

GUIDE
MÉTHODOLOGIQUE
D'ACCOMPAGNEMENT
À LA CRÉATION
ET AU
DÉVELOPPEMENT
DES EIBT

JUILLET 2012



EIBT SUDOE
innovation is cooperation


SUDOE
Interreg IV B



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
D'ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION
ET AU DÉVELOPPEMENT DES EIBT

1^{ère} édition, février 2012

© des textes: les auteurs - Projet EIBT-SUDOE

Édition: Projet EIBT-SUDOE

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE D'ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION ET AU DÉVELOPPEMENT DES EIBT



INDEX

Introduction	7
Objectif	9
Contexte	11
Contenus Graphiques	13
Processus	21
1 ^{ère} Phase. Sensibilisation	21
2 ^{ème} Phase. Détection des Projets	31
3 ^{ème} Phase. Accompagnement de Projets	41
4 ^{ème} Phase. Lancement de l'Activité	49
5 ^{ème} Phase. Développement de l'Entreprise	67
Indicateurs	84
Glossaire	86

INTRODUCTION

Ce Guide Méthodologique a été développé dans le cadre du **Projet EIBT-SUDOE**, financé par le Fonds Européen de Développement Régional à travers le SUDOE **Programme INTERREG IV B SUDOE**, qui a pour vocation de soutenir le développement régional à travers le cofinancement de projets transnationaux. Le programme appuie les projets qui favorisent le renforcement de la compétitivité et de l'innovation développés sur le territoire du Sud-Ouest européen.

Le projet EIBT-SUDOE vise à améliorer les systèmes d'accompagnement à la création et au développement d'Entreprises Innovantes à Base Technologique dans les régions du SUDOE, en aidant à augmenter significativement la création et la consolidation de spin-offs (entreprises innovantes) de base technologique et à leur intégration dans le tissu économique régional et transnational, dans le but de revaloriser l'effort en R+D+i mené ces dernières années dans le SUDOE.

Les **6 partenaires** qui mettent en commun leurs connaissances et leur expérience au service des EIBT, travaillent dans 5 régions différentes du territoire SUDOE : l'Aquitaine (France), l'Alentejo (Portugal), les Asturies, le Pays Basque et la Navarre (Espagne) pour atteindre ces objectifs.

Le développement du projet se compose de trois actions techniques :

- Échange et amélioration de la méthodologie d'accompagnement aux EIBT
- Expérience-pilote de Réseau de Systèmes d'accompagnement aux EIBT
- Plateforme Transnationale de Coopération et Rencontres d'Affaires pour les EIBT du SUDOE

Le Guide Méthodologique que vous avez entre les mains a été élaboré dans le cadre du groupe de travail GT2, qui a également permis d'élaborer deux autres documents que vous pouvez consulter sur le site internet **www.eibt-sudoe.eu** :

- Un diagnostic transrégional de la situation des EIBT dans les 5 régions participantes au projet
- Un recueil de bonnes pratiques ayant obtenu de bons résultats en termes de création et consolidation des EIBT

OBJECTIF

Ce **Guide Méthodologique pour l'accompagnement à la création et au développement des EIBT** dans le SUDOE, a pour vocation de servir d'outil à tous les Organismes qui offrent leurs services d'appui et de conseil aux EIBT mais aussi pour les organismes qui pourraient l'utiliser à l'avenir.

Le Guide sera élaboré en deux étapes :

- Une première version, approuvée par les 6 partenaires du projet, leur servira de document de référence à mettre en pratique dans les actions d'accompagnement à la création et à la consolidation des EIBT (réalisées dans le cadre du GT3 du projet). Les processus décrits constituent la méthodologie d'accompagnement à suivre par les partenaires. Cette étape se déroulera jusqu'au mois d'avril 2013.
- Une deuxième version améliorée et enrichie sur la base de l'expérience et des résultats obtenus lors de la phase d'expérimentation, sera alors élaborée.

Cette version définitive, traduite en 4 langues (anglais, espagnol, portugais et français) vise à être utilisée par les membres du réseau constitué dans le cadre du projet, et pourra être diffusée à une plus grande échelle auprès de tous les organismes du territoire SUDOE travaillant à l'accompagnement des EIBT (Universités, centres technologiques, incubateurs technopoles...) et qui auront ainsi à leur disposition un outil testé leur permettant d'améliorer leur méthodologie et d'augmenter leurs résultats concernant l'appui aux EIBT.

Ce guide cherche à vous offrir une description complète de tout le processus d'accompagnement et des différentes tâches à réaliser pour fournir le meilleur service possible aux EIBT que vous soutenez. Il a été pensé pour s'adresser principalement aux techniciens :

- des incubateurs
- des organismes de soutien de l'entrepreneuriat
- des centres d'innovation des entreprises
- des agences de développement
- des centres technologiques
- des universités

Il ne s'agit pas d'un guide général pour l'accompagnement à la création de nouvelles entreprises ; il cible les entreprises innovantes (spin-offs) de base technologique.

Cependant, pour pouvoir décrire le processus exhaustif de l'accompagnement aux EIBT, il reprend nécessairement des étapes plus générales de la création d'entreprises, qui s'avèrent d'une importance capitale pour les EIBT.

CONTEXTE

L'IMPORTANCE DES EIBT

Dans le cadre de ce Guide Méthodologique destiné aux Entreprises Innovantes à Base Technologique ou EIBT, nous pouvons définir celles-ci comme des organisations productrices de biens et de services engagées avec la conception, le développement et la production de nouveaux produits et / ou processus de fabrication innovant. (Office of Technology Assessment, 1992).

Les EIBT sont des entreprises qui se développent principalement dans les domaines tels que l'informatique, la communication, la mécanique de précision, la biotechnologie, la chimie fine, l'électronique, l'instrumentation, etc. et très souvent, leurs origines se trouvent dans les spin-off des projets réalisés par les universités et les centres technologiques où se trouvent des ressources humaines spécialisées et où sont effectués les investissements dans les infrastructures de recherche et de création de connaissances. Parfois, ce sont les entreprises elles-mêmes qui mènent cet effort de génération de nouvelles activités d'entreprises, un phénomène également appelé spin-off industriel proactif.

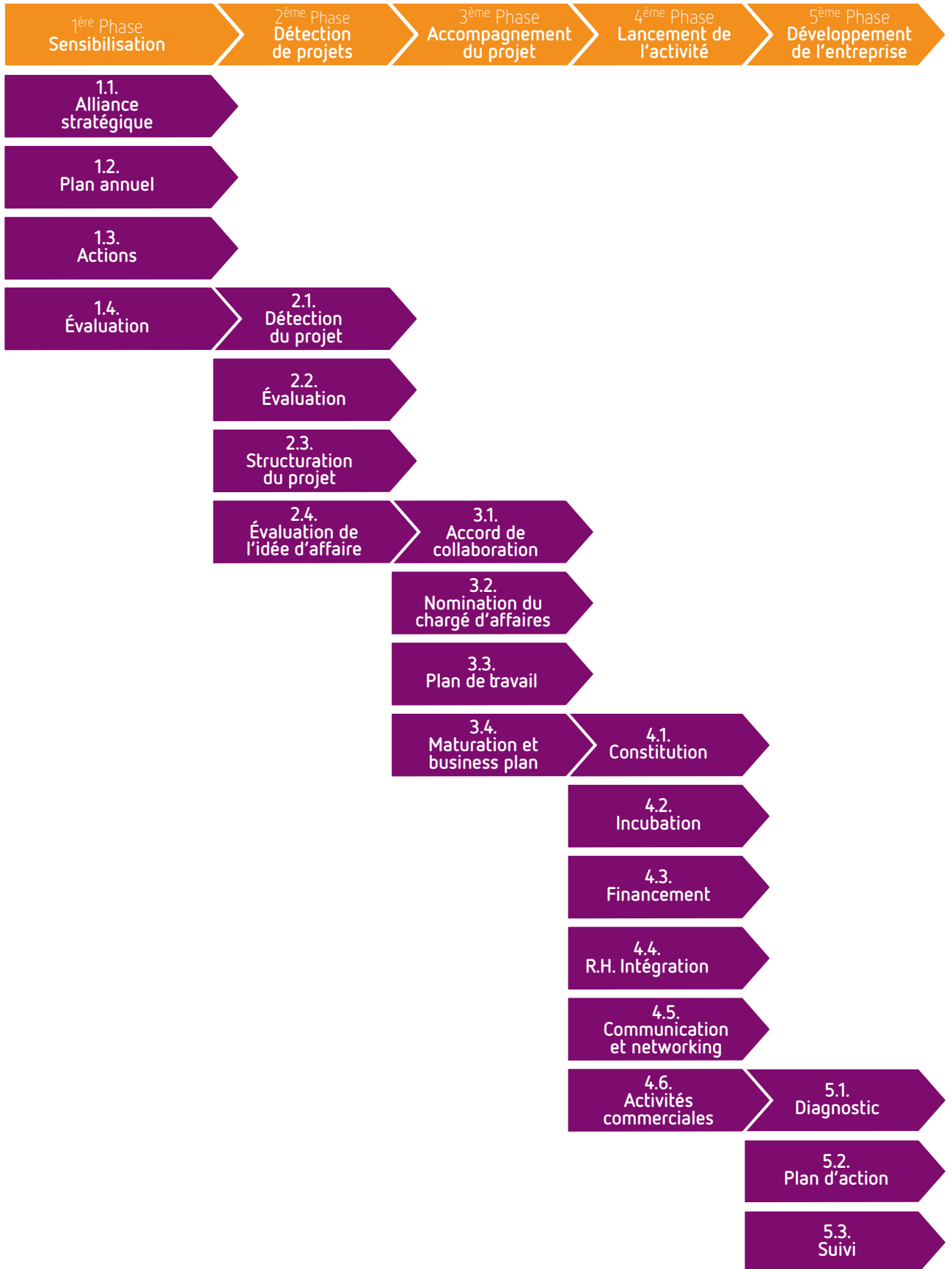
Le rôle des EIBT en tant que mécanisme pour le développement économique des régions est fondamental et stratégique, car il permet de traduire la capacité d'innovation... (universités, laboratoires, centres technologiques et entreprises) en activité entrepreneuriale. Ceci devient possible parce que les EIBT font le transfert de connaissances technologiques et scientifiques à leurs nouveaux produits et services, donnant pour résultat un meilleur profit des connaissances.

Elles sont également importantes pour l'économie car elles établissent et renforcent les liens entre les universités, les centres technologiques et les entreprises, ce qui produit une expansion du changement de culture chez les chercheurs et les enseignants ayant ainsi des conséquences sur les étudiants.

En outre, ces entreprises ont généré des emplois de qualité chez le personnel qualifié ; elles possèdent des opportunités de développement intéressantes au plan national et international, et elles permettent de développer une région par le biais de la création de richesse propre et exportable aux secteurs d'avenir, tout en assurant un développement durable.

Par conséquent, nous devons créer les conditions nécessaires pour que le processus se produise naturellement et y impliquer tous les agents en temps et en heure pour que, chacun faisant ce qu'il sait faire, le résultat soit un ensemble d'actions coordonnées qui produisent la création d'EIBT prospères pour l'avenir et capables de diversifier le tissu industriel des régions.

CONTENU GRAPHIQUE



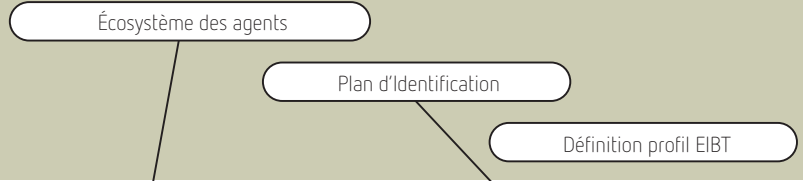
1ère Phase. SENSIBILISATION



2ème Phase. DÉTECTION DES PROJETS

2.1 DÉTECTION DES PROJETS

Attirer des projets entrepreneuriaux



- AGENTS**
- CEEI
 - Responsables des politiques régionales de l'innovation
 - Centres de recherche
 - Universités
 - Incubateurs d'entreprises

- OUTILS**
- Visites personnelles : recherches entre les groupes de recherche et les départements de technologie
 - Concours d'idées, des prix.
 - Réseaux de prescripteurs
 - Canal web
 - Délais pour la réception de projets
 - Liste pour la vérification du profil de projets

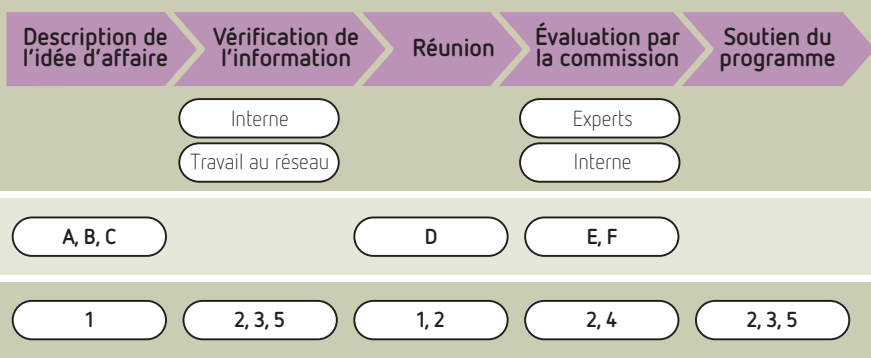
2.2. ÉVALUATION



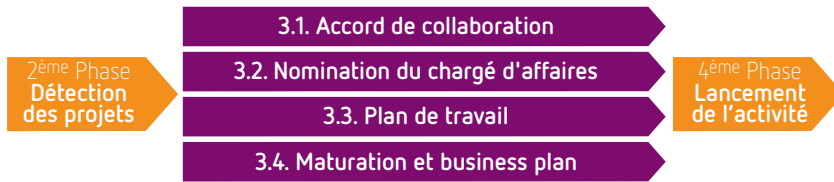
2.3. STRUCTURATION DU PROJET



2.4. ÉVALUATION DE L'IDÉE D'AFFAIRE (2-5 semaines)

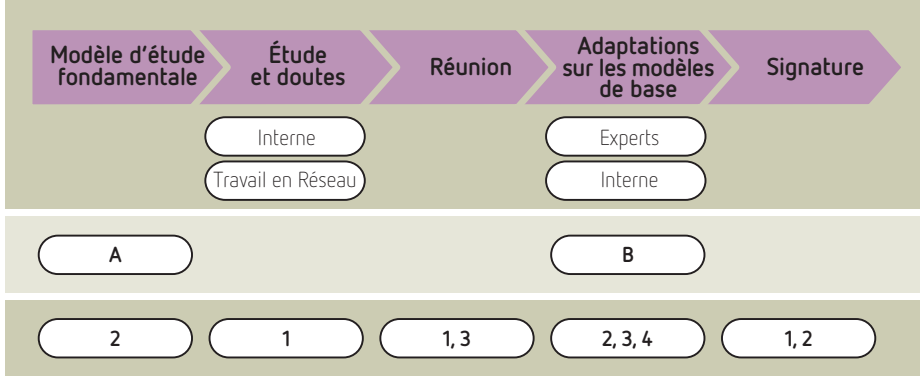


3^{ème} Phase. PLAN DE TRAVAIL D'ACCOMPAGNEMENT

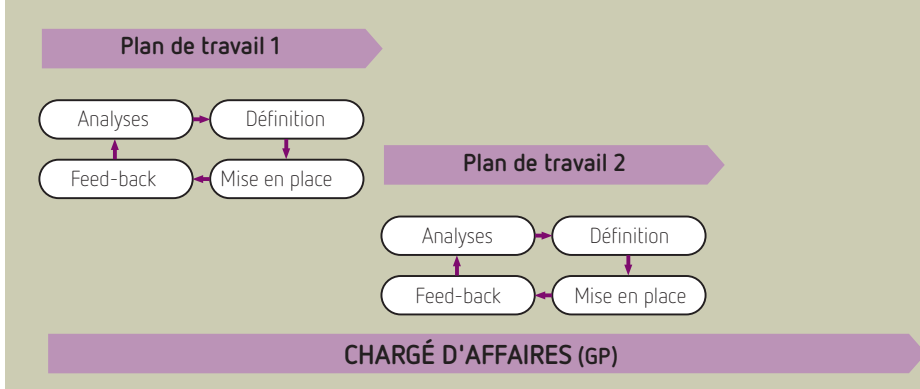


3^{ème} PHASE

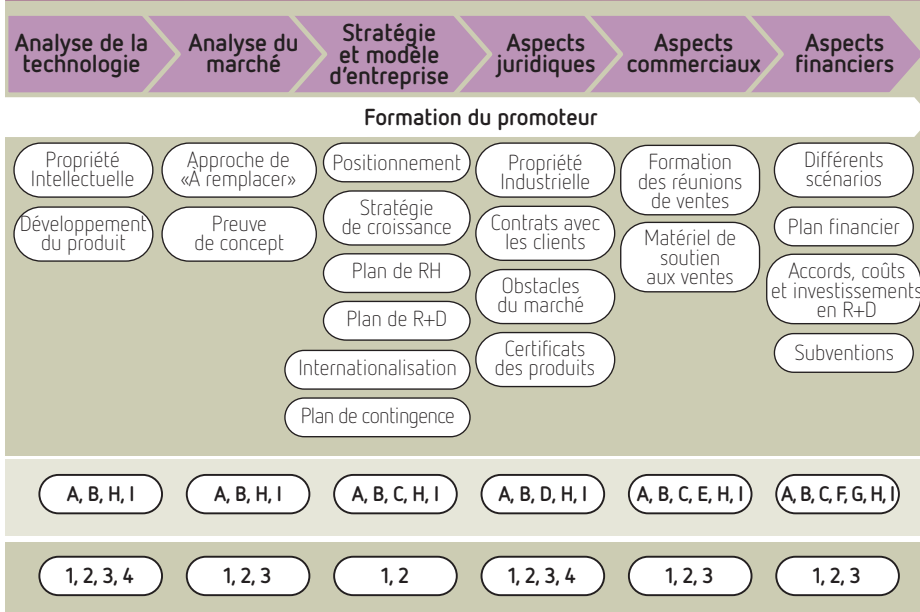
3.1. ACCORD DE COLLABORATION

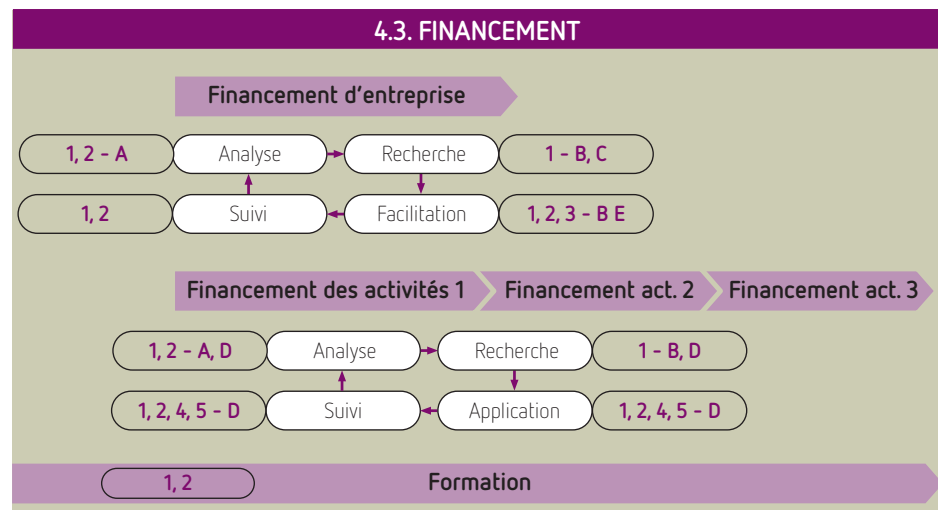
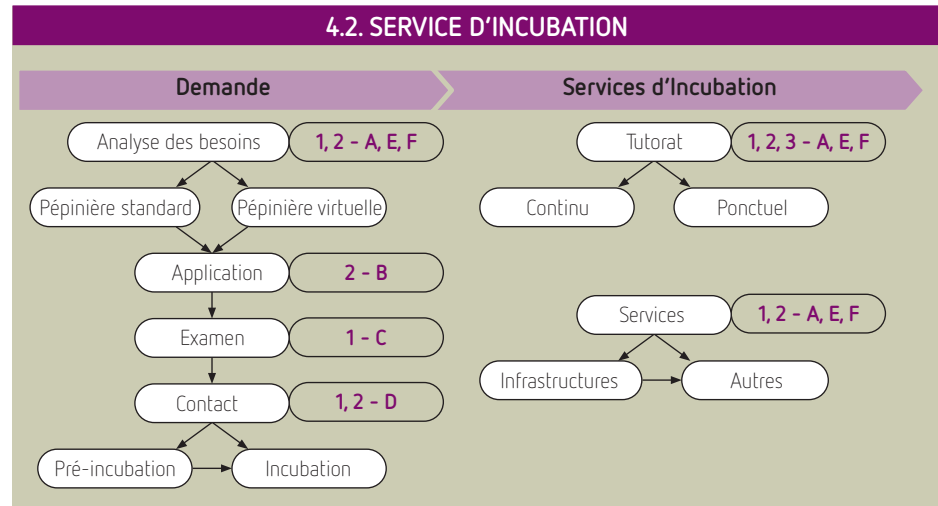
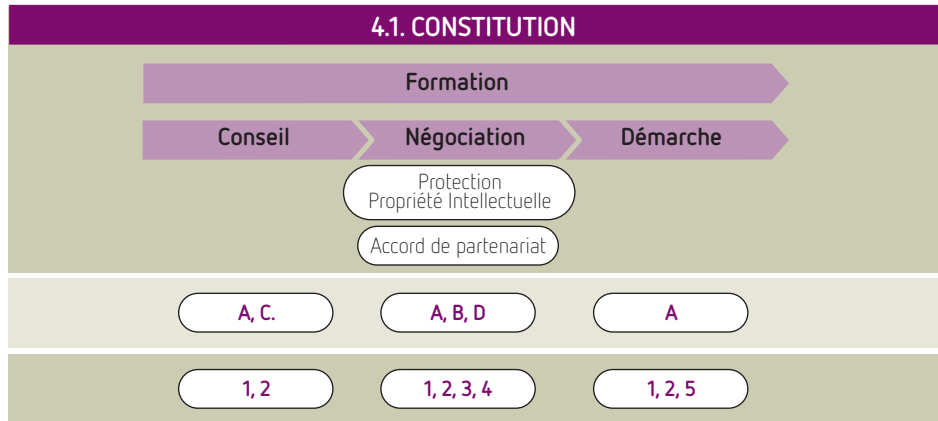
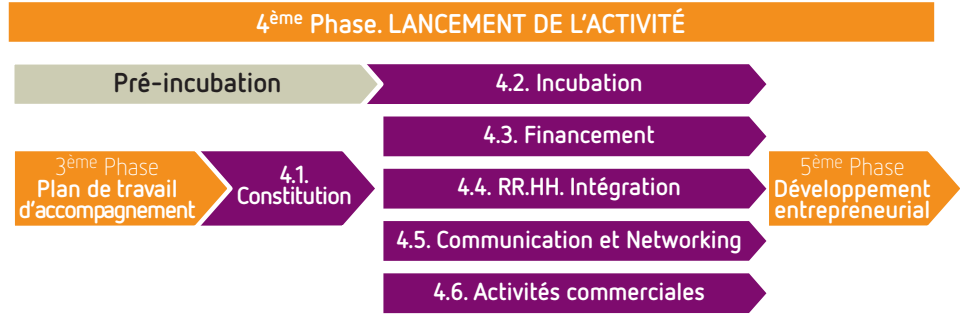


