synthétique (OSTERWALDER et al., 2011, Chapitre 1).

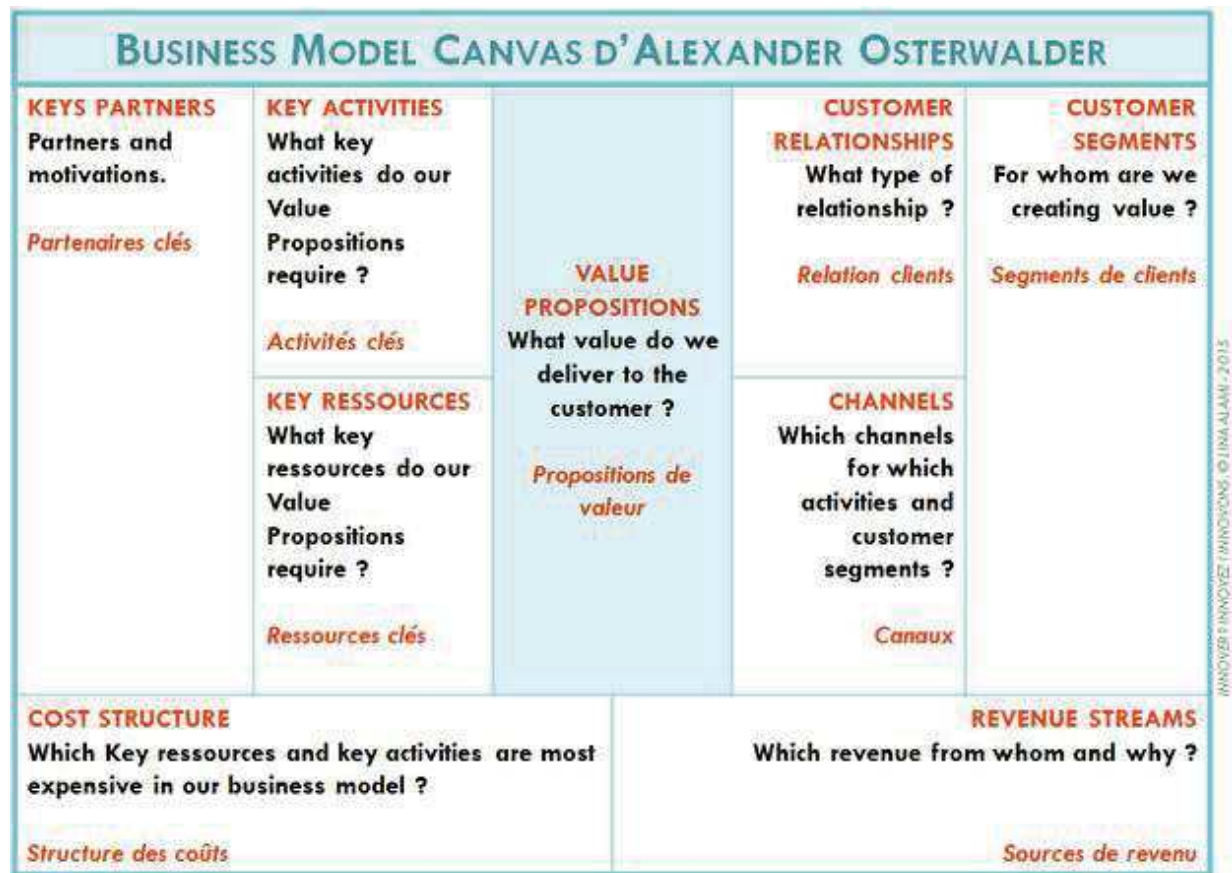


Figure 4 — Issu du livre « Innover ? Innovez ! Innovons. » de Lina ALAMI

Le Business Model Canvas est composé de 9 blocs (CLARK et al., 2012 ; OSTERWALDER et al., 2011, Chapitre 1) :

- **la proposition de valeur** : elle représente le bénéfice créé par le service ou produit, et peut être quantitative ou qualitative. Plus elle se différencie de la concurrence (innovation de rupture), tout en répondant au besoin émanant du marché, plus l'entreprise innovante a des chances de succès. Elle est déterminée par le niveau de commodité, de prix, de design, de marque, de coût et de risque.
- **le(s) segment(s) de clientèle** : de masse, de niche, segmenté, diversifié, multilatéral.
- **la relation client** : self-service, assistance personnalisée, transaction unique ou abonnement, co-crédation, communauté, etc.
- **les canaux de distribution** : en interne ou via des partenaires, en direct ou indirect, afin de faire connaître le produit ou service, permettre aux potentiels clients de

l'évaluer, de l'acheter, de bénéficier de la proposition de valeur et d'avoir accès à un service après-vente permettant la satisfaction post-achat.

- **les activités clés** : fabrication, vente, support, etc.
- **les ressources clés** : humaines, physiques, intellectuelles et financières.
- **les partenaires clés** : fournisseurs, collaborateurs, experts, etc.
- **les sources de revenus** : paiement client unique, paiements récurrents, locations, *licencing*, droits de courtage ou d'usage, publicité, prix fixes ou dynamiques, etc.
- **la structure des coûts** : ressources à acquérir, coûts relatifs à la mise en œuvre de l'activité (production, vente, etc.) et ceux relatifs aux relations monnayées avec des partenaires, coûts fixes ou variables, économies d'échelle, etc.

Le segment client est le plus important, puisqu'il est l'essence même de l'existence d'une entreprise (PAVIE et al., 2013). La création d'une offre pérenne ne peut venir qu'en réponse à un besoin identifié sur le marché (« *market pull* »)⁷, et non l'inverse (création d'un besoin, ou « *techno push* »). Pour une même activité, il peut exister des segments différents de clients, avec des besoins et des habitudes marchandes différentes (impactant le circuit de distribution, la relation client, etc.). Sur un même canevas, il peut être distingué et regroupé par des couleurs différentes, cependant, il est conseillé dans un premier temps de ne se concentrer que sur un nombre limité de segments clients.

L'innovation peut être contenue dans un ou plusieurs blocs ; innovation de ressources, de proposition de valeur, basée sur les besoins consommateurs, reposant sur de nouveaux flux de revenus, ou bien encore par le modèle économique. En effet, il existe différentes « typologies » de Business Model, ayant des caractéristiques et configurations particulières. Nous pouvons mentionner les typologies de dégroupage, de longue traîne, multiface, du gratuit, freemium, d'économie ouverte, etc., que nous ne détaillerons pas ici. Nous vous conseillons la lecture du chapitre 2 du livre « Business Model Nouvelle Génération » de Osterwalder et Pigneur.

Une fois le Business Model établi, afin d'évaluer son intégrité globale, Osterwalder et Pigneur conseillent d'utiliser l'analyse SWOT traditionnelle, pour analyser chaque bloc en faisant attention aux forces, faiblesses, opportunités et menaces. Il est important de challenger chaque facette d'un projet. Pour ce faire, ils proposent dans leur livre « Business Model Nouvelle Génération » des listes de questions, non exhaustives, chapitre 4.

Enfin, ils proposent de combiner à leur méthode canevas le concept de « Stratégie Océan Bleu » de W. C. Kim et R. Mauborgne (2010). Il se compose de 4 éléments :

⁷ « Une entreprise orientée "marché" est celle qui cherche à comprendre les besoins exprimés et latents de ses clients » (LEHMANN-ORTEGA et al., 2013, Chapitre 11)

- **Exclure** : « quels facteurs considérés depuis des années par votre secteur comme des éléments de compétitivité [peut-on] éliminer ? »
- **Atténuer** : « quels critères doivent être atténués par rapport au niveau jugé normal dans le secteur ? »
- **Renforcer** : « quels critères doivent être renforcés bien au-delà du niveau jugé normal dans le secteur ? »
- **Créer** : « quels éléments, absents jusqu'ici du secteur, faut-il créer ? »

Cette matrice permet de quitter « l'océan rouge » ultra compétitif afin de « voguer » sur un « océan bleu » (nouveau marché, nouveau segment client, etc.), à l'aide d'une « innovation-valeur ».

II. LEAN CANVAS - MAURYA

Quelques mois après la publication du Business Model Canvas, Ash Maurya a mis au point le Lean Canvas. Il était parti du constat que, selon lui, l'idée du canevas était prometteuse, mais l'approche qui avait conduit à celui-ci était trop « simplifiée ». En effet, le choix de prendre comme exemple des entreprises telles que Apple et Skype, a posteriori de leur succès, implique nécessairement un biais de jugement. Il s'est par la suite intéressé aux travaux de R. Fitzpatrick, et S. Blank, mais là encore pas totalement convaincu (MAURYA, 2012).

À force d'avoir à utiliser ces concepts et outils, et de les personnaliser en fonction des projets qu'il accompagnait, il en est ressorti son propre canevas, qu'il considère comme centré sur l'entrepreneur (« *entrepreneur-focused* ») (MAURYA, 2012). Pour L. Alami, auteure du livre blanc « Innover ? Innovez ! Innovons » (2015) la distinction entre les deux tient au fait que « le Business Model Canvas focus sur les partenaires, les ressources et les activités quand le Lean Start-up se centre sur l'adéquation du produit au marché (clients/concurrents) » (ALAMI, 2016).

Comme le nom l'indique, il s'est inspiré des principes du Lean Start-up. Développé en 2008 par E. Ries, lui-même inspiré par la pensée *lean* de la Silicon Valley, ce principe est basé sur la vérification de la validité des concepts (« *validates learning* »), l'expérimentation scientifique, et le design itératif (dû notamment au caractère extrêmement incertain de l'environnement des start-up) (RIES, s. d.). Reprenant la trame du Business Model Canvas de Osterwalder, il s'est concentré plus en détail sur les éléments les plus incertains, et donc les plus risqués.

Maurya est parti du postulat que les start-up n'échouent pas parce qu'elles n'ont pas su mener à bien leur projet, mais qu'elles ont mises à bien le mauvais projet — mauvais produit ou service, ne répondant pas à la demande — et qu'un problème bien perçu est un problème à moitié résolu. Il lui a donc semblé primordial de rajouter un bloc à ce sujet (à la place de celui des partenaires clés).



Figure 5 - Issu du livre « Innover ? Innovez ! Innovons. » de Lina ALAMI (2016)

De facto, le bloc « solution » s'est imposé, dans un petit espace (celui des activités clés), afin de se concentrer sur l'élaboration du Produit Minimum Viable (« *Minimum Viable Product* »). A la place des ressources clés, Maurya a postulé de l'importance des mesures clés (« *key metrics* »), alarmant sur le risque de se perdre dans des activités ou actions superflues ou perturbatrices, éloignant du but premier. Chaque chose en son temps. Enfin, à la place des relations clients, il pointe du doigt l'importance d'avoir un avantage déloyal (« *unfair advantage* »), qu'on appelle aussi avantage compétitif, et qui constitue une barrière à l'entrée pour ses concurrents si celui-ci est difficilement imitable. Ce bloc doit être continuellement repensé, au fur et à mesure du succès commercial, et donc de la connaissance de l'offre ou produit par les concurrents existants ou futurs.

Non seulement pour les financeurs, ce canevas est avant tout un outil pour l'entrepreneur, devant être capable de le compléter en 15 minutes, et servant de support lors de réflexions bien plus longues (Lean Startup Coaching, 2013).

III. FRONT END INNOVATION CANVAS - PETER KOEN

En 2014, pas convaincu par le Business Model Canvas de Osterwalder et Pigneur — pas assez détaillé sur la proposition de valeur — et inspiré du Lean Start-up Canvas de Maurya — mentionnant bien la problématisation, la solution et la proposition de valeur, mais pas assez

détaillé sur le reste — Peter Koen, avec l'aide de Mark Johnson, a proposé un troisième Business Model Canvas sous le nom de Front End Innovation (FEI) Canvas.

Celui-ci se compose de 4 sections (découlant des quatre « boxes » des travaux de Mark Johnson) et de 12 boxes, faisant une synthèse des deux précédents Business Model mentionnés plus haut :

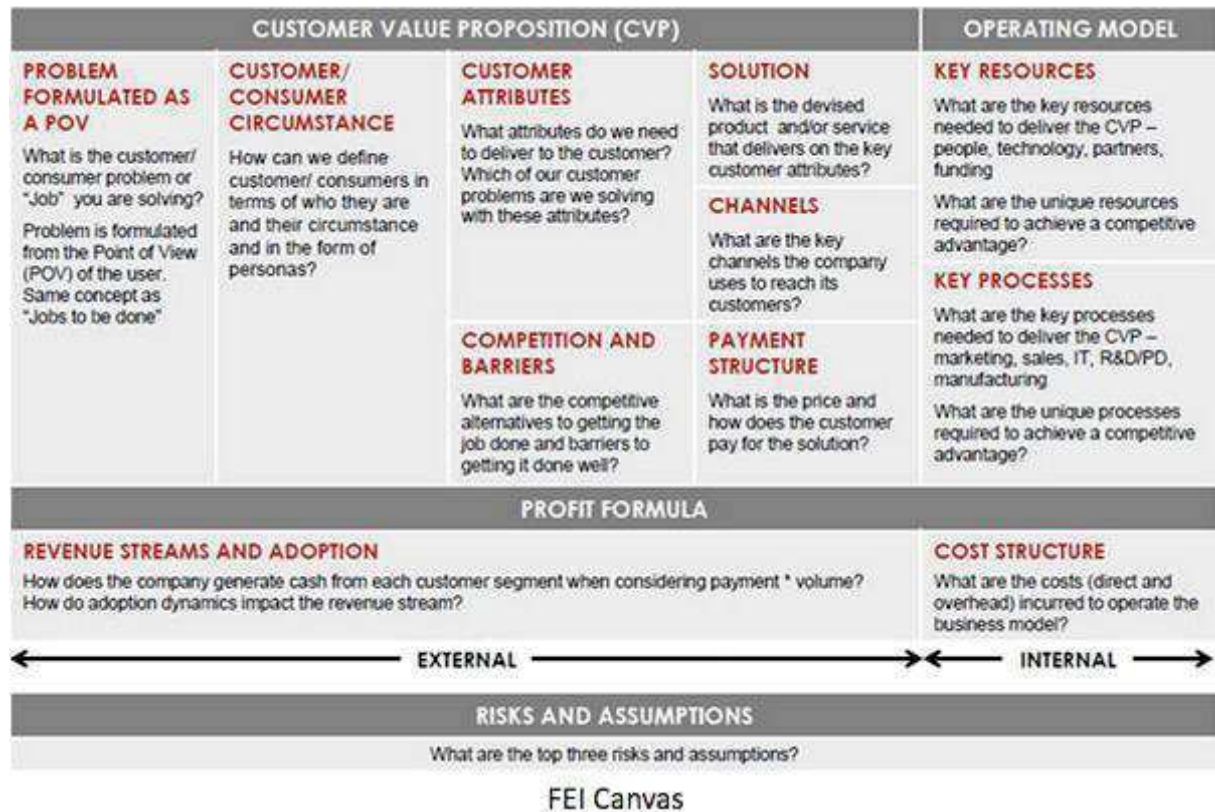


Figure 6 — Front End Innovation Canvas - Peter Koen

METHODES DIVERSES D'ÉVALUATION

Outre les canevas détaillant les modèles économiques, il existe une pluralité de grilles et méthodes pour analyser un projet de création d'entreprise innovant. De plus, les travaux pour aider les « *startapers* » et « *grandmakers* » ne se cantonnent pas au monde académique. Bon nombre de professionnels s'investissent dans la transmission de leurs savoirs et méthodes, par intérêt d'aide publique (associations, etc.) ou comme vitrine commerciale (cabinets de conseil, etc.).

I. FORMATION - APCE

Nous présenterons ici brièvement les différents acteurs auxquels la formation délivrée par l'AFE (anciennement APCE) conseillait de prêter attention, lors de l'analyse des dossiers innovants se présentant à une plateforme Initiative France (APCE, 2011) :

- La typologie du créateur (notamment ses motivations : par défaut, par désir, ou par besoin)
- L'équipe projet :
 - favoriser l'équilibre du groupe (un porteur scientifique, un technicien, un producteur, un marketer, un introverti, un extraverti...)
 - la posture du chef: organisateur, facilitateur, adaptable, consensuel, qui connaît le métier, qui sait écouter...
- L'équipe support (plateforme Initiative France, expert-comptable, avocat...)
- Le couple consultant support (engagements réciproques; obligation de moyens, engagement éthique vs. mise à disposition des données, écoute, intégration [etc.], bilans réguliers, compte-rendu...)

De plus, pour eux il est important de garder en tête que :

- 80 % des échecs de projets d'innovation sont dépendants des facteurs humains, et seulement 20 % des échecs technologiques.
- Dans la majorité des cas les informations sont recherchées en priorité à l'extérieur alors qu'elles sont le plus souvent disponibles en interne.
- La période de déficit initial peut être supérieure à 3 voire 5 ans (il faut donc créer 3 versions du BP : pessimiste/réaliste/optimiste).
- Dès qu'un projet doit être tué, il faut le tuer.

Cette formation proposait également un outil en ligne mis en place par Montpellier Méditerranée Métropole, permettant aux porteurs de projet d'établir un premier Business Plan financier (Montpellier Métropole, s. d.).

II. GRILLE D'ANALYSE - ERNST & YOUNG

La méthode d'analyse que nous présentons ici est celle qui a été communiquée aux permanents des plateformes Initiative France lors de la formation APCE (aujourd'hui AFE), afin de les aider dans leur nouvel accompagnement des entreprises innovantes. Il s'agit de la grille d'analyse de la société Ernst & Young, l'un des principaux cabinets financiers, faisant partie des Big Four.