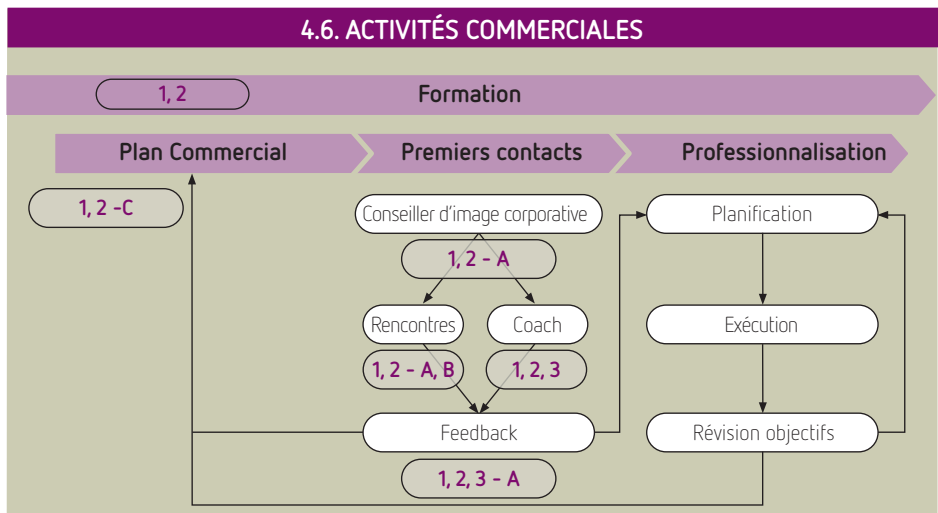
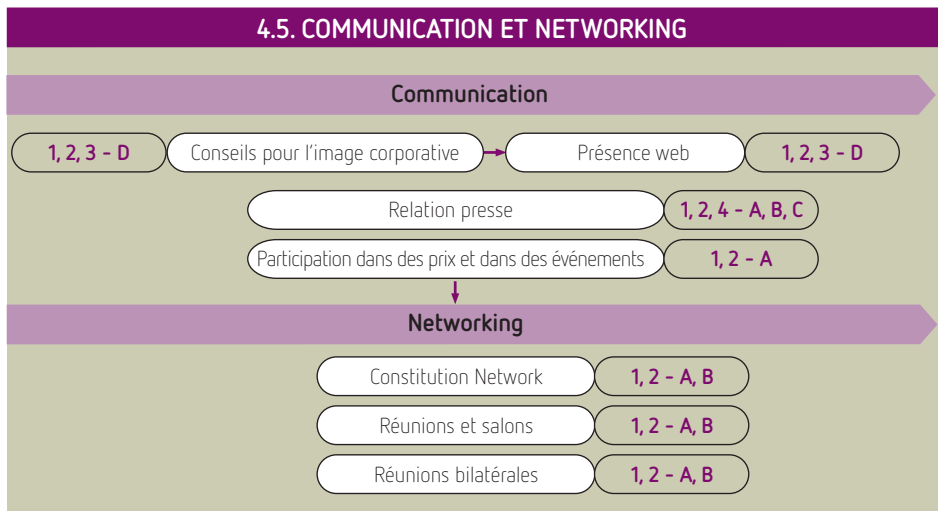
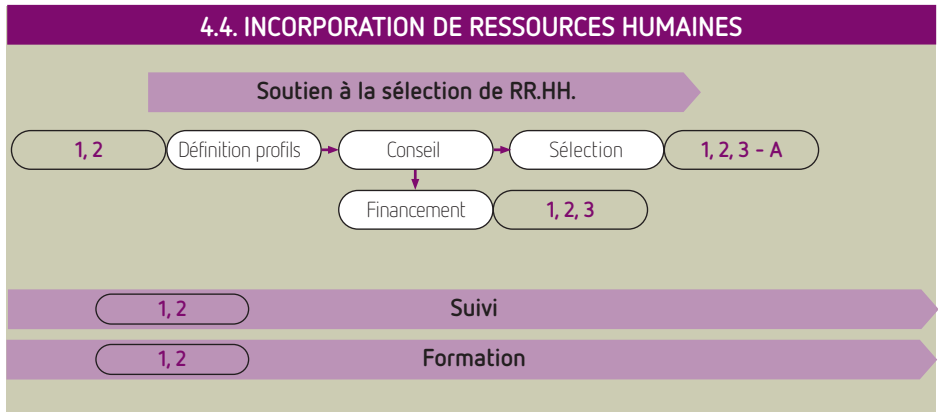
3.2. NOMINATION DU CHARGÉ D'AFFAIRES ET 3.3. PLAN DE TRAVAIL

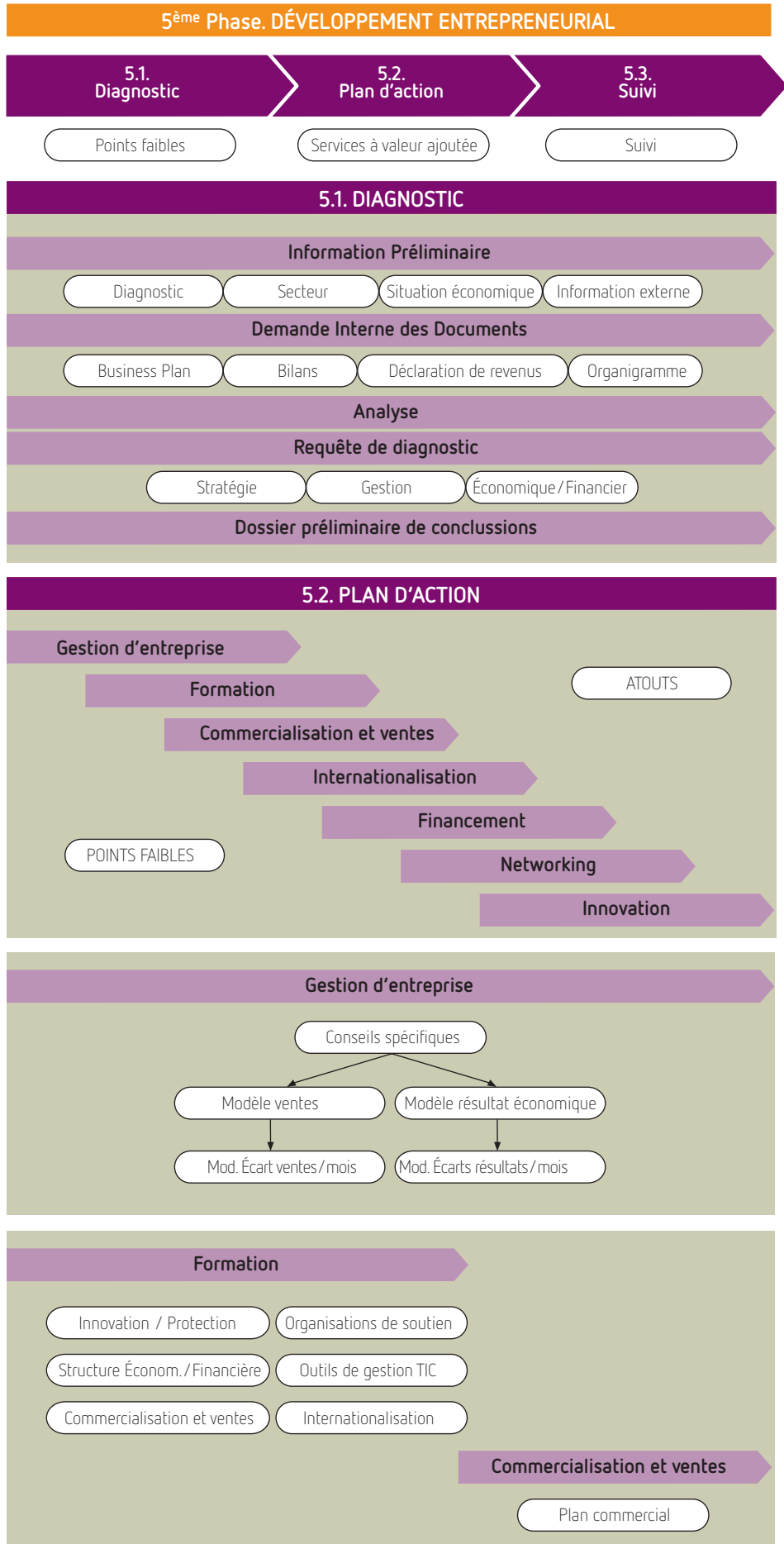


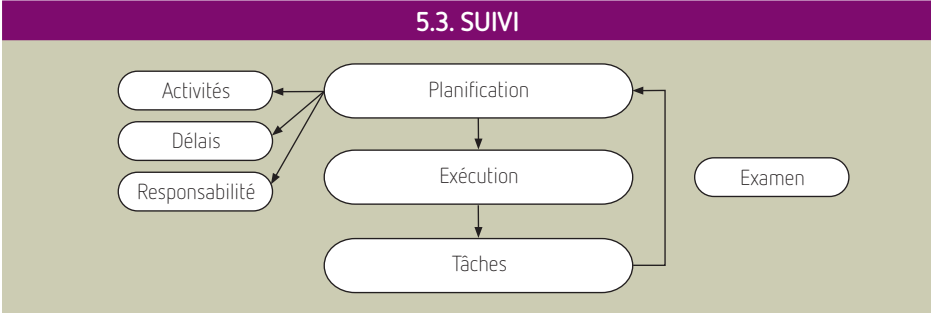
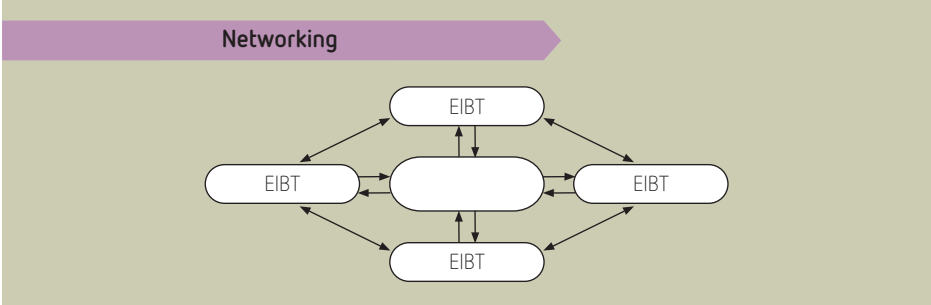
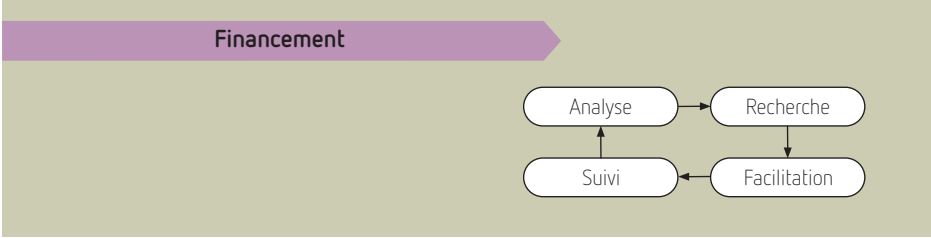
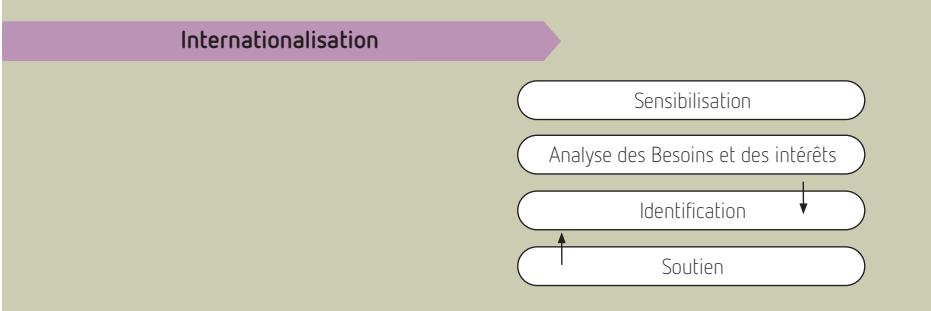
3.4. MATURATION ET BUSINESS PLAN









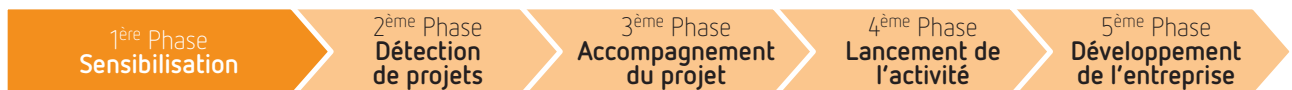


PROCESSUS :

1^{ÈRE} PHASE. SENSIBILISATION

SITUATION INITIALE

La 1^{re} phase, appelée « Sensibilisation », est conçue comme un support d'activité continu dans le temps à inclure dans la conception et la mise en œuvre d'un programme pour la promotion des EIBT (ci-après LE PROJET). Il s'agit, par conséquent, d'une activité transversale et continue liée aux autres phases qui sont proposées dans ce Guide pour soutenir la création et le développement des nouvelles EIBT dans l'espace SUDOE.



Parmi les étapes proposées dans le présent document, celle de la sensibilisation agit sur les futurs utilisateurs potentiels du projet et sur l'environnement dans lequel ils apparaissent et développent leurs initiatives commerciales.

Les objectifs généraux définis sont les suivants :

- Créer un milieu propice à l'émergence de nouveaux projets EIBT.
- Obtenir un écosystème coordonné d'institutions dans la région d'application.
- Générer une culture d'entreprise et motiver les producteurs de science et de technologie et leurs communautés vers la création d'entreprises.
- Être le rappel pour la détection des futurs projets EIBT.

Le travail de sensibilisation a un double caractère selon le milieu dans lequel il est développé. Nous en distinguons deux principaux :

1. Domaine territorial. Dans ce cas, les lignes d'actions ont une portée régionale.

2. Domaine producteur de la science et de la technologie. Les universités et les centres de technologie sont, ici, les agents qui forment une communauté sur laquelle nous devons travailler pour créer cette culture d'entreprise.

Créer un milieu propice à l'émergence de nouveaux projets EIBT.

Sur le territoire, l'entité responsable du travail de sensibilisation est généralement l'unité responsable au sein de l'autorité régionale, par exemple, la section pour le développement ou pour l'innovation économique des gouvernements régionaux, qui, à son tour, attribue cette fonction aux agents publics ou parapublics spécialisés, tels que les institutions pour la promotion de l'entrepreneuriat, les pépinières régionales, les agences de développement local, etc.

Dans le second cas, les actions de sensibilisation sont au cœur des universités ou des organismes gérant des centres technologiques et ciblent leur propre communauté de chercheurs et d'ingénieurs. Comme on le verra plus tard, cette fonction peut prendre différentes formes et structures et est basée sur la façon dont elle s'intègre dans la stratégie de ces entités.

La sensibilisation est un domaine de travail développé par tous les partenaires du programme EIBT-SUDOE et apparaît également dans les bonnes pratiques étudiées pour l'élaboration de cette proposition méthodologique.

DESCRIPTION

La phase de sensibilisation comprend une série d'actions, qui peuvent être très diverses, dont l'objectif est d'atteindre un milieu propice de plus en plus proactif vers le mouvement de la promotion des EIBT.

Le public cible est large et comprend tant les personnes et les institutions qui peuvent potentiellement générer des projets EIBT, que tous les agents qui, d'une manière ou d'une autre, ont un impact sur ces projets : les gouvernements régionaux et municipaux, les conseillers privés, les agences de développement, les responsables politiques, etc.

Pour atteindre les objectifs décrits ci-dessus, se posent les étapes suivantes à exécuter :

- Étape 1.1. Alliance stratégique entre les agents régionaux
- Étape 1.2. Conception et validation du plan annuel de sensibilisation
- Étape 1.3. Exécution des actions
- Étape 1.4. Mesure des indicateurs et de l'impact. Évaluation



RÉSULTATS

Comme décrit plus tard, dans les phases opérationnelles du travail avec des projets EIBT, les résultats sont clairement délimités. Cette phase de sensibilisation est en grande partie cumulative au fil du temps et cherche à amener un changement dans le milieu qui est obtenu après des années de performance continue mais qui, à son tour, est plus difficile à mesurer.

La 1^{ère} phase, propose les résultats suivants :

- Élargir le nombre de projets qui découle de l'action soit dans la région intervenue, soit dans l'entité qui produit la science et la technologie.
- Créer une prédisposition favorable sur tous les agents qui interviennent dans la production et le soutien aux EIBT vers ce domaine.
- Intégrer la promotion des EIBT dans les politiques régionales d'innovation et dans les plans stratégiques des entités qui produisent la science et la technologie.
- Promouvoir et maintenir un niveau de ressources, soit financière, soit humaine, adapté au renforcement des EIBT au niveau régional.
- Promouvoir la connaissance de la réalité des EIBT dans la société.

ÉTAPE 1.1. ALLIANCE STRATEGIQUE

OBJECTIFS

Ce modèle d'action régionale vise à établir un réseau de travail entre les différents agents impliqués dans la chaîne de valeur de soutien aux EIBT, indépendamment de la formalisation ou pas d'un réseau. L'objectif poursuivi est de coordonner les actions annuelles futures pour sensibiliser la population de la région, ainsi que de générer un domaine de confiance qui renforce les capacités et les ressources existantes sur le territoire.

DESCRIPTION

Cette étape dépendra de la situation de la région, initialement prise en considération, ainsi que des actions des entités opérant dans ces dernières.

Analyse de la situation

Les aspects à considérer sont les suivants :

- Cadre de la politique régionale et locale dans le domaine des EIBT. Existence de programmes de soutien et leurs caractéristiques.
- Ecosystème des agents impliqués.
- Répartition des fonctions actuelles et des relations entre les agents.
- Stratégie validée sur les producteurs de science et de technologie.
- Réseaux opérationnels en fonctionnement.

Cette première analyse de la situation, nous permettra de voir le degré de maturité de la région et de ses acteurs vis-à-vis à de la promotion des EIBT ainsi que des possibilités de collaboration.

Recherche de collaborateurs et d'accords entre agents

Généralement, une entité motrice ou coordinatrice est définie à la demande des responsables de la politique régionale ou communale, qui dans les cas étudiés, retombe sur une agence de développement, une entité de soutien à l'activité entrepreneuriale, ou une pépinière d'entreprises. Cette entité développe la plupart des actions de sensibilisation dans le domaine des EIBT sur le territoire.

Lorsque les universités et les centres technologiques deviennent un support de



Lors de la définition d'un bon réseau, des synergies sont produites rapidement et cela facilite le processus de création d'un environnement approprié pour la promotion des EIBT.

grande ou moyenne taille, il disposent normalement de leurs propres programmes de promotion des EIBT implantés au sein de leurs organisations.

Les modèles étudiés proposent des efforts conjoints entre les agents publics et les producteurs de science et de technologie, comme une double hélice, afin d'optimiser les ressources et la recherche de spécialisation dans les équipes de travail.

Cette collaboration peut être promue depuis la sphère publique, ou bien, d'une façon proactive, depuis les propres universités et les Centres Technologiques dans le but d'établir des actions de sensibilisation conjointes et coordonnées.

Formalisation d'un Réseau pour la promotion des

EIBT

Les collaborations entre les agents sont très souvent canalisées par des voies informelles ; dans d'autres cas, par des accords bilatéraux, et il y a également des réseaux formalisés entre les universités, les centres technologiques, les organisations pour l'entrepreneuriat, les agences de développement, les incubateurs, etc.

Cette dernière formule est la plus complexe et cherche à établir des cadres de coopération et de transfert de connaissances entre les agents d'une région. Un fonctionnement agile de ces réseaux affecte positivement la création d'une certaine culture commune sur la promotion des EIBT, ainsi que l'évolution des politiques individuelles et régionales de manière coordonnée.

AGENTS

1. Unités responsables de la politique régionale / communale

Responsable en dernier ressort des budgets visant à promouvoir les EIBT sur le territoire.

2. Responsables du développement opérationnel des politiques précédentes (entités pour la promotion de l'activité entrepreneuriale, incubateurs, technopoles, parcs technologiques, agences de développement)

Ces agents coordonnent et, occasionnellement, mettent en place les programmes de sensibilisation des EIBT commandés par les autorités politiques.

3. Producteurs de science et de technologie (universités et centres technologiques)

Il s'agit des organismes clés d'où provient une partie importante des projets EIBT et dont les communautés exigent une action afin d'augmenter la culture entrepreneuriale.

4. Autres agents (associations professionnelles, associations sectorielles, etc.)

Il s'agit principalement de groupes à intérêts partagés avec un rôle important dans la prescription et la transmission de messages pour la promotion des EIBT.

OUTILS

A. Modèle de partenariat

Accord entre tous les agents intervenant dans la politique régionale pour la promotion des EIBT.

B. Modèle de Réseau

Celui-ci comprend le type de réseau à développer, ses organes de décision et son modus operandi.

C. Modèle d'accord Bilatéral

Il est aussi possible de passer des accords « entre parties », par exemple entre les producteurs de science et de technologie et l'agence régionale de la promotion des EIBT.

D'autre part, le manque de coordination entre les agents concernés entraîne des chevauchements d'activité, le manque d'expertise et une répartition inefficace des ressources.

ÉTAPE 1.2. CONCEPTION ET VALIDATION DU PLAN ANNUEL DE SENSIBILISATION

OBJECTIFS

La 2^{ème} étape consiste à préparer un plan détaillé portant sur les activités de sensibilisation mises en marche dans chaque période sous examen du budget, du chronogramme, de la responsabilité de son exécution et la fixation des indicateurs de mesure.

Cette étape se termine par la validation du plan proposé par l'unité ou l'autorité compétente dans chacun des cas.

DESCRIPTION

Conception des plans annuels de sensibilisation qui comprennent une combinaison d'outils adaptés.

Plans Territoriaux

L'entité responsable de l'élaboration des politiques pour la promotion des EIBT dans la région ou dans la commune serait chargée de proposer un plan détaillé d'activités de sensibilisation.

En ce sens, il est essentiel de communiquer avec les différents agents territoriaux mentionnés à la première étape, dans le but de trouver un consensus avec eux pour les actions de sensibilisation auxquelles ils souhaitent participer. Un autre point sera la recherche de partenariat et de prescripteurs permettant la diffusion des messages souhaités à un plus grand nombre de créateurs potentiels d'EIBT. À ce stade un réseau officiel de la promotion des EIBT peut jouer un rôle très intéressant. Il s'agit d'un forum approprié pour s'entendre sur un plan de sensibilisation conjoint qui acquiert un potentiel plus important que s'il s'agissait d'actions isolées.



Plans de sensibilisation dans les établissements de sciences y de technologie

Les universités et les groupes de centres technologiques ont leurs propres systèmes de sensibilisation envers leurs collectivités de chercheurs et d'ingénieurs.

Ils ont parfois des unités internes chargées de cette fonction, dont le but est que les chercheurs modifient leurs habitudes, leurs comportements ou leurs processus communs dans ces domaines, afin de publier des résultats pour évoluer vers une approche qui considère les résultats technologiques comme une marchandise commercialisable, soumis à la propriété industrielle et commercialisable dans le futur.

De telles fonctions sont en général sous la responsabilité d'unités spécialisées, telles que des services ou des agences de valorisation. Ces unités sont normalement des services propres aux universités et aux centres technologiques et agissent dans leurs organisations à travers les directeurs des départements techniques, les responsables du développement des affaires, les chercheurs, les responsables de groupes de recherche, etc. selon la structure de chaque entité. Les agences de valorisation des producteurs de science et de technologie assument des fonctions autres que la sensibilisation et collaborent souvent avec les agents régionaux dans le domaine de la promotion des EIBT et sont intégrés dans les réseaux de la politique régionale.

Il est recommandé que le plan soit accepté entre tous les agents qui ont un rôle dans son développement futur.

AGENTS

1. Responsables du développement opérationnel des politiques visant à promouvoir les EIBT (entités de promotion de l'entrepreneuriat, incubateurs, technopoles, parcs technologiques, agences de développement)

Dans ce cas, on désigne un responsable qui proposera un plan régional de sensibilisation, en coordination avec d'autres agents.

2. Producteurs de science et de technologie (universités et centres technologiques)

Chaque année ils décident les actions qu'ils souhaitent mener dans leurs organisations.

OUTILS

A. Plan annuel de sensibilisation

Ce schéma inclura les objectifs poursuivis par le plan, le public cible ainsi qu'un schéma des actions menées, leur budget et leurs indicateurs associés.