Il existe tout d'abord 5 questions préliminaires :

- Quels sont les facteurs clés de réussite de la société sur son marché ?
- Quels sont les freins et facteurs bloquants ?
- Quels sont les facteurs d'accélération ?
- Pourquoi cette société plus qu'une autre ? (du point de vue de l'investisseur)
- Quel est le potentiel de cette société pour EY et EY CF ? (pour l'investisseur)

3 parties composent ensuite la grille d'analyse :

- L'équipe dirigeante :
 - Management du projet
 - Composition de l'équipe
 - Relationnel — négociation
 - Relation pouvoir/argent
- Le Business
 - Potentiel du marché
 - Positionnement
 - Stratégie de développement
 - Technologie
- Les alliances
 - Qualité environnementale proche : actionnariat/conseil de surveillance/réseau de relation
 - Conseils
 - Partenariats

Cette matrice est accompagnée d'une grille de notation allant de 0 (non ou aucun) à 4 (oui, certain), en passant par 1 (douteux ou à prouver), 2 (acceptable), 3 (bon potentiel) ou non applicable. Dans un souci de confidentialité, le détail de cette grille n'est pas communiqué dans ce présent mémoire.

III. REINVENTER LE BUSINESS MODEL - LEHMANN-ORTEGA

Afin d'aider les dirigeants d'entreprise à innover dans leur Business Model, Lehmann-Ortega et son équipe proposent de prêter attention à 14 directions d'innovation sur 2 des 3 piliers du Business Model (LEHMANN-ORTEGA et al., 2017). Leur proposition peut être un premier outil utile pour les évaluateurs en face d'un projet de création d'entreprise innovant, afin de caractériser son aspect innovant, en plus de la matrice de caractérisation de l'innovation du dispositif INOVIZI.

Proposition de valeur :

- Réduire les prix pour le client
- Simplifier la vie du client
- Lutter contre le refus d'achat
- Développer la fonctionnalité ou l'émotion
- Explorer d'autres segments ou secteurs
- Anticiper les tendances
- Modifier les sources de revenus

Architecture de valeur :

- Introduire une technologie
- Remanier une ou plusieurs étapes de la chaîne de valeur
- Éliminer, ajouter une ou plusieurs étapes à la chaîne
- Exploiter ses ressources stratégiques
- S'associer à des concurrents ou partenaires
- Identifier des supplémenteurs
- Trouver de nouvelles ressources

IV. FRAMEWORK - TEECE

Le principe de cette méthode est d'évaluer un nouveau modèle économique en comparaison avec l'état actuel de l'écosystème économique et de voir comment il pourrait évoluer (D. J. TEECE, 2010). Le projet doit être associé à une vision stratégique (BARNETO, 2015, Chapitre 2). Les principales interrogations sont :

- Quelle est la proposition de valeur pour la clientèle spécifique ?
- Quel est le mécanisme d'appropriation lié ?
- Comment les imitateurs peuvent-ils être tenus à distance ?
- Comment le produit ou service sera-t-il utilisé ? Comment la solution répond-elle au problème du client ?
- Combien les clients pourraient-ils être enclins à payer pour la valeur délivrée ?
- Quelle est la largeur du segment cible ?
- Des offres compétitives existent-elles ?
- Où en est l'activité industrielle à propos de cette évolution ? Le design dominant a-t-il déjà émergé sur le marché ?
- Comment le produit devrait-il être présenté comme solution du problème du client, et non comme un simple nouveau produit ou service ?
- Combien cela coûtera-t-il de délivrer la proposition de valeur à la clientèle ?
- Est-ce que le coût est sensible au volume produit, si oui, comment ?

De manière plus large, cette méthode fait partie du modèle PFI (Profiting From Innovation) proposé par Teece dans les années 1980. Ce modèle vise à résoudre la problématique des entreprises qui échouent à obtenir des retours sur investissements significatifs de leur innovation contrairement aux clients, imitateurs et autres entreprises du marché (D. J. TEECE, 1986). Les travaux de Teece gravitent autour de la notion d'avantage du pionnier : « les entreprises qui sont les premières à commercialiser un nouveau produit ou service sur le marché » (CORBEL, 2014). Il est donc pour lui important de mesurer « la capacité que peut avoir un innovateur à limiter ou retarder l'imitation de son innovation par des concurrents », et ce, au-delà des aspects légaux (secret, brevet, droit d'auteur, marque, etc.). Il fut l'un des premiers, si ce n'est le premier, à

insister sur l'importance de détention « d'actifs complémentaires », afin de ralentir les suiveurs : accès à des ressources spécifiques, maîtrise de réseaux de distribution, l'influence importante sur une part de marché, etc. Or, s'il existe des avantages potentiels d'être pionner (vs. suiveur), il existe aussi des désavantages. Et il n'est pas rare que les innovateurs se plaignent que les imitateurs (« *fast second* », ou même « *slow third* ») aient tiré un meilleur profit qu'eux (D. J. TEECE, 1986). Le succès du produit ne signifiant pas nécessairement le succès de l'innovateur.

En 1988, Lieberman et Montgomery les ont répertoriés :

- Avantages potentiels :
 - « les avantages technologiques (courbe d'expérience, brevets et secrets) ;
 - la préemption d'actifs rares (inputs, espaces géographiques, capacités de production) ;
 - les coûts de transfert ("*switching costs*") et les facteurs concernant les choix des acheteurs. »
- Désavantages potentiels :
 - « les effets de passager clandestin ;
 - la résolution de l'incertitude (au niveau technologique et au niveau du marché) ;
 - les changements technologiques ou dans les besoins des clients ;
 - l'inertie des firmes en place ("*incumbent inertia*"). »

Ce passage entre avantages et inconvénients dépend de la rapidité de diffusion d'une innovation (volumes écoulés par le pionner, parts de marché captées... avant l'arrivée du suiveur sur le marché), et est différemment appréhendé en fonction de la stratégie choisie (stratégie d'ouverture permettant de mieux exploiter les externalités de réseau par exemple) (CORBEL, 2014). Les exemples des sociétés RC Cola et Bowmar illustrent bien les propos de Teece. Alors qu'elles ont toutes deux innové sur un produit⁸, elles n'ont pas pu faire le poids contre des géants de l'industrie ayant repris leur innovation (Coca Cola et Pepsi/Texas Instruments et Hewlette Packard), et ont donc mis la clé sous la porte. Quant à la société Apple, elle a détrôné Xeros qui n'a pas réussi à entrer sur le marché de l'ordinateur, grâce à la commercialisation de son Macintosh, alors même que cet ordinateur était composé d'un grand nombre de composants de la société Xerox (D. J. TEECE, 1986).

Teece lui-même précise que le PFI Modèle est cependant trop simplifié et ne capture pas les éléments essentiels au Business Model dans sa totalité (D. TEECE, 2006).

⁸ RC Cola : boisson dans une cannette et sans sucre. Bowmar : calculatrice de poche.

V. DUE DILIGENCE - GRANTMAKERS FOR EFFECTIVE ORGANIZATIONS

Grantmakers for Effective Organizations (GEO) est un mouvement national de bailleurs de fonds qui se consacrent à la création d'entreprises à but non lucratif (GEO funders, s. d.). Ils ont une forte culture de la connaissance (organisent régulièrement des conférences, diffusent des publications scientifiques, etc.) afin d'apporter leur pierre à l'édifice. Ils ont diffusé en 2003 une « *due diligence* » pour analyser les projets de création de start-up.

Leur « due diligence » (série d'entretiens) ne se substitue pas aux procédures et documents classiques requis, ni même à l'expérience et l'intuition des experts, et encore moins à la discussion entre eux. L'analyse d'un projet de création d'entreprise innovant étant plus un art qu'une science. Leurs interviews se concentrent sur l'organisation de l'entreprise et les personnes qui la composent. Se focaliser sur l'organisation est pour eux primordial, dans la mesure où la nature même du projet implique un faible historique — notamment économique — et une faible maturité d'organisation, mais où l'énergie, la motivation, et les compétences, ne sont pas absentes et peuvent faire la différence. Cette série d'entretiens permet d'identifier les forces et les faiblesses, voire les « drapeaux rouges » (« *red flags* »), afin de conforter ou d'infirmier la confiance dans le projet après l'analyse du dossier papier (Business Plan, curriculum vitae du dirigeant, charte organisationnelle, description de poste(s), etc.).

L'entretien est basé sur 6 éléments clés :

- Une fonction de gouvernance saine
- Un directeur exécutif compétent
- Un système financier de gestion sain
- Une politique et des pratiques RH viables et légales
- Une stratégie de développement de fonds réussie
- Un message clair et cohérent

Et 6 zones de compétences :

- La gouvernance : le conseil d'administration
- Le leader : le directeur exécutif
- La finance : la gestion
- Le management RH : l'équipe
- Le développement : la ou les levées de fonds
- La communication : l'auditoire externe

Une fois l'entretien mené, ils conseillent de se poser les questions suivantes : dans quelle mesure des challenges ou déficits organisationnels existent, si ceux-ci amputent la viabilité du projet, si les éventuels « drapeaux rouges » sont concentrés ou dispersés dans plusieurs domaines,

s'ils sont solutionnables facilement, et si l'équipe est prête à effectuer les changements requis pour les résoudre.

VI. TECHNICAL DUE DILIGENCE FRAMEWORK - POINT NINE CAPITAL

Point Nine Capital (PNC) est une société de capital-risque qui se concentre sur les investissements de démarrage. L'équipe de capital-risqueurs s'est inspirée d'une diligence technique proposée par Shah en 2012 sur start-up.com, et de l'Assessment Learning, Teaching Cycle du programme Intel Tech, en y rajoutant les notions de compétences non techniques (« soft skills ») et personnelles (MARTINEZ, 2016).

Ils ont mis en place un processus d'évaluation structuré d'un appel téléphonique d'une heure, et d'un outil de « calcul » disponible en ligne (questionnaire dont les réponses ajoutent ou enlèvent des points à un score final) (Point Nine Capital, 2016b, 2016a).

« Assessment » :

- Comment le produit a-t-il été développé jusqu'à maintenant ?
- Le développement du produit sera-t-il toujours positif demain lorsque son succès apportera des ennuis ? (car pas de succès sans problèmes)
- Comment l'équipe prend-elle ses décisions devant des compromis ?
 - Leur politique d'appropriation : internalisation vs. externalisation
 - Leur agilité : vitesse vs. fiabilité
 - Leur suivi : compréhension complète vs. incompréhension
 - Leur préférence pour la sécurité vs. le risque

« Learning » :

- Leur capacité d'apprentissage rapide et d'itération rapide
- Leur curiosité intellectuelle et prévenance (être conscient des challenges pour avoir la possibilité de les résoudre)
- Leurs processus et outils (afin d'être productif)
- Leur organisation (harmonisant la vision et limitant les points de friction dans l'équipe)

« Teaching » :

- Leur capacité à travailler ensemble et avoir le meilleur de chaque membre
- Leadership : enseignement par communication et exemples
- Embauche : attraction de personnes talentueuses (« *great people attract great people* »)
- Management : motivant et capable de garder ces talents

VII. THE FIVE STAR START-UP – MICHAEL O’DONNELL

Michael O’Donnell a évalué et comparé dans sa carrière plus de 1 500 start-up. Fort de son expérience, il a développé ce qu’il appelle la méthode des 5 étoiles (O’DONNELL, s. d.). Elle permet d’aider d’une part les entrepreneurs, et de l’autre, les professionnels débutants de l’accompagnement et du financement de la création d’entreprise, avant qu’ils se forment leur propre système d’évaluation. Il se base sur 5 dimensions fondamentales : le produit, le marché, l’équipe, la stratégie, et l’économie.

Pour être une « 5 étoiles », une entreprise ne doit pas seulement avoir un bon produit ou service, mais doit exceller dans ces 5 domaines. Pour chacun, ce conseiller propose de noter entre 1 et 10 (en évitant les notes médium 4, 5 et 6) plusieurs notions (via une dizaine de questions pour chaque domaine). Une fois le score divisé par 10, si le score est égal ou supérieur à 7 pour les 5 domaines, le projet de création d’entreprise est considéré comme une « 5 étoiles ». Loin d’être parfaite, cela signifie que les challenges auxquels elle fait face sont surmontables ; par l’embauche d’un talent supplémentaire, l’acquisition d’un savoir-faire, une mise en réseau, une levée de fonds, etc. Mieux est notée une entreprise, plus facilement elle trouvera des financeurs.

Bien sûr, chaque évaluateur peut être amené à donner un « poids » plus ou moins important à l’une ou l’autre des dimensions. Par exemple, bon nombre d’investisseurs donnent plus de poids à la qualité de l’équipe plutôt que de la qualité du produit, considérant que cette équipe sera plus à même de corriger leur déficience.

VIII. GRILLE D’EVALUATION - D’SOUZA ET AL.

D’Souza et al. proposent une grille d’évaluation afin d’évaluer le Business Model d’un porteur de projet, avec une échelle allant de très négatif (- -) à très positif (+ +) (D’SOUZA et al., 2015). Ils insistent sur le fait que l’évaluation doit se faire par différents experts, afin de confronter leur avis, leur expérience, et limiter les biais de rationalité (« *bounded rationality* ») :

Tableau 2 - Grille d’évaluation (D’SOUZA et al., 2015)

Critère d’évaluation	Expert 1	Expert 2	Expert 3...
Viabilité en matière de valeur			
Viabilité technologique			
Validité des hypothèses			
Exhaustivité des hypothèses			
Cohérence des hypothèses			
Validité des règles d’affaires			
Exhaustivité des règles d’affaires			
Cohérence des règles d’affaires			

LA PRISE EN COMPTE DE L'ASPECT HUMAIN

À la lumière de ces méthodes d'analyse, nous nous sommes rendu compte de la prédominance de l'aspect humain, tant individuel que collectif. Nous proposons ici un pan de la littérature s'intéressant plus particulièrement à ces aspects-là.

I. LES CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES

L'approche traditionnelle de l'évaluation d'un projet de création d'entreprise se compose généralement des aspects techniques, commerciaux et financiers. Cependant, déjà en 1999, le programme de recherche ESC Lyon (MARION, 1999) arrivait à la conclusion qu'il est nécessaire « d'élargir l'analyse [d'un] projet à des dimensions plus personnelles, relatives à l'homme porteur du projet, considéré comme élément fondamental dans la réussite ou l'échec de celui-ci ». Ce n'étaient pas les premiers à l'envisager puisqu'en 1992, Gartner, Bird et Starr, interpellaient déjà sur la nécessité de « prendre le problème à partir de l'univers cognitif du créateur [étant donné que] l'organisation n'existe que dans l'esprit de son créateur » (ANDRIEUX, 2005).

En effet, il serait incomplet de ne pas regarder les caractéristiques personnelles du porteur de projet lors de l'évaluation d'un projet de création d'entreprise innovant, puisque ledit projet n'est doté en soit que d'une « existence virtuelle ». Un projet existe grâce à la volonté de matérialisation d'un individu, et est fonction de sa propre représentation de son passé, son présent, et son futur. Fillion (1991) évoque notamment le terme de « vision » comme étant « la place que l'entrepreneur souhaiterait voir occupée par ses produits sur le marché, ainsi que le type d'organisation à mettre en place pour y parvenir ». Ce futur désiré peut être impacté par le « plan de vie » général du porteur ou bien sujet à plusieurs biais psychologiques. Nous pouvons entre autres mentionner (liste non exhaustive) :

- **l'effet de dotation** (« *endowment effect* ») découvert par Richard Thaler, qui fait que notre propre possession est subjectivement mieux évaluée et dont on demanderait un prix plus important pour la céder que pour l'acheter.
- **l'excès de confiance** (« *overconfidence* »), caractérisée par la différence entre la perception subjective de son projet (qualité, délais de réalisation, etc.) et sa réalité effective (BESSIERE, 2015, Chapitre 1).
- les **illusions positives** ; les « lunettes roses » de Kahneman et Lovallo (1993), l'optimisme excessif, l'illusion de contrôler le futur, l'illusion de disposer de capacités que l'on n'a pas ou de surmonter des difficultés que l'on n'est pas en mesure de surmonter objectivement, etc.
- la tendance à conférer une **stabilité à nos représentations mentales** (alors que par nature, la création d'entreprise est un processus de changement).

- les « **caprices de la subjectivité désirante** » ; l'individu pense que son offre a une valeur, percevant lui-même une utilité en se mettant à la place d'un coéchangiste (GOUX, 2000).
- **l'effet d'ancrage** ; l'incertitude poussant à la recherche d'information, cela a pour conséquence de surévaluer l'importance d'une première information et rend difficile l'intégration de nouvelles, surtout si elles sont contradictoires à ses propres connaissances (RUSSO et al., 1992) ou première information.
- les **biais d'auto attribution** ; découlant des « attributions causales » ou « locus de contrôle », qui fait que les individus attribuent à un comportement une cause interne ou externe. Il peut être problématique pour un porteur de projet d'avoir une tendance à lier tous les succès de son entreprise à ses propres actions et tous les échecs à des circonstances externes.

Ces biais peuvent être liés à des prédispositions individuelles, ou bien à un environnement ou un contexte particulier. En effet, d'après Bessière et Pouget (2012), « plusieurs facteurs liés à l'environnement de la décision favorisent la surconfiance et sont particulièrement présents dans le cas de l'innovation, de la création d'entreprise, ou plus globalement des projets d'investissement » (BESSIERE, 2015, Chapitre 1), en raison de la forte incertitude de ces projets. De plus, en 2011 et 2012, trois auteurs montrent dans leur étude « une relation significative entre la surconfiance des dirigeants et les dépenses de R&D des firmes », tandis que Angel-Ferrero et Bessière, en 2015, suggèrent que « la capacité à agir est un aspect essentiel de l'opérationnalisation de l'innovation », et que les individus créant une entreprise innovante « ont une plus forte "*self efficacy*" et un comportement plus orienté vers la prise de risque » (BESSIERE, 2015, Chapitre 1).