ÉTAPE 1.3. MISE EN OEUVRE DES ACTIONS

OBJECTIFS

Cette étape comprend la mise en œuvre des actions prévues par le plan de sensibilisation et définit la 2^{ème} étape.

DESCRIPTION

Les actions de sensibilisation peuvent être variées en fonction des analyses menées dans les régions par les entités partenaires. Ce guide a pour but de créer une catégorie unique d'actions de sensibilisation étant différentes, mais s'adressant à des structures similaires. La typologie des actions est décrite dans la section « Outils ».

Le public cible est large. D'un point de vue régional, il est logique d'encourager et de motiver les producteurs de science et de technologie, les universités et les centres de technologie, dans les figures de leurs équipes de gestion afin d'accroître leur activité dans ce domaine et de favoriser un environnement qui rend possible l'émergence de projets EIBT. Dans ce cas, c'est un agent intermédiaire clé. Du point de vue des futurs projets EIBT, il est nécessaire d'agir sur les ingénieurs, sur les dirigeants des groupes de recherche, sur les chercheurs, sur les chercheurs junior, sur les doctorants, etc. La segmentation appropriée de la cible et la réussite dans la transmission des messages désirés en fonction des profils et des intérêts sont la base d'une sensibilisation réussie.

Il est également nécessaire d'identifier les voies de communication plus adéquates, ainsi que les actions les plus adaptées à chaque public. Lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre, il est recommandé de prendre en compte les lignes directrices suivantes :

- Concevoir un mélange d'actions concrètes avec une cible spécifique et d'actions de communication plus générales visant à encourager et à favoriser l'entrepreneuriat technologique.
- Rechercher des témoignages, des exemples précédents de réussite qui peuvent mettre en valeur les actions de sensibilisation. Ex. anciens chercheurs qui ont déjà leur propre EIBT en fonctionnement.
- Promouvoir le Networking et la rencontre entre les créateurs d'EIBT, avec les agents impliqués dans le processus de soutien.
- Disposer des sites web qui peuvent être utilisés par les intéressés potentiels où la dynamique de la création d'une EIBT est expliquée.
- Il est conseillé de planifier des réunions ou des actions d'une durée limitée afin de favoriser la participation du public cible.

Ce guide a tenté une catégorisation de ces dernières, puisqu'elles présentent une structure similaire sous des noms différents.

1^{ère} Phase
Sensibilisation

1.1.
Alliance
stratégique

1.2.
Plan annuel

1.3.
Actions

1.4.
Évaluation

CHRONOGRAMME

La sensibilisation est comprise comme une action à long terme, comme il a déjà été indiqué, dont l'exécution est prévue par les plans annuels et dont la proposition devrait être adoptée au cours des deux premiers mois de l'année.

AGENTS

1. Responsables du développement des politiques visant à promouvoir les EIBT (entités de promotion de l'entrepreneuriat, incubateurs, technopoles, parcs technologiques, agents de développement)

Dans ce cas, un responsable sera chargé de proposer le plan de sensibilisation régional, en coordination avec d'autres agents.

2. Producteurs de science et de technologie (universités et centres technologiques)

Ils déterminent chaque année les actions que les organisations souhaitent mener.

La sensibilisation est comprise comme une action à long terme.

OUTILS

On identifie plusieurs outils pour travailler en matière de sensibilisation.

A. Médias : interventions dans les programmes de radio, des reportages et des notices dans les journaux, les bulletins informatifs, les blogs, les sites Web, etc. Ce sont les outils les plus utilisés par les entités travaillant dans l'accompagnement des EIBT. Présence habituelle dans les web, la diffusion par le biais de bulletins d'information, l'utilisation des outils collaboratifs en réseau, etc.

B. Conférences données par des experts sur des matières d'intérêt

C. Visites aux entreprises et aux centres d'entreprises

D. Networking : salons, business drink, ...

E. Formation : il est intéressant de proposer une formation pour la création des EIBT, l'incorporation de modules de formation sur l'entrepreneuriat en masters, la réalisation d'ateliers comme une dynamique de sensibilisation.

Il est essentiel de faire le suivi et de mesurer les résultats (Étape 1.4) des actions menées pour prendre des mesures face à la planification annuelle suivante.

Dans la mise en œuvre du plan de sensibilisation est essentielle un mélange conçu des actions et la figure d'un coordinateur de la mise en œuvre de ces dernières.

ÉTAPE 1.4. ÉVALUATION

OBJECTIFS

Pour terminer, le processus de sensibilisation doit être soumis à une évaluation qui détecte les améliorations à prendre en compte pour l'avenir et indique les progrès accomplis.

DESCRIPTION

Comme tout système d'évaluation, il doit être constitué aussi bien d'un examen annuel sur son rendement, que d'une action continue.

Les partenaires du projet EIBT- SUDOE ont des systèmes d'évaluation recueillis d'une façon normalisée dans leurs propres procédures de qualité. Cette circonstance est également répétée par une grande partie des agents impliqués dans la promotion des EIBT sur les bonnes pratiques, étudiées pour la réalisation de ce Guide Méthodologique.

Toutes les actions de sensibilisation doivent intégrer des instruments de mesure concernant la satisfaction des utilisateurs ainsi que la collection de leurs suggestions.

Il est recommandé, de plus, une réflexion annuelle de l'ensemble du plan de sensibilisation conçu et mis en œuvre selon les indicateurs marqués dans le plan lui-même.

Cette évaluation doit être tant quantitative quant aux résultats obtenus, que qualitative pour surveiller l'évolution de l'environnement et sa perception parmi le public cible. Cette évaluation qualitative est logique après plusieurs années de travail continu sur la sensibilisation offrant un point de vue suffisant. Un horizon à cinq ans est une période suffisante pour juger de la qualité d'un processus.

Le but ultime de cette évaluation est d'aider les futures politiques régionales pour la promotion des EIBT ainsi que des stratégies d'entreprises dans les producteurs de science et de technologie.

AGENTS

1. Responsables du développement opérationnel des politiques visant à promouvoir les EIBT (des entités pour la promotion des activités de l'entrepreneuriat, des incubateurs, des technopoles, des parcs technologiques, des agences de développement)

Dans ce cas un responsable s'occupera de proposer le plan régional de sensibilisation, en coordination avec d'autres agents.

2. Producteurs de science et de technologie (universités et centres technologiques)

Ils déterminent chaque année les actions qu'ils souhaitent mener dans leurs organisations.

1^{ère} Phase
Sensibilisation

1.1.
Alliance
stratégique

1.2.
Plan annuel

1.3.
Actions

1.4.
Évaluation

L'identification du public cible (des individus et des entités avec le potentiel de devenir des entrepreneurs technologiques) est essentielle à l'efficacité des actions.

OUTILS

A. Tableau des indicateurs et des résultats

B. Outils de contrôle de la satisfaction

Les Enquêtes sur la satisfaction ou autres formats de collecte des données existantes dans les systèmes de qualité et applicables à toutes les actions de sensibilisation.

PROCESSUS :

2^{ème} PHASE. DÉTECTION DES PROJETS

SITUATION INITIALE

La phase 2 intitulée « Détection de projets » s'inscrit dans la lignée de la « sensibilisation et détection d'entrepreneurs ».



Cette détection de projets se fait avant un transfert potentiel de technologies, ainsi qu'une création d'entreprise potentielle. La détection de projet est ici spécifique aux EIBT. Celles-ci sont des entreprises qui basent leurs activités sur l'économie de la connaissance, et qui ont pour but l'exploitation des résultats de la recherche ce qui suppose une avancée technologique, dans l'obtention de nouveaux produits, procédés et services ou l'amélioration substantielle de ceux déjà existants.

Il s'agira ici de détecter le potentiel d'un projet, de l'améliorer par un apport d'idées nouvelles. Au cours des différents entretiens avec un porteur de projet, on évaluera la technologie et la valorisation que l'entrepreneur peut lui apporter grâce à son projet. Cette évaluation se fera dans l'étape « d'évaluation de l'idée d'affaire », et pourra mener, le cas échéant, et suite à la volonté du chargé d'affaires et du porteur de projet à la création potentielle d'une entreprise.

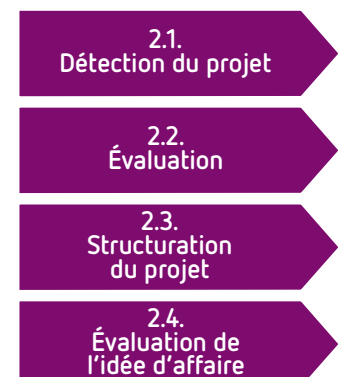
La finalité de cette détection de projet sera la création d'une EIBT. On laissera de côté dans ce guide, la vente de brevets ou de licences pour se consacrer uniquement à la création pure d'une EIBT.

DESCRIPTION

La phase 2 a les objectifs suivants :

- Transformer une idée en projet qui reste à formaliser, à évaluer et à développer.
- Sélectionner les projets à valoriser.
- Choisir la voie de valorisation : soit par la création d'une EIBT, soit par la vente de la licence à une entreprise existante.

Voici l'organigramme explicatif pour le processus de détection de projets des **universités et centres de recherche**.



Organigramme relatif à la détection de projets émanant de particuliers ou d'entreprises.



- Préparer le projet à être valorisé avec : le développement de la PI, l'analyse du marché, la situation de l'art technologique, l'analyse de la valeur ajoutée en tant qu'apport de la nouvelle technologie à un marché déjà existant, l'enrichissement d'idées et la définition d'un Business Model.

On peut alors définir trois étapes dans cette phase de « détection de projets » :

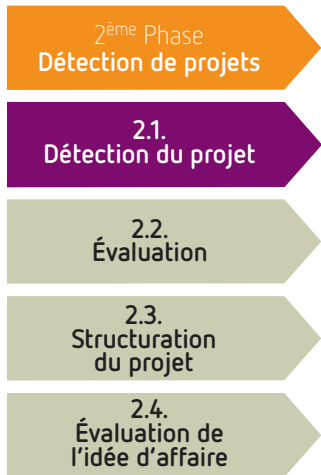
- Etape 1 : La détection « pure » d'un projet.
- Etape 2 : L'évaluation du projet.
- Etape 3 : La structuration du projet.

Par ailleurs la détection de projets peut soit venir d'universités ou de centres de recherches, soit d'entreprises ou de particuliers.

RÉSULTATS

Avec cette phase nous obtiendrons le résultat suivant :

- Le projet amènera à la création d'une EIBT à la sortie de cette phase de détection. Ceci exigerait : la présence d'un porteur de projet, d'un brevet sur lequel appuyer la technologie développée par l'EIBT créée, une preuve de concept basée sur l'obtention du brevet et, enfin, la réalisation d'un Business Model.

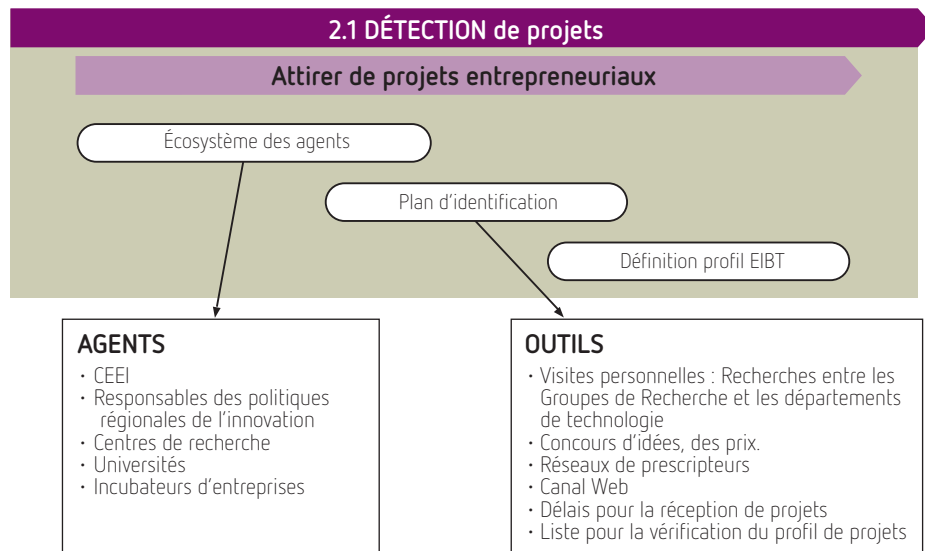


ÉTAPE 2.1. DÉTECTION DE PROJETS

OBJETIFS

Cette étape a plusieurs finalités. Tout d'abord les agents en charge de la détection de projets font de la veille dans les laboratoires et au sein des universités. Ils entretiennent ainsi leur réseau qui s'avèrera déterminant pour la détection d'un nouveau projet.

Ensuite il s'agira pour ces agents de faire des entretiens individuels pour le chercheur ou l'équipe des porteurs de projets afin d'affiner l'idée de ce projet.



DESCRIPTION

Les tâches à réaliser seront les suivantes :

- Détection dans les laboratoires, les universités, ou accueil de chercheurs, de particuliers, d'entreprises ayant un projet à développer. Cette détection peut se faire notamment grâce à l'entretien du réseau de la part des agents impliqués dans la détection du projet.
- Ensuite, il y aura un entretien entre le chargé d'affaires et le chercheur ou l'équipe porteuse d'un projet.
 - Il s'agira donc de développer l'idée, de la rendre plus conforme aux éventuelles attentes d'un marché.
 - De plus, il convient de mettre tous les moyens en œuvre pour protéger la technologie, par la création d'un brevet. Les centres de recherches, les agences de valorisation ainsi que les services universitaires de valorisation prendront alors toute leur importance.
- Dans les deux phases précédemment citées il conviendra de préciser que l'identification d'un porteur de projet pourra intervenir à tout moment, s'il est constaté que le projet en cours de détection peut être faisable, et que le porteur de projet a la volonté de créer une EIBT.
- Par ailleurs, certains agents en charge de la détection de projet devront contacter les laboratoires compétents, ainsi que les particuliers ou entreprises ayant un projet, et souhaitant développer leurs technologies.

AGENTS

- 1. Organismes de promotion de l'activité des entreprises :** Informer sur les aspects juridiques, les obligations légales notamment en termes de dépôt de brevet et de protection de la propriété industrielle.
- 2. Centres de recherches et technologiques :** qui ont pour but de détecter des projets dans les laboratoires dont ils sont les garants. Eux aussi ont un rôle important à jouer en matière de protection de la propriété industrielle.
- 3. Agences ou services de valorisation :** Ceux-ci peuvent être des services d'universités ou bien des agences indépendantes. Ils ont un lien fort avec les laboratoires et les universités du territoire sur lequel ils se trouvent et ont pour but de recenser toute technologie pouvant amener à la création d'un projet et ensuite d'une EIBT.
- 4. Autres :** Des particuliers ou des entreprises peuvent directement venir voir un organisme en charge de la détection de projet ou même de l'accompagnement à la création d'une entreprise. Il peut s'agir de réseaux d'entreprises, de Chambres de commerce et d'industrie, d'agences pour l'innovation, de technopoles. Des cabinets externes spécialisés en Propriété Industrielle peuvent également intervenir.

ANNEXES

www.interreg-atlantique.org/iiib/projet/index.html?param=detail&idr=51&id=66

2^{ème} Phase
Détection de projets

2.1.
Détection du projet

2.2.
Évaluation

2.3.
Structuration
du projet

2.4.
Évaluation de
l'idée d'affaire

ÉTAPE 2.2. ÉVALUATION

OBJETIFS

Cette étape consistera à détecter le potentiel du projet. Cette évaluation se fera en quatre étapes :

- Étudier la brevetabilité d'un projet.
- Faire un état de l'art technologique.
- Faire une analyse du marché.
- Faire une enrichissement d'idées.

DESCRIPTION

- *Brevetabilité* : Cette étape est importante, qu'elle soit pour les chercheurs ou bien les organismes d'accueil ou centre de recherches. En effet, un projet pouvant faire l'objet d'un dépôt de brevet sera jugé plus intéressant et pourra ainsi mieux se développer.
- *L'état de l'art technologique* : Permet de voir où en est la technologie existante dans le domaine ciblé par le projet. Est-ce que celle-ci est en retard par rapport aux attentes du marché (market-pull), ou bien est-ce que le projet détecté doit être amélioré afin de faire face à une technologie préexistante (techno-push).
- *Analyse du marché* : Cette phase est la dernière étape dans l'évaluation d'un projet. Elle consiste à savoir si un marché serait demandeur du projet à développer, si ce marché est déjà existant, quels sont les concurrents potentiels auxquels les porteurs du nouveau projet devront faire face ? Vers quels fournisseurs et prestataires de services devront-ils s'orienter pour viabiliser leur projet.
- *Enrichissement d'idées* : Cette étape consiste en un approfondissement de la technologie développée par un chercheur ou une équipe projet. Il sera possible pour un centre de recherche ou une agence de valorisation d'apporter de nouvelles idées pour améliorer le projet, ou bien de l'associer à des technologies pouvant être complémentaires et ainsi développer une technologie encore plus intéressante.

AGENTS

1. Centres de recherche et technologiques : Ces centres vont mettre en place des mécanismes de protection d'un projet et de la propriété industrielle. Ils vont aussi permettre d'évaluer le potentiel de celui-ci et pourront lancer des études complémentaires, notamment sur la propriété industrielle et le marché visé.

2. Agences ou services de valorisation : Elles pourront effectuer les mêmes travaux qu'un centre de recherche en matière de protection de la propriété industrielle ou bien de protection d'une technologie par un brevet.

3. Prestataires de services : Des cabinets spécialisés dans la propriété industrielle pourront être mandatés afin de vérifier que le dépôt d'un brevet soit possible. De plus, des experts technologiques pourront évaluer le potentiel d'un projet, et ainsi le rendre plus adéquat avec une opportunité de marché éventuelle.

OUTILS

A. Déclaration d'invention

B. Dossier de brevetabilité

C. Dossier de demande de brevet

ANNEXES

Centres de recherche :

<http://www.cnrs.fr/>

<http://www.tecnalia.com/>

Organismes et services à valeur ajoutée :

<http://www.aquitaine-valo.fr/>

<http://otri.unizar.es/>

ÉTAPE 2.3. STRUCTURATION DU PROJET

OBJETIFS

Le but de cette phase est de consolider un projet. Que ce soit par une protection de la propriété intellectuelle, pour une technologie développée par un chercheur au sein d'un laboratoire et détectée par le centre de recherche ou l'agence de valorisation qui l'encadre. Cette technologie peut aussi être développée par la suite, dans le cas pas exemple d'un particulier ayant une idée de projet et souhaitant la développer. Dans ce cas-là, plusieurs étapes sont indispensables comme la preuve de concept, qui sera un préalable à la structuration du projet proprement dite.

Un autre but sera l'identification d'un porteur de projet. Cette phase peut intervenir plus en amont pour certains organismes, mais l'essentiel de l'identification d'un éventuel porteur de projet se fera à ce moment-là. Cette identification est elle aussi essentielle pour la création d'une nouvelle EIBT.

DESCRIPTION

Dans cette étape il convient de souligner deux points importants. Tout d'abord le dépôt d'un brevet, qui est une étape primordiale dans la structuration d'un projet. En effet, même si celui-ci n'est pas considéré comme étant indispensable, il est tout de même préférable pour un porteur de projet d'avoir une sauvegarde juridique des travaux qu'il a réalisés pour développer la technologie de son projet et ainsi l'améliorer pour pouvoir soit la commercialiser par le biais de la création d'une entreprise, soit par la vente de son brevet à une entreprise existante est désireuse d'acquérir cette technologie.

Ensuite le second point à souligner, est l'identification d'un porteur de projet. Si pour certains organismes, cette identification peut arriver plutôt dans le processus de détection d'un projet, pour la majorité d'entre eux, cette détection émerge au moment de la formalisation du projet. C'est en effet à ce moment-là que le porteur de projet, le chercheur, prendra la décision de créer ou pas une EIBT. Il est par ailleurs possible qu'un centre de recherche ou une agence de va-

2^{ème} Phase
Détection de projets

2.1.
Détection du projet

2.2.
Évaluation

2.3.
Structuration
du projet

2.4.
Évaluation de
l'idée d'affaire

lorisation décide de « délocaliser » le projet dans un autre centre de recherche, pouvant être dans une autre région et ce afin de garantir un meilleur développement technologique et ainsi l'adosser à un brevet ou une technologie complémentaire pouvant rendre cette technologie et ce projet plus performant.

Dans le cas des universités et compte tenu de leur structure organisationnelle, de nombreux groupes de recherche ont été créés à l'intérieur des unités de recherche afin de favoriser l'émergence de projets potentiels. Cette unité mène une analyse préliminaire du potentiel de la technologie pour devenir une EIBT. En ce qui concerne la désignation d'un entrepreneur pour le projet, il peut s'agir du groupe de recherche qui a nommé un porteur de projet parmi un de ses membres. Cette personne deviendra ainsi le responsable du projet et quittera l'université lors du développement du projet pour rejoindre la future société.

Le porteur du projet, qui peut-être un jeune chercheur, va concevoir la création d'une EIBT dans sa spécialité comme une extraordinaire opportunité professionnelle. Ce porteur de projet, recevra l'appui expert du directeur du groupe de recherche et des autres membres.

Dans d'autres cas, moins fréquents, lorsqu'aucun membre du groupe de recherche n'est prêt à promouvoir le projet, ce sera l'unité de valorisation de l'université qui cherchera un entrepreneur externe, à l'aide de son réseau.

AGENTS

1. Centres de recherche et technologiques : Ces centres vont participer au développement et l'amélioration d'un projet. Des conseillers spécialisés en valorisation vont enrichir le projet par de nouvelles idées visant à l'amélioration de la technologie développée par celui-ci.

2. Agences et services de valorisation : Les agences ou services de valorisation font les mêmes actions que les centres de recherches.

3. Entités de soutien à l'activité entrepreneuriale

4. Consultants externes : Ces consultants externes peuvent être des cabinets spécialisés en Propriété Industrielle et mandatés spécialement pour développer des mécanismes de protection de celle-ci, et participer à la rédaction de la demande de brevet et aider au dépôt de celui-ci. Ces sociétés de consultants externes auront aussi pour tâche de participer à la formation et à la structuration des équipes en charge de la propriété industrielle.

OUTILS

A. Dossier de demande de brevet

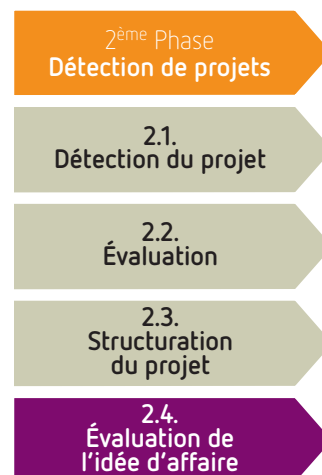
B. Dossier de brevetabilité

ÉTAPE 2.4 . ÉVALUATION DE L'IDÉE D'AFFAIRE

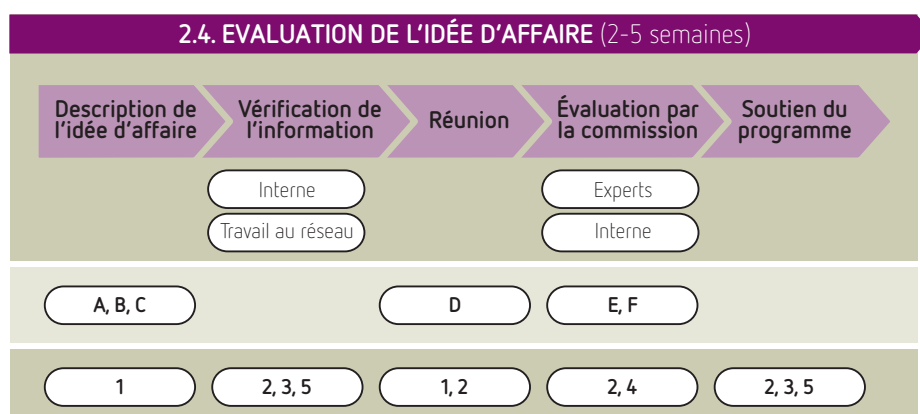
OBJETIFS

À ce stade, vous devez vérifier si l'idée de l'affaire est susceptible d'évoluer vers une nouvelle Entreprise Basée sur la Connaissance (EBC). Si finalement l'évaluation est positive, le projet accéderait au programme de soutien pour devenir une entreprise.