Finalement, le plan d'affaires est la traduction écrite à un instant t de la représentation mentale qu'un créateur a de son projet (MARION, 1999), mais ne retranscrit pas forcément le cheminement cognitif de son élaboration. La difficulté pour un accompagnateur ou un financeur est la centralité du porteur de projet dans les différents documents communiqués. On ne peut partir du postulat que ces documents soient fiables ou pertinents ; l'historique d'élaboration est primordial afin de comprendre ce qui a amené le porteur à faire tel ou tel choix. En effet, ces choix ont été dessinés et influencés par l'histoire du porteur, en fonction de son expérience professionnelle et personnelle (par l'analogie faite avec des problèmes antérieurement traités), de sa connaissance du secteur d'activité, du temps qu'il y a consacré et des conseils qu'il a reçus de différents professionnels de la création. C'est ce qu'on pourrait apparenter à la « Réserve de Connaissance Disponible » (RCD).

Bien sûr, l'importance de la prise en compte du caractère humain d'un projet de création n'est pas inconnue de la part des accompagnateurs et financeurs de la création d'entreprise. Cependant,

elle est souvent évaluée de manière intuitive et subjective. Pourtant, l'évaluation de cette dimension est la plus difficile à appréhender. Il est nécessaire de s'appuyer sur une procédure d'évaluation, itérative dans le temps, et de confronter les intuitions subjectives par l'évaluation plurielle. Outre les éléments chiffrés du projet, il est important d'observer avec quelle clarté le créateur présente la dimension stratégique du projet, mais aussi les éléments qui constitueront le quotidien de l'entreprise une fois établie (LIVIAN et al., 1991). Il faut que la rationalité exprimée soit partagée par l'ensemble des accompagnateurs et financeurs du projet. Pour ce faire, il est primordial de « définir des critères de surplomb » afin de comprendre quels sont les éléments qui ont le plus de « poids » pour les porteurs de projets, et qui ont donc amené le projet dans une direction plutôt qu'une autre (nécessairement moins bonne). Or, un porteur de projet aura naturellement tendance à favoriser des dimensions qu'il maîtrise, au détriment d'autres méconnues, ou dont il possède une compréhension plus réduite.

Il n'est évidemment pas envisageable de faire passer des tests psychométriques aux porteurs de projet, cependant, la connaissance de ces biais par un évaluateur permet de les identifier, lors des différents échanges verbaux ou écrits. La réussite d'un projet de création d'entreprise de manière générale, sera simplifiée par :

- l'adéquation entre la nouvelle carrière et ce que le créateur sait déjà faire,
- l'ouverture d'esprit et la remise en question de son produit ou service (par rapport aux besoins du client, en décentrant son point de vue et se mettant à la place d'autrui),
- la limitation des ressentis subjectifs ; en évitant les familiarités (« si j'ai ce besoin, d'autres l'ont »), les stéréotypes (« ce type de personnes aiment ça ») et les inférences à partir d'autres entreprises établies, etc. (BESSIERE, 2015, Chapitre 1).

II. L'EQUIPE

Outre l'individu, il est également opportun de s'intéresser aux interactions entre les différents protagonistes d'un projet de création d'entreprise. Peu de recherches ont été effectuées sur la gouvernance des jeunes entreprises innovantes. En 2015, Bonnet a proposé une analyse et un modèle de formation de ces conseils d'administration, primordiaux pour le succès des start-up. Dans leur composition, il considère important de prendre en compte la présence de « membres externes au cercle des fondateurs-dirigeants » (en cas d'ouverture du capital à des investisseurs externes), mais également « l'apport de ressources cognitives et relationnelles (compétences managériales, réseaux, légitimité, etc.) » comme le suggérait Wirtz (2011) avant lui (BONNET, 2015, Chapitre 7). Les caractéristiques des membres du Conseil d'Administration et leur efficacité sont très certainement non immédiates et évolutives, et dépendent en partie des premières interactions entre les membres fondateurs.

Afin de construire une équipe fondatrice pertinente et harmonieuse, plusieurs auteurs ont élaboré des canevas autour de cette notion fondamentale. Deux canevas ont attiré notre attention.

A. Start-up Founder Canvas – Michel Cezon

Cogiteo est une société de coaching dont Michel Cezon est le dirigeant. « Convaincu que l'équipe est tout aussi importante que l'idée ou la technologie » il communique depuis 2016 autour du Start-up Founder Canvas qu'il a mis en place, pensé pour mettre l'équipe au cœur d'un projet de création de start-up. Fort de son expérience en tant qu'ingénieur en Intelligence Artificielle, serial-entrepreneur (3 start-up à son actif), et intervenant dans l'industrie, des incubateurs, et des écoles de management, il est aujourd'hui membre du réseau Business Angels et coach professionnel certifié. Son expérience l'a notamment amené à penser qu'il est important pour le porteur, pierre angulaire d'un projet de création de start-up, d'être conscient du « pourquoi » et pas seulement du « comment ». Et que si plusieurs individus il y a, il est primordial qu'une cohésion forte existe entre les membres de l'équipe fondatrice (CEZON, 2016; Cogiteo, s. d.).

Le Start-up Founder Canvas ne se veut pas exclusif, mais complémentaire du Business Model Canvas de Osterwalder et Pigneur, avec lequel il a l'habitude de travailler. Il est composé de deux sections majeures : le pourquoi (la raison d'être de la start-up) et le comment (les critères de succès). À l'intérieur de ces 2 sections cohabitent 12 blocs :

Why & How, the Startup Founder Canvas v0.92			Ref: Date:		cogiteo	
Pourquoi			Comment			
Valeurs Quelles sont nos valeurs personnelles et les valeurs que nous souhaitons vivre ?	Vision Quelle est la vision du monde que nous voulons créer ou auquel nous voulons contribuer ?	Raison d'être Quelle est la raison d'être de la startup, le but de son existence ?	Stratégie Quelle stratégie allons-nous déployer ? Que voulons-nous ?	Compétences Quelles compétences apportons-nous ? Que savons-nous ?		
Motivations Qu'est-ce qui nous pousse à agir ?	Missions Quelles sont les missions que nous nous fixons pour contribuer à notre vision ?	Critères de succès Comment saurons-nous que nous avons réussi ?	Organisation Quelles collaborations souhaitons nous mettre en place dans l'équipe et avec l'écosystème ? Comment allons-nous travailler ?	Moyens Quels moyens apportons-nous ? Que pouvons-nous ?		
Bénéfices Quels bénéfices attendons-nous ?			Engagements Quels sont nos niveaux d'engagement ?			

www.startupfoundercanvas.com - Le Startup Founder Canvas est complémentaire du Business Model Canvas de Osterwalder et Pigneur et licencié sous Creative Commons

Figure 7 — Startup Founder Canvas — Cogiteo

Ce canevas a été conçu dans l'idée que les membres d'une même start-up doivent le compléter à titre individuel (sur une feuille A4 par exemple) puis collectivement (au format A3 ou A0, avec des post-its de couleurs différentes représentant chacune un membre de l'équipe). Cela permet de confronter les visions individuelles qui ont pu se former de manière plus ou moins implicite chacune de leur côté. Les blocs valeurs, vision, motivations, et missions sont sous-jacents au bloc central supérieur raison d'être (le « pourquoi »), tandis que les blocs stratégie, compétences, organisation et moyens sont sous-jacents au bloc central inférieur critère de succès (le « comment »). Les deux derniers blocs, en lieu et place des blocs coûts et revenus *financiers* des Business Model de Osterwalder et Maurya sont leur pendant, au détail près qu'il est question ici de bénéfices et coûts *humains*. La cohérence doit se faire au sein de chaque bloc, ainsi qu'entre eux.

Cet outil peut être utilisé dans plusieurs contextes : au moment de la création de la start-up, de sa montée en puissance, en vue d'une levée de fonds, ou bien pour des besoins de recrutement.

Dans une volonté perpétuelle d'amélioration de l'outil, l'agence Cogiteo est ouverte à toute proposition de retours d'utilisateurs.

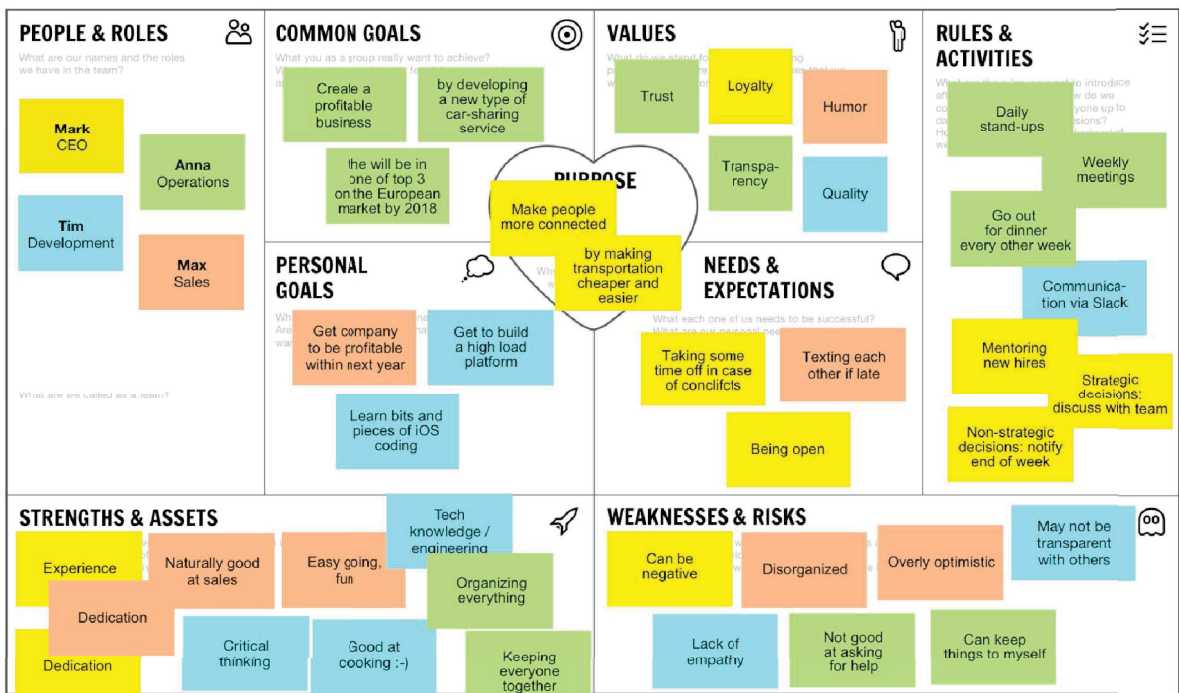
B. Team Canvas – Ivanov & Voloshcuk

Team Canvas

Version 0.8 | theteamcanvas.com | hello@theteamcanvas.com

Most important things to talk about in the team to make sure your work as a group is productive, happy and stress-free

Team name Date



Team Canvas by theteamcanvas.com. Created by Alexey Ivanov, Dmitry Voloshcuk. Team Canvas is inspired by Business Model Canvas by Strategyzer.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0. To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Figure 8 — Team Canvas — Ivanov & Voloshcuk

En 2015, Ivanov et Voloshchuk ont également publié un Team Canvas (VERMOT, 2016). Basé sur le Business Model Canvas traditionnel, il se concentre sur les besoins d'une équipe et reflète la culture du travail, l'esprit d'équipe. Dans sa forme complète, il comporte 9 blocs : les rôles, les objectifs communs, les objectifs personnels, le but de l'équipe, les valeurs partagées, les forces et atouts, les faiblesses et risques, les besoins et attentes, les règles et activités. La forme basique quant à elle ne contient que 5 blocs (buts, valeurs, rôles et compétences, règles et activités) et doit prendre 15-30 minutes, contre 2 h pour le Team Canvas complet.

Si l'équipe est déjà formée, ces blocs sont complétés collectivement au cours d'un brainstorming, ou bien cela peut être une projection du porteur de projet, avant même d'entamer une procédure d'embauche, et afin de donner une compréhension du projet plus exhaustive au potentiel investisseur.

Les deux blocs latéraux supérieurs peuvent s'apparenter aux dimensions « comment », tandis que les quatre blocs centraux se rapprochent des dimensions « pourquoi » du Startup Founder Canvas. Concernant les deux blocs inférieurs, plutôt que les revenus et coûts « humains », ils font plutôt référence à des notions proches de l'analyse SWOT, mentionnée en partie II.

III. LA PSYCHOLOGIE DE LA DECISION

Cette dernière sous-partie pourrait être un travail de mémoire à elle seule. En effet, si l'objectif du document ci-présent est d'établir une sorte d'état de l'art des différents outils et méthodes pertinents pour l'évaluation d'un projet de création d'entreprise innovant — dans l'optique de le financer — il est tout de même opportun de présenter ici, un tant soit peu, la nécessité de prendre en compte les processus de décision du financeur (subjectifs).

Dans la prise en compte de la psychologie de la décision, la perception du risque du financeur est l'un des éléments les plus critiques. Cette perception, en raison du caractère innovant, est d'autant plus difficile à prévoir, appréhender et mesurer. Alors que la décision d'investissement standard est « rationnelle » — se basant sur la comparaison entre le risque encouru et la rentabilité espérée — l'analyse de l'innovation est plus sujette aux « intuitions », et donc aux biais de jugement. Il est d'autant plus important de faire attention puisque, naturellement, un porteur de projet va présenter son projet de manière positive, en minimisant les doutes et les risques (BESSIERE, 2015, Chapitre 1).

Le courant de l'économie comportementale (ou finance comportementale) s'est basé sur la psychologie cognitive, notamment grâce aux travaux de Kahneman et Tversky (KAHNEMAN et al., 1979) sur la théorie des perspectives (« *Prospect Theory* ») qui remet en cause la rationalité « théorique » des individus. Pour eux, le processus cognitif se compose de deux systèmes : l'intuition (système 1) et la raison (système 2). Tandis que le premier est « rapide, intuitif et

émotionnel », se basant sur l'expérience personnelle, les relations d'association, etc., le deuxième est « plus lent, réfléchi, contrôlé et logique », utilisant les systèmes plus formels tels que le langage, les calculs mathématiques, les relations causales, etc.

Or, l'incertitude est une situation compliquée pour le cerveau humain. Un grand nombre de travaux montrent la tendance à l'ignorer, à occulter les informations ambiguës, mais aussi à avoir des difficultés à appréhender les notions de probabilités, et donc à favoriser l'utilisation du système intuitif. De plus, en lien avec cette difficulté, le décideur — comme le porteur de projet — tend « à considérer sa propre information comme plus sûre qu'elle ne l'est en réalité » (appelé *overconfidence* ou excès de confiance) (BESSIERE, 2015, Chapitre 1). Ceci est dû vraisemblablement à l'utilisation d'heuristiques, définies là encore par Kahneman et Tversky comme étant « des raccourcis mentaux qui permettent aux individus de résoudre un problème, de formuler des jugements, d'approximer une solution » (BESSIERE, 2015, Chapitre 1). Cette capacité humaine, loin d'être négative, permet de simplifier notre processus cognitif face à un environnement complexe, et se révèle efficace dans des situations communes de la vie de tous les jours. Cependant, elle peut conduire également à des erreurs systématiques ou biais cognitifs, notamment dans des situations inconnues ou plus ou moins complexes. Par exemple, Véronique Bessière concède que « le déploiement du projet et les décisions qui en découlent peuvent être pris sous l'effet d'illusions positives (par exemple optimisme irréaliste), d'erreurs cognitives (une intégration déformée de l'innovation dans l'évaluation du projet) ou encore d'une escalade de l'engagement (la continuation d'un projet "à tout prix") » (BESSIERE, 2015, Chapitre 1). Tout comme les porteurs de projet, les évaluateurs sont sujets à des biais cognitifs. On peut notamment mentionner quelques heuristiques spécifiques, telles que l'heuristique d'ancrage (le poids du point de référence), de représentativité (les généralisations hâtives ou surpondérance d'information), et d'affect (l'émotion négative face aux pertes), que nous ne préciserons pas plus en détail ici, mais qui sont selon nous essentielles à appréhender en tant qu'évaluateur. Nous vous invitons à lire le chapitre 1 du livre « Financement de l'innovation – Nouvelles perspectives théoriques et pratiques » (2015) et les références sur lesquelles ils se sont appuyés.

CONCLUSION PARTIE II

Au vu de cette littérature, il semble qu'une pluralité de dimensions soit à analyser et à prendre en compte dans l'accompagnement de création d'entreprises innovantes. S'il est évident que le Business Plan n'est pas un outil aussi pertinent que dans la création d'entreprise « classique » — au regard du caractère incertain de l'innovation — il n'est pas superflu, et complète le Business Model. Ce dernier a suscité un grand intérêt depuis les dernières décennies et a donné naissance à un certain nombre de nouveaux concepts, centrés plus ou moins sur les mêmes indicateurs projet.

Tout d'abord, nous pouvons noter l'évolution des supports d'aide à la création d'entreprise par une forme plus visuelle et synthétique, grâce au concept du canevas. Il facilite la construction du projet, qui est un processus itératif et qui demande un effort d'actualisation permanent. En son centre, la proposition de valeur est un élément primordial, autour de laquelle s'articulent la structure de la chaîne de valeur et l'équation coûts/bénéfices. Plusieurs modèles économiques sont envisageables, plus ou moins innovants eux-mêmes (Business Model de longue traîne, multifaces, freemium, etc.), afin de trouver la stratégie commerciale et financière la plus pertinente compte tenu du projet. Cet effort d'analyse des différentes dimensions (blocs) d'un projet permet de mieux identifier les forces et intérêts du projet innovant, ainsi qu'identifier les faiblesses et menaces, actuelles et futures, facilitant l'anticipation des aléas de la création d'entreprise.