Le potentiel du projet vers une EBC future sera précisé à la fin de cette étape. Cette vérification doit être faite en collaboration avec l'entrepreneur et les autres agents.



DESCRIPTION



Description de l'idée d'affaire : le processus commence par une description approfondie de l'idée de l'affaire. Voir le paragraphe sur les Outils (page 31) pour les modèles de document différents et autres informations sur cet aspect. Le chargé d'affaires sera chargé de vérifier l'information qui doit être recherchée.

Vérification de l'information : le chargé d'affaires devrait travailler seul dans ce projet, tout en tenant compte des contributions provenant d'autres sources pertinentes et d'autres agents.

Réunion : ensuite aura lieu une réunion entre le chargé d'affaires et les entrepreneurs afin d'échanger leurs impressions et de clarifier les différents aspects nécessitant des informations supplémentaires.

Évaluation par une Commission : la mise en place d'une commission d'évaluation externe composée d'experts dans divers domaines représenterait des bonnes pratiques. Au cas où la décision de la commission serait favorable, l'idée d'affaire aurait droit à un soutien du programme tel que celui défini dans les étapes suivantes.

RÉSUMÉ

Il est essentiel de disposer d'une description complète de l'idée d'affaire. Les tâches du chargé d'affaires consistent en la préparation de ce rapport, ainsi que la réalisation d'une recherche sur l'innovation et sur la technologie de l'idée d'affaire. Le chargé d'affaires peut demander d'autres évaluations à d'autres agents tels que les universités, les centres de technologie et les partenariats technologiques. Une rencontre avec le futur

entrepreneur pour fournir plus d'informations sur l'idée d'affaire serait également souhaitable.

Une commission ou un groupe d'experts analysera chaque projet afin d'évaluer son potentiel en tant qu'entreprise pour devenir un projet de l'EIBT.

AGENTS

1. Entrepreneur

Il est le chef du projet. Les entrepreneurs ont le savoir-faire technologique et l'engagement nécessaire dans son projet pour que cela devienne une nouvelle société. Les entrepreneurs doivent diriger le processus de création d'une entreprise en y recevant l'information nécessaire.

2. Esprit d'entreprise

Les organisations de soutien ou les agents similaires : ce sont les organisations les plus importantes à soutenir l'esprit d'entreprise. Ces Organisations de Soutien de l'Entrepreneuriat ont tendance à appartenir à différents réseaux nationaux et internationaux. Le chargé d'affaires travaille pour l'organisation de soutien à l'entrepreneuriat.

3. Groupes d'experts

Il s'agit des consultants qui fournissent leur feedback et l'analyse à la demande du chargé d'affaires ou de l'entrepreneur.

4. Commission

Il s'agit d'un groupe d'experts externes impliqués dans l'accompagnement du processus du projet que décident objectivement sur les avantages que l'idée d'entreprise obtiendra si elle est considérée favorablement en tant que projet d'EIBT.

5. Réseau d'agents de l'innovation

Il comprend les universités, les centres technologiques, les associations, etc., qui appuieront le projet avec leurs connaissances.

Le travail en réseau est requis au cours de cette phase. Tous les agents impliqués doivent travailler en étroite collaboration, alors que le le chargé d'affaires et les entrepreneurs prennent la tête.

OUTILS

A. Formulaire d'idée d'affaire

Ces outils permettent de collecter les informations de base requises pour décrire de façon suffisamment approfondie l'idée d'affaire. Développés par le chargé d'affaires ainsi que par les autres agents et les experts, ces formulaires doivent être remplis par les entrepreneurs. La commission accordera l'accès au programme de soutien basé sur l'information contenue dans ces documents.

B. Guide pour interviewer les entrepreneurs

Les recommandations contenues dans ce document aideront le chargé d'affaires à mener la réunion avec les entrepreneurs. En outre, le chargé d'affaires travaillera avec les outils 1 (« Résumé »), 2 (« Questionnaire de faisabilité préalable ») ou 3 (« Formulaire d'idée d'Affaire ») lors de la réunion.

C. Liste de contrôle

Ce document permettra à la Commission de rendre une décision sur l'idée d'affaire.

D. Rapport de résolution

Ce document expose la décision de la commission concernant le fait que l'idée d'affaire devienne un projet EIBT.

PROCESSUS :

3^{ÈME} PHASE. ACCOMPAGNEMENT DU PROJET

SITUATION INITIALE

3^{ème} Phase, l'« Accompagnement du Projet », commence une fois que le projet a été identifié et la commission a vérifié qu'il répond aux exigences pour devenir une Entreprise Innovante de Base Technologique (EIBT).



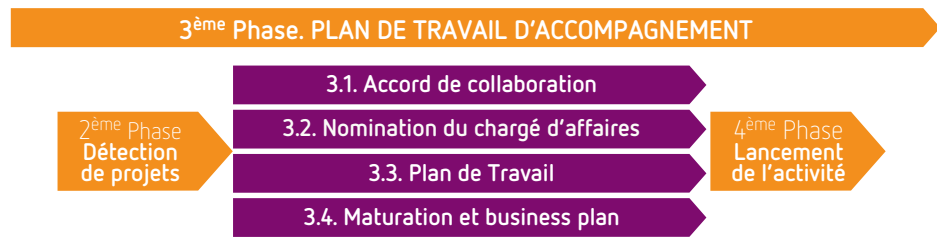
Cette phase comporte les **objectifs** suivants :

- Définir le processus de transformation d'une technologie en une EIBT qui offre des produits ou des services novateurs porteurs d'une valeur ajoutée sur un ou plusieurs marchés.
- Définir et identifier les ressources nécessaires pour créer une nouvelle société.
- Mettre en évidence les points clés qui devraient être soigneusement examinés pour assurer la réussite du projet.

Pour atteindre ces objectifs, il faudra faire les démarches suivantes :

- Étape 3.1. Accord de collaboration
- Étape 3.2. Nomination d'un chargé d'affaires
- Étape 3.3. Plan de travail
- Étape 3.4. Maturation et Business Plan

L'achèvement des étapes de ce processus mènera à la prochaine phase, « Lancement de l'activité » comme le montre l'**organigramme** :



Les résultats obtenus à la fin de la 3^e Phase sont les suivants :

- Un Business Plan viable pour une nouvelle EIBT qui définit chacun des aspects du processus de création de la société.
- Un équipe d'entrepreneurs dûment formée, prête à assumer ses fonctions et ses responsabilités dans la nouvelle compagnie.

De tels résultats seront obtenus grâce à un processus structuré d'accompagnement déjà testé.



ÉTAPE 3.1. ACCORD DE COLABORATION

OBJETIFS

Il est essentiel d'établir des accords avec d'autres entrepreneurs pour développer le projet qui mènera à la phase de création des entreprises, car ceci favorise le processus dans son intégralité.

On peut également conclure des accords avec des organisations d'hébergement et autres sociétés, par exemple grâce à des ententes avec d'autres entreprises pour le développement d'un nouveau produit ou d'une technologie.

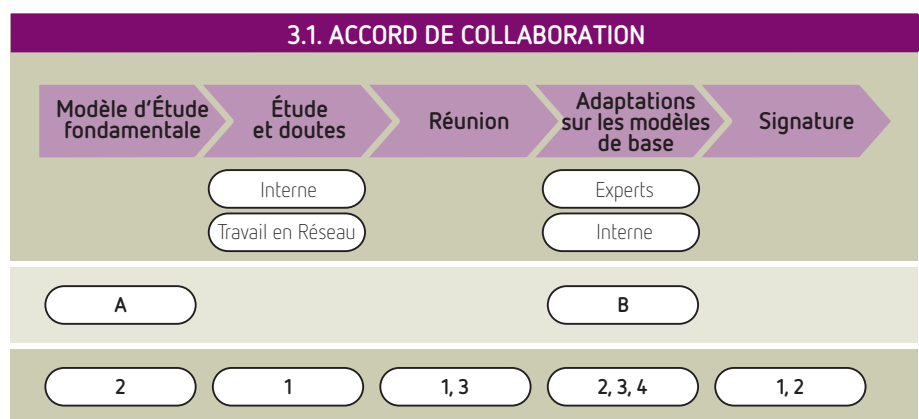
Les exigences en matière d'hébergement ont tendance à être gérées par l'organisation, qui s'occupera également d'identifier les besoins de l'entrepreneur.

Les organisations d'hébergement, tels que les organismes de soutien à la promotion et les pépinières d'entreprises, offrent généralement un soutien pour les nouveaux projets. Durant cette phase deux étapes émergent : l'organisation et le soutien à l'entrepreneuriat et la signature d'une convention établissant les droits et les obligations du porteur de projet par ce dernier.

Le modèle de convention de partenariat doit être suffisamment souple pour s'adapter à chaque cas particulier.

DESCRIPTION

Il y a un modèle de base pour l'accord de partenariat qui doit être adapté à chaque cas, et qui est envoyé aux entrepreneurs pour son étude. Ceci est suivi d'une réunion avec l'organisme d'hébergement pour clarifier les doutes, fournir toutes les données et enfin signer l'accord.



AGENTS

1. Entrepreneur

Signe l'accord et s'engage envers le projet et le programme de soutien.

2. Organisations de soutien à la promotion ou aux agents similaires

Elles sont chargées de développer le modèle de base de l'accord de collaboration sous le soutien des experts et des conseillers juridiques.

3. Chargé d'affaires

Le chargé d'affaires est responsable de l'élaboration du projet en vue de le transformer en une nouvelle EIBT. Sa mission est d'expliquer tous les détails, de répondre aux questions en utilisant, entre autres, des techniques de coaching, et d'adapter le modèle de base selon un projet spécifique.

Le modèle de convention de collaboration doit être suffisamment souple pour s'adapter à chaque cas particulier.

4. Experts ou conseillers juridiques qui prêtent leur assistance lorsqu'elle est nécessaire.

Par exemple, le partenaire au projet EIBT-SUDOE, le CNRS, travaille avec différentes organisations telles que FIST (filiale de CNRS) et l'Association Nationale de la Recherche.

Tecnalia, un autre membre du consortium d'EIBT-SUDOE, prend en charge la Société pour la Transformation Compétitive (SPRI) du programme du Gouvernement Basque.

OUTILS

A. Accord de collaboration, modèle de base

Ce document juridique définit les droits juridiques des deux parties au cours de la collaboration. Il s'agit d'un document générique qui devra être adapté à chaque cas concret.

B. Accord de collaboration, adapté

Il est personnalisé selon la situation particulière des deux parties. Il est normalement conçu à l'aide d'un conseiller juridique.

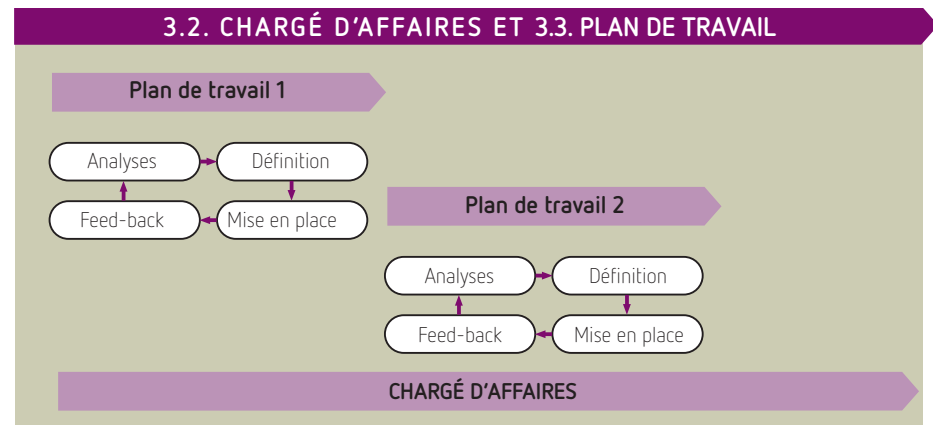


ÉTAPE 3.2. / 3.3. NOMINATION DU CHARGÉ D’AFFAIRES ET PLAN DE TRAVAIL

OBJECTIFS

Dans cette étape sera assigné de façon permanente un chargé d'affaires pour le projet. Le chargé d'affaires sera responsable du projet d'entreprise et fera équipe avec l'entrepreneur. Les capacités et l'expérience du chargé d'affaires sont importantes pour maximiser la valeur qu'il apporte au projet. L'objectif sera de garantir une procédure d'accompagnement de projet, ainsi que de nombreux outils pour soutenir le travail effectué.

DESCRIPTION



Le travail en réseau avec des experts et des conseillers juridiques est nécessaire. Il peut être souhaitable d'établir un accord à long terme avec des experts. Recommandée impliquer des experts juridiques et autres conseillers dans le processus, et sera convenable d'établir un accord à long terme.

Le chargé d'affaires est nommé par l'organisation de soutien à l'entrepreneuriat et, dans certains cas, il s'agit du même technicien ayant déjà analysé l'idée d'affaire (étape 2). Le chargé d'affaires doit travailler en équipe avec l'entrepreneur. Le processus de base est de type circulaire, consistant en une analyse de la situation, la définition des objectifs et des tâches à effectuer pour atteindre ces objectifs, la mise en œuvre des tâches et des commentaires sur les résultats.

Suite à cette démarche, le processus d'analyse recommencera. Il faudra donner suite à un plan indiquant les différentes tâches, les responsables et les délais pour chaque cycle. Il faudra une rencontre entre l'entrepreneur et le chargé d'affaires pour discuter le plan.

AGENTS

1. Entrepreneur
2. Organisation de soutien à l'entrepreneuriat ou similaire
3. Chargé d'affaires

OUTILS

A. Plan de travail : document qui établit les tâches, les objectifs, les responsabilités et les échéances pour chaque cycle.

B. Calendrier : très souple pour pouvoir réussir à moyen et long terme.

C. Rôle du chargé d'affaires de l'EIBT : document qui résume le rôle du chargé d'affaires, la façon dont il participe à l'élaboration du projet et les principales tâches qu'il a à effectuer.

D. Service de tutorat CEEI : cet outil dirige la procédure du plan de travail.

Le processus vise à définir un Business plan (BP) viable pour une nouvelle EIBT.

ÉTAPE 3.4. MATURATION ET BUSINESS PLAN

C'est une étape délicate, car c'est à ce stade que le financement des EIBT est entravé par leur position dans la chaîne de valeur : son activité n'est plus strictement dans le cadre de l'enquête, mais son exploitation économique est trop loin dans l'avenir et trop incertaine pour attirer les financements privés.

Cependant, c'est une étape fondamentale, puisqu'elle représente un facteur clé dans la création d'une nouvelle EIBT. Dans une perspective de réseautage, cette étape est souvent favorisée par l'organisation de soutien à l'entrepreneuriat ou l'incubateur par le biais de programmes spécifiques.

OBJECTIFS

L'objectif du processus est de définir un Business Plan (BP) viable pour une nouvelle EIBT. À ce stade, le travail consiste à rédiger le Business Plan de l'EIBT à la suite de toutes les activités de maturation effectuées. Il existe plusieurs méthodes qui peuvent être suivies pour écrire un BP, mais dans cette étape nous allons nous concentrer sur les points suivants :

- Principaux domaines couverts par le BP pour une EIBT.
- Définition des points clés de chaque zone pour assurer les plus grandes chances de survie de l'EIBT.
- Outils spécifiques pour travailler avec les projets d'EIBT.

Ce guide n'explique pas tout le contenu d'un BP, mais insiste sur les points clés à inclure dans la décision et la rédaction d'un BP pour une EIBT. À la fin de cette étape, le BP sera terminé et devrait être le point de départ pour l'activité de la nouvelle société.

3^{ème} Phase
Accompagnement
du projet

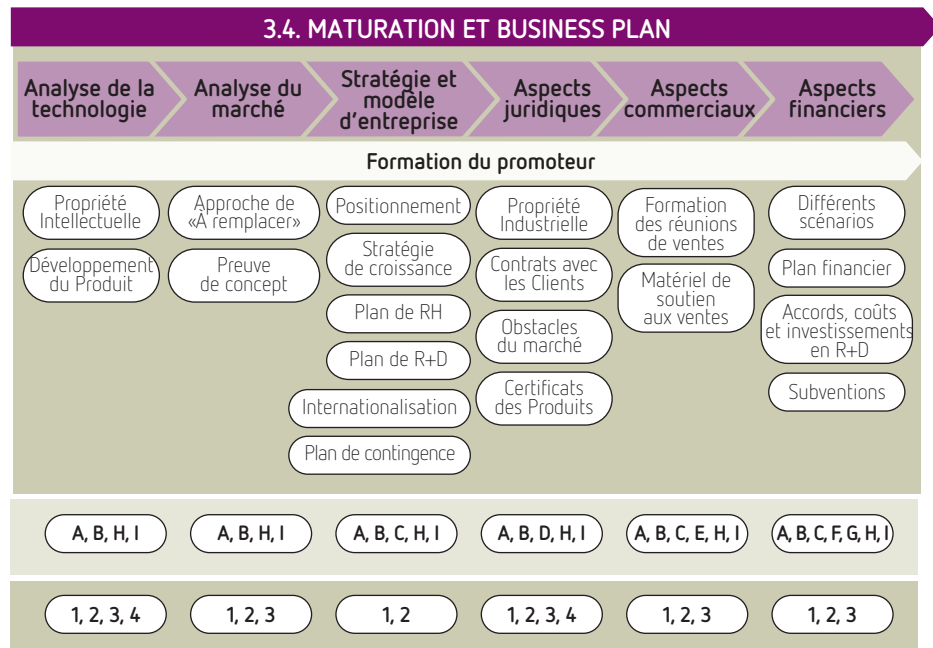
3.1.
Accord de
collaboration

3.2.
Nomination du
chargé d'affaires

3.3.
Plan de travail

3.4.
Maturation et
business plan

DESCRIPTION



Les six étapes qui requièrent une attention particulière afin de gérer le BP sont :

1. Analyse de la technologie
2. Analyse du marché
3. Définition de la stratégie et du modèle d'entreprise
- 4, 5, 6. Aspects opérationnels : aspects juridiques, commerciaux et financiers

Tout au long du processus de définition d'un BP il faudra prendre en compte l'évolution des ressources humaines. Le chargé d'affaires doit être familiarisé avec les besoins et les capacités de l'entrepreneur afin de proposer une formation spécifique, ainsi que de définir la structure du personnel de la nouvelle entreprise.

L'un des aspects clés est de former une bonne équipe entre le chargé d'affaires et l'entrepreneur. Il faut également une certaine souplesse en ce qui concerne le plan de travail. Les concepts de gestion de projets agile peuvent être une bonne source d'inspiration.

Il est également important d'apporter un soutien financier pour l'entrepreneur au cas où il manquerait de ressources au cours du développement d'un BP.

À la finalisation de chaque tâche incluse dans le BP, il faudra prendre une décision de « Go / No Go ». Dans chacune des phases, il faudra faire attention aux points suivants :

L'analyse de la technologie : Elle étudie la technologie susceptible de rivaliser avec elle. Cette étude se portera sur qui l'a développée, qui l'a licenciée, quels produits ont été développés avec ces technologies, comment les protéger, etc.

Une analyse de propriété intellectuelle doit être définie ainsi que les produits développés sur la base de cette PI.

- *L'analyse du marché.* Identifier les marchés cibles, basés sur les possibilités offertes par la technologie. Il est temps d'entreprendre des études de marché, avec un test de concept préalable si nécessaire. Cela peut être effectué par un expert, généralement une société d'études de marché ou par l'entrepreneur lui-même avec des appuis extérieurs. L'un des principaux points pour un taux plus élevé de survie des EIBT est qu'une telle analyse soit effectuée à l'échelle internationale. Le marché peut être analysé du point de vue des autres produits et services remplacés par la nouvelle technologie. Avec cette approche, il sera plus facile d'identifier les grandes entreprises du marché visé. Un type particulier de recherche de marché souvent utilisé dans l'analyse du marché est un test de concept dans lequel différents secteurs sont considérés comme des cibles potentielles de la technologie pour se concentrer sur le marché.
- *Définition de stratégie et du Business model.* Cette zone définit la façon dont la compagnie obtiendra la performance de la technologie développée. Au cours de cette étape le chargé d'affaires et l'entrepreneur travaillent ensemble dans l'analyse des solutions afin de décider sur la stratégie à suivre par la compagnie. Le Business model doit comprendre le positionnement de l'entreprise tout au long de la chaîne de valeur, identifier la proposition visant à assurer sa reconnaissance sur le marché, ainsi que définir exactement le positionnement de la nouvelle EIBT. Il est également important de définir une stratégie claire pour l'entreprise, généralement basée sur le plan de R&D entre autres, ainsi qu'une stratégie pour l'internationalisation rapide des ventes. Le plan de R.H est également essentiel pour le business model, car le savoir-faire est l'un des facteurs clés du succès de l'entreprise. Enfin, le Business Model doit avoir une ébauche de plan d'urgence.
- *Aspects juridiques.* Au cours du développement du BP, les aspects juridiques en matière de technologie doivent être pris en compte, l'analyse du marché, les accords commerciaux, etc. Compter sur de bons outils pour ceci est aussi nécessaire que le soutien des experts juridiques. La possession de la propriété intellectuelle de la technologie est particulièrement importante. Il faudra établir quelles parties du projet nécessiteront une telle protection et quelle est l'objet de ces dernières. Autres aspects à considérer sont les obstacles à l'entrée sur le marché auxquels l'entreprise pourrait être confrontée, quelles sont les exigences pour la certification de produits dans des différents marchés et les contrats avec les clients, les fournisseurs ou les autres agents clés.
- *Les aspects commerciaux.* Le Business Plan doit inclure un plan commercial, avec la majorité des aspects opérationnels du plan commercial et du marketing. Autres aspects à considérer sont la formation commerciale pour l'entrepreneur, pour qu'il puisse mener des négociations commerciales. En revanche, il est nécessaire de soutenir l'entrepreneur pour qu'il puisse effectuer une présentation commerciale.
- *Les aspects financiers.* Vous aurez besoin d'un outil spécifique qui prend en charge l'analyse financière. Il est recommandé de travailler avec divers scénarii, d'avoir une idée claire des coûts des accords de R+D et d'autres dépenses et investissements. Les subventions sont également importantes en ce qui concerne le plan financier.

Pour chacune des tâches prévues dans le Business plan, il faudra prendre une décision de « GO / NO GO »

AGENTS

Entrepreneurs, chargé d'affaires, conseillers externes (conseillers juridiques, stratégiques, conseillers, marketing, recherche, etc.), d'autres agents tels que l'INPI ou l'OEPM pour la propriété intellectuelle, un réseau d'entreprises pouvant permettre l'établissement de contacts entre entrepreneurs qui ont besoin d'échanges ou d'achat de brevets. Gestion de la PI dans les pôles de compétitivité.

OUTILS

A. Guide d'élaboration du Business Plan : c'est le document fondamental qui décrit chacun des aspects du Business Plan, afin que l'entrepreneur puisse travailler dans le BP.

B. Modèle du Business Plan : document à remplir par l'entrepreneur.

C. Guide d'internationalisation : informations sur les aspects à prendre en compte pour la stratégie internationale de l'entreprise.

D. Modèle de contrat juridique : documents juridiques de base regroupant les activités fondamentales de la société, telles que les achats, les ventes, etc.

E. Microsite : une sorte de site Web pour le projet.

F. Outil de fenêtre unique : plate-forme pour le soutien au projet : visites, réunions, outils financiers.

G. PEF : outils Excel pour le plan économique et financier.

H. Procédures de services externes : procédure étape par étape pour le recrutement des experts externes.

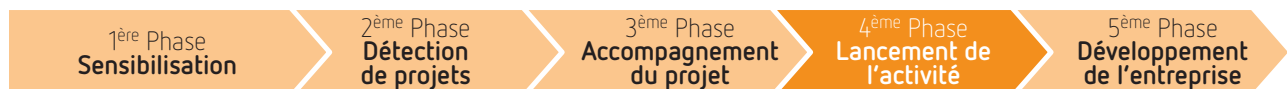
I. Outils pour la formation : pour soutenir l'entrepreneur dans le développement de son activité http://www.industrie.gouv.fr/guidepropintel/reglementations/strategie_de_protection.htm (IP)

PROCESSUS :

4^{ÈME} PHASE. LANCEMENT DE L'ACTIVITÉ

SITUATION INITIALE

La 4^{ème} phase appelée « lancement de l'activité », commence au moment où le projet de l'entreprise acquiert une maturité suffisante pour procéder à la création de la société.



Cette maturité se produit lorsqu'il y a, entre autres, les étapes suivantes :

- On a évalué la technologie tout en connaissant le produit à mettre sur le marché.
- Le produit est déjà développé afin de le mettre sur le marché ou, le cas échéant, une planification des activités de développement nécessaires pour obtenir un produit commercialisable à partir d'un prototype précédent disponible.
- Le produit, ou l'élaboration du prototype, requiert l'incorporation de ressources de l'entreprise : ressources humaines, de financement, d'emplacement physique, etc.
- Il existe un Business Plan, qui définit le modèle d'affaires à développer et qui établit les objectifs en matière de ressources à incorporer.

DESCRIPTION

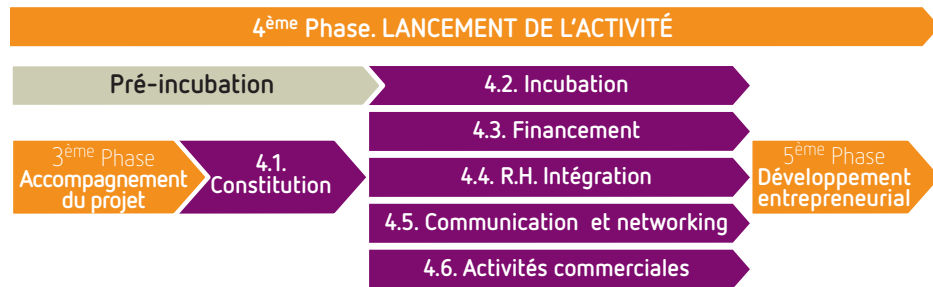
La 4^{ème} phase pose les objectifs suivants :

- Transformer le projet d'entreprise en entreprise, réaliser ce qui a été consacré théoriquement dans le Plan de travail dans la phase précédente.
- Donner des ressources à l'entreprise (R.H., financement, installations, etc.) nécessaires à l'activité comme l'indique le Plan de travail, pendant les premières années de vie, avant la consolidation de son activité (étape 5).
- Commencer les activités commerciales montrant l'entreprise et ses produits / services dans la région et son marché.

Pour atteindre ces objectifs on propose l'exécution des tâches suivantes :

- Étape 4.1. Constitution
- Étape 4.2. Incubation
- Étape 4.3. Financement
- Étape 4.4. Incorporation de ressources humaines
- Étape 4.5. Communication et Networking
- Étape 4.6. Activités commerciales

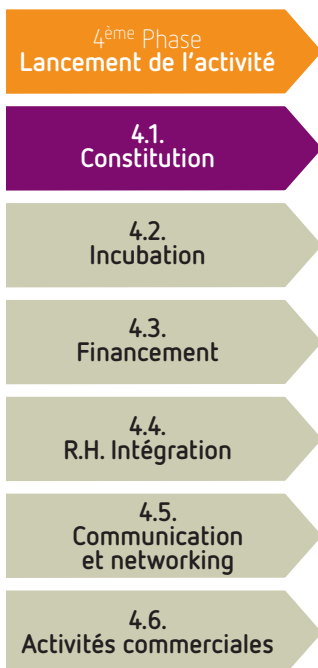
Ces activités commerciales sont exécutées selon le calendrier suivant :



RÉSULTATS

Après les résultats de la 1^{ère} Phase on parviendra aux résultats suivants :

- Une entreprise fondée conforme aux règlements applicables à la région où elle se trouve et à ses propres activités.
- Des ressources d'entreprise (personnes, financement, installations, etc. suffisants pour exécuter les activités de la société au cours de sa phase initiale.
- Une prise de contact avec les agents impliqués dans l'activité de l'entreprise : fournisseurs, clients, collaborateurs, bailleurs de fonds, etc. ;
- Une véritable validation de la viabilité commerciale de l'entreprise.
- Une formation de l'équipe d'entrepreneurs suffisante pour exécuter une gestion de l'entreprise d'une manière indépendante, même si elle peut compter sur les conseils du personnel de l'entité de soutien spécialisé.



ÉTAPE 4.1. CONSTITUTION

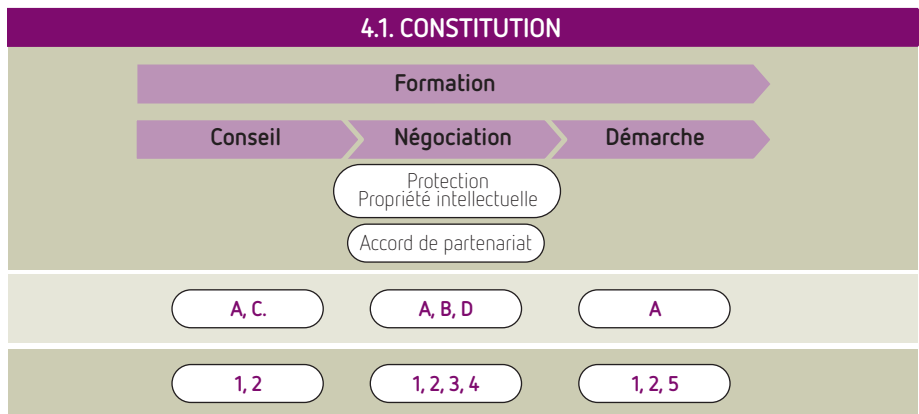
OBJECTIFS

Le processus de constitution de la compagnie fera partie du Business Plan, où s'établira la structure juridique appropriée, les partenaires, la propriété intellectuelle... ainsi que d'autres aspects. Le processus de Constitution vise à :

- Informer l'entreprise des obligations juridiques à accomplir dans les différents secteurs d'activité.
- Doter la compagnie de toutes les garanties légales pour son démarrage et son exploitation, favoriser l'accomplissement des formalités de constitution.
- Établir un accord partenarial entre les différents membres participant au capital de la société. L'accord de partenariat est essentiel à la constitution de la société et à son développement futur, c'est pourquoi il devrait participer à l'évaluation de la technologie.

- Transférer et / ou protéger la propriété intellectuelle, dans le cas où le projet de l'entreprise proviendrait d'une initiative universitaire, de l'entreprise ou d'un centre de technologie.

DESCRIPTION



Les activités à réaliser seront les suivantes

- *Conseil* sur les formes juridiques et les procédures judiciaires. Inclusion de celles-ci dans le Business Plan.
- *Négociation*. L'entité de soutien prendra la parole lors des négociations suivantes :
 - L'Accord de partenariat. Travailler avec les porteurs, les partenaires financiers, etc. Une importance particulière sera accordée aux associés de spin-offs, entrepreneurs, centres technologiques ou universités.
 - Négociation de la propriété intellectuelle dans le cas d'une spin-off, y compris les transferts d'utilisation, de licence, de transfert de la propriété intellectuelle, etc.
- *Démarche*. Se servir des structures de soutien (comme le guichet unique) pour exécuter certaines procédures. En plus des démarches propres à la constitution de l'entreprise, d'autres démarches, telles que les relations avec la propriété intellectuelle et industrielle (registre des marques de commerce, brevets, etc..) seront mises en marche.
- *Formation*. Les membres de la société suivront des formations périodiques obligatoires. Les formations comptable et fiscale sont incluses.

Le pacte des partenaires est essentiel à la constitution de la société et à son développement futur, donc cela devrait fonctionner de la propre évaluation de la technologie.

AGENTS

- 1. Organismes de soutien** : informer sur des formes juridiques, des démarches et des obligations légales, des conditions courantes de transfert de la propriété intellectuelle.
- 2. Porteurs** : se conformer à la réglementation existante et les formalités nécessaires pour la constitution.

3. Partenaires : négocier un accord de partenariat.

4. Structures de soutien : faciliter les formalités de constitution (par exemple : chambres de commerce)

5. Centres technologiques, universités ou entreprises : dans le cas d'une spin off, procéder à un accord pour la transmission ou l'utilisation de la propriété intellectuelle.

OUTILS

A. Guide pour la création d'une entreprise, adapté aux obligations et aux possibilités dans chaque région ou pays. Il existe de nombreux guides pour la création d'entreprises, certains développés par les chambres de Commerce, ou par des institutions gouvernementales.

B. Modèle d'accord de partenariat : *entrepreneur / s – partenaires technologiques – partenaires financiers.* Établir les droits et les obligations de chacune des parties, la propriété de la connaissance (P.I.), la propriété des résultats, l'entrée ou la sortie des partenaires, l'évaluation de l'entreprise, etc.

C. Bases de Données sur la législation. Chaque pays ou région peut avoir des bases de données sur les obligations pour chaque type d'activité économique. De nombreuses bases de données sont disponibles sur les sites Web des institutions fédérales relatives à l'activité de l'entreprise ou les associations sectorielles.

4^{ème} Phase
Lancement de l'activité

4.1.
Constitution

4.2.
Incubation

4.3.
Financement

4.4.
R.H. Intégration

4.5.
Communication
et networking

4.6.
Activités commerciales

ÉTAPE 4.2. INCUBATION

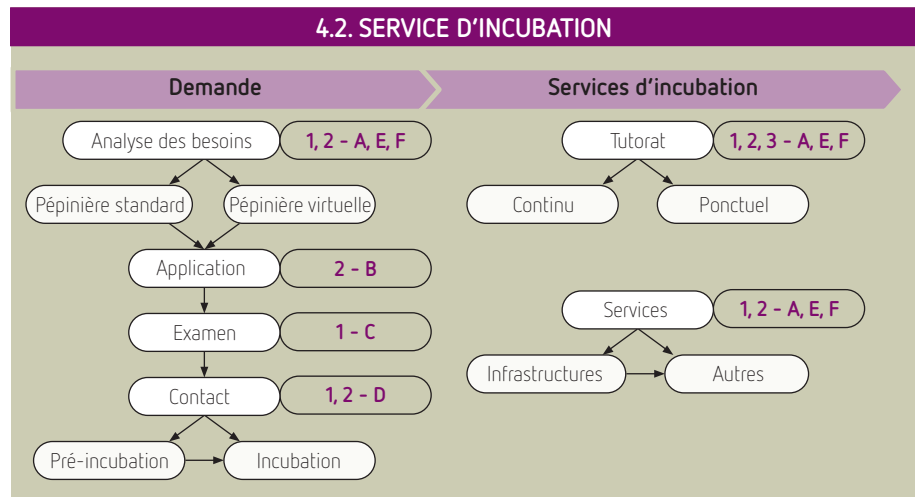
OBJECTIFS

Les objectifs suivants sont présents :

- Doter la compagnie s'il le faut des infrastructures de base pour la mise en œuvre de ses activités dans les états initiaux.
- Réduire les coûts d'installation et de démarrage de l'activité grâce à l'accès à des espaces de moindre coût sur le marché, ainsi que les fournisseurs de services de base qui ont des accords avantageux pour les entreprises ou les projets appuyés par le service.
- Faire partie d'un environnement participatif avec d'autres EIBT qui sont dans la même situation.
- Favoriser la mise en œuvre de la société ainsi que sa croissance, améliorer les chances de survie sur les autres entreprises non incubées.
- Favoriser, grâce à la proximité et le contact direct, le tutorat et la surveillance de l'entreprise ou du projet EIBT.

Les services d'incubation peuvent aussi être utiles à une phase embryonnaire. Par conséquent ces services peuvent être appliqués en priorité lors de la phase de création de l'entreprise (pré-incubation) ou après sa création (incubation). La fourniture du service peut être limitée dans le temps selon le degré de consolidation de la société (une équipe d'entrepreneurs formée en gestion d'entreprise, produit mis au point, et expérience en marketing).

DESCRIPTION



■ Demande d'accès au service

- **Analyses des besoins.** Il doit prendre en compte si l'entreprise nécessite un espace physique (pépinière standard) ou non (pépinière virtuelle). De même, nous analyserons la surface des besoins ou des infrastructures spécifiques pour le développement de son activité.
- **Demande.** Lorsque l'espace est disponible, on demandera l'accès au service soit pour une période pré-incubation (phase de projet), soit pour une période d'incubation (une fois l'entreprise créée).
- **Examen.** La conformité aux les exigences d'entrée à la pépinière sera évaluée objectivement. L'évaluation sera rapide, donnant les démarches aux EIBT. Cette évaluation se fera selon les critères de chaque centre (typologie d'entreprise, potentiel de croissance, la viabilité, la concordance entre les services offerts par les pépinières et les besoins de l'entreprise, etc.). Cette évaluation peut être effectuée par l'agent de soutien et / ou par une ou plusieurs entités externes (Comité d'évaluation, soutien aux entreprises innovantes...)
- **Contrat.** Si la société de projet reçoit le feu vert pour l'entrée à la pépinière, un contrat entre les deux parties portant les droits et les obligations des deux parties ainsi que la carte de services et le manuel de l'utilisateur des installations, sera signé.
 - Un régime de prix avantageux pour les EIBT sera compris.
 - La souplesse pour être en adéquation avec l'évolution de la société.
 - Des ententes avec des fournisseurs de services aux entreprises, afin de réduire le coût de certains services, seront offertes.

Les services d'incubation peuvent aussi être utiles à un stade embryonnaire, de telle façon que ce service peut être offert avant la création de l'entreprise (pré-incubation) ou une fois constituée (incubation).

- **Tutorat et prestation d'autres services (outils, formation, etc.)**
 - **Tutorat.** Tant l'incubateur physique que virtuel offriront des services de tutorat personnalisés avec l'entreprise, afin d'effectuer une surveillance étroite de l'évolution de cette dernière. Un interlocuteur unique avec l'entreprise sera proposé pour le soutien de l'entité. Deux types d'actions de tutorat doivent être faites :
 - **Tutorat continu.** Tutorat qui prend comme base les préconisations du Business Plan ainsi que les plans de gestion annuels effectués par l'entreprise avec l'aide du personnel de l'entité de soutien... La méthodologie PDCA sera suivie : Planifier, Réaliser, Vérifier et Agir. Ce travail de tutorat vise à assurer la mise en œuvre de la société conformément au Business Plan, ainsi qu'à placer l'entreprise dans une position appropriée pour sa consolidation, l'amélioration et l'expansion de travail à effectuer en phase 5.
 - **Tutorat en temps opportun.** Basé sur les besoins spécifiques de chaque entreprise en fonction de ses besoins. Ce tutorat pourra être mis en place par les chargés d'affaires, ou l'équipe support au développement du projet. Selon la nature de chaque entreprise ou de son évolution naturelle, peuvent survenir des besoins spécifiques de conseil, pouvant être résolus par le personnel de l'entité de soutien ou par les conseillers extérieurs, à condition que l'on compte sur les ressources nécessaires ou qu'il existe des aides externes.
 - **Services d'infrastructure et d'autres services.** L'entreprise aura une gamme de services (services administratifs, outils, formation, fournisseurs de services, etc.). Ces services dépendront des ressources du service d'incubation de l'entité de soutien.

AGENTS

1. Entité de soutien aux entrepreneurs

Elle évalue la demande d'admission, fournit des services d'incubation, vérifie la conformité aux exigences de demeurer dans la pépinière.

2. Entrepreneur (pré-incubation) ou entreprise (incubation)

Fournir les informations nécessaires à la demande d'adhésion en pépinière.

3. Fournisseurs des services

Ils offrent des services aux entreprises à des prix avantageux pour les entreprises accueillies.

OUTILS

A. Le pépinière propre et ses installations

Les infrastructures et les services devraient évoluer selon les besoins des entreprises incubées (feedback des entreprises incubées). Des aides seront fournies aux entreprises et / ou projets EIBT (réduction des coûts, accélération de l'entrée).

La pépinière peut offrir des installations communes à bas prix, afin de réduire les coûts de démarrage de l'entreprise. Il peut y avoir des pépinières sectorielles qu'offrent des installations spécialisées (p. ex. laboratoires et cuisine industrielle, parmi d'autres) ou qui ont des accords avec les pépinières spécialisées fournisseurs externes (Instituts de recherche, universités, etc.) qui offrent des installations ou des services aux entreprises à un coût réduit.

B. Modèle de demande

Format pour demander l'entrée à la pépinière, qui doit préciser les besoins de l'entreprise et l'activité effectuée en pépinière.

C. Outil d'évaluation

Il permet de définir objectivement si l'entreprise accomplit les exigences pour entrer dans la pépinière. Ces critères doivent être indiqués par chaque Centre, mais un exemple serait le suivant :

- Dans le cas de pré-incubation : le projet est EIBT, l'entreprise n'est pas constituée et requiert les services d'une pépinière (services de logements et associés). La période de pré-incubation aura une durée spécifique (p. ex. : un an), même si elle peut conclure avant par la Constitution de la société.
- Dans le cas d'incubation : L'entreprise (EIBT) est à ses débuts et le projet est viable (le business plan démontre la viabilité de l'entreprise) et souhaite le soutien d'une pépinière. La période d'incubation sera suffisante pour permettre à cette entreprise d'atteindre le degré de maturité nécessaire à la consolidation de son activité. Il peut aussi y avoir des ajustements en fonction du secteur d'activité (généralement fixée entre trois et quatre ans). Cette période peut être inférieure pour des entreprises de la filière des Technologies de l'Information et la Communication (TIC), (deux ans) et supérieure pour des filières plus compliquées, telle que le BIO (cinq ans).

Pour évaluer l'entrée à la pépinière, les critères tels que l'origine de l'innovation, la protection de cette dernière, le profil des porteurs, le potentiel international, la capacité à créer des postes de travail qualifié, etc..peuvent servir comme source. Utiliser l'aide d'un outil d'évaluation permettra d'avoir un point de vue plus objectif de la demande et ensuite, de cette façon, atteindre une résolution positive ou négative. De même, il est possible de solliciter le soutien des entités externes afin d'évaluer l'entreprise entrant dans l'incubateur.

D. Contrat

Un contrat sera passé entre les deux parties (pré-incubation contrat ou contrat d'incubation). Le contrat de bail et de mise en place de la pépinière comprendra les obligations et les droits du bailleur et locataire. Il comprendra des aspects formels tels que le prix, la durée du séjour, les services gratuits, les services de paiement, entre autres choses.

E. Carte des services

Elle comprendra la liste des services auxquels la société de projet aura accès au cours de son séjour en pépinière. Elle doit être accompagnée d'un manuel d'utilisation et d'accès à ces services.

Les services offerts par la pépinière évolueront selon les besoins ou les améliorations de la demande des entreprises. Certains de ces services peuvent correspondre aux propres activités de la 4^{ème} ou 5^{ème} phase (services de communication, tic...). En plus des services de suivi d'un incubateur, on offrira des services spécialisés à l'utilisation générique, tels que des conseils sur les outils TIC : ERP, CRM, surveillance technologique, ou autres plus spécifiques.

F. Matériel corporatif

Brochure et catalogues d'entreprises dans le but de capturer les nouvelles EIBT pour la pépinière.

ANNEXES

Incubateurs :

<http://www.sinestecnopolo.org/incubacaoempreendedorismo>

<http://www.cein.es/web/es/viveros-de-empresas>

<http://www.incubateur-aquitaine.com/index.php?tg=articles&topics=30>

Modèles de demande :

<http://www.sinestecnopolo.org/condicoesdeacesso>

<http://www.cein.es/web/es/viveros-de-empresas/vivero-de-empresasinnovadoras/admision/>

Carte de service d'une pépinière :

<http://www.cein.es/web/es/viveros-de-empresas/vivero-de-empresasinnovadoras/nuestro-dia-a-dia/>

<http://www.sinestecnopolo.org/node/262>

4^{ème} Phase
Lancement de l'activité

4.1.
Constitution

4.2.
Incubation

4.3.
Financement

4.4.
R.H. Intégration

4.5.
Communication
et networking

4.6.
Activités commerciales

ÉTAPE 4.3. FINANCEMENT

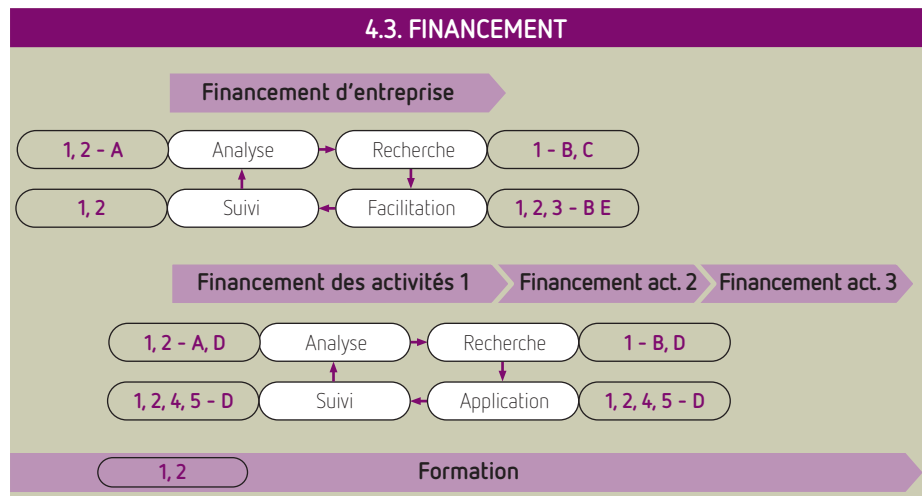
OBJECTIFS

- Donner à la compagnie les ressources financières nécessaires pour réaliser le lancement, suivant les objectifs de financement énoncés dans le Business Plan.
- Tirer profit des possibilités pour les activités de financement menées par l'entreprise (investissement, R.H., projets R+D...).
- Habilitier l'équipe entrepreneuriale dans le domaine de la finance grâce à la formation et, le cas échéant, à l'incorporation de ressources internes ou externes pour la gestion de ce domaine.

Le financement est un élément indispensable du Business Plan mené à la 3^{ème} phase. La 4^{ème} phase stipule l'objectif d'obtenir le financement. L'organisation de soutien des entreprises devrait agir comme un point d'information sur les moyens de financement des EIBT, offrant des services à la demande à tout moment. En plus de cette disponibilité, cette entité doit communiquer, à son initiative, au projet de l'entreprise au cours de la réalisation du Business Plan, en intégrant les différents moyens de financement dans le document final. Avant la constitution durant la première année de vie de la société, l'activité de formation sera plus grande et devra être complétée par la formation de l'entrepreneur, ainsi que l'aider dans la négociation avec les institutions financières, dans la mesure du possible, par le biais des conventions établies.

Chaque région et / ou chaque entité de soutien aux entrepreneurs peut avoir différents outils de financement : propre et externes, différentes figures de financement privé, les régimes de subvention / prêt public, les modèles de négociation, etc..

DESCRIPTION



Il y a trois types d'activités :

- *Le financement des entreprises.* Il consiste à financer l'ensemble de l'activité de l'entreprise, sans se concentrer sur des activités spécifiques. Il s'agit tant de personnages publics que privés : des banques, des sociétés de capital risque, business angel, entre autres. L'entité de soutien cherchera à passer des contrats cadre avec les entités qui ont un contact direct entre les deux organisations, afin d'offrir des conditions avantageuses de marché ainsi que le financement préférentiel pour les projets-entreprises EIBT présentés par l'organisation de soutien aux entreprises. Dans le cadre de « l'activité de financement » s'effectueront les actions suivantes :

 - *Analyse* des besoins financiers selon le Business Plan.
 - *Recherche* de moyens de financement et des conseils pour le projet-entreprise afin d'inclure ces pistes dans le Business Plan.
 - *La facilitation* du financement, établir des contacts avec les institutions financières avec lesquelles on a des accords, organiser des appels à financement et participer, si possible, à la négociation entre l'entité financière et le projet-entreprise EIBT.
 - *Suivi* du financement obtenu, incorporation dans le Business Plan et maintien du contact avec l'entité financière.
- *Le financement des activités.* En plus du financement « généraliste », le projet-entreprise EIBT, doit trouver des projets ou activités qui peuvent avoir un financement spécifique comme, par exemple, des projets d'investissement, d'internationalisation, de R+D, d'incorporation de projets R.H. La plupart de ces modes de financement correspondent à des subventions et des bourses d'origine publique. Les activités consistent à :

 - *Analyser* l'activité susceptible d'être financée.
 - *Recherche* de subventions et de bourses.
 - *Demande* de subventions ou de bourses par les projet-entreprises EIBT eux-mêmes ou par les entités de soutien elles-mêmes.
 - *Suivre* les demandes jusqu'au toucher de celles-ci ou jusqu'à la fin du dossier.