Outre la pertinence innovante du produit ou service en lui-même, il est important de se positionner par rapport au marché, d'analyser la concurrence, et si possible de se positionner sur un « océan bleu ». Le questionnement sur le produit ou service innovant doit s'articuler autour de la réalisation effective d'une réponse à une problématique existante (avoir une approche « *market-pull* » et non pas seulement « *techno-push* »). De plus, être pionnier ou « fast follower » implique des avantages et inconvénients à identifier, et questionne sur la détention d'avantages compétitifs difficilement imitables.

Par ailleurs, les porteurs de projet sont un élément à part entière à évaluer (motivations, posture, capacité d'apprentissage et d'itération rapide, équilibre des compétences et cohésion de l'équipe s'il y a, adéquation homme/projet, etc.), ainsi que les différents acteurs entourant le projet (relatifs au réseau, l'actionnariat et les partenariats). La manière dont une entreprise compte s'organiser est un élément révélateur des chances de succès de l'entreprise innovante en création.

L'accompagnement et la pertinence de l'évaluation, du fait de la certaine complexité d'un projet de création d'entreprise innovant, sont primordiaux. Ils reposent sur l'identification et la

planification de résolutions de difficultés et challenges à dépasser. Or, il est important d'être conscient des biais de rationalité qu'il peut exister au niveau de l'évaluateur. Ils peuvent être contournés, ou tout du moins limités, grâce à leur connaissance et à la pluralité d'évaluation (dans le temps et par des évaluateurs différents).

Enfin, outre les méthodes et grilles d'analyse ayant pour axe de réflexion le projet, une attention particulière doit être menée autour de la personnalité et de l'attitude du ou des porteurs de projet lors des entretiens individuels ou collectifs. En effet, elles sont révélatrices de compétences humaines (« *soft skills* »), essentielles pour la bonne réalisation d'un projet de création d'entreprise innovant. Cette analyse s'opère à deux niveaux : au niveau individuel et au niveau de l'équipe. Indépendamment des compétences et caractéristiques individuelles en elles-mêmes, celles-ci seront d'autant plus pertinentes si elles sont compatibles et complémentaires entre elles.

S'il nous a semblé ici intéressant de lister — de manière non exhaustive — un certain nombre de méthodes et grilles d'analyses, la plateforme ne possède pas le temps homme nécessaire pour envisager de telles introspections avec les porteurs de projet. Pourtant, dans la continuité de ce qui a été mis en place — notamment par la création du Comité Technique — il existe une marge de manœuvre permettant d'améliorer l'accompagnement de la plateforme locale Initiative Pays Voironnais, à l'égard des porteurs de projet innovant.

Avant d'envisager une quelconque (ré)organisation, il nous est apparu important d'effectuer une « enquête terrain », afin d'avoir un retour d'expérience de nos homologues ou proches homologues dans l'accompagnement et le financement à la création d'entreprises, notamment innovantes.

PARTIE 3

-

AUDIT

Afin de confronter notre « littérature » au terrain, nous avons élaboré un questionnaire que nous avons soumis en entretien individuel. Nous avons identifié les acteurs proches de notre activité et homologues du financement et de l'accompagnement à la création d'entreprise (innovantes).

Tout d'abord, il nous a paru essentiel de contacter le Référent Régional Innovation de notre réseau et un permanent de la plateforme Initiative Limousin, spécialisée dans l'innovation, ainsi qu'un permanent du Réseau Entreprendre Isère, notre homologue le plus proche, et ayant une expérience plus ancienne que la nôtre de l'innovation. De plus, il nous a semblé pertinent de soumettre le questionnaire à deux partenaires de notre plateforme, avec qui nous avons déjà l'habitude de travailler en collaboration pour des projets de création d'entreprise plus « classiques » ; un expert-comptable et un conseiller bancaire.

Afin de bénéficier d'un regard plus global, nous avons jugé pertinent de contacter le responsable d'un cabinet de conseil en innovation, un chargé de mission de la CCI de Grenoble, en charge des dossiers innovation, un délégué innovation de BPI France Grenoble, un coach Business Angel, et le responsable de la Pépinière du TARMAC à Inovalée à Meylan.

Enfin, il nous a semblé intéressant d'avoir un retour de deux de nos porteurs de projet innovants ; un projet innovation de niveau 2 et un de niveau 3, ainsi qu'un porteur de projet innovant du Réseau Entreprendre Isère.

QUESTIONNAIRE A L'ATTENTION DES PROFESSIONNELS DE LA CREATION

Le questionnaire à l'attention des professionnels de l'accompagnement et/ou financement de la création d'entreprise comporte trois parties. Les questions ont été posées à l'oral, parfois accompagnées de commentaires complémentaires pour la bonne compréhension des questions. Les questions ne s'appliquant pas à l'interlocuteur du fait de son poste n'ont pas été posées.

La première partie des questions portait sur l'expérience de l'interlocuteur en termes d'accompagnement et/ou de financement de la création d'entreprise « classique » et « innovante ». Ensuite, nous leur avons spécifié que pour les besoins du présent mémoire, nous allions nous focaliser seulement sur les projets de création d'entreprises innovants. La deuxième partie concernait des questions relatives à l'analyse qu'ils font des dossiers de création innovants qui se sont présentés à eux au cours de leur carrière. La troisième et dernière partie des questions se penchait sur la capitalisation qu'ils ont fait de leur expérience, au fil de leur poste actuel ou de leurs différents postes en lien avec cette activité d'accompagnement et/ou de financement de la création d'entreprises innovantes.

I. TABLEAU RECAPITULATIF DES RETOURS

Tableau 3 - Récapitulatif des intervenants ayant répondu au questionnaire

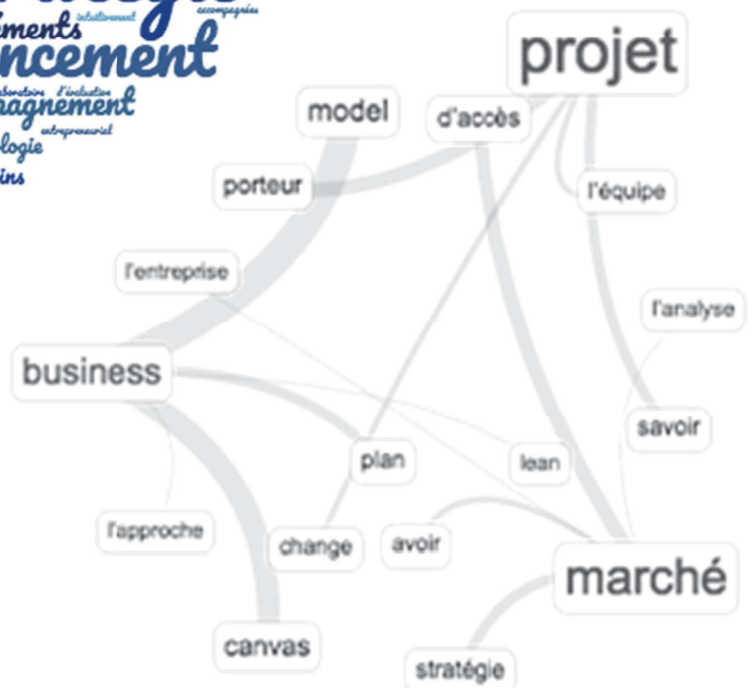
Fonction	Durée de l'entretien	Modalité de l'entretien
Référent Innovation	1 heure	Téléphone
Chargée de mission Innovation	30 minutes	Téléphone
Chargée d'accompagnement	40 minutes	Téléphone
Expert-comptable et commissaire aux comptes	Ø	Écrit
Directeur numérique et prospective	30 minutes	Téléphone
Délégué Innovation	45 minutes	Téléphone
Coach professionnel et Business Angels	30 minutes	Téléphone
Directrice des pépinières	30 minutes	Téléphone

II. ANALYSE DES RETOURS



En haut : Figure 8 — Nuage de mots, en fonction de leur récurrence dans les entretiens menés

A droite : Figure 9 — Liens syntaxiques des mots les plus récurrents dans les entretiens menés



A. L'équipe

« Porter un projet de création d'entreprise est un parcours difficile ; il est donc primordial d'avoir une équipe dynamique, qui a l'envie, qui est à l'écoute »

Anonyme

Terme	Occurrence	Mots associés
Équipe	19	Constitution ; cohérence ; légitimité ; adéquation business ; attitude générale ; adéquation des compétences ; personnalités ; ambition ; motivation ; implication ; vision stratégique ; donne une vision de crédibilité ; conflits
Capacité	11	De remise en cause ; de prise de position ; de prise de risque ; de prise en compte des remarques ; à convaincre ; à s'entourer de bons éléments et de les garder ; de rebond ; de réaction face aux décalages observés avec le prévisionnel ; d'itération ; d'adaptabilité ; de s'adapter ; d'écouter
Porteur	12	Appréhension des chiffres ; sa cohérence ; son positionnement ; sa dynamique ; doit rester ouvert ; réitérer ; tester ; modifier son projet ; confiance établie ; adaptabilité ; personnalité ; compétences ; qui interagit avec les autres ; pas trop autocentré
Humain	2	Tout repose dessus

La réponse est quasi-unanime, la dimension humaine est la pierre angulaire du projet de création d'entreprise innovant. Il est non conseillé de se lancer dans la création d'entreprise si le porteur, ou les membres d'une équipe, ne possède(nt) pas certaines compétences et aptitudes humaines, appelées également « *soft-skill* ». Dès la première rencontre, la première analyse ; c'est l'aspect humain qui prime. Si un mauvais projet peut être sauvé par une bonne équipe ; ouverte, à l'écoute, capable d'itérer — et ce de manière rapide et spontanée — l'inverse se révèle plus délicat. De plus, il est primordial qu'un climat de confiance s'installe entre le ou les porteurs d'un projet et l'accompagnateur/financeur. C'est un travail d'équipe, où les asymétries d'information doivent être limitées au maximum afin d'aboutir collectivement à un projet fiable et viable.

B. Le marché

« L'innovation doit trouver un marché économique et donc avoir une perspective de débouché à plus ou moins brève échéance. À défaut, l'entreprise porteuse du projet ne serait pas viable » Anonyme

Terme	Occurrence	Mots associés
Marché	26	Délai d'accès ; stade de maturation ; être à l'écoute ; preuves ; confronté ; analyse du besoin ; stratégie d'accès ; concurrents ; retard ; nouveaux produits ; ne répond pas ; se confronter ; innovation ; étude ; observer ; trouver ; identifier les cibles, applications et concurrents ; timing ; réaction de la concurrence ; vision parcellaire
Market(ing)	11	Time-to-market ; market-pull ; innovation ; thème classique de la gestion de projet ; 4 P (Product, Price, Place, Promotion)
Client	10	Besoin ; analyse ; carte d'empathie ; direct, indirect, B-to-B, B-to-C ; problème ; problématique
Stratégie	7	Managériale et RH ; d'accès au marché ; d'acquisition ; commerciale ; moyens qu'ils se donnent pour réussir ; vision
Produit/service	6	Répond au marché ; développer ; utilité, caractère original et avis des prospects ; technologie ; nouveaux sur le marché, valeur ajoutée
Innovation	5	Technologique ; de rupture : d'usage ; liées à la « nouvelle économie » ; numérique ; de service ; sociale ; marketing ; organisationnelle ; incrémentale ; radicale ; marché à construire ou besoins à créer ; mêlées
Risque	5	Décalage financier ; existe toujours ; doit être connu ; degré ; appréhension ; prise en compte ; technologique

Sans surprise, la réflexion autour du besoin du marché et du segment client est primordiale. L'innovation nécessite parfois, de par sa nature, de créer un marché inexistant — ou un besoin non identifié encore par les consommateurs eux-mêmes — mais ne s'émancipe jamais de la prise en compte d'un *problème identifié existant*. En possession d'une innovation, si l'on pourrait être tenté de vouloir la développer à tout prix grâce à ses caractéristiques intéressantes (« *techno-push* »), une approche « *market-pull* » présentera souvent une plus grande chance de succès. En effet, les mentalités d'un marché peuvent ne pas être encore prêtes à accepter une certaine évolution dans leurs habitudes de consommations. La possibilité de repousser de quelques mois ou années, ou encore d'abandonner un projet innovant, ne doit jamais être écartée.

C. Les outils

« Une fois qu'il est écrit, il faut l'oublier. Sitôt confronté au marché, on va s'apercevoir qu'on est très loin de la réalité » Anonyme

Terme	Occurrence	Mots associés
Business Plan	14	Modèle économique ; prévisionnel ; le regarde après ; clarifier le plan d'action ; cohérence des chiffres ; modèle de revenu plausible ; rarement juste voire tout le temps faux ; illusion ; permet de s'assurer qu'on s'est posé les bonnes questions ; d'observer la capacité de l'équipe par rapport à la prise en compte des risques et la capacité de rebond face aux décalages observés ; d'analyser en détail le budget ; de dérouler un scénario, de comparer l'avenir ; d'identifier un volume de chiffre d'affaires théorique, le point mort à atteindre

Quant au sujet de la valeur du Business Plan financier, personne n'est dupe. S'il est non-négociable de passer par cette étape — afin de se poser les bonnes questions, et d'envisager les différents scénarios possibles, des plus pessimistes aux plus optimistes — tous sont convaincus de la caducité des chiffres, dès les premiers instants de l'activité de l'entreprise innovante. Pour autant, ce n'est pas parce que l'histoire ne se révèle jamais comme elle avait été imaginée qu'elle ne doit pas garder une certaine cohérence, si tant est qu'elle ait été appréhendée de manière la plus exhaustive possible. Généralement, c'est surtout un décalage de plusieurs mois, voire années, que l'on observe entre les Business Plans financiers prévisionnel et réel.

« Au tout début, [...] je sortais du MBA, donc j'utilisais les techniques que l'on m'avait apprises. Puis j'ai vite compris que cela ne marchait pas. Cela ne marche que sur un marché existant » Anonyme

Terme	Occurrence	Mots associés
Business Model	11	Canevas ; réflexion ; proposition de valeur claire ; 9 blocs ; en partant de la droite du canevas ; permet d'évaluer la capacité d'itération et d'adaptabilité du porteur de projet ; entreprise structurée
Question (nement)	10	Qui est le porteur, d'où il vient, qu'est-ce qu'il veut créer ; formaliser ; le pourquoi du comment ; le périmètre du projet ; les retombées du projet ; besoin de financement ; se poser les bonnes ; questions types ; grille d'entretien
Critère(s)	6	Capacités, compétences, et personnalité du porteur et des membres de l'équipe, puis le produit ou service, le marché, la stratégie commerciale, la structure de l'entreprise et la faisabilité financière ; subjectifs : notion de « pari sur l'avenir » ; objectifs ; gestion de projet classique (marketing, commercial, juridique, financier)
Outils		IDEO (design thinking) ; coaching classique (process com, agilité) ; approche Lean Start-up ; Startup Found Canvas ; carte d'empathie client ; Business Model Canvas ; Secure Your Growth ; séances de créativité ; études de marché ; grille d'analyse personnelle ; Marketing des 4 P

À l'inverse, les outils canevas — ayant commencé d'émerger à partir des années 2000-2010 — semblent répondre de manière plus satisfaisante aux problématiques relatives à la création d'entreprises, notamment innovantes. Les porteurs de projet ayant souvent omis certains aspects, ce type d'outil facilite l'accompagnement. L'aspect synthétique et visuel des modèles économiques (BM Canvas, LS Canvas et FEI Canvas) et des structurations des équipes (Start-up Founder Canvas et Team Canvas), facilite dans un premier temps la construction du projet. En effet, il permet de mettre en lumière les questionnements inéluctables qui doivent être opérés par le porteur ou l'équipe d'un projet, dans toutes les dimensions relatives à la création d'entreprise. Dans un second temps, il permet également de faciliter la communication autour du projet, ce qui induit de facto une simplification d'analyse pour les financeurs. Entre les deux, l'accompagnant à un rôle de facilitateur, mais nullement de prise de décision.

QUESTIONNAIRE A L'ATTENTION DES BENEFICIAIRES « INNOVATION »

Il nous a semblé également intéressant d'interroger deux bénéficiaires « innovation » de la plateforme. En effet, ils ont favorisé l'évolution d'Initiative Pays Voironnais en sensibilisant les permanents et bénévoles à la nécessité de répondre aux besoins du territoire concernant le financement de l'innovation locale. Leur apport pourra permettre à la plateforme de déterminer quels sont les points positifs de l'accompagnement qu'ils ont reçus, et quels seraient ceux à améliorer ou déployer. De plus, nous avons souhaité avoir le retour d'expérience d'un bénéficiaire du Réseau Entreprendre Isère, notre plus proche homologue.

Tableau 4 - Récapitulatif des bénéficiaires ayant répondu au questionnaire

Fonction	Durée de l'entretien	Modalité de l'entretien
Co-fondateur & PDG	30 minutes	Téléphone
Co-fondateur & Directeur Général	30 minutes	Téléphone

Ces deux projets se distinguent dans le type d'innovation ; l'un modifiant la chaîne de valeur d'un processus, l'autre modifiant un produit en lui-même, et leur but ; le premier permettant de réduire le temps de développement et de coûts de recherche (B-to-B), et le deuxième permettant d'améliorer la performance d'un bien existant, tout en diminuant l'impact carbone (B-to-C). Au-delà de ça, leur expérience et l'analyse qu'ils font d'un projet de création d'entreprise innovant sont très similaires entre elles. En effet, tous deux ont développé leur produit grâce à une expérience terrain, soucieux de répondre à un besoin, à une problématique client existant sur le marché. Leurs produits ont d'ailleurs tous deux évolué au cours de l'activité de leur start-up. Également leurs Business Model et Business Plan, refaits des dizaines de fois. Tous deux ont observé notamment des décalages de chiffres d'affaires.