Le Financement est un élément indispensable du Plan d'Entreprise mené à la 3^{ème} Phase. La 4^e Phase s'occupera d'obtenir ce financement.

- **Formation.** L'organisation de soutien aux entrepreneurs peut aider à obtenir du financement à travers des accords cadre, mais en tout cas, l'entreprise doit assumer progressivement la recherche de financement comme un élément clé de son développement. Les porteurs des EIBT devraient recevoir une formation sur la gestion du financement ainsi que s'appuyer sur la formation reçue pendant les premières négociations de financement. Les sujets sur lesquels les entrepreneurs devraient être formés sont :
 - *Gestion financière* : création de besoins, plan financier, fiscalité...
 - *Négociation* : techniques de négociation.
 - *Gestion des subventions* : développer le financement public, la gestion de R+D, etc.

AGENTS

- 1. Organisations de soutien aux entrepreneurs :** aide à l'évaluation des besoins financiers (Business Plan), apporter des informations sur les aides et les lignes de financement, la mise en place d'accords cadre avec les institutions financières, former les entrepreneurs en gestion financière
- 2. Projet-Entreprise EIBT :** établir les besoins financiers, se former dans le domaine du financement, négocier avec les prêteurs.
Institutions financières : établir des accords cadre préférentiel des EIBT (capital-risque, capital business angels, graines...).
- 3. Institutions de financement public.** Personnalités publiques qui donnent des subventions, des prêts, capital de risque.
- 4. Consultations externes.** Spécialistes en gestion du financement, la demande de l'aide publique.

OUTILS

- A. Business Plan.** Développé à la 3^{ème} Phase.
- B. Accords cadre avec des entités financières.** Des conditions préférentielles de financement ou de la fourniture de l'accès, la simplification des procédures, contacts directs seront établis.
- C. Réseau de contacts :** des institutions financières, capital risque, business angels, financement public.
- D. Base de données des subventions et des bourses.** Chaque pays ou région peut avoir des subventions et des bourses différentes. Il existe de nombreux sites web qui font le rapport sur les subventions, les aides et les prix. Certaines de ces bases de données sont dans le domaine public, tandis que d'autres sont à payer.
- E. Appels à financement.** Cet outil permet le contact entre les bailleurs de fonds, facilitant la présentation des idées commerciales devant divers agents afin de montrer sa volonté aux agents des finances et des projets d'affaires. Cette volonté sera mise à disposition ultérieurement par l'entité de soutien aux entrepreneurs dans le but de la formaliser par un contrat de financement ou de participation dans la société.

ÉTAPE 4.4. INCORPORATION DES RESSOURCES HUMAINES

OBJECTIFS

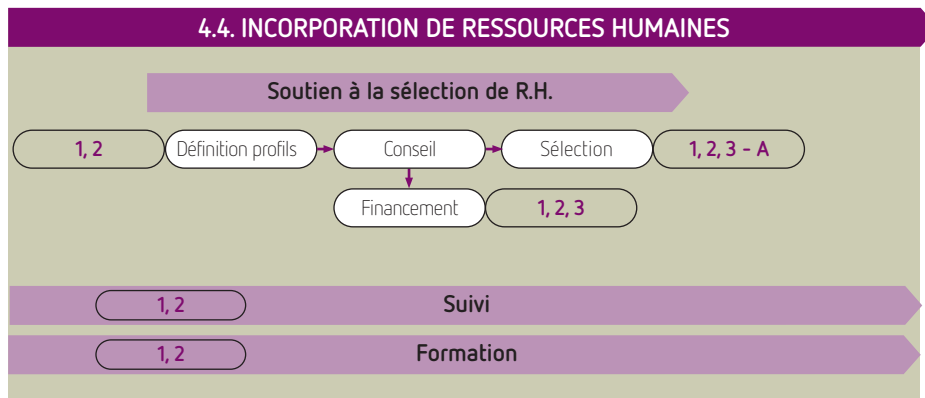
Elle vise les objectifs suivants dans le domaine des R.H. :

- Aider les projets de création d'EIBT à recruter des professionnels suivant le profil R.H. fixé dans le Business Plan.
- Offre des conseils professionnels sur la gestion des ressources humaines pour des projets – entreprise EIBT qui, en raison de leur taille et de leur état initial, doivent faire face à leurs premiers ajouts.
- Former les entreprises sur les techniques de gestion des ressources humaines.

L'incorporation du personnel se produit habituellement après la constitution de la société et selon les besoins de chaque projet d'entreprise EIBT. Il est nécessaire d'incorporer des profils R.H. intéressants avant la constitution de la société, soit pour compléter l'équipe technique du projet, soit pour fournir l'équipe de l'entrepreneur d'un profil gestionnaire qui prend en charge le lancement de l'entreprise.

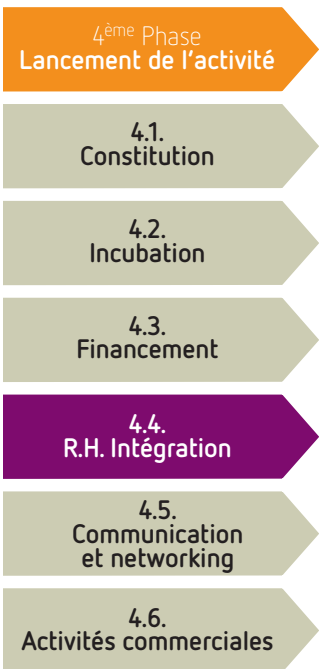
L'objectif poursuivi avec l'appui dans le domaine des ressources humaines dans les EIBT est d'obtenir une équipe pour le lancement de la société et donner l'autonomie en terme de recrutement RH.

DESCRIPTION



Le soutien que peut offrir l'entité à l'appui des entrepreneurs dans le domaine des ressources humaines peut être divisé en :

- *Soutien à la sélection.* Selon la connaissance du projet de l'entreprise et tenant compte des expériences semblables, l'entité de soutien aidera le projet – entreprise EIBT à :
 - *La définition des profils* à intégrer dans la société qui sera reflétée dans le Business Plan. Pour le travail des rôles du personnel au sein d'une équipe de travail, la Méthode à utiliser est celle de « Belbin Roles Methodology ». Il est essentiel de définir les rôles pour travailler en équipe.
 - *Soutien* à la sélection des profils grâce à l'appui du personnel spécialisé dans la gestion des ressources humaines, internes ou externes.



- *Conseils juridiques* sur les différents types de recrutement.
- *La recherche de financement* pour l'intégration des ressources humaines. En fonction de la région, il peut y avoir des types pour le financement pour le recrutement RH, basé sur des aspects tels que la typologie de l'entreprise, le type de contrat ou de l'activité réalisée. L'entité de soutien peut informer l'entreprise sur ces aides, ou peut ordonner à la compagnie de se confier à un spécialiste dans le domaine. Un exemple de financement pour l'embauche de personnel est le programme de l'Union européenne FP7 Marie Curie.
- *Suivi* de ressources humaines, y compris l'établissement d'objectifs, politique de personnel, conseils juridiques.
- *La formation* dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

AGENTS

1. **Entités de soutien aux entrepreneurs** : réalisation du Business Plan qui comprend la prévision des profils à incorporer, l'accompagnement dans la sélection, les conseils et la formation à l'équipe de l'entrepreneur
2. **Projet-Entreprise EIBT** : définition de profils et sélection.
3. **Consultations externes de R.H.** : prestataire externe spécialisé en gestion des RH.

OUTILS

A. Bases de données de profils. Il y a des bases de données avec différentes positions d'un profil type. Ces outils généralement sont disponibles pour les entités de consultation de R.H. Il est également possible d'aller à des profils qui sont plus généraux, comme dans le cas des profils Belbin. Cet outil vise à définir les compétences et les capacités des personnes qui vont composer l'équipe porteur. Ces bases de données devraient servir aux professionnels dans le domaine des ressources humaines afin d'obtenir une définition adéquate du profil à embaucher.

4^{ème} Phase
Lancement de l'activité

4.1.
Constitution

4.2.
Incubation

4.3.
Financement

4.4.
R.H. Intégration

4.5.
Communication
et networking

4.6.
Activités commerciales

ÉTAPE 4.5. COMMUNICATION ET NETWORKING

OBJECTIFS

À ce stade nous avons établi les objectifs suivants :

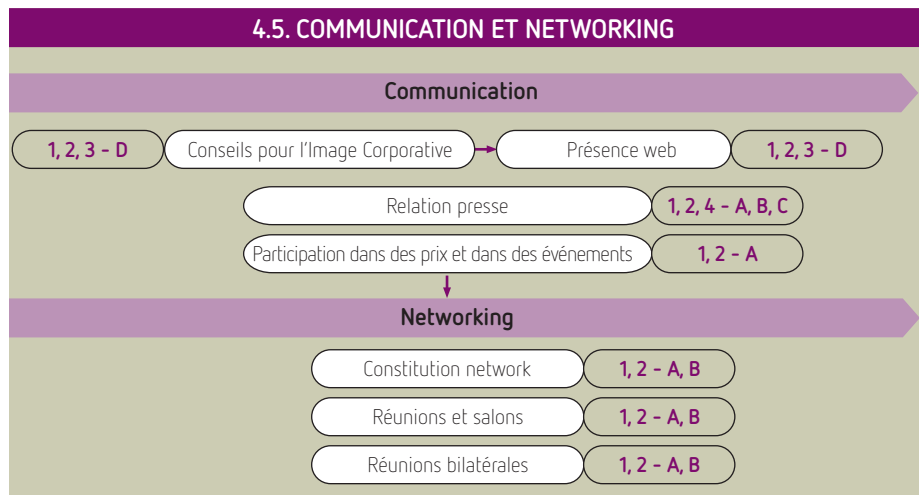
- Doter la compagnie d'une bonne image en tant qu'entreprise.
- Diffuser les activités du projet de la société EIBT.

En fonction de l'importance de garder sous contrôle la propriété intellectuelle, des moyens de communiquer à l'activité de projet-entreprise EIBT seront utilisés. Pour ce faire, on utilisera les infrastructures et les outils de l'entité de soutien (Cabinet de presse, newsletters, web, etc...) et, surtout, le réseau de contacts dans les domaines de la communication.

L'utilisation aussi du réseau de contacts de l'entité de soutien pour faciliter le networking. Ils peuvent créer des business clubs et organiser des réunions pour l'assistance des EIBT en appui.

La diffusion de l'activité des EIBT contribue également à mettre en valeur et à diffuser les travaux exécutés par l'entité de soutien en ce qui concerne les EIBT. Il faut donc encourager les développeurs pour qu'ils indiquent dans leurs communications l'appui reçu par le programme d'appui.

DESCRIPTION



Les aides qui peuvent être fournies par l'établissement de soutien aux entreprises dans ce domaine peuvent être décomposées en :

- **Communication.** Cherche à faciliter la communication d'un nouveau projet-entreprise EIBT :
 - *Conseils sur l'image et la communication et le Business Plan*, dont le développement peut être réalisé par la même entité ou être sous-traitée. Possibilités de financement pour le développement de l'image et d'un plan de communication seront discutés.
 - *La présence web*, qui peut être effectuée en utilisant les médias propres – portails, réseaux sociaux ou autres canaux – de chaque entité, surtout lorsque le projet n'a pas été encore constitué comme une entreprise, ou par l'intermédiaire de canaux qui développent le projet ou l'entreprise EIBT. L'équipe promoteur du projet sera conseillée dans le développement de ces canaux selon les critères énoncés dans le plan de communication.
 - *Bureau de presse.* L'équipe porteur du projet-entreprise sera aidée à la réalisation et à la distribution de communiqués de presse. Faire un usage spécial de ce service au moment du lancement de l'activité de l'entreprise servant non seulement comme une communication de l'entreprise, mais aussi pour révéler l'activité de l'entité de soutien des EIBT.
 - *Participation à des événements et des prix.* L'entité de soutien doit informer l'équipe du promoteur sur les annonces de prix et autres événements d'intérêt qui peuvent survenir et proposera la participation de cette équipe dans ce type d'activités.

- **Networking.** Vous facilitera le contact avec d'autres entreprises ainsi que la participation dans les milieux d'affaires, ou de projets, le cas échéant. Cette section comprend :
 - la présence dans les réseaux, bien gérés par l'entité de soutien – portails, clubs d'entreprises et projets incubés, entreprises, etc. – ou externes (parcs scientifiques, associations professionnelles, etc.).
Ces réseaux gérés par l'entité doivent contenir le projet et / ou l'entreprise. Les réseaux « externes » quant à eux doivent mener à l'inclusion automatique de l'entreprise.
 - Participation à des réunions et des conférences, rencontres d'affaires. L'entité de soutien doit informer l'entreprise sur la tenue de réunions et de salons. De plus, l'équipe projet aura tout intérêt à faire de la surveillance dans ce domaine. En outre et dans la mesure du possible, l'entité de soutien organisera des réunions entre les projets et les entreprises EIBT, des réunions sectorielles ou des ateliers faisant usage de leur propre réseau de contacts. Des réunions bilatérales. L'équipe du porteur nouera des contacts afin qu'elle puisse organiser et gérer des réunions bilatérales avec un esprit commercial et collaboratif.

AGENTS

1. Entité de soutien

Organisation de réunions, des prix, des événements et d'autres activités. Apporter des conseils à l'équipe en matière de communication. Réalisation de communiqués de presse. Intégration aux réseaux le projet-entreprise.

2. Project-Entreprise EIBT

Développement du plan de communication et d'image corporative. Participation dans des prix, des événements, des rendez-vous, des salons, etc.

3. Consultation de la communication

Élaboration du plan de communication. Mise en œuvre des actions.

4. Médias

OUTILS

A. Base de données de contacts, prix, salons

Cette information est généralement disponible sur Internet et plus particulièrement dans les associations sectorielles.

B. Plateformes web, réseaux sociaux, microsites

La présence sur le web est indispensable comme moyen de communication de l'entreprise et ses activités. L'utilisation des réseaux sociaux dans l'entreprise, tels que LinkedIn est particulièrement pratique.

C. Newsletters, bulletins, notes de presse

Vous pouvez utiliser les outils de la société, le soutien de l'entité ou des partenaires externes.

D. Diagnostic d'image corporative

Dans un monde si concurrentiel, il est essentiel que les entreprises prennent soin de l'image qu'elles projettent. Une image d'entreprise solide est une incitation à la vente de produits et de services. Une forte image de marque crée une valeur ajoutée à une société et s'assure d'être en avance sur ses concurrents.

Ainsi, dès la phase préliminaire qui est la l'étape au cours de laquelle l'entité de soutien joue encore un rôle prédominant, des messages cohérents devront être passés au sujet de l'entreprise en prenant soin de communiquer autour du positionnement défendu par celle-ci.

Une analyse sera faite et détectera les points d'amélioration, pour développer une courte vérification de l'image de l'entreprise. En outre un plan d'action en fonction de l'entreprise et les ressources de soutien de l'entité sera encouragé.

ADJOINTS

Exemple Bureau de Presse :

<http://www.incubateur-aquitaine.com/index.php?tg=articles&topics=40>

Exemple des bulletins :

<http://www.cein.es/web/es/viveros-de-empresas/boletines/>

4.6. ÉTAPE. ACTIVITÉ COMMERCIALE

OBJECTIFS

- Accompagner le projet de l'entreprise dans son développement commercial en lui fournissant les outils et les contacts nécessaires pour sa première expérience commerciale.
- Aider l'équipe entrepreneur en matière de gestion commerciale, afin de parvenir à l'indépendance dans la définition d'une stratégie d'affaires pour son entreprise.

Portée :

Les premières expériences commerciales peuvent se produire avant même que l'entreprise ait mis au point un produit-processus, permettant :

- D'analyser la viabilité commerciale du produit et d'obtenir des commentaires de clients potentiels.
- Former l'équipe de l'entrepreneur avec des compétences commerciales.

L'équipe du porteur ou du personnel commercial de la compagnie sera formée dans ce domaine afin qu'elle puisse fonctionner dans les premières expériences sur le marché. Ils auront également la possibilité d'accéder à un service de coaching ou de formation commerciale afin d'améliorer leurs compétences.

Les premiers tests commerciaux s'effectueront dans les zones de marché identifiées par le porteur ou l'équipe projet. En outre, la possibilité d'encadrement du coaching par le biais de l'accompagnement commercial afin d'améliorer les capacités commerciales est offerte. L'entité de soutien donnera une couverture aux entreprises au cours de ces nouvelles relations d'affaires grâce à la mise en réseau et la promotion des réunions d'affaires.

4^{ème} Phase
Lancement de l'activité

4.1.
Constitution

4.2.
Incubation

4.3.
Financement

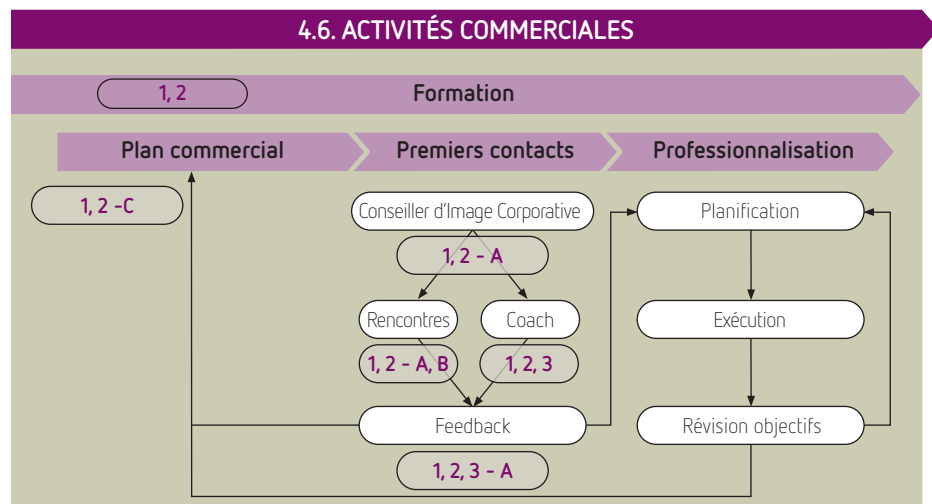
4.4.
R.H. Intégration

4.5.
Communication
et networking

4.6.
Activités commerciales

Aussi, le soutien pour les entrepreneurs dans la réalisation d'une stratégie commerciale, implique la nécessité d'établir un Business Plan par an, en organisant et en allouant des ressources, ainsi qu'en s'organisant pour le suivi et l'évaluation de sa mise en œuvre. Le suivi commercial sera limité dans le temps afin que l'entreprise atteigne l'autonomie dans sa prise de décisions et soit capable d'effectuer la même planification que prévue dans le Business Plan.

DESCRIPTION



- *Formation* qui comprendra des stratégies pour la vente, le coaching commercial, les techniques de négociation, les processus d'internationalisation.
- Plan Commercial. Élaboration d'un Plan Commercial et d'une Stratégie de Vente pour le positionnement sur le marché. Déterminer avec l'équipe d'entrepreneurs les objectifs commerciaux pour chaque année. Faire part au promoteur de la nécessité de réaliser cette planification périodiquement.
- Mise en place du premier contact. Pour la première visite seront disponibles les contacts de l'entité de soutien ou de l'équipe du porteur. Pour ce faire, ils peuvent effectuer :
 - Des réunions bilatérales et sectorielles. Organisées par une entité externe ou par l'entité de soutien d'accompagnement commerciale par le biais de consultants spécialisés. En cas d'incapacité des services de coaching de la part de l'entité de soutien, encourager l'externalisation de ces services qui pourraient être financés par voies internes ou externes.
- *Feedback* et optimisation du processus de vente.
- *Professionnalisation* de l'action commerciale pour les actions commerciales suivantes, en établissant un portefeuille de contacts et une planification des visites.
- Révision des objectifs commerciaux et de prises des décisions correctives.

AGENTS

1. Entités de soutien aux entrepreneurs

Faciliter les contacts et les réunions dans la mesure du possible, fournir une formation et des outils pour la gestion de l'entreprise et aider l'entrepreneur dans l'élaboration et au suivi de son plan d'affaires.

2. Entrepreneur-Entreprise

Participera à des formations et à des actions commerciales.

3. Consultations Commerciales

Faire le suivi commercial lors des premières visites.

OUTILS

A. Base de données de contacts

On utilisera les contacts de l'entité de soutien ou de la base de données de paiement.

B. Rendez-vous, journées, salons

L'entité de soutien ou les associations sectorielles peuvent informer les compagnies des différentes réunions, de conférences et de salons. Il est possible que certaines de ces activités soient organisées par l'entité de soutien elle-même. En tout cas, l'entité de soutien favorisera la participation à des activités comme moyen de réaliser la collaboration commerciale. De la même manière et autant que possible, cette entité formera l'équipe entrepreneuriale dans les techniques appropriées pour obtenir un rendement supérieur de sa présence dans ces événements.

C. Plan Commercial

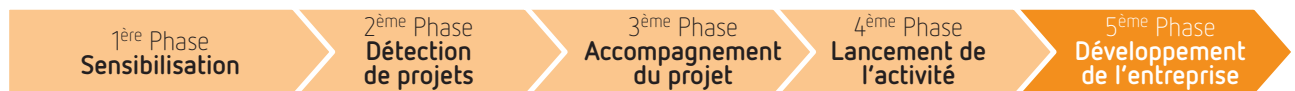
Il doit définir, organiser, planifier et budgétiser l'activité commerciale de l'entreprise à court terme. Une fois le marché segmenté et avec des données quantitatives et qualitatives, l'entreprise doit sélectionner le ou les marchés qu'elle souhaite contacter, en définissant sa politique de marketing en termes de produit, prix, positionnement, promotion, etc. Les actions à mettre en place seront organisées, planifiées, et dotées des ressources nécessaires.

PROCESSUS :

PHASE 5^{ÈME}. DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

SITUATION INITIALE

La 5^{ème} Phase, appelée « Développement Commercial », commence au moment où le projet d'entreprise est déjà une réalité éprouvée à partir des deux premières années d'activité de l'entreprise et a donc acquis une maturité suffisante qui permet d'envisager de nouveaux objectifs et de consolider ainsi sa position sur le marché.



DESCRIPTION DE LA 5^{ÈME} PHASE :

La 5^{ème} Phase soulève les **objectifs** suivants :

- Grâce à l'analyse de la situation actuelle de l'entreprise, connaître les principales faiblesses ou les difficultés identifiées durant les premières années de vie et qui devront agir plus tard.
- Selon le résultat de l'étape précédente, exécuter les actions d'amélioration qui contribuent au développement de l'entreprise avec une vision stratégique à long terme avec leurs intérêts.
- Effectuer un suivi du plan d'action par étapes en établissant des résultats mesurables permettant une réorientation du plan si nécessaire.



Pour atteindre ces objectifs, on propose les **tâches** suivantes :

- Étape 5.1. Diagnostic
- Étape 5.2. Plan d'action
- Étape 5.3. Suivi

Résultats attendus :

Après la 5^{ème} phase, obtenir les résultats suivants en fonction de chaque cas particulier :

- Une meilleure gestion du contrôle budgétaire de l'entreprise.
- Une équipe mieux formée et plus capable dans des domaines qui pourraient être considérés comme stratégiques en raison de la situation de l'entreprise.
- La pénétration de nouveaux marchés internationaux.
- Accès à de nouvelles sources de financement qui permettront de consolider sa position actuelle et la prise sur les nouveaux défis de l'entreprise.
- Une meilleure compréhension et une plus grande présence dans le milieu des entreprises le plus proche.
- Participation à des programmes de coopération internationale R+D.