Ces deux start-ups se rendent compte de la chance d'avoir été accompagnées, et attestent de l'importance de rencontrer les bonnes personnes, afin de faire les bonnes actions aux bons moments, d'avoir connaissance des dispositifs envisageables, des timings à anticiper, etc. Leurs start-up ont par ailleurs étaient toutes deux incubées. Cela leur a permis de commencer dans un environnement plus sécurisé et rassurant que le « vrai monde » économique. De plus, bien qu'ayant bénéficié de réseaux d'accompagnement différents, ils sont tous deux reconnaissants des aides qu'ils y ont trouvées, financières et humaines. Entre autres, le système de parrainage les a amenés, non pas à s'améliorer sur leur cœur de métier — ce qui n'est pas le but — mais à acquérir une posture de chef d'entreprise.

Humainement parlant, les deux startupers ont été également partagés entre le confort d'être salarié dans une entreprise, avec un salaire régulier, des congés payés assurés, etc., et la grande aventure entrepreneuriale. Ceci n'est pas un choix anodin, et nécessite un investissement personnel conséquent, notamment lors des premières années. Mais dotés de caractères dynamiques, et conscients du risque qu'ils prenaient, ils se sont d'autant plus investis dans leurs projets. Par ailleurs, ils concèdent tous deux qu'il est d'une grande importance d'avoir des valeurs communes (motivations, investissement, valeurs du travail, vision stratégique...), tant au niveau des co-fondateurs que des salariés rejoignant l'équipe. Cette aventure humaine nécessite des sacrifices, pour des gains futurs, il faut être bosseur et ne pas baisser les bras aux premières difficultés.

Enfin, tous deux concèdent que le financement de start-up n'est pas chose facile en France, les levées de fonds doivent notamment être fortement anticipées.

Aujourd'hui leurs projets ont rencontré un certain succès, mais nécessitent toujours une grande vigilance et capacité de rebond à chaque instant, de la part de l'ensemble de leur équipe.

CONCLUSION

Au regard de la recherche bibliographique, sitographique, et des entretiens qui ont été menés, il semble que les chiffres ne sont qu'une infime partie d'un projet de création d'entreprise, notamment en présence d'un caractère innovant. À l'unanimité, le Business Plan financier est certes vu comme un document obligatoire, mais également foncièrement fictionnel. Il permet d'émettre des hypothèses sur les besoins de financement et les retombées économiques, qui se révéleront indubitablement erronées. En parallèle, nos travaux ont fait ressortir la nécessité incontournable de s'attarder sur l'aspect humain dès lors qu'un projet de création d'entreprise innovant est envisagé. C'est par exemple la capacité d'itération et de rebond du ou des porteurs de projet qui permettra de pallier le caractère imprévisible de l'avenir économique et commercial du projet. L'écoute, la capacité de remise en cause, la cohérence des compétences, et l'adéquation homme/projet, seront tout autant des éléments décisifs pour la bonne appréhension du projet de la part des accompagnateurs/financeurs. Enfin, au sein de l'équipe, des valeurs communes, tant humaines qu'en termes de développement de l'activité, sont primordiales; l'aventure entrepreneuriale innovante ressemblant plus à un bateau à voile sur un océan mouvementé qu'à un paquebot en mer méditerranée.

S'il existe de nombreux outils à la disposition des créateurs et des accompagnateurs de projet de création, l'expérience et l'intuition semblent tout de même l'emporter. Ces outils permettent néanmoins d'avoir des bases sur lesquelles s'appuyer. Ils sont plus ou moins utilisés de manière régulière et aléatoire, en fonction des besoins et des spécificités des projets accompagnés/financés. Les plus en vogue actuellement restent ceux autour du concept de canevas, permettant de questionner le projet; notamment la proposition de valeur en fonction du marché existant ou à créer.

Pour les futurs porteurs de projet innovant de la plateforme Initiative Pays Voironnais, il serait intéressant de structurer la manière dont notre accompagnement pourrait se matérialiser. Un document regroupant les différents outils et méthodes pourrait être mis à disposition de nos porteurs de projet, leur permettant de préparer la tenue du premier rendez-vous collectif. Ces réunions devraient réunir, dans la mesure du possible, la totalité de l'équipe fondatrice du projet, afin d'analyser de manière opportune sa cohésion. Lors de la première tenue du Comité Technique, à la suite de la présentation du projet dans son état actuel par le ou les porteurs, la plateforme pourrait alors lui ou leur suggérer si besoin les méthodes à utiliser pour affiner l'état de réflexion autour du projet.

Durant la ou les réunions suivantes, le Comité Technique pourrait également proposer l'utilisation de l'une ou l'autre des méthodes présentées dans ce mémoire, en fonction de la nature

et des problématiques des projets qui viendront demander l'aide d'accompagnement et de financement de la plateforme. Ce travail serait fait de manière collective, grâce par exemple à l'impression par la plateforme d'un Business Model Canvas en taille A3, complété grâce à des post-its par les différents acteurs : le(s) porteur(s) de projet, le(s) permanent(s) et le(s) membre(s) du Comité Technique.

Même si théoriquement les porteurs doivent présenter un projet à un stade de maturité suffisant — proche de la commercialisation — avant de s'adresser à la plateforme Initiative Pays Voironnais, on observe que la complexité d'un projet de création d'entreprise innovant soulève de nombreuses questions. Les membres ne peuvent s'attarder seulement sur les chiffres avancés par les porteurs. Ils doivent comprendre tout le processus qui les a amenés à considérer les choses telles qu'ils les présentent. Il est important de tout remettre en question, non pas pour infirmer, mais pour confirmer.

BIBLIOGRAPHIE

- ANDRIEUX, Y. (2005). Réflexions sur le besoin et les moyens d'une évaluation qualitative d'un projet de création d'entreprise. *IAE Montpellier II*, 26 p.
- APCE, B. (2011). *Accompagner les projets d'entreprises innovantes*. Présenté à Formation APCE, Lyon.
- ARLOTTO, J. (2000). Le concept de Business Model au travers de la littérature. *4, 28*, 2011. <https://doi.org/10.3917/g2000.284.0033>
- BESSIERE, V., & STEPHANY, E. (2015). *Le financement de l'innovation : Nouvelles perspectives théoriques et pratiques* (Première Edition). De Boeck.
- CHERTOK, G. (2009). *Le financement des PME* (La Documentation française). Paris.
- CHESBROUGH, H. W. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*, *11*(3), 529-555.
- CLARK, T. (2012). *Business Model You*. John Wiley & Sons Inc.
- CORBEL, P. (2014). Gérer l'empreinte d'un modèle dominant : le cas de l'influence du modèle PFI dans le camp du management stratégique de l'innovation et de la propriété intellectuelle (p. 22). Présenté à Conférence Internationale de Management Stratégique, Rennes.
- D'SOUZA, A. (2015). A Business model design framework for viability; a business ecosystem approach. *Journal of Business Model*, *3*(2), 29 p.
- FABRE, X. (2017, avril 13). Note du cours « Projets collaboratifs et paysages des aides à l'innovation ».
- FERNANDEZ, P. (2004). *Company valuation methods. The most common errors in valuations* (Working Paper No. 449) (p. 33 p.). Navarra.
- FILION, L. J. (1991). *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur* (Les Editions de l'Entrepreneur). Montréal.
- Fineco. (2013). *Le financement des entreprises françaises : pour un retour vers une croissance durable* (Rapport du Groupe de travail FINECO) (p. 130 p.). Paris: EUROPLACE.

- JOSPIN, L. Projet de loi sur l'innovation et la recherche, Pub. L. No. 152 (1998). Consulté à l'adresse <http://www.senat.fr/leg/pjl152.html>
- KAHNEMAN, D. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- KAHNEMAN, D. (1993). Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking. *Management Science*, 17-31. <https://doi.org/10.1287/mnsc.39.1.17>
- KESSLER, M. (2008). Comment financer l'innovation ? (Vol. 1, p. 296 p.). La Découverte.
- KIM, W. C. (2010). *Stratégie Océan Bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques* (Broché). Pearson.
- LEGER-JARNIOU, C. (2010). *Construire son Business Plan - Les clés du BP Professionnel* (2^e éd.). Dunod.
- LEGER-JARNIOU, C. (2013). *Le grand livre de l'entrepreneuriat* (Dunod). Paris.
- LEHMANN-ORTEGA, L. (2013). *Strategor - Toute la stratégie d'entreprise* (6^e éd.). Dunod.
- LEHMANN-ORTEGA, L. (2017). *(Ré)inventez votre Business Model - Odyssée 3.14* (2^e éd.). Dunod.
- LIVIAN, Y. F. (1991). De l'évaluation de projet de création d'entreprise au pronostic de succès. *Revue internationale PME*, 4(1).
- MAGRETTA, J. (2010). *Harvard Business Review on Business Model Innovation*. Harvard Business School Press.
- MARCELLO, C. (2016). Dossier de travail Innovation. Pôle Economique du Pays Voironnais
- MARION. (1999). *L'évaluation de projets de création d'entreprise dans le cadre d'une intervention financière* (Doctorat de sciences de gestion). Lyon.
- MARSH, C. (2013). *Business and Financial Models* (1^{re} éd.). Kogan Page.
- MASQUIN, B. (2011). Le financement de l'innovation par Oséo. In *La Documentation française* (Vol. 1, p. 185-193). La Documentation française.
- OSTERWALDER, A. (2011). *Business Model: Nouvelle Génération*. Pearson.
- PAVIE, X. (2013). How to Define and Analyze Business Model Innovation in Service. *ESSEC Working paper. Document de Recherche ESSEC*, 35 p.

- PENIN, J. (2016). *Joseph Aloïs Schumpeter - Père de l'économie et de la gestion de l'innovation ?* (Editions EMS).
- RILLH, D. (2017). [Entretien oral].
- RUSSO, J. E. (1992). Managing Overconfidence, *33*(2), 7-17.
- SAVIGNAC, F. (2006). *Le financement des entreprises innovantes*. Panthéon-Sorbonne, Paris I.
- SCHUMPETER, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit interest, and the business cycle*. Harvard University Press.
- TEECE, D. (2006). *Reflections on « Profiting From Innovation »* (Paper prepared for the Research Policy Conference). Berkeley.
- TEECE, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *School of Business Administration*, *15*(6), 285-305.
- TEECE, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Elsevier*, *43*, 172-194.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

SITOGRAPHIE

- Agence France Entrepreneur. (s. d.). Les aides à l'innovation [En ligne]. Consulté 15 avril 2017, à l'adresse <https://www.afecreation.fr/pid823/les-aides-a-l-innovation.html>
- ALAMI, L. (2016). Business Model Canvas vs Lean Canvas : quelles différences ? [En ligne]. Consulté 29 avril 2017, à l'adresse <http://comment-innover.fr/2016/02/13/business-model/>
- BECQUET, P.-M. (2014). Les défis et les enjeux du financement de l'innovation [En ligne]. Consulté 22 février 2017, à l'adresse http://www.bsi-economics.org/383-defis-enjeux-financement-innovation#_ftnref1
- Bpifrance. (2015). Innovation : la nouvelle définition #1 [En ligne]. Consulté 15 avril 2017, à l'adresse <http://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Innovation-la-nouvelle-definition-1-19128>
- Capital. (2017a). Business Plan : le plan de financement prévisionnel [En ligne]. Consulté 28 février 2017, à l'adresse <http://www.capital.fr/votre-carriere/business-plan-le-plan-de-financement-previsionnel-1209601>
- Capital. (2017b). Financement de la création d'entreprise : les meilleures aides pour démarrer [En ligne]. Consulté 28 février 2017, à l'adresse <http://www.capital.fr/votre-carriere/financement-de-la-creation-d-entreprise-les-meilleures-aides-pour-demarrer-1208287>
- CCI. (2017). Programme Inno'tech entreprendre [En ligne]. Consulté 15 avril 2017, à l'adresse <https://les-aides.fr/fiche/bpFkDnxG2e3B/reseau-entreprendre/programme-inno-tech-entreprendre.html>
- CCI. (s. d.). Financement de l'innovation : apprendre à manager les projets d'innovation [En ligne]. Consulté 15 avril 2017, à l'adresse <http://www.cci.fr/web/performance-et-innovation/financement-de-l-innovation>
- CEZON, M. (2016). *Startup Founder Canvas FR*. SlideShare. Consulté à l'adresse <https://fr.slideshare.net/michelcezon/startup-founder-canvas-presentation-fr>

- CLAUSIER, F. (2016). Startups : Financement de l'innovation : quelles options s'offrent à vous ? [En ligne]. Consulté 27 février 2017, à l'adresse <https://www.maddyness.com/finance/2016/06/16/financement-innovation/>
- Cogiteo. (s. d.). Startup Founder Canvas FR [En ligne]. Consulté 29 avril 2017, à l'adresse <http://www.startupfoundercanvas.com/>
- Creative Wallonia Engine. (2016). Business Model Canvas, Lean Canvas : même combat ? [En ligne]. Consulté 29 avril 2017, à l'adresse <https://medium.com/creative-wallonia-engine/business-model-canvas-lean-canvas-m%C3%A0me-combat-593a824d2d32>
- Diplomatie. (2015). La promotion de l'innovation technologique française [En ligne]. Consulté 23 mars 2017, à l'adresse <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce-exterieur/soutenir-les-entreprises-francaises-a-l-etranger/la-promotion-de-l-innovation-technologique-francaise/>
- E-RSE. (s. d.). Définition : RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) [En ligne]. Consulté 5 juin 2017, à l'adresse <http://e-rse.net/definitions/rse-definition/#gs.gnxY4Mw>
- France Stratégie. (2016). Quinze ans de politiques d'innovation en France [En ligne]. Consulté 23 mars 2017, à l'adresse <http://www.strategie.gouv.fr/publications/quinze-ans-de-politiques-dinnovation-france>
- France-Diplomatie. (2010). L'action de la France en faveur de l'innovation [En ligne]. Consulté 23 mars 2017, à l'adresse <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/photos-videos-publications-infographies/publications/enjeux-planetaires-cooperation-internationale/documents-de-strategie-sectorielle/article/l-action-de-la-france-en-faveur-de>
- GEO funders. (s. d.). Grantmakers for Effective Organizations [En ligne]. Consulté 15 mars 2017, à l'adresse <https://www.geofunders.org/events/the-learning-conference-2017-1>
- GOUX, J. J. (2000). *Frivolité de la valeur, essai sur l'imaginaire du capitalisme* (Broché).
- Initiative France. (2016a). BNP Paribas et Initiative France renouvellent leur partenariat en faveur de l'Entrepreneuriat innovant [En ligne]. Consulté 20 avril 2017, à l'adresse

- <http://www.initiative-france.fr/Presse/Communiqués-de-presse/BNP-Paribas-et-Initiative-France-renouvellent-leur-partenariat-en-faveur-de-l-Entrepreneuriat-innovant>
- Initiative France. (2016b). En faveur des entrepreneurs innovants [En ligne]. Consulté 20 avril 2017, à l'adresse <http://www.initiative-france.fr/Agir/En-faveur-des-entrepreneurs-innovants>
- Initiative France. (2016c). *Histoire de l'accompagnement Initiative France* [YouTube]. Consulté à l'adresse <https://www.youtube.com/watch?v=14aJl86imDE>
- Initiative France. (2016d). Olivier Kersalé, nouveau responsable du Pôle Innovation d'Initiative France [En ligne]. Consulté 20 avril 2017, à l'adresse <http://www.initiative-france.fr/Presse/Communiqués-de-presse/Olivier-Kersale-nouveau-responsable-du-Pole-Innovation-d-Initiative-France>
- Inovizi. (s. d.). Inovizi - Page d'accueil [En ligne]. Consulté 20 avril 2017, à l'adresse <http://www.inovizi.com/>
- Insee. (2017). Tableaux de l'économie française [En ligne]. Consulté 23 mars 2017, à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2569444?sommaire=2587886>
- KOEN, P. (s. d.). Front End Innovation [En ligne]. Consulté 20 mars 2017, à l'adresse <http://www.frontendinnovation.com/>
- Lean Startup Coaching. (2013). Comment utiliser un lean canvas [En ligne]. Consulté 9 avril 2017, à l'adresse <http://www.lean-startup-coaching.com/blog/2013/06/11/comment-utiliser-un-lean-canvas/>
- MARION, J. (2017). La France, troisième pays le plus innovant du monde [En ligne]. Consulté 23 mars 2017, à l'adresse <http://bfmbusiness.bfmtv.com/observatoire/la-france-troisieme-pays-le-plus-innovant-du-monde-1080579.html>
- MARTINEZ, R. (2016). A Technical Due Diligence Framework for Early Stage Startups [En ligne]. Consulté 9 avril 2017, à l'adresse <https://medium.com/point-nine-news/a-technical-due-diligence-framework-for-early-stage-startups-c24d5408256e>

MAURYA, A. (2012). Why Lean Canvas vs Business Model Canvas ? [En ligne]. Consulté 29 avril 2017, à l'adresse <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>

Ministère de l'Enseignement supérieur de la Recherche et de l'Innovation. (2011). Dépenses de recherche et développement en France en 2009 : premières estimations pour 2010. [En ligne]. Consulté à l'adresse <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid58129/depenses-de-recherche-et-developpement-en-france-en-2009-premieres-estimations-pour-2010.html>