Il s'agit par conséquent d'obtenir une série de résultats qui permettront d'améliorer l'actuelle situation de l'entreprise qui contribuera à la consolidation et au développement des EIBT.

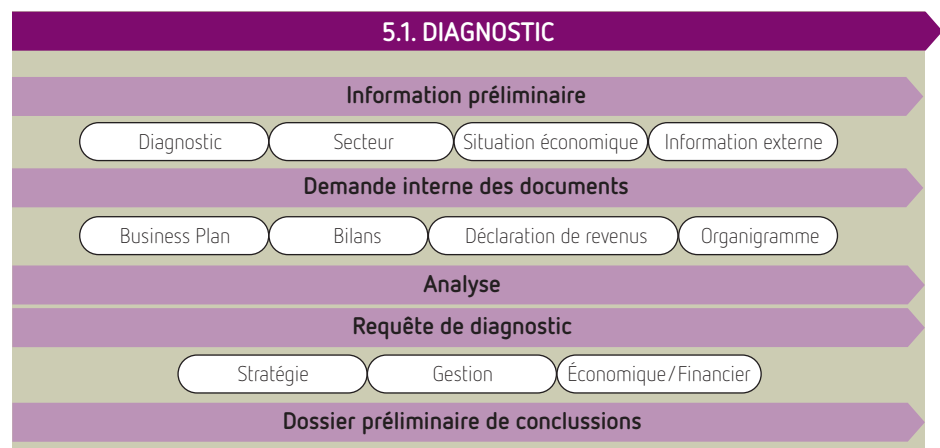


ÉTAPE 5.1. DIAGNOSTIC GÉNÉRAL DE LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

OBJECTIF

La réalisation de cette phase de diagnostic aura pour objectif d'obtenir une connaissance approfondie de l'entreprise et de son environnement afin de détecter leurs besoins, leurs faiblesses et leurs compétences entrepreneuriales qui jetteront les bases pour la conception d'un plan d'action qui servira de feuille de route pour leur développement et consolidation.

DESCRIPTION



Le diagnostic général de la situation de l'entreprise est effectué sur la base d'une analyse de l'information et de la documentation de l'entreprise et de l'entrevue du diagnostic général avec le remplissage d'un questionnaire du diagnostic. Le processus de diagnostic comprend les étapes suivantes :

1. Rechercher des renseignements préliminaires pour la connaissance globale de l'entreprise et son environnement

- Causes et origines de l'évolution de l'entreprise.
- Caractéristiques du secteur dans lequel l'entreprise exerce ses activités : l'évolution, la situation actuelle et les tendances du marché, etc.
- Identifier le climat économique qui existe actuellement et son impact potentiel sur l'entreprise.
- Visite du site de la société.
- Recherches concernant l'entreprise sur le web : positionnement, histoire, données financières, etc.

2. Demande de documentation interne de la compagnie pour une connaissance plus précise et à jour de sa situation, comme ce qui suit :

- Business Plan
- Rapport annuels
- Bilans et comptes de résultats des trois derniers exercices
- Manuel des processus et de la procédure
- Plans stratégiques
- Graphique
- Plans : financier, d'innovation, de marketing, opérationnel, du personnel, etc.
- Toute autre information pertinente pour une meilleure compréhension de la société

3. Analyse de tous les documents recueillis et préparation de la visite de l'entreprise pour remplir le questionnaire d'entrevue diagnostique

Une analyse détaillée de la documentation obtenue dans le but d'acquérir une connaissance de l'entreprise et du secteur dans lequel elle opère sera menée. Il serait par ailleurs intéressant d'inclure les résultats du questionnaire réalisé lors de l'élaboration du diagnostic transrégional de situation des EIBT.

4. Remplir le questionnaire du diagnostic

Le Questionnaire du diagnostic implique l'analyse de tous les secteurs de l'entreprise regroupés en trois grands blocs : *stratégie, gestion et résultats* :

- Stratégie
- Gestion
 - Systèmes de direction
 - Structure économique et financière
 - Structure de l'immobilisation
 - Structure du personnel
 - Processus de génération de la valeur
 - Processus de l'innovation et le développement
- Résultats économiques et financiers
 - Recueil de l'information économique et financière de l'entreprise (comptes de bilan et de profits et pertes), correspondant aux trois dernières années

- d'activité déplacés à un tableau comparatif pour l'analyse.
- À partir des tableaux ci-dessus et en raison de l'importance de cette section au sein de tout le diagnostic. Il faut ajouter aux données recueillies une analyse détaillée fondée sur des rapports économiques et financiers.

5. Préparation du rapport préliminaire des résultats

Une fois recueillies et enregistrées toutes les informations du questionnaire émanant du diagnostic, un rapport préliminaire de résultats sera préparé, visant à donner une vision de la situation des EIBT en termes de :

- Principaux atouts stratégiques
- Principales faiblesses stratégiques
- Conclusions
- Recommandations

6. Élaboration du rapport diagnostic final

Le rapport du diagnostic relatif à la situation des EIBT a permis d'analyser différents domaines. Ceux-ci recueillent les avantages concurrentiels, les forces, les faiblesses, les points d'amélioration, l'identification de stratégies et d'actions à mettre en oeuvre afin de consolider la pérennité d'une EIBT :

- Analyse stratégique
 - Atouts
 - Points faibles
- Analyse de gestion
 - Systèmes de direction
 - Stratégie politique et leadership
 - Stratégie et Planification
 - Structure économique et financière
 - Patrimoine et financement
 - Cycle économique
 - Structure des immobilisations
 - Structure du personnel
 - Sélection et formation
 - Organisation
 - Évaluation et rémunération
 - Processus de génération de la valeur
 - Approvisionnement et logistique
 - Opérations et processus
 - Marketing et ventes
- Conclusions et recommandations

AGENTS

1. Entité de soutien à l'entrepreneuriat : effectuer une analyse approfondie de la documentation obtenue dans le but d'acquérir une connaissance préalable de la société et de son milieu ; remplir le questionnaire du diagnostic en collaboration avec le porteur de projet et enfin développer le rapport de diagnostic final.

2. Porteurs de projets : à ce stade, accéder aux demandes pertinentes pour envoyer des informations et collaborer à la réalisation du questionnaire de diagnostic.

OUTILS / ANNEXES

A. Modèle de données économiques financières

Ils permettent de diagnostiquer la situation de l'entreprise (comptes des bilans, comptes de profits et pertes etc..)

B. Modèle de ratios

Ce sont des indicateurs qui permettent de diagnostiquer rapidement la situation de l'entreprise

C. Questionnaire diagnostique

Elle comprend les principes de base à consulter par la compagnie afin de connaître la situation dans différents domaines.

BONNES PRATIQUES – ACTIONS À PRENDRE EN COMPTE

Pour appliquer la méthode précédente il est approprié d'ajouter certaines techniques et procédures qui, à titre indicatif, pourraient améliorer la qualité des rapports à ce stade.

- Compléter le questionnaire de diagnostic avec une vérification de la gestion des zones critiques qui permettra de déterminer l'efficacité et l'économie de ces régions, ainsi que ses atouts et points faibles. À partir de cette vérification, effectuer le rapport de diagnostic.
- Analyse comparative (*benchmarking*) avec d'autres entreprises consolidées dans le secteur.
- Comparative avec le Business Plan. Analyser les écarts et réorienter le Business Plan.
- Intégrer les autres techniques de vérification (questionnaire de contrôle interne).
- Développer un manuel de bonnes pratiques d'entreprises innovantes et de base technologique.

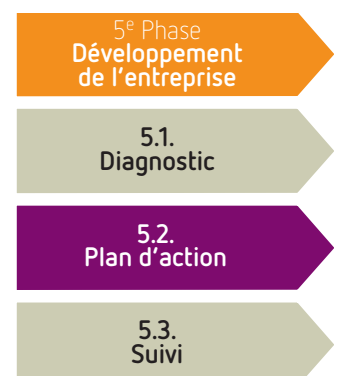
ÉTAPE 5.2. PLAN D'ACTION

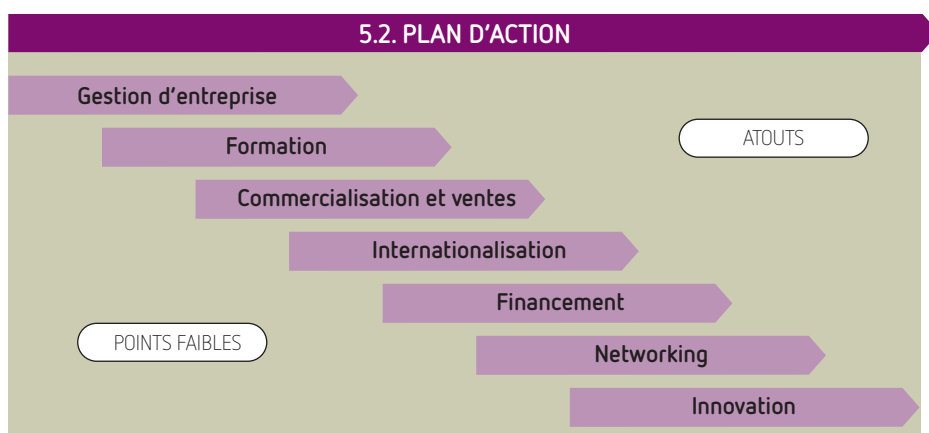
OBJECTIF

Selon le diagnostic établi à l'étape précédente, le plan d'action permettra de fournir un soutien spécifique aux entreprises afin de corriger les faiblesses décelées et d'assurer la promotion et le développement de l'entreprise avec une vision stratégique de l'entreprise à long terme.

DESCRIPTION

Le plan d'action contient des objectifs, des actions et des tâches comme les services à valeur ajoutée qui, formulés dans le rapport de diagnostic, répondent aux exigences suivantes :





- Concrets concernant les zones et / ou les processus
- Faits à court terme
- Mesurables et contrôlables
- Adaptés à la taille de l'entreprise

Pour la mise en place du plan d'action, des services à valeur ajoutée seront offerts par le personnel technique désigné et, si nécessaire, par des consultants externes en fonction des besoins ou des lacunes décelées. D'après les expériences antérieures, le catalogue de services à valeur ajoutée devrait influencer sur les domaines suivants :

- Gestion d'entreprise
- Formation
- Marketing et ventes
- Internationalisation
- Financement
- Innovation
- Networking

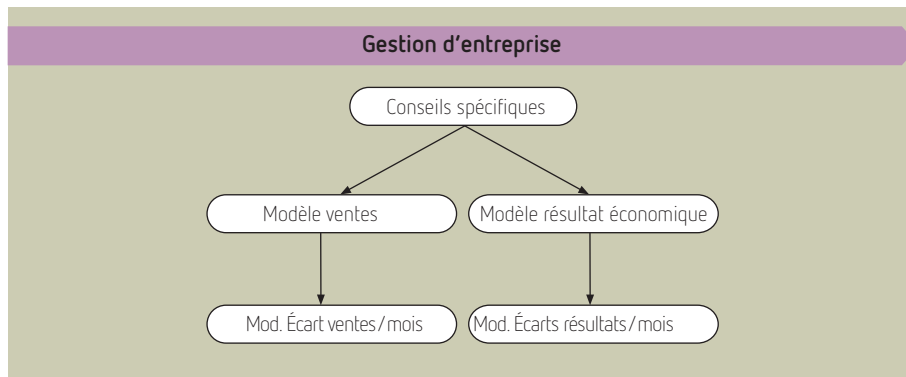
Ci-dessous et pour chacun de ces domaines, décrire le soutien ou les mesures concrètes pour renforcer l'absence ou la faiblesse en question, qui contribueront à l'élaboration et à la consolidation de l'entreprise dans la bonne voie avec une vision à long terme. C'est sans aucun doute l'objectif fondamental de cette phase du cycle de vie des EIBT.

5.2.1 ACTION. GESTION D'ENTREPRISE

DESCRIPTION

En raison de l'expérience limitée et des connaissances que ce type d'entrepreneurs a dans le domaine de la gestion d'entreprise, des soutiens ad hoc pourront être effectués, principalement sur le budget et le contrôle de gestion, dont les effets ont été conçus et mis au point sur quelques feuilles de travail pour l'élaboration et le suivi des budgets de ventes et économique.

À partir des résultats obtenus, les techniciens du programme conseilleront les responsables entrepreneurs sur tous les aspects pertinents de la zone économique financière.



AGENTS

1. Entités de soutien aux entrepreneurs : le personnel désigné par l'organisation sera responsable de mettre en marche les conseils et de réaliser le contrôle budgétaire conjointement avec l'employeur.

2. Porteur : en collaboration avec le personnel désigné par l'organisme de soutien, il accomplira la gestion du budget pour le contrôle économique et commercial.

OUTILS / ANNEXES

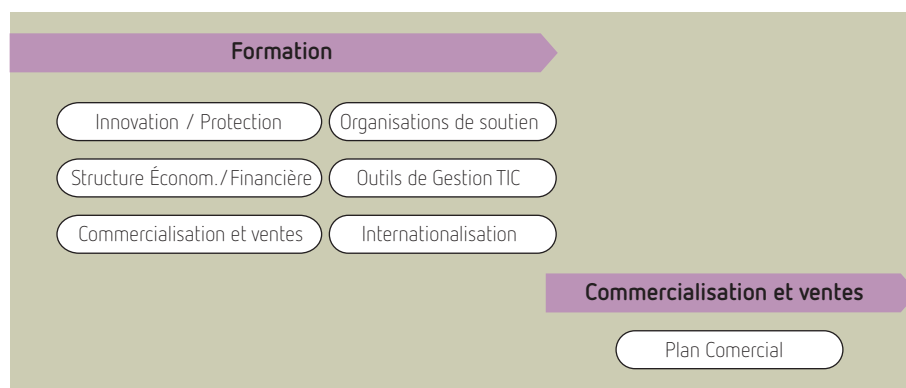
A. Cadres de suivi

Ils permettent le contrôle de l'évolution de la société, aident au processus décisionnel. Par exemple :

- Modèle de vente – Budget / Suivi
- Modèle de résultat économique – Budget / Suivi
- Modèle de déviation ventes mois / Accumulé mois
- Modèle de déviation des résultats mois / Accumulé

ACTION 5.2.2. FORMATION

DESCRIPTION



En général, les entrepreneurs créateurs d'EIBT sont des chercheurs avec un profil éminemment technique. Ce sont des professionnels qui préfèrent la recherche à la gestion de l'entreprise. Compte tenu du fait que l'un des facteurs de succès des EIBT est d'avoir une équipe équilibrée aussi bien sur le plan technique qu'en matière de gestion d'entreprise. Il faut informer les chercheurs sur les techniques de gestion d'entreprise et favoriser la mise en oeuvre des plans d'action grâce à des séances de formation spécialisées.

Les actions de formation dépendent des besoins spécifiques de chaque entreprise et sont prévues sur les lacunes relevées dans le diagnostic. En tout cas, une formation dans les domaines suivants est prévue:

- L'innovation et la protection de l'innovation. Ceci est fait par un technicien spécialisé dans le domaine de l'organisation de soutien et par des experts extérieurs de solvabilité reconnue.
- La structure économique et financière. Effectuée par le personnel technique affecté au programme avec la collaboration de consultants et de formateurs externes.
- Ressources, programmes et institutions de promotion et de soutien à la consolidation d'entreprise, soutien aux entrepreneurs, entité nationale et régionale : plans de développement des entreprises, des centres financiers, technologiques, formation, etc. Effectués par les techniciens affectés au programme.
- Internationalisation. Conseils de techniciens du programme et grâce à des services qui sont offerts par l'accord signé avec les entités qui soutiennent le commerce extérieur, afin de promouvoir l'accès aux marchés internationaux pour les PME innovantes.
- Outils de gestion TIC. Ateliers d'initiation à l'utilisation d'applications ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Manager), etc.

Conformément aux besoins identifiés dans le domaine du commerce et, surtout, dans le domaine des ventes, la formation est également complétée par tutorats individualisés, dans le but d'aider les entrepreneurs dans l'élaboration d'un plan commercial et des ventes, si nécessaire.

AGENTS

1. Entité de soutien aux entrepreneurs : le personnel désigné par l'organisation elle-même sera responsable de fournir la formation requise ou détecté pour un cas particulier.

2. Equipe porteur : sera le bénéficiaire des actions de formation.

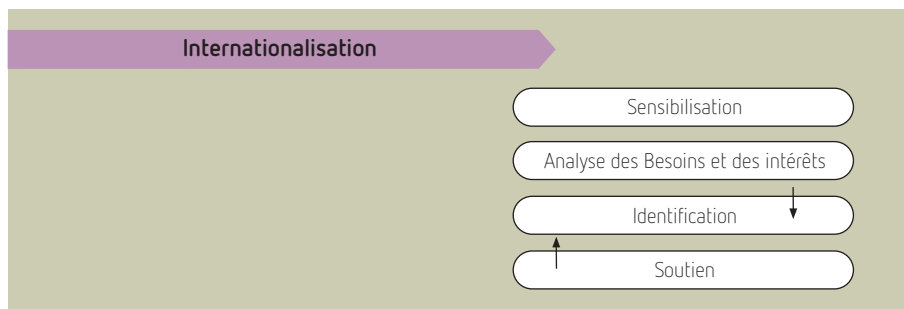
3. Consultant externe : responsable ainsi que le personnel de l'entité de soutien aux entrepreneurs de fournir des actions de formation plus spécifiques pour renforcer certaines capacités de l'équipe entrepreneuriale.

OUTILS / ANNEXES

A. Programmes de formation. Ils sont conçus pour mesurer en fonction des lacunes relevées dans les zones mentionnées ci-dessus.

ACTION 5.2.3. INITIATION À L'INTERNATIONALISATION

DESCRIPTION



Cette action poursuit un accompagnement par l'entité de soutien aux entrepreneurs pour les entreprises qui souhaitent entamer leur phase d'internationalisation afin de vendre leurs produits et leurs services dans d'autres pays, ainsi que de trouver des partenaires et des collaborateurs potentiels.

Malgré le fait que les EIBT considèrent comme stratégique l'entrée sur des nouveaux marchés internationaux, elles sont encore peu nombreuses à franchir le pas, ce qui prouve les difficultés réelles du processus, surtout compte tenu de la rareté des ressources et du manque d'informations.

Face à cette situation, l'entité de soutien aux entrepreneurs s'efforcera de soutenir les EIBT dans cette phase d'internationalisation à travers une série d'actions visant, d'une part, à sensibiliser la population à l'importance et les possibilités offertes par les marchés internationaux, surtout dans le contexte de crise actuel. D'autre part, pour aider à surmonter ces obstacles d'entrée existant dans ces marchés, dont le but ultime est d'obtenir de nouveaux clients ou des partenaires internationaux.

Pour s'acquitter de cette charge, les actions suivantes sont à mettre en oeuvre :

- En premier lieu, les EIBT doivent être bien informées au sujet de l'importance de la présentation de leurs produits et services sur les marchés internationaux. Cette mission devient la mission des entités de soutien qui jouent un rôle dynamique pour encourager les entreprises à sortir et à obtenir, par conséquent, un renforcement de leurs positions et un développement des affaires.
- Avoir une compréhension approfondie de leurs besoins et leurs intérêts dans le domaine de l'internationalisation : les marchés plus intéressants, les profils de clients / partenaires, les autres organismes, etc.
- Une fois l'analyse de ces renseignements faite, l'entité de soutien sera chargée d'identifier les organisations régionales et nationales qui ont les ressources et l'expertise nécessaires dans le domaine de l'internationalisation. Selon le cas, ces organismes pourraient être les chambres de Commerce, les sociétés étrangères de promotion, les entités de promotion des exportations, etc.
- À ce stade, l'entité de soutien exercera comme intermédiaire en communiquant avec les deux parties. En plus, cette organisation aidera les EIBT dans les activités que l'entreprise jugera appropriées, telles que l'accompagnement aux réunions, la préparation et l'examen des documents, la recherche d'information, le soutien à l'internationalisation, etc.

AGENTS

1. **Entité de soutien aux entrepreneurs** : conseiller, aider et accompagner l'entreprise pour démarrer son processus d'internationalisation.
2. **EIBT** : exprimer ses besoins et ses intérêts en concernant les marchés internationaux d'intérêt et participer activement à l'ensemble du processus.
3. **Organismes de soutien à l'internationalisation** : conseiller et fournir toutes les informations nécessaires.

OUTILS / ANNEXES

A. Enquête sur l'internationalisation. Il s'agit d'un rapport avec le contenu pertinent sur la société et ses intérêts dans les enjeux de l'internationalisation.

BONNES PRATIQUES

L'initiative lancée par l'European Business Innovation Centre Network, EBN, « Soft Landing Club » peut servir de point de référence pour l'établissement d'un support pour l'internationalisation à travers un service « softlanding ». Son objectif est d'accompagner et d'aider les EIBT dans leur processus d'internationalisation grâce à une relation entre les entités à l'appui du réseau, les Business Innovation Center (BIC).

Deux profils ou deux actions différents sont fixés de la part des entités de soutien dans des opérations de « softlanding » :

- D'une part, l'entité de soutien qui envoie l'une de ses sociétés et qui s'engage à fournir un profil aussi détaillé que possible sur son activité ainsi que sur ses intérêts, ses besoins, etc. à l'appui de l'entité réceptrice.
- L'entité de soutien réceptrice sera responsable d'offrir un catalogue de services souples et adaptés aux besoins de l'entreprise en tenant compte des ressources disponibles.

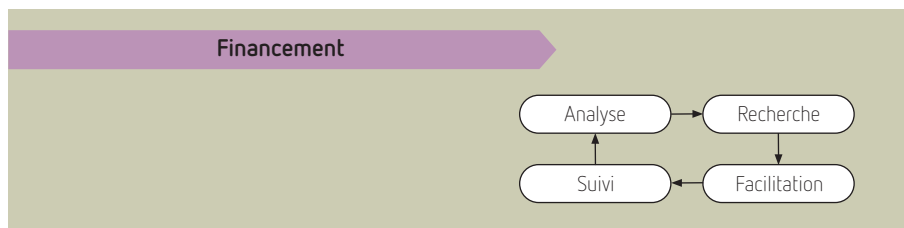
Ce catalogue de services doit avoir comme objectif principal les besoins de la société envoyée et définira une durée de service en accord avec ceux-ci. Ces services peuvent être fondamentalement regroupés en trois catégories différentes :

- Logistique : Accès aux bureaux, aux salles de réunion, à une connexion wifi, aux services communs tels qu'imprimante, photocopieur, etc.
- Agenda : Organisation des réunions avec des collaborateurs éventuels, des clients, etc., où l'entité de soutien agira en tant qu'agent facilitateur et comme appui à la société lors de la tenue de celles-ci.
- Conseil expert dans les domaines que la société jugera bon, par des experts : propriété industrielle, financement, etc.

Finalement, le coût pour la fourniture de ce service sera calculé en fonction de chaque cas particulier et devra être communiqué à la fois à l'IC et à l'entreprise envoyée pour son évaluation.

ACTION 5.2.4. FINANCEMENT

DESCRIPTION



L'objectif de cette étape de consolidation est de fournir un service d'accès aux financements des EIBT totalement adapté à leurs besoins de croissance et d'expansion. Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir conçu un itinéraire complet, structuré en plusieurs étapes dans le but d'étudier et de sélectionner les mécanismes de financement qui s'adaptent le mieux dans chaque cas.