Montpellier Métropole. (s. d.). Montpellier Business Plan [En ligne]. Consulté 20 mars 2017, à l'adresse <http://www.montpellier-business-plan.com/fr>

Observatoire immatériel. (2016). France Stratégie publie son rapport sur l'évaluation des politiques d'innovation ! [En ligne]. Consulté 2 avril 2017, à l'adresse <http://observatoire-immateriel.com/actualite/france-strategie-publie-son-rapport-sur-levaluation-des-politiques-dinnovation/>

O'DONNELL, M. (s. d.). About the 5 Star Startup Evaluation [En ligne]. Consulté 4 avril 2017, à l'adresse <http://www.startupbiz.com/evaluate-your-startup/about-the-5-star-startup-evaluation/>

Point Nine Capital. (2016a). An Early Stage Startup Technical Due Diligence Framework [En ligne]. Consulté 9 avril 2017, à l'adresse <https://pointninecap.typeform.com/to/WaWXfc>

Point Nine Capital. (2016b). Startup Technical Due Diligence Calculator [En ligne]. Consulté 9 avril 2017, à l'adresse <https://decodingvc.gitbooks.io/p9-startup-tech-due-diligence-calculator/content/>

Pollen Metrology. (s. d.). The true nanoworld measurement software company [En ligne]. Consulté 24 avril 2017, à l'adresse <http://www.pollen-metrology.com/>

Région Rhône-Alpes. (s. d.). Les aides de la région Rhône-Alpes [En ligne]. Consulté 20 avril 2017, à l'adresse

https://www.auvergnerhonealpes.fr/TPL_CODE/TPL_AIDE/PAR_TPL_IDENTIFIANT/389/18-les-aides-de-la-region-rhone-alpes.htm

RIES, E. (s. d.). The Lean Startup - The Movement That Is Transforming How New Products Are Built And Launched [En ligne]. Consulté 29 avril 2017, à l'adresse <http://theleanstartup.com/>

Sénat. (2010). Dispositif des prêts d'honneur - 13^e législature. [En ligne]. Consulté 20 avril 2017, à l'adresse <https://www.senat.fr/questions/base/2010/qSEQ100312458.html>

Sydo. (2016). Les sources de financement des entreprises [En ligne]. Consulté 3 mars 2017, à l'adresse <http://dessinemoileco.com/les-differentes-sources-financement-dune-entreprise/>

VERMOT, H. (2016). Le Team Canvas, le business model Canvas pour une équipe mieux organisée [En ligne]. Consulté 24 avril 2017, à l'adresse <https://newflux.fr/2016/11/27/team-canvas-business-model-canvas-equipe-mieux-organisee/>

ANNEXES

ANNEXE N° 1 — QUESTIONNAIRE AUX PROFESSIONNELS D'AIDE A LA CREATION

Expérience

1) Depuis quand êtes-vous accompagnateur/financeur de la création d'entreprise en général ? À caractère innovant ?

2) Avez-vous exercé des postes liés de près ou de loin à ces domaines, avant votre poste actuel ? Lesquels ?

3) Combien de projets de création d'entreprise avez-vous accompagnés ? De projets de création innovants ?

4) Quelle différence majeure voyez-vous entre l'accompagnement à la création d'entreprise classique et innovante ?

Analyse des dossiers

5) Quel est le type d'innovation que vous accompagnez/financez ? Technologique, de rupture, d'usage, d'agrémentation... ?

6) Quand vous recevez un projet de création innovant, quel est votre premier réflexe ?

7) Avez-vous une procédure rigoureuse, une « due diligence », des méthodes particulières, des indicateurs qui vous aiguillent dans l'analyse que vous faites du projet, notamment du fait de son caractère innovant ?

8) Alors qu'un business plan se révèle rarement juste lors de la création effective d'une entreprise « classique », quelle importance donnez-vous à cet outil pour déterminer la viabilité et fiabilité d'un projet innovant, encore moins prévisible ?

Capitalisation expérience

9) Avec du recul, combien diriez-vous de projets innovants que vous avez accompagnés/financés ont été un succès ? Ont été un échec ? Sur quoi fondez-vous votre jugement d'un échec ou d'un succès ?

10) Si c'était à refaire, quels projets n'auriez-vous pas accompagnés/financés ? Pourquoi ?

Quels projets auriez-vous dû accompagner/financer aux vues de leur succès actuel ? Pourquoi ?

11) Grâce à votre expérience, que faisiez-vous au début de votre carrière que vous ne faites plus aujourd'hui ?

12) Aujourd'hui, quel est votre « Go/no Go » par excellence ?

ANNEXE N° 2 — QUESTIONNAIRE AUX BENEFICIAIRES « INNOVATION »

- 1) Quel est le caractère innovant de votre projet de création ?
- 2) D'où est partie l'idée de votre projet ?
- 3) Était-ce un projet individuel ou collectif ?
- 4) Combien de temps a mis votre projet à se concrétiser ?
- 5) Quels ont été les plus gros obstacles ? Plutôt internes ou externes ? Financiers ou opérationnels ?
- 6) Votre Business Model/Plan s'est-il révélé juste ? Peu ou très différent des prévisions ?
- 7) Après coup, pensez-vous que certaines choses ont été surestimées/sous-estimées ? Par vous-même ? Par vos accompagnateurs/financeurs ?
- 8) Au niveau de l'équipe, quels sont selon vous les points importants pour la bonne réussite d'un projet de création d'entreprise innovante ?

ANNEXE N° 3 — RESUMES DES ENTRETIENS PROFESSIONNELS

Nous avons fait le choix d'anonymiser les réponses de nos interviewés. L'ordre des entretiens tel qu'il est présenté ici est aléatoire.

I. ENTRETIEN N° 1

En résumé

Expérience : Cet interviewé accompagne des porteurs de projet depuis 3 ans au sein de sa structure. Avant cela il accompagnait des directeurs de magasin dans la mise en place des procédures de contrôle interne. Sa structure actuelle a un flux de projets innovants important. Elle a personnellement accueilli 240 porteurs de projet (dont 80 1^{ers} rendez-vous). Sur ce nombre, 65 % sont des projets innovants.

Nature de l'innovation accompagnée : tout type d'innovation. L'accompagnement dépend surtout de la typologie du projet. Par exemple, si une levée de fonds est programmée, avec perte du lead, ils n'interviendront pas. La commercialisation doit se faire dans l'année au maximum.

Différence entre un projet « classique » et innovant : le besoin en financement plus important et le délai d'accès au marché (time-to-market) (la proposition de valeur doit être bien claire).

L'analyse des projets : il regarde le stade de maturation, s'ils ne sont pas trop loin de l'accès au marché, puis insistent sur l'analyse du client et la proposition de valeur (sur quoi repose l'innovation). Ils ne sont souvent pas au fait du vrai besoin client (trop techno-push, et pas assez market-pull). Ils vont ensuite questionner le besoin de financement qu'ils affichent : pour quoi et pourquoi. Enfin, ils vont regarder la constitution de l'équipe, sa cohérence et légitimité. Ils regardent le modèle économique seulement plus tard.

Procédure : Ils ont essayé de mettre en place une procédure et des critères d'éligibilité, mais se sont rendu compte que ce n'était pas possible. Cela dépend beaucoup comment le chef d'entreprise se positionne, seulement des points de vigilance. Ils ont tout de même un process, mis en place récemment : ils doivent tout d'abord compléter un executif summary (ils doivent être très concis et précis). Celui-ci est analysé (intuitivement, grâce à l'expérience) et si le projet est suffisamment mature et si un rendez-vous peut être pris.

Business Plan : on sait qu'il va bouger, qu'il est déjà « obsolète », mais c'est un élément important, voir comment le porteur de projet appréhende les chiffres. Cela donne une ligne directrice.

Échec : typologie de projet où ils ont le plus d'échecs (soit qui ont mis la clé sous la porte, soit où il y a le plus de décalage [1 à 2 ans] d'accès au marché, de développement, et donc de remboursement).

La clé du succès : le profil entrepreneurial (capacité de remise en cause, d'écoute, d'arriver à faire piloter son projet, d'être à l'écoute du marché, avoir une appréhension des risques, une capacité à convaincre), avoir une stratégie market-pull, ainsi que des éléments tangibles, des preuves de marché, et enfin, poser une stratégie managériale et RH (capacité à s'entourer des bons éléments, et de les garder).

Outils et méthodes : carte d'empathie client, Business Model Canvas

II. ENTRETIEN N° 2

En résumé

Expérience : Lui-même (serial) entrepreneur, il est accompagnateur depuis 2012, cet interviewé a été dans le domaine de l'innovation toute sa carrière. Il a accompagné plusieurs dizaines de chefs d'entreprises, à 95 % projets technologiques, et en général innovants.

Nature de l'innovation accompagnée : pas de domaine privilégié, cela dépend du client, et souvent il y a des innovations mêlées (innovation technologique et de rupture dans l'usage, etc.)

Différence entre un projet « classique » et innovant : du point de vue humain, quasiment aucune différence, au niveau technologique, évidemment. Moins de différence quand c'est de l'innovation d'usage, du business model, marketing...

L'analyse des projets : avant toute chose, il s'intéresse au « pourquoi » : pourquoi il est là, pourquoi il veut faire ça, etc. Et non pas quoi (le produit, le marché, la techno), qui se fait seulement dans un deuxième temps.

Business Plan : n'apporte aucune importance. Une fois qu'il est écrit, il faut l'oublier. Sitôt confronté au marché on va s'apercevoir qu'on est très loin de la réalité. Mais il faut faire l'exercice. Cela permet de s'assurer qu'on s'est posé ces questions, même si les réponses sont fausses.

Échec : la notion de succès et d'échec n'est pas claire pour lui. Une entreprise toujours vivante à 3 ans, mais qui peine, est-ce un succès ? Qui a marché, et a été vendu à 2 ans, est-ce un échec ? Pour lui l'échec n'existe pas.

La clé du succès : une forte motivation, et savoir le pourquoi du projet

Outils et méthodes : l'approche Lean Start-up, Business Model Canvas, outils d'IDEO (analyse le besoin marché, la stratégie d'accès au marché), le Start-up Founder Canvas (formalise le questionnement qu'il a sur une équipe, le pourquoi et le comment), le Secure Your Growth (analyse adéquation entre le business et l'équipe), et tous les outils du coaching classique : le process com (analyse de personnalité), les outils de l'agilité.

III. ENTRETIEN N° 3

En résumé

Expérience : cet interviewé fait de l'accompagnement à la création d'entreprise innovante depuis plus d'une vingtaine d'années. La majorité des projets de création sont des projets d'innovation, cependant il n'est plus actuellement l'interlocuteur direct des porteurs de projet. Avant cela, il était déjà dans le monde de l'innovation.

Nature de l'innovation accompagnée : si sa structure était plus axée sur l'accompagnement de la technologie (produits, procédés...), depuis 4-5 il y a une ouverture aux innovations de service (de par l'arrivée du numérique et des innovations liées à la « nouvelle économie ») : innovations sociales, marketing, organisationnelles... Elles peuvent être incrémentales ou radicales.

Différence entre un projet « classique » et innovant : l'innovation induit des marchés à construire, ou bien même des besoins à créer. La différence se fait surtout dans le cas d'un projet innovant technologique, avec de nombreuses contraintes.

Procédure : tout d'abord, il va regarder l'équipe (ou le porteur seul) : sa cohérence, son positionnement, sa dynamique. Porter un projet de création d'entreprise est un parcours difficile, il est donc primordial d'avoir une équipe dynamique, qui a l'envie, qui est à l'écoute. En fonction de la nature du projet, il regarde s'il faut la compléter. Une équipe incomplète n'est pas quelque chose de négatif en soit, il suffit juste de palier à ses manques, cependant c'est très délicat, car cela touche à l'humain. Ensuite, il s'intéresse au contenu du projet.

L'analyse des projets : il analyse tout d'abord quel est l'apport du projet pour le client (direct, indirect, B-to-B, B-to-C...), comment il se différencie de la concurrence, quels sont ses atouts, quelle est la valeur ajoutée de l'innovation et comment elle est perçue. En dehors de ça, il regarde par rapport aux thèmes classiques de la gestion de projet : les domaines marketing, commercial, juridique (protection intellectuelle, brevets) et financier (réalité et cohérence des chiffres). Tous ces éléments sont importants, mais c'est l'aspect humain de la première analyse qui prime ; c'est un élément essentiel.

Business Plan : il considère qu'il ne faut jamais le prendre au pied de la lettre. Il représente des indications nécessaires des ambitions du projet, de l'équipe. Il y a un risque de décalage financier de plusieurs mois voire années. Cela lui permet en fait d'observer la capacité de l'équipe par rapport à la prise en compte des risques, et donne une vision de la crédibilité (besoins d'investissement vs. capacité d'aller les chercher). La capacité de rebond, de réaction face aux décalages observés par rapport au Business Plan prévisionnel établi est également

un point à observer chez les différents membres de l'équipe. La création d'entreprise n'est pas une science exacte, la notion de « pari sur l'avenir ».

Échec : la croissance prévue est régulièrement remis en cause car de notre point de vue on ne peut qu'avoir une vision parcellaire sur la réaction de la concurrence (surestimation de la valeur du projet, de l'impossibilité d'imitation, etc.). Il n'y a pas d'échec, mais plutôt des semis-succès (hors clé sous la porte), où les entreprises créées restent en deçà des estimations (on constate un « plafond de verre » de 1 M€ de chiffre d'affaires en raison des autres concurrents sur le marché). Il arrive aussi que l'équipe initiale d'une entreprise n'ait pas l'ambition d'être à la tête d'une trop grande entreprise. Il peut exister d'ailleurs des conflits au sein de l'équipe, en raison de visions stratégiques différentes), qui sont causes d'échec (arrêt de l'entreprise, séparation ou réorganisation [qui peut également créer la cessation d'activité]). L'échec peut également venir, bien évidemment, de l'aspect financier mal analysé, et une impossibilité de se retourner (en raison d'un retard sur le marché, d'un manque de moyens mal anticipé [il y a toujours une sous-estimation] ...), ou bien que le produit ne réponde pas ou plus au marché (en raison de l'arrivée de nouveaux produits sur le marché). On note cependant un taux d'échec moins important des entreprises innovantes à 5-10 ans, en raison d'un accompagnement plus important (plus de moyens proportionnellement) : aides publiques, famille, 1^{er} tour de table, etc.

La clé du succès : aujourd'hui on est dans un monde qui va très vite, il faut rapidement se confronter au marché. Il n'est plus possible aujourd'hui de développer son produit pendant 3 ans dans son coin. Sinon, la création d'entreprises, notamment innovantes, n'a rien d'une science exacte, c'est un pari, il y a des aléas positifs et négatifs. Le risque existe toujours, il faut juste le connaître, ainsi qu'être attentif à leur degré de survenance (faible ? maîtrisable par l'équipe ?).

IV. ENTRETIEN N° 4

Expérience : Ingénieur d'affaire de formation, cet interviewé accompagnait les projets technologiques, mais plutôt côté business. Son MBA à l'IAE Paris l'a amené ensuite à travailler en agence de développement économique sur des projets en pôle de compétitivité. Il a intégré sa structure actuelle il y a 6 ans, afin de développer de nouveaux outils. Dans ce contexte, il a accompagné 140 projets de créations d'entreprises *innovantes*.

Nature de l'innovation accompagnée : le réseau homologue étant déjà bien en lien avec les incubateurs, le choix de sa structure a été de concentrer les efforts sur l'innovation numérique (de service) et d'usage, bien qu'elle accompagne également l'innovation technique. Seul le critère de jeune structure (start-up) conditionne l'acceptation ou non d'accompagnement du projet.

L'analyse des projets : Cet interviewé regarde deux choses : « quel est le problème client avec ce qui existe aujourd'hui » (utilisation des méthodes lean, design thinking et effectuation ainsi que le Business Model Canvas (en partant de la droite du canevas) et « comment est composée l'équipe » : les compétences nécessaires interne

et externe, la comptabilité des associés (allant dans la même direction), et la capacité et vitesse d'itération (le porteur de projet doit rester ouvert, doit savoir réitérer, tester, modifier son projet, écouter, tout en gardant le contrôle de son projet. La confiance établie avec le porteur (pas de dissimulation) est également primordiale.

Procédure : Pas d'utilisation de procédure rigoureuse. Cela dépend beaucoup des deux points cités ci-dessus. La partie client est la partie à établir et analyser de la manière la plus rigoureuse (via un *customer interview*, ou un *problem interview*...). On ne dispose pas de tous les documents nécessaires puisqu'il n'y a pas d'historique, il faut donc se fier au (x) porteur (s) de projet, à leur dynamique.

Business Plan : Une œuvre de fiction. Il ne regarde que le besoin de financement et le timing. Son habitude est de demander au porteur s'il n'y a pas moyen d'avoir du résultat à plus court terme et à plus faible coût. En plus de questionner le projet, cela lui permet d'évaluer la capacité d'itération et d'adaptabilité du porteur de projet. Ensuite, il porte attention au plan de trésorerie, afin de voir où ils pensent avoir à dépenser de l'argent. Le Business Plan permet de clarifier ce qu'ils pensent, leur plan d'action.

Échec : ils ont eu des bonnes et des mauvaises surprises. C'est dur d'anticiper, ce n'est pas une science exacte. De plus, même si l'entreprise ne périlite pas, celles qui restent dans leur zone de confort, avec un nombre limité d'emplois, ou si elles quittent le territoire, c'est considéré comme un « échec ».

La clé du succès : répondre à la problématique client (identifier son besoin), et une équipe cohérente, avec une bonne capacité d'itération.