ITINERAIRE DE FINANCEMENT

Phase d'analyses

À ce stade, il faut faire une analyse approfondie de la situation de l'EIBT, actuellement et dans l'avenir, à travers le développement d'un Business Plan avec une projection d'au moins trois ans. Ce Business Plan va prendre en compte, notamment, les aspects suivants :

- Trajectoire de l'EIBT jusqu'à la date qui justifie d'une certaine manière la situation.
- Mission, vision et valeurs de l'EIBT selon la période.
- Les actions de marketing à entreprendre, de nouvelles stratégies de pénétration des marchés existants et nouveaux, l'introduction de nouveaux produits, le cas échéant, l'orientation de la marque, le positionnement, etc.
- Technologie de R+D : Nouveaux projets à développer au cours de cette période.
- Des ressources humaines : Nouveaux ajouts qui ont des profils que la compagnie considère stratégiques afin de renforcer certains domaines : marketing, R+D, gestion, etc.
- Plan économique et financier ayant quantifié les besoins en ressources humaines.

Phase de recherche

Selon les besoins détectés et les actions à entreprendre par les EIBT, il faut concevoir un plan de financement par le biais de mécanismes pris en charge par l'entité de soutien dans sa région et au niveau national. En ce sens, on pourrait mentionner :

- Les réseaux de Business Angels : Un Business Angel est un investisseur privé (personne physique ou morale) qui fournit le capital intelligent, c'est-à-dire, de l'argent, de l'expérience et son réseau de contacts, pour des projets de création d'entreprises ou entreprises déjà créées nécessitant une aide de financement et le soutien d'expert. En d'autres termes, c'est un investisseur qui cherche à avoir un retour sur son investissement et qui s'implique dans l'entreprise.

- Forums d'investissement où les EIBT auront l'occasion de présenter leurs projets afin d'attirer un investisseur et donc les capitaux nécessaires pour s'attaquer à la phase de consolidation.
- Prêts à des conditions très favorables pour le développement de projets R+D accordés par des organismes qui encouragent la recherche, le développement et l'innovation au niveau régional et national.
- Prêts participatifs à long terme, avec la possibilité de carence, dont les intérêts sont liés aux résultats de l'entreprise qui va réaliser un projet d'affaires novatrices grâce à des entités publiques et privés de capital-risque.
- Investissement en capital minoritaire et temporaire de participation dans le capital de la société, déjà existante ou nouvellement créée dans ce cas, qui aura un projet d'entreprises très innovant également grâce à des entités de capital de risque.

Subventions pour des actions spécifiques telles que le recrutement, les projets de R+D, l'internationalisation, etc.

Phase d'animation

Le rôle de l'entité de soutien est important à ce stade, car il est conçu comme une référence ou une validation pour développer des actions avec une EIBT. Le business plan mis au point, est appuyé d'une certaine façon par l'organisation elle-même, grâce à la délivrance d'un certificat d'exigence de validation qui peut être considéré comme une étape préalable à l'obtention de financement et d'accords de collaboration avec les organismes spécialisés.

En tout cas, l'entité de soutien établira un contact permanent avec les entités de financement et aidera l'équipe au cours du processus de négociation.

Phase de suivi

Une fois le financement obtenu, l'entité de soutien s'engage à assurer le suivi de l'évolution de la société elle-même lorsqu'il pourrait exister des changements nécessitant une nouvelle structure ou approche, ainsi que d'un contact permanent avec l'entité financière.

AGENTS

1. Entités de soutien aux entrepreneurs

Soutien à l'EIBT pendant tout le processus dans ses quatre étapes.

2. EIBT

Participer à l'élaboration du Business Plan, du processus de négociation et de l'engagement de fournir des renseignements sur son évolution et son développement.

3. Entité financière

Engagement ferme pour le financement de ce type de projets.

OUTILS / JOINTS

A. Plan financier

Il définit les besoins et les objectifs financiers, ainsi que l'intention d'utiliser les outils financiers.

B. Business Plan

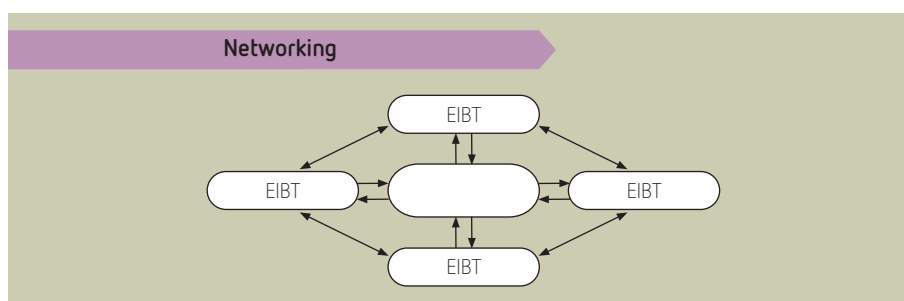
Travaillé à la 3^{ème} étape et mis à jour avec l'évolution de la société

C. Accord de collaboration avec des entités financières

Elles établissent les conditions avantageuses pour les EIBT.

ACTION 5.2.5. NETWORKING

DESCRIPTION



L'objectif de cette action est d'aider à consolider le réseau de contacts et de présence des EIBT dans le milieu de l'entreprise, par l'intermédiaire de l'Organisation des « réunions de coopération » dans lequel s'établira un bon canal de communication qui favorisera la compréhension mutuelle entre les EIBT et les assistants et autres entreprises connexes qui pourraient collaborer.

Étapes à suivre :

- Conception du programme de l'événement ou de la réunion de coopération : Thématique, secteur impliqué, profil de l'invité par l'entreprise de référence, ainsi que des EIBT participant.
- Diffusion de l'événement entre l'auditoire potentiel au moyen d'actions directes (mailings, contact téléphonique), la diffusion par les canaux web entre autres formules.
- Organisation de la logistique de l'événement : salles, équipement, connectivité sur Internet, dans le but de promouvoir un milieu favorable à la communication et à l'interaction entre les participants.

Une fois finie la réunion, des questionnaires de satisfaction sont envoyés aux participants dans le but de connaître leurs points de vu sur l'événement et pour incorporer des améliorations qui contribueront à une meilleure prise en charge.

Il est nécessaire pour l'organisation de ces réunions, que l'entité de soutien dispose d'un réseau consolidé de contacts avec les entreprises concernées dans sa région et les motiver d'une certaine façon à connaître les entreprises EIBT liées à leur activité.

AGENTS

1. Entités de soutien aux entrepreneurs

Responsable de l'organisation de l'événement, ainsi que des alliances avec des entreprises représentantes de la région correspondante.

2. EIBT

Aider et renforcer le réseau de contacts avec les autres participants. Évaluer également les possibilités de coopération.

3. Entreprise importante

Exposition des principales lignes d'activité, mettant en évidence celles considérées les plus stratégiques pour établir une collaboration avec les EIBT.

OUTILS / ANNEXES

A. Outils de communication

Préparer un envoi ainsi que le programme de coopération, afin que les participants connaissent l'objectif de la réunion

B. Format pour la présentation des entreprises participantes

Il y aura un format commun pour les entreprises.

C. Questionnaire sur la satisfaction

Il permet de connaître la satisfaction des participants ainsi que les aspects à améliorer.

ACTION 5.2.6. INNOVATION ET COOPÉRATION

DESCRIPTION

L'entité de soutien aux entrepreneurs doit avoir parmi ses missions, celle d'accompagner les entreprises dans leur processus d'innovation et de diversification dans le but ultime de renforcer leur compétitivité. La recherche de financement pour ces processus est aussi l'un de ses axes de travail.

La coopération technologique internationale, dans le nouveau contexte de la mondialisation, représente un élément clé dans l'amélioration de la compétitivité qui a impliqué de nombreux avantages : économies d'échelle, accès aux ressources et aux compétences complémentaires entre les partenaires, réductions dans le temps requis pour l'innovation, l'accès aux marchés, etc.

L'entité de soutien aux entrepreneurs essaiera de prêter aux EIBT impliquées une série de services conçus, tout d'abord, pour sensibiliser les possibilités qu'offrent des programmes tels qu'Eureka, Iberoeka, Eurostars, Era-NET et, bien sûr, le 7^{ème} Programme-Cadre de R+D de l'UE, pour encourager aussi bien l'innovation, que les processus d'internationalisation. Et deuxièmement, les entreprises sont approchées aux principaux agents tracteurs de projets, ainsi qu'aux potentiels partenaires technologiques afin de lancer de nouvelles initiatives. Par conséquent, cette coopération entre les entreprises vise à atteindre les objectifs suivants :

- Améliorer la capacité technologique des EIBT ainsi que la gestion de leur activité en R+D.
- Mettre en contact les EIBT avec les fournisseurs en R+D de référence dans leurs domaines d'activité afin d'établir des partenariats pour des collaborations futures.
- L'accès à un financement international pour réaliser des projets en R+D en collaboration.
- Promouvoir la coopération à tous les niveaux, tant à niveau international que local entre les EIBT participantes.

Pour mettre cette action en place, nous proposons le calendrier suivant :

1^{ère} Phase. Analyses des capacités technologiques : diagnostic et diffusion de l'offre

Le diagnostic technologique nous permet d'identifier les intérêts en matière de R+D, c'est-à-dire quelles sont les capacités industrielles et les possibilités des produits et des processus identifiés et qu'ils aimeraient développer. Le diagnostic technologique implique :

- **Analyse générale de l'entreprise** : L'activité de l'entreprise, l'évolution historique, l'organisation (organigramme, le fonctionnement interne de l'entreprise, les zones de travail, etc.) ; les capacités des entrepreneurs et de l'industrie ; la situation de l'entreprise dans son secteur ; les perspectives pour l'avenir et l'analyse SWOT.
Le résultat de cet ensemble d'analyses fournira une image complète des « capacités commerciales et industrielles » de la compagnie.
- **Analyses des activités de R+D+i** : Situer la R+D au sein de la structure de l'entreprise ; la relation des projets de R+D ; les ressources disponibles en R+D dans l'entreprise. Le résultat de cet ensemble d'analyse donne un aperçu de la « technologie et des capacités en R+D » de l'entreprise. Un autre élément clé et de rejoindre des consortiums.
- **Analyse de l'état de l'art** : La maturité des technologies utilisées dans l'entreprise et identifier les tendances futures.
- **Identification des lignes générales de R+D pour l'entreprise. Stratégie R+D.** Les domaines actuellement en développement seront identifiés, où les lignes actuelles de l'activité des entreprises sont recueillies, ce qui serait « l'offre technique » et les nouveaux domaines d'activité, qui recueillent ces préoccupations-là ou besoins technologiques identifiés par l'entreprise, qui sont « la demande technologique ».
- **Diffusion de l'offre scientifique – technologique de l'entreprise.** La société peut faire une activité proactive à la recherche de partenaires du projet, mais il est également important que les autres entreprises soient au courant de son offre technologique lorsque celle-ci peut couvrir toute la demande de projets R+D.

2^{ème} Phase. L'identification des collaborateurs

L'entité de soutien à la création d'entreprises va aider les entrepreneurs à détecter des collaborateurs pour des projets individuels (sous-traitants et partenaires) ou des projets de collaboration (partenaires et dirigeants). Dans ce dernier cas, l'une des tâches fondamentales de l'équipe de gestion de projet sera l'identification, le contact et le suivi des entreprises et d'organisations qui mènent ou envisagent des projets ou des consortiums. C'est une lourde tâche, qui nécessite un suivi étroit des activités et des invitations pour suivre et enquêter sur les diverses sources.

Également les systèmes disponibles seront utilisés au niveau européen, national et régional pour aider à la recherche de partenaires et la création de consortiums, tant ceux opérant à travers des bases de données (CORDIS, Ideal-IST, etc.), que des instruments qui sont diffusés grâce à l'offre et la demande (SOST; Red Pymera, CDTI, FEDIT, ...), sans oublier les plates-formes technologiques, les bureaux régionaux ou les associations commerciales.

Afin de promouvoir l'établissement de contacts, les entités de soutien aux entrepreneurs offriront la participation des entreprises aux événements pertinents sur l'innovation et organiseront entre autres des missions commerciales.

3^{ème} Phase : Détection des opportunités spécifiques pour la participation

La détection des opportunités concrètes de participation à des consortiums et à des projets est l'un des principaux objectifs de ce projet. Les projets peuvent être faits sur une base individuelle (un seul partenaire assume les coûts) ou en coopérative (chaque partenaire assume les coûts et un chef de file du projet est nommé). Basée sur le diagnostic de R+D de l'entreprise, l'offre scientifique et technologique de chaque compagnie et la demande scientifico-technologique d'une autre entreprise, on détectera une opportunité en innovation, s'il y en a.

4^{ème} Phase : L'information sur les programmes et les convocations

À cet égard, sont établis des mécanismes et des outils nécessaires pour apporter des informations à jour aux entreprises participantes en fonction de leurs besoins. Sur la structuration et le fonctionnement du financement public des programmes publics et privés, nous pouvons trouver des programmes de coopérations technologique (y compris internationaux), comme le 7^{ème} PCRD, Eureka, Iberoeka, Eurostars, era-NET...

5^{ème} Phase : Conseil technique sur l'organisation du projet

Tout projet d'innovation implique une gestion, qui peut augmenter la complexité dans le cas de projets de collaboration. Dans ce cas, le processus de constitution d'une entreprise comme partenaire dans un projet implique une série de tâches (certaines d'entre elles pourraient compter sur l'appui de l'entité de soutien aux entrepreneurs) :

- Contact avec le responsable du projet.
- L'identification des activités et des tâches qui peuvent être effectuées.
- Rédaction des activités.
- Élaboration du budget comme partenaire.
- Envoi au responsable de l'information administrative et technique de l'entreprise.
- Mise en place d'un accord de partenariat.

6^{ème} Phase : Demande de financement

Lorsque le projet d'innovation, soit individuel soit en collaboration peut être hébergé par une convocation quelconque de financement public. Les tâches comprennent :

- Informer sur les différentes convocations.
- Structure du projet.
- Le cas échéant, faciliter la création d'un consortium et aboutir à un accord entre les partenaires.
- Préparer la demande ou examiner la pertinence à la convocation.
- Faire un suivi de la demande.
- Agir en tant qu'intermédiaire entre le financier et la société, afin de valider la qualité du projet soumis.
- Suivi du projet. Coordination des tâches et des partenaires.

Ces tâches peuvent être effectuées par des entreprises ou par une entité de consultation externe spécialisée en gestion de l'innovation. Ces services peuvent aussi être offerts sur les ressources de soutien de chaque entité.

AGENTS

1. Entités de soutien aux entrepreneurs

Responsable de l'exécution de cette action et de l'appui des EIBT tout au long du processus : de la création de l'Unité Commerciale à la participation.

2. EIBT

Participer activement à toutes les phases du projet lorsque l'équipe technique le demandera.

3. Consultation externe

Avec une vaste expérience dans ce type d'action, elle s'occupera avec le personnel nommé par l'entité de soutien, d'aider les EIBT dans la participation à des projets de coopération internationale.

OUTILS

A. Diagnostic technique

Il permet de connaître les possibilités et les capacités de R+D de l'entreprise.

B. Convention cadre de collaboration

À signer entre les partenaires participants dans un projet de collaboration.

ANNEXES

Catalogue :
Coopération Commerciale pour l'Innovation Internationale

Webs :
www.towardsfp7.com
http://cordis.europa.eu/fp7/coordination/links_en.html

5^e Phase
Développement
de l'entreprise

5.1.
Diagnostic

5.2.
Plan d'action

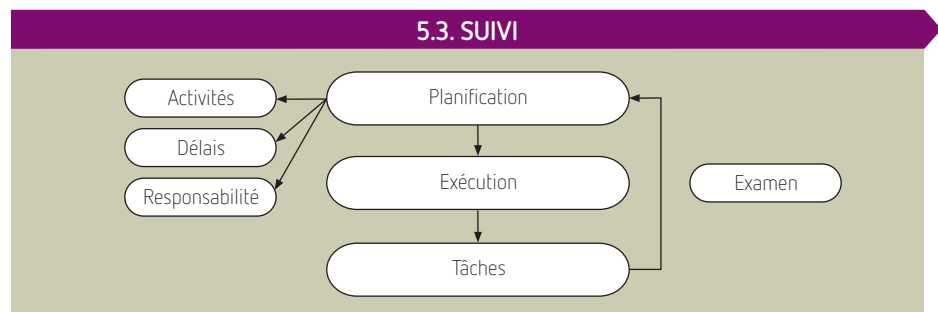
5.3.
Suivi

ÉTAPE 5.3. SUIVI

OBJECTIFS

L'objectif principal poursuivi est le contrôle de l'exécution des mesures prévues sur le plan d'action et d'évaluer les résultats de l'entreprise. Décider les mesures correctives en cas de déviations pour obtenir les résultats escomptés.

DESCRIPTION



Pour le suivi du plan d'action on conçoit un tableau récapitulatif qui répertorie toutes les tâches prévues sur le plan, les délais et le responsable, préalablement convenues avec la société.

Trois réunions de suivi sont prévues en principe, l'une à deux mois à compter de la proposition du plan d'action, l'autre à quatre mois et la dernière à la fin du programme, bien que celles-ci puissent varier selon l'évolution du plan et les besoins spécifiques de chaque entreprise et de la disponibilité.

AGENTS

1. Entités de soutien aux entrepreneurs

Développer le résumé et l'annexe nécessaire pour la mise en œuvre du suivi du calendrier d'actions. Formuler les mesures correctives possibles.

2. EIBT

Accord sur les mesures visant à améliorer et renforcer les faiblesses identifiées ou celles qui ont besoin d'être améliorées au cours de la fourniture de l'appui ainsi que de l'entité du personnel de soutien.

BONNES PRATIQUES – ACTIONS À CONSIDÉRER

Comme à la 1^{ère} et 2^{ème} phases et pour améliorer le contrôle des objectifs proposés, évaluer les résultats et prendre les décisions correctives nécessaires proposées incorporant un système d'indicateurs tel que :

- Développement d'un panneau de contrôle pour le suivi du plan d'action
- Métriques d'un plan d'action : déviations, analyse et corrections
- Budgets au plan d'action : suivi
- Développement de tableaux spécifiques pour chaque zone

OUTILS / ANNEXES

A. Modèle de suivi

Tableau d'indicateurs liés à la gestion de l'entreprise pour des fins de suivi.

TABLEAU DE BORD INDIVIDUEL
INDICATEUR INDIVIDUEL D'UN PROJET COMMERCIAL

TABLEAU DE BORD D'AGENT
INDICATEUR DE L'AGENT DE SOUTIEN

TABLEAU DE BORD RÉGIONAL
INDICATEUR TOTAL DE LA RÉGION

1^{ÈRE} PHASE : SENSIBILISATION

Nombre de nouveaux projets EITB / an	
Investissement public de sensibilisation / Chaque projet détecté	Investissement public de sensibilisation

2^{ÈME} PHASE : DÉTECTION DE PROJETS

Nombre de projets détectés
Nombre d'études de brevetabilité développées
Nombre de projet structuré
Nombre des projets analysés.

3^{ÈME} PHASE : ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS

	Nombre de projets soutenus	N° des projets d'EIBT soutenus dans la région
	Nombre d'accords de collaboration signés	
	Nombre de BP développés	
	Nombre de projets / chargé d'affaires	
Capital et investissement d'accord avec le BP	Capital et investissement conformément au BP	
Emploi selon le BP	Emploi selon le BP	
Internationalisation : Nombre de marchés	Internationalisation : Nombre de marchés	
Nombre de brevets	Nombre de brevets	Nombre de brevets / 100 000 habitants

4^{ÈME} PHASE : DÉBUT DE L'ACTIVITÉ

CONSTITUTION D'EIBT

N° d'entreprises EIBT créées	N° d'entreprises EIBT constituées et / ou
	N° d'entreprises EIBT constituées / 100 000 habitants
	N° d'entreprises EIBT constituées / total N° d'entreprises
	Moyenne pour la constitution d'entreprises

SERVICE D'INCUBATION

Période moyenne d'incubation
% de survie d'EIBT incubées
% survie d' EIBT / % survie entreprises

FINANCEMENT

% de Financement Obtenu / Financement Appliqué	Moyenne financement obtenu / - Financement Appliqué	
	Financement obtenu par les EIBT Avec l'aide d'un agent	Financement obtenu pour les EIBT de la région

ACTIVITÉS COMMERCIALES

Rendez-vous de contacts commerciaux
Temps de commercialisation depuis la constitution

COMMUNICATION ET NETWORKING

N° de participants dans la réunion d' EBC	N° d' EIBT réunis avec EIBT
N° d'activités de communication	N° de participants / N° réunions avec EIBT

5^{ÈME} PHASE : DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

N° d'activités de formation	N° de diagnostics réalisés par l'agent	N° d'activités de coopération réalisées dans la région
N° de projets R+D actifs	N° de plans d'actions réalisés par l'agent	N° d'emplois créés par EIBT de la région
N° de contacts de coopération établis	N° de projets de coopération accompagnés par le biais de l'agent	Investissement réalisé par EIBT de la région
% facturation réel / facturation prévue		
% investissement réel / investissement prévu		
% emploi réel / emploi prévu		

- **Entreprise Innovante de Base Technologique (EIBT)** : organisations productrices de biens et de services dédiées à la conception, le développement et la production de produits innovants ou de procédés de fabrication par l'application systématique des connaissances scientifiques et technologiques. (Page 11)
- **Entités de production scientifique et technologique** : Universités et centres technologiques. (Page 16)
- **Agents régionaux** : Ensemble d'entités qui jouent un rôle dans la promotion, le soutien et / ou le développement d'EIBT, dans une région. (Page 16)
- **Economie basée sur la connaissance**¹ : Une économie basée sur la production, la distribution et l'utilisation de la connaissance et de l'information.
- **Preuve de concept** : Expérimentation résumée d'une idée ou d'une méthode pour vérifier si elle est susceptible d'être exploitée commercialement par une nouvelle société. (Page 24)
- **Modèle d'Affaire**² : Description de la base de comment une organisation créée, distribue et capture de la valeur.
- **Business Plan** : Le Business Plan est un document rédigé qui décrit comment une entreprise a l'intention de démarrer ou est déjà connectée. (Page 37)
- **INPI** : Institut National de la propriété industrielle de la République française. (Pag. 39)
- **OEPM** : *Oficina Española de Patentes y Marcas*. Organisme public chargé de l'enregistrement et l'octroi des diverses formes de propriété industrielle. (Page 39)
- **Propriété industrielle et intellectuelle** : Propriété intellectuelle désigne les créations de l'esprit : inventions, les œuvres littéraires et artistiques, symboles, noms, images, dessins et modèles utilisés dans le commerce, protégé par des droits juridiques. (Page 43)
- **Pré-incubation** : Services d'incubation fournis aux projets d'entreprise en stade embryonnaire avant leur mise en place comme le Start Up. (Page 42)
- **Spin off** : Création de nouvelles entreprises à partir d'autres entreprises ou organismes existants.
- **CDTI** : Centre de développement technologique et industriel. Entité entrepreneuriale publique qui favorise l'innovation et le développement technologique des entreprises espagnoles.
- **CORDIS** : Service d'information recherche et développement communautaire.
- **FECIT** : Fédération espagnole de centres technologiques.
- **SOST** : Bureau espagnol de la science et la technologie à Bruxelles.
- **Programme SUDOE** : Programme pour la Coopération Territoriale de l'Espace Sud-Ouest Européen (SUDOE)
- **Centres européens d'entreprises et innovation** : entités au service des PME et des entrepreneurs, qui visent à consolider et diversifier le tissu économique et industriel. Ils sont reconnus par un système de certification de la qualité, qui leur permet d'obtenir la marque EC-BIC.
- **ERP** : Systèmes de planification des ressources entrepreneuriales. Ce sont des systèmes d'information de gestion qui intègrent et gèrent plusieurs entreprises associées à des aspects de production et d'opérations de distribution d'une entreprise dans la production de biens ou de services. (Page 48)
- **CRM** : Systèmes informatiques à l'appui de la gestion des relations avec les clients, des ventes et du marketing. (Page 48)
- **7PM** : Septième programme-cadre rassemblant toutes les initiatives communautaires relatives à la recherche sous un même toit et jouant un rôle crucial dans la réalisation des objectifs de croissance, la compétitivité et l'emploi.

1. Fernández de Pinedo, Miguel. *La gestión de conocimiento: tercer factor*.

2. Alexander Osterwalder.