Outils et méthodes : l'approche lean start-up et le Business Model Canvas

V. ENTRETIEN N° 5

En résumé

Expérience : originaire du monde de la recherche, cet interviewé est accompagnateur depuis 1999 auprès des entreprises. Il n'est pas spécialisé dans le projet de création d'entreprises innovantes, mais dans les projets de recherche d'innovation d'entreprises établies.

Nature de l'innovation accompagnée : ils accompagnent des clients, et non pas l'innovation en elle-même. Cela peut donc être, en fonction de leur besoin, de l'accompagnement à l'innovation de rupture, d'agrémentation, d'usage, de service, de marché, de processus, etc., sur toutes les thématiques (santé, environnement...), et à tous les stades (très en amont à très en aval).

Procédure : essentiellement basé sur l'expérience individuelle, par une approche intuitive, utilisant différents outils en fonction des projets.

L'analyse des projets : son maître mot est le questionnement : sur le périmètre du projet et la vision qu'il en a, et quelles sont les retombées du projet identifiées. Il remarque que bien souvent, le projet n'est pas assez

réfléchi, toutes les dimensions n'ont pas été abordées, et que son accompagnement leur procure une vraie plus-value pour aboutir au projet d'innovation.

Business Plan : permet d'analyser en détail le budget, le modèle économique. C'est un élément essentiel, il est impossible de monter un projet sans ce travail, notamment pour se poser les bonnes questions et évaluer les retombées. C'est un exercice de style, cela permet de dérouler un scénario, de comparer l'avenir, bien que ce ne sera bien évidemment pas la réalité.

Échec : l'échec n'existe pas, le travail ayant été effectué apporte forcément une plus-value à l'entreprise ; cela crée une dynamique, de la connaissance, de la valeur en interne.

Outils et méthodes : études de marché, séances de créativité, Business Model Canvas, etc.

VI. ENTRETIEN N° 6

En résumé

Expérience : travaillant depuis 18 ans dans le domaine de l'accompagnement de l'innovation, cet interviewé a créé sa structure d'accompagnement et de financement à la création il y a 3 ans. Dans ce cadre, il a accompagné une cinquantaine de projets, mais près de 400 sur toute sa carrière (pas forcément création : mise en relation, formations, ateliers collectifs, etc.).

Nature de l'innovation accompagnée : il faut qu'il y ait de l'innovation technologique, mais pas forcément de rupture, ou issue d'un laboratoire. Ils accompagnent surtout de la smart technologie (hardware et software), et des nouveaux usages web-mobile. Ils accompagnent aussi un peu de la greentech, de la medtech, de l'algorithme et de l'intelligence artificielle...

Différence entre un projet « classique » et innovant : il y a des problématiques communes. En fonction du profil du créateur, il faut lui amener des briques qui manquent pour chef d'entreprise (car c'est un couteau suisse : un CEO, un marketer, un gestionnaire, un commercial, un manager, etc.). Après, il y a des spécificités (problématique R&D, risques technologiques, embauches de docteurs, time-to-market différent, etc.). Par exemple, l'étude de marché est plus difficile que pour une boulangerie, où il n'y a pas de réflexion sur le Business Model. Pour l'innovation il faut trouver des clients, avoir une stratégie d'acquisition, etc. Il est beaucoup plus difficile de faire des prévisionnels.

Procédure : cet interviewé est en charge des premiers entretiens préparatoires. Il a essayé de mettre une procédure en place, sans succès. Il possède quelques questions types et une grille d'entretien, afin de vérifier les critères objectifs : date immatriculation, société unipersonnelle qui ne va pas recruter. C'est lors du comité, après un speech de 10 min par l'entreprise et de 10 minutes de questions/réponses, que les membres du comité utilisent une grille d'évaluation sur 6 critères. Le critère majeur : les capacités, compétences et personnalité du porteur de projet et de l'équipe (attitude générale, adéquation des compétences et des métiers, motivation, implication, capacité à prendre en compte les remarques, la répartition entre techniciens, commerciaux,

marketer, etc.). Puis le produit ou service (utilité, caractère original, l'avis des prospects, etc.), le marché (pertinence de l'offre par rapport au marché, le positionnement concurrentiel, etc.), la stratégie commerciale (la pertinence, les aptitudes commerciales, le mode d'accès au marché, etc.), la structure de l'entreprise (perspective de création d'emploi, etc.) et la faisabilité financière (cohérence plan de financement, rentabilité). Les membres donnent des notes de 0 à 5, comparent toutes les notes, puis discutent dossier par dossier. S'ils obtiennent de trop bonnes notes, peut-être qu'ils n'ont pas besoin de leur accompagnement, et s'ils sont mal notés ils sont réorientés vers d'autres structures pour mieux construire leur projet en amont.

L'analyse des projets : Durant un premier entretien d'1 h 30, il questionne pour savoir qui il est, d'où il vient et ce qu'il est amené à créer. Il veut voir en tout premier lieu quelle est l'adéquation entre l'équipe et le projet, si dans son parcours cela montre qu'il connaît son secteur. Est-ce qu'il a une vision d'entreprise structurée, si cela remplit les 9 cases du Business Model Canvas (sa proposition de valeur, comment il va la vendre, où sont ses coûts et ses revenus, etc.). Il regarde si ce n'est pas juste « j'ai une idée géniale ; j'y vais ».

Business Plan : une faible importance lui est accordée. Il ne se fie pas aux chiffres qu'ils annoncent, mais s'intéresse à la cohérence des chiffres présentés, si le modèle de revenu est plausible. Il va plutôt regarder quels sont les moyens qu'ils se donnent pour réussir leur stratégie.

Échec : il a peu de recul puisque sa structure actuelle a seulement 3 années d'existence. Sur les 51 accompagnées, 42 sont toujours debout (mais certaines vivent) et 9 ont été liquidées, essentiellement dû à des problèmes d'équipe (dans 9 cas sur 10).

La clé du succès : l'humain est fondamental. Une bonne équipe avec un mauvais projet, on change le projet. Un bon projet dans les mains d'une mauvaise équipe, si elle n'a pas les capacités d'évoluer et de pivoter ça ne marchera pas. Il faut que le porteur ou l'équipe ait la capacité de s'adapter, d'écouter, de prendre en compte. Les porteurs qui interagissent le plus avec les autres, sont ceux qui y arrivent le mieux leur projet. Ils ne doivent pas être trop autocrates et enfermés dans leur bureau. « Toutefois, dans ce métier il n'y a pas de solutions toutes faites, pas de recette miracle, c'est du terrain, de l'essai et erreur, autant pour l'accompagnateur/financeur que pour les porteurs de projet ».

Outils et méthodes : Business Model Canvas, grille d'analyse personnelle

VII. ENTRETIEN N° 7

En résumé

Expérience : cet interviewé s'est spécialisé dans l'accompagnement de la création d'entreprise à caractère innovant depuis 5 ans, mais depuis le début de sa carrière il a été amené à suivre de temps en temps des entreprises du domaine des hautes technologies. Au total, il a dû accompagner une vingtaine de projets innovants. La pluralité de son profil académique lui a permis d'avoir une ouverture d'esprit sur les différentes dimensions à prendre en compte, notamment marketing, qui n'est pas son cœur de métier actuel.

Nature de l'innovation accompagnée : il accompagne plus souvent de l'innovation technologique, mais il arrive aussi que ce soit des projets d'innovation d'usage.

Différence entre un projet « classique » et innovant : la réflexion est similaire sur les fondamentaux, mais il faut avoir l'esprit très ouvert, car parfois les sujets sont très surprenants (du fait du caractère innovant). Ce qui va changer également, ce sont les particularités fiscales ou de financement (accès au Crédit Impôt recherche, aux organismes de financement et subvention de l'innovation...).

L'analyse des projets : il faut spécialement avoir un « œil » sur le marché potentiel et bien comprendre le sujet. L'innovation doit trouver un marché économique et donc avoir une perspective de débouché à plus ou moins brève échéance. À défaut, l'entreprise porteuse du projet ne serait pas viable. Il est important de se libérer de tout préjugé, se remettre en cause et surtout se dire qu'il n'y a pas de petits projets et qu'ils doivent tous être traités avec sérieux, dans le seul objectif de les faire réussir.

Business Plan : les business plans sont des « illusions » actuellement dans le contexte, toutefois ce qui est le plus important à son sens, dans un premier temps, c'est d'identifier le plus précisément les investissements à réaliser et les frais de fonctionnement fixes de l'entité. Ces points sont réalisables avec un degré de fiabilité assez élevé. S'ils sont démesurés, il faut s'interroger d'autant plus. Ensuite, il est important de faire l'analyse du marché, d'identifier les cibles, les applications, les concurrents, etc.. Pour cet interviewé, le Marketing des 4 P (Product, Price, Place, Promotion) est essentiel, mais ne permet cependant que d'identifier un volume de chiffre d'affaires théorique, le point mort à atteindre, le chiffre espéré... La grande question au final est de savoir si les porteurs du projet ont les compétences, les qualités, le feeling, l'envie, la stratégie, etc. pour le faire.

Échec : En matière d'innovation le taux de survie est globalement faible. Toutefois, notre démarche qui finalement m'a conduit à « croiser » une 20 aine de projets seulement me permet de constater qu'environ 50 % ont survécu. C'est un taux très fort par rapport à la moyenne.

La clé du succès : il faut privilégier le Marketing des 4 P qui est la seule raison d'exister d'une entreprise. Si on connaît l'objectif, on trouve toujours la façon d'adapter les moyens de l'atteindre ; l'essentiel pour l'entreprise consistant à trouver son marché.

VIII. ENTRETIEN N° 8

Expérience : cet interviewé travaille dans l'accompagnement à la création d'entreprise depuis 5 ans, et plus particulièrement depuis 2 ans. Avant cela, il travaillait à la chambre des métiers. Il a accompagné une 50 aine de projets innovants.

Nature de l'innovation accompagnée : depuis quelques années il y a un glissement, de l'accompagnement de l'innovation technologique à celui de l'innovation d'usage. Quelques rares cas d'innovation sociale ont également été accompagnés et financés.

Différence entre un projet « classique » et innovant : la différence vient de la diversité des domaines qui est plus grande dans les domaines de l'innovation. De plus, la connaissance du marché est plus limitée. Il est

difficile d'appliquer des recettes, de faire un Business Plan. Enfin, la différence vient du profil des porteurs de projet ; ils sont souvent très diplômés. Il n'y a donc pas le même rapport entre le porteur et l'accompagnateur, et l'accompagnement est donc différent. Pour les projets classiques, il va surtout rappeler les principes de base comptable, de gestion... Les porteurs de projet innovant ont déjà un certain bagage, ils n'attendent pas la même chose. Il faut plus intervenir sur les aspects commerçants.

Procédure : actuellement il n'existe pas de procédure particulière, excepté lors d'une réunion collective, où les membres du jury (professionnels travaillant en incubateur, etc.) statuent sur le caractère innovant du projet. À force, certains schémas se dégagent, les membres commencent à avoir des automatismes d'analyse, intuitifs. Ils sont actuellement en contact avec des acteurs homologues qui ont mis en place une grille d'analyse plus pointue.

L'analyse des projets : son premier réflexe est de se renseigner sur internet afin d'avoir des informations sur le domaine d'activité. En effet, il n'est pas possible d'être un spécialiste du cœur de métier de l'innovation en question. Il regarde ce qui se fait, ce que le porteur de projet propose de différent par rapport au marché, etc. Il faut prendre du recul par rapport à ce qu'apporte comme information le porteur.

Business Plan : ils accordent de l'importance au moment de leur réunion collective, car il faut bien se baser sur quelque chose. Mais avant tout, ils regardent l'innovation en elle-même, s'il y a un marché potentiel. Ils observent généralement un décalage de 6 à 12 mois.

La clé du succès : il n'y a pas de Go/No Go. Le succès vient d'une combinaison de paramètres : l'idée en elle-même, l'adéquation homme/projet, la constitution de l'équipe, sa complémentarité..

Outils et méthodes : ils arrivent déjà bien préparés, venant souvent d'incubateurs ou de l'agence de développement et de l'innovation (l'ADI). Cette agence travaille avec le Business Model de Osterwalder, l'analyse SWOT et leur propre canevas, assez complet. L'interviewé, quant à lui, travaille plus sur le contenu que le contenant.

ANNEXE N° 4 – RESUMES DES ENTRETIENS BENEFICIAIRES

I. ENTRETIEN N° 1

En résumé

Cet entrepreneur est venu solliciter une aide à la création⁹ d'entreprise en 2015 auprès de la plateforme Initiative Pays Voironnais. Le caractère innovant de son projet se situe au sein de la chaîne de valeur de ses clients, eux-mêmes acteurs dans l'innovation. Leur innovation permet de diminuer le temps de développement

⁹ Jusqu'à 3 ans d'existence, le prêt d'honneur accordé par la plateforme Initiative Pays Voironnais est considéré comme un prêt d'aide à la création. Ici, l'entreprise était immatriculée depuis 1 an.

et de commercialisation, et donc de minimiser les coûts inhérents. Commencé à 3 co-fondateurs, la startup compte aujourd'hui une douzaine de salariés (7 temps-pleins, 3 stagiaires, et 1 directeur financier à mi-temps).

La force de leur startup est la remise en question systématique de leur produit, afin de répondre au mieux au marché. Leur innovation a tout d'abord été développée grâce une expérience terrain de 10 ans. Par la suite, grâce au respect d'une méthode de travail agile, ils ont été en mesure d'effectuer des pivots technologiques de manière extrêmement rapide. Ainsi, leur produit premier de fusion de données s'est accommodé d'une intelligence artificielle, en réaction aux besoins du marché. « Il faut être là au bon endroit, au bon moment, et ne pas s'obstiner dans une technologie si cela n'intéresse pas le marché, ou si c'est secondaire à l'instant t ».

À propos du Business Plan, « en général au démarrage, on voit le monde des bisounours, tout est super, on fait un Chiffre d'Affaires de dingue, il n'y a pas de problèmes financiers, on immonde le monde entier au bout de 3 ans, etc. ». Aujourd'hui ils doivent être au 20^{ème} prévisionnel. Les chiffres ne se sont jamais exactement réalisés comme imaginés. Le temps et les coûts sont toujours sous-estimés. Que ce soit le temps de développement, d'accès au marché... Selon le retour terrain, c'est également le Business Model qui a été régulièrement retravaillé, selon les concurrents (leurs activités, les apparents...), les nouvelles données du marché, etc.

Humainement, c'est aussi une force de caractère qui a amené le porteur de projet à porter ce projet. En effet, c'est tout d'abord au sein d'un laboratoire, en tant que chercheur, que ce système innovant avait commencé à émerger. Une première décision d'abandon de la part de ses employeurs l'a amené à se poser la question de choisir entre un transfert de technologie une fois le concept développé, et une création d'entreprise afin de gérer la direction de son développement. Il a profité de cette opportunité pour se lancer dans ce challenge, néanmoins conscient des risques encourus.

Pour lui, au niveau de l'équipe, deux choses sont essentielles, à parts égales. La complémentarité de l'équipe (ne pas avoir des clones les uns à côté des autres), que ce soit au niveau des co-fondateurs ou des employés. Et un certain état d'esprit où le risque fait partie du quotidien, et où le temps n'est pas maîtrisé. Ce dernier point est ce qui est le plus dur à trouver, car la société actuelle pousse les jeunes diplômés à aller dans des boîtes en demandant un certain niveau de confort, un minimum de croissance du salaire systématique tous les ans, un certain nombre de rtt, etc.

Pour lui, l'entrepreneuriat nécessite de « rencontrer des gens, trouver des associés ». Il part du principe que tout seul on ne fait pas grand-chose dans le domaine de l'innovation. Mais si les compétences techniques, business... se trouvent toujours, avec le recul, il se rend compte que trouver les bonnes « soft skills » est plus délicat. Le côté humain, relationnel, des valeurs entrepreneuriales communes, une vision de vie compatible, etc. sont essentiels pour la pérennité d'une jeune startup. Plus le projet avance, plus il voit que c'est LA chose de base, la plus importante sans aucun doute. Ceci est dû au fait qu'il y a tellement d'efforts, de sacrifices, à faire au début, autant pour les co-fondateurs que pour les salariés, que toute personne n'est pas « câblée » pour supporter une telle dynamique, un tel tsunami de travail. Alors même qu'ils s'en sentent préalablement capables. Le recrutement dans une startup est extrêmement complexe et risqué (proportion plus grande par rapport à un employé singulier noyé dans la masse d'une grande entreprise). Beaucoup voient en premier lieu

l'appât du gain, or, l'espace-temps est très allongé, il peut se passer plusieurs années avant une véritable reconnaissance monétaire. Cela peut même ne jamais arriver. Il faut « accepter ce décalage dans le temps, au profit d'une aventure humaine de dingue, des choses uniques qu'on ne vivrait pas chez aucun grand compte ».

En prenant du recul sur son accompagnement, notamment lors de l'incubation à Gate 1, si à l'époque cela lui paraissait long et dur, c'est extrêmement simple par rapport « à la vraie vie », avec le fonctionnement, le développement. Et ce, notamment en cas de nécessité de levée de fonds, où il n'est pas rare qu'une entreprise se retrouve stoppée en plein vol, malgré ses succès commerciaux et économiques, faute de trésorerie et de ressources en financement pour assurer le développement de l'activité. En France, en dehors des grands comptes (notamment laboratoires publics tels que le CNRS, le CEA, etc. qui font du transfert de propriété intellectuelle), il est malheureusement difficile de trouver des financements.

II. ENTRETIEN N° 2

En résumé

Cet entrepreneur est venu solliciter l'aide du réseau Entreprendre Isère en 2012. Son projet de création est basé sur une innovation produit, qui permet d'optimiser un accessoire de maison existant. L'innovation permet d'augmenter les performances sans modifier radicalement l'accessoire (but d'origine), tout en diminuant les émissions polluantes (caractéristique primordiale pour l'accès au marché). Débuté à 2 co-fondateurs, ils sont aujourd'hui 11 salariés : 6 salariés (dont les 2 co-fondateurs) plus 5 stagiaires, et 5 salariés sont en cours de recrutement.

Les deux co-fondateurs se sont rencontrés « sur les bancs de l'école », étant tous deux étudiant à l'IAE de Grenoble en Management de l'Innovation. Pour mettre à bien ce qui n'était à l'époque qu'un projet de fin d'études, ils sont partis d'une observation terrain : un nombre important d'individus possédaient cet accessoire, plus d'agrément qu'utilitaire, et fortuitement très polluant. Trois ans se sont passés entre le début du projet (décembre 2010) et la création de la société et commercialisation (septembre 2013), en passant par l'incubation pendant 2 années (à partir de septembre 2011). Aujourd'hui, ils proposent deux produits innovants, l'un relevant plutôt de la rénovation (innovation première), et l'autre du réaménagement complet, plus performant.

La « chance » de ce projet est que tout au long de leur projet ils ont été très bien encadrés. Tout d'abord leur établissement d'études supérieures pour l'aspect Business Model et commercial, grâce à des professeurs engagés et motivants, mais aussi l'INP de Grenoble et leur laboratoire G-SCOP pour l'aspect technique. Mais ils ont également provoqué leur réussite en constituant, dès leur sortie de l'école, un Comité Stratégique de 5 seniors. Venant de domaines différents (deux professeurs, un ancien industriel, et un ancien Chef d'entreprise ayant une startup aux États-Unis), ils se sont rassemblés tous les 2 mois à titre gracieux afin de les challenger.

Tout au long du projet, plusieurs types d'obstacles se sont imposés à eux. Tout d'abord, le premier obstacle était personnel. Ils avaient le choix entre se lancer dans cette aventure, malgré leur jeune âge, ou bien se faire embaucher dans une entreprise, avec un salaire confortable...

Une fois lancés, les obstacles ont été essentiellement financiers, sortant tout juste des études. Ils ont financé leurs premiers prototypes et leur première voiture (afin de faire de la prospection) grâce à de petits boulots complémentaires et du love money. Ils ont également participé à de nombreux concours, qu'ils ont remportés pour certains. Une fois incubés chez Grain (aujourd'hui Linksium), ils ont également bénéficié d'une aide financière (sans taux), toujours en cours de remboursement, avec un différé de 2 ans après la création. De plus, le laboratoire GSCOP les a aidés financièrement et matériellement parlant. Cela leur a permis de passer l'incubation sans problème. Par ailleurs, ils ont bénéficié d'une aide conséquente (humaine et financière) de la part du Réseau Entreprendre Isère. Financièrement, cela leur a permis d'obtenir un prêt bancaire important. De plus, leur parrain, avec un profil commercial, leur a permis notamment de passer des problématiques de l'anté-crétation à celles de la posture de Chef d'entreprise. Le Réseau Entreprendre Isère organise également des réunions mensuelles par promotion (année de financement), où les différents Chefs d'entreprise, créateurs ou repreneurs, peuvent échanger. Aujourd'hui, l'un des lauréats de leur promotion va venir enrichir leur Comité Stratégique.

En parallèle, ils ont eu également une grosse incertitude quant au seuil de pollution de leur produit, et si le rapport allait être assez important en termes performance. Est-ce que ce qui marchait dans leur petit laboratoire allait passer sur le banc de test et pouvoir être commercialisé ? Enfin, outre le fait d'être méconnus des consommateurs, la très grande rapidité d'évolution des normes environnementales, et le focus des aides sur d'autres solutions que la leur a rendu leur projet somme toute très risqué.

Au niveau du Business Plan, à partir de celui fixé en 2013 (juste avant la création), il s'est révélé assez juste. Cependant, avant cela, durant l'IAE et l'incubation, il a bien dû être modifié une vingtaine de fois (notamment pour les différents concours auxquels ils ont participé). Ils n'ont pas été victimes de grosses surestimations, ni sous-estimations. Seuls des décalages de chiffre d'affaires ont été observés, ce qui n'est pas extraordinaire dans les domaines de l'innovation.

Avec son associé, bien que de caractère et tempérament différent, il reconnaît l'importance d'avoir des valeurs identiques, tant du point de vue humain que de développement économique. Ils ont tous deux la « gagne » (sic), l'envie de réussir, la persévérance. C'est d'autant plus important qu'aujourd'hui leur société n'est pas assez stabilisée pour que l'un des deux puisse partir sans entraîner des difficultés.

Pour conclure, cet interviewé considère qu'un projet de création d'entreprise demande essentiellement d'avoir du culot, d'oser. De plus, la recherche des bons financements, au bon moment, est primordiale, et nécessite une grosse anticipation. Par exemple, si leur besoin de levée de fonds se révèle actuel, ils ont commencé à chercher des investisseurs il y a plus d'un an. Il était essentiel qu'ils soient en position de force, avec suffisamment de trésorerie, et non pas l'inverse, en difficultés financières.

ANNEXE N° 5 — DOCUMENTS DE TRAVAIL VIERGES

I. BUSINESS MODEL CANVAS

Business Model Canvas

Nom de l'entreprise :

Date :

<i>Partenaires clés</i>	<i>Activités clés</i>	<i>Offre (proposition de valeur)</i>	<i>Relation client</i>	<i>Segments de clientèle</i>
	<i>Ressources clés</i>		<i>Canaux de distribution</i>	
<i>Structure des coûts</i>			<i>Sources de revenus</i>	

II. LEAN START-UP CANVAS

PROBLEM <i>List your top 1-3 problems.</i>	SOLUTION <i>Outline a possible solution for each problem.</i>	UNIQUE VALUE PROPOSITION <i>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</i>	UNFAIR ADVANTAGE <i>Something that cannot easily be bought or copied.</i>	CUSTOMER SEGMENTS <i>List your target customers and users.</i>
	KEY METRICS <i>List the key numbers that tell you how your business is doing.</i>			
EXISTING ALTERNATIVES <i>List how these problems are solved today.</i>	HIGH-LEVEL CONCEPT <i>List your X for Y analogy e.g. YouTube = Flickr for videos.</i>	EARLY ADOPTERS <i>List the characteristics of your ideal customers.</i>		
COST STRUCTURE <i>List your fixed and variable costs.</i>			REVENUE STREAMS <i>List your sources of revenue.</i>	

III. FRONT END INNOVATION CANVAS

CUSTOMER VALUE PROPOSITION (CVP)				OPERATING MODEL
PROBLEM FORMULATED AS A POV	CUSTOMER/ CONSUMER CIRCUMSTANCE	CUSTOMER ATTRIBUTES	SOLUTION	KEY RESOURCES
			CHANNELS	
		COMPETITION AND BARRIERS	PAYMENT STRUCTURE	KEY PROCESSES
PROFIT FORMULA				
REVENUE STREAMS AND ADOPTION				COST STRUCTURE
RISKS AND ASSUMPTIONS				

IV. GRANTMAKERS FOR EFFECTIVE ORGANIZATIONS

Startup Assessment and Red Flag Identification

Area of Review	Red Flag		Notes
Document Review			
Executive director resume	Y	N	
Organizational chart	Y	N	
Board member list with affiliations	Y	N	
Board minutes for the last year	Y	N	
Monthly financial statements for the last year	Y	N	
Projected cash flow for 12 months	Y	N	
Policy regarding internal controls	Y	N	
Job descriptions for each position	Y	N	
Copy of personnel policies	Y	N	
Sample employment agreement or hire letter	Y	N	
Sample personnel file with required forms	Y	N	
A sample newsletter	Y	N	
Sample of any constituent or fund appeal mailings	Y	N	
Strategic and/or fund-raising plans	Y	N	
Governance			
Describe your board and the role it plays in the organization. How is the board structured?	Y	N	
Who is on your board? What do they bring to the organization? How do you recruit and select your board members?	Y	N	
Followup if the executive director or other staff is on the board: What prompted that decision? How is it working?	Y	N	
How do you set the overall direction of your organization?	Y	N	

Area of Review	Red Flag		Notes
Leadership			
What is your vision for the organization?	Y	N	
What are the top three challenges facing the organization over the next five years?	Y	N	
Who are the key leaders in the organization?	Y	N	
What are their roles?	Y	N	
How do you work with your board of directors?	Y	N	
Development			
How does your organization raise money?	Y	N	
What are your plans for growing or diversifying your funding base?	Y	N	
Finances			
How was the budget developed?	Y	N	
How are financial reports reviewed?	Y	N	
How are decisions made?	Y	N	
What internal controls does the organization have in place?	Y	N	
Does the organization have enough cash to meet its commitments?	Y	N	
Human Resources Management			
How are the human resource functions handled in your organization?	Y	N	
Is there a personnel file for each employee including pay information, emergency contact information, mandated government forms (W-4, I-9)?	Y	N	

Area of Review	Red Flag		Notes
Communications			
Whom do you need to communicate with (key audiences or constituencies)?	Y	N	
Do you have a marketing or external communications plan?	Y	N	
How do your communication activities further your mission?	Y	N	

V. THE FIVE STAR START-UP DILIGENCE



Product

- No other product exactly like ours, or ours is disruptive, 10X better
- Our product solves a big problem or pain point for a large market
- Our product is wanted/needed by customers now, not a future maybe or nice-to-have
- Our product has significant competitive advantages and barriers to entry, not easy to replicate
- Our product has customer traction and metrics that support wider adoption (with more money or talent)
- Our product has attracted fervent evangelists who regularly refer it to their friends
- Our product makes other products and services better, they push us to increase their sales
- Our product is scalable and has high margins, we have a good handle on our COGS
- We have a clear, comprehensive, 3-5 year product plan for market domination
- It would take a competitor at least 2 years to match our product capability or market penetration – it would be more cost effective for them to buy us rather than compete with us

Marché

___ The total size of our market (TAM) is at least \$100M and we know precisely how it is segmented.

___ Our market is national or global. We have a plan for penetrating each segment in order.

___ We have mapped the demographics, geographics and psychographics of our customer base.

___ We have a unique insight into the market that gives us an edge over other solutions, even if they are indirectly competitive.

___ We understand the entire market landscape -- all the players and their core businesses. Our entry will help grow the market.

___ We know our competitors better than they know themselves. We have a unique position relative to competitors that offers us a sustainable advantage.

___ We know how to reach and win over the key influencers, and how to leverage the sales and distribution channels to capture market share.

___ We know the 20% of the market that matters most, or how to convert the underserved 80% into 20 percenters.

___ Our market has virality and network effects.

___ We have created a User Persona of the typical customer and know the cost to acquire that customer and his/her long-term value.

Equipe

___ The core team is working full-time in the venture and are not otherwise committed to time-consuming outside projects.

___ The team has identified the skills/talent needed (the gaps) to build the company and created a short list of candidates. There is a 24-month staffing plan, subject to financing/revenue.

___ The core team has breadth and depth of experience, and understands the space the company is competing in.

___ The team is driven, has a sense of urgency, and believes that good execution (not ideas) will win the day.

___ The team has more than a casual working relationship. It has either been through similar battles together, or bonded through this venture.

___ There is a clear division of authority and labor among the team members. Each team member has his/her specific job and deliverables, and is held accountable by the other team members.

___ All team members have signed a restricted stock agreement or stock options agreement with buy-sell provisions, and the stock vests over 3-4 years based on performance.

___ The company has engaged professional advisors and the core team members have relationships with mentors who can help them with introductions and their responsibilities.

___ The team has begun to foster and coalesce around a unique culture, and hires new people based on how well they fit with the culture. A rigorous screening/interviewing process weeds out potential misfits.

___ Core team members have (or can) pass a background check and have the ability to engender trust among investors.

Stratégie

___ You have a workable strategy for gaining and maintaining a foothold in the market.

___ Your strategy helps you to nibble away at competitive or substitute solutions, while carving out and advancing your own defensible position.

___ Your strategy motivates customers to buy from you over other solutions, without a high learning curve or having to change their policies, systems or behaviors.

___ Easy adoption (onboarding) is central to your strategy and you have proved that it works.

___ Your strategy includes growth hacking, actionable metrics, and ways of keeping everyone in your company close to customers.

___ Your strategy creates product evangelists and brand ambassadors that increase virality and network effects.

___ Your strategy ensures continuous product innovation and customer touch points that surprise and delight.

___ Your strategy has a strong branding component and establishes credibility and relationships with market influencers.

___ Your strategy leverages existing sales and distribution channels and allows you to piggyback on the installed base of others.

___ You have signed strategic partnerships that accelerates your entry into the market and will help you grow the customer base.

Economie

___ Your business model has been validated by paying customers and your solution delivers them a demonstrable return on investment.

___ You have charted a business model canvas with the activities necessary to generate and grow revenue.

___ You have created at least one predictable revenue stream that is scalable and repeatable, with plans to create multiple revenue streams.

___ You have proof that your top line assumptions are achievable and have 3-5 year projections showing the trajectory of your business merits outside investment.

___ Your costs are mostly variable, you have minimized the need for fixed and long-term expenses until the company has achieved profitability or otherwise becomes bankable.

___ You know how much capital is required to achieve break-even, or the milestones required to attract the next round of financing, and you have budgeted for adequate cushion to get there.


___ Your valuation and terms of investment make economic sense to new investors, as well as protecting the long-term economic interests of your team and existing investors.

___ You are focused on finding the right investors, not just any investors, and you know that every day spent raising money is one less day building a successful business.

___ You understand the needs of your investors to see a healthy return from their investment in your startup and you are committed to their time horizon for exit.

___ Every decision you make, every action you take, is designed to produce an inevitable economic windfall for your team and your investors. You are starting and funding every stage of your company with that end in mind.

V. START-UP FOUNDER CANVAS

Why & How, the Startup Founder Canvas v0.92			Ref:	
			Date:	
Pourquoi			Comment	
Valeurs	Vision	Raison d'être	Stratégie	Compétences
Motivations	Missions	Critères de succès	Organisation	Moyens
Bénéfices			Engagements	











VI. TEAM CANVAS (COMPLET)

Most important things to talk about in the team to make sure your work as a group is productive, happy and stress-free

Team name

Date





<p>PEOPLE & ROLES </p> <p>What are our names and the roles we have in the team?</p>	<p>COMMON GOALS </p> <p>What you as a group really want to achieve? What is our key goal that is feasible, measurable and time-bounded?</p>	<p>VALUES </p> <p>What do we stand for? What are guiding principles? What are our common values that we want to be at the core of our team?</p>	<p>RULES & ACTIVITIES </p> <p>What are the rules we want to introduce after doing this session? How do we communicate and keep everyone up to date? How do we make decisions? How do we execute and evaluate what we do?</p>
<p>PURPOSE</p> <p>Why we are doing what we are doing in the first place?</p>			
<p>PERSONAL GOALS </p> <p>What are our individual personal goals? Are there personal agendas that we want to open up?</p>	<p>NEEDS & EXPECTATIONS </p> <p>What each one of us needs to be successful? What are our personal needs towards the team to be at our best?</p>		<p>What are we called as a team?</p>
<p>STRENGTHS & ASSETS </p> <p>What are the skills we have in the team that will help us achieve our goals? What are interpersonal/soft skills that we have? What are we good at, individually and as a team?</p>		<p>WEAKNESSES & RISKS </p> <p>What are the weaknesses we have, individually and as a team? What our teammates should know about us? What are some obstacles we see ahead us that we are likely to face?</p>	

VII. TEAM CANVAS (SIMPLIFIE)

Most important things to agree on to kick off effective team project and get members to know each other better

Team name

Date

<p> GOALS</p> <p>What you as a group really want to achieve? What is our key goal that is feasible, measurable and time-bounded?</p> <p>What are our individual personal goals?</p>	<p> ROLES & SKILLS</p> <p>What are our names? What skills and strengths do we have on board of our group? What composition of roles would help us get where we want to be?</p> <p>What are we called as a group?</p>
<p> VALUES</p> <p>What do we stand for? What are guiding principles? What are our common values that we want to be at the core of our team?</p>	<p> RULES & ACTIVITIES</p> <p>What are the rules we want to introduce after doing this session? How do we communicate and keep everyone up to date? How do we make decisions? How do we execute and evaluate what we do?</p>

PURPOSE

Why we are doing what we are doing in the first place?

Team Canvas Basic by theteamcanvas.com. Created by Alexey Ivanov, Dmitry Voloshchuk
Team Canvas is inspired by Business Model Canvas by Strategyzer.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0.
To view a copy of this license, visit: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



TABLE DES FIGURES

FIGURE 1 – LA CHAÎNE DE FINANCEMENT DES JEUNES ENTREPRISES (LEHMANN-ORTEGA ET AL., 2013, CHAPITRE 11)	15
FIGURE 2 – LE KALEIDOSCOPE DE L'ACCOMPAGNEMENT (LEHMANN-ORTEGA ET AL., 2013, CHAPITRE 11)	16
FIGURE 3 – LES SOURCES DE FINANCEMENT DES ENTREPRISES (SYDO, 2016)	22
FIGURE 4 — ISSU DU LIVRE « INNOVER ? INNOVEZ ! INNOVONS. » DE LINA ALAMI	29
FIGURE 5 - ISSU DU LIVRE « INNOVER ? INNOVEZ ! INNOVONS. » DE LINA ALAMI (2016)	32
FIGURE 6 — FRONT END INNOVATION CANVAS - PETER KOEN	33
FIGURE 7 — STARTUP FOUNDER CANVAS — COGITEO	44
FIGURE 8 — TEAM CANVAS — IVANOV & VOLOSHCUK	45