

Guide pratique pour réussir le lancement de sa Start-up innovante

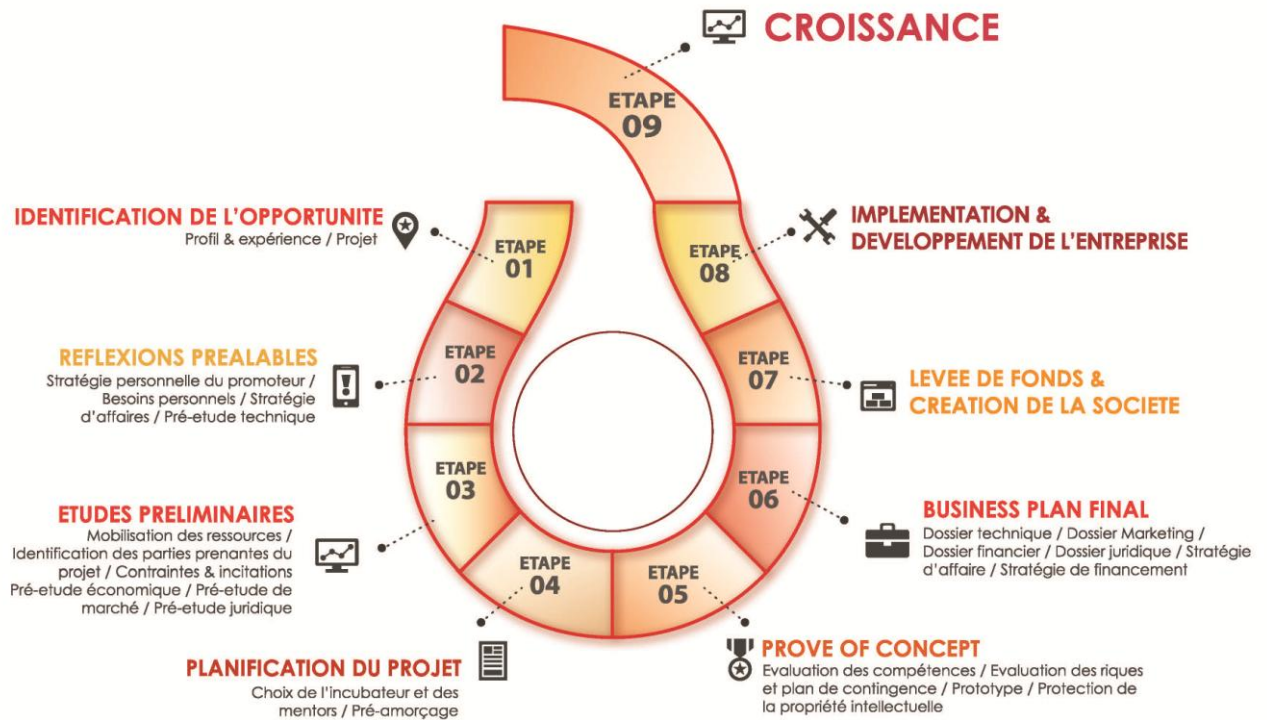
Ce guide est destiné aux promoteurs de start-ups innovantes, qu'ils soient docteur ou doctorant dans un laboratoire de recherche scientifique, chercheur indépendant ou rattaché à une entreprise, inventeur ou même étudiant, et qui disposent d'une idée précise d'innovation, à même d'aboutir à la création d'une Start-up.

Sans prétendre être exhaustif, ce guide donne des informations pratiques, sous forme des fiches mémoires, qui aideront le promoteur de start-up qui valorise des résultats de recherche scientifique en particulier, à mieux appréhender les principaux défis qu'il aura à affronter dans sa démarche entrepreneuriale, et réunir les conditions de succès pour que sa Start-up ne reste pas justement une simple Start-up.

Les informations et les conseils contenus dans ce guide sont de nature à éclairer le chemin du créateur de l'entreprise innovante pour lui faire gagner du temps et lui éviter les erreurs commises par ses prédécesseurs. Toutefois, ce guide ne dispense pas de consulter les experts dans les domaines nécessaires (consultants, mentors, experts en marketing, conseillers en PI, financiers, juristes,... etc.).

Chapitre 1: La chaîne de valeur de création d'une Start-up innovante

Créer une start-up innovante a une portée sociétale de premier plan, surtout lorsqu'il s'agit de valoriser un patrimoine scientifique et/ou technologique, au service du bien-être de la société. C'est l'aboutissement d'une stratégie et d'un processus itératif et collectif visant à réunir les éléments constitutifs d'une entreprise, capable de développer un modèle économique permettant de s'insérer dans un marché cible et produire de la valeur d'une manière durable. La rencontre entre l'idée et le porteur du projet, se développe le long d'une chaîne de valeur, qui permet si toutefois toutes les conditions de réussite sont réunies, de produire une start-up innovante selon le graphique 1.



Graphique 1

Du fait de son rôle économique et social, l'entreprise fait l'objet d'une attention particulière par les politiques publiques. En Tunisie, des dispositifs et des incitations à même d'industrialiser ce processus, s'insèrent en filigrane dans le processus de création de start-ups innovante et qui aboutit par paliers successifs, à la transformation du projet en industrie. Cela reste une trajectoire incertaine, pleine de risque et de défis, que ne connaîtront qu'un nombre limité d'entreprises réussies. Cette trajectoire peut se résumer en 3 grands moments dans la vie de la Start-up innovante, à savoir: l'amorçage, le lancement et le développement.

a- La naissance du concept et sa survie : première étape de maturation du projet

Cette phase d'amorçage est liée à l'identification de l'opportunité (l'idée) qui se fait, d'habitude, dans un laboratoire de recherche scientifique. Ainsi, le chercheur en collaboration avec l'équipe du projet, étudie la faisabilité technico-économique de l'innovation et anticipe le marché réel (« proof of relevance ») du nouveau produit (bien ou service), d'un nouveau procédé de fabrication, d'une nouvelle méthode d'organisation du travail ou d'un nouveau

mode de commercialisation du produit. Les techniques utilisées dans cette phase relèvent d'une discipline empirique appelée Transfert de Technologie.

b- Le lancement sur le marché

Durant cette phase, le chercheur ou l'innovateur dispose d'un prototype ou une version Beta de son produit pour tester le marché. La validation du prototype passe par des essais documentés et validés par des professionnels (preuve de concept) au sein d'un incubateur ou un centre de transfert de technologie, qu'il soit privé ou public.

A ce stade, l'innovateur aborde l'aspect fonctionnel et ensuite la protection de la propriété intellectuelle, et dépose le cas échéant une demande de brevet, qui représentera une partie de son actif.

Le créateur doit, dans cette phase, décrocher le premier contrat ou lettre d'intention d'un premier client qui servira de témoin pour susciter l'intérêt du marché.

Suit la structuration du projet et la description des besoins en financement selon un plan dit de levée de fonds et mobilisation de capitaux.

c- La mise sur orbite ou l'étape industrielle

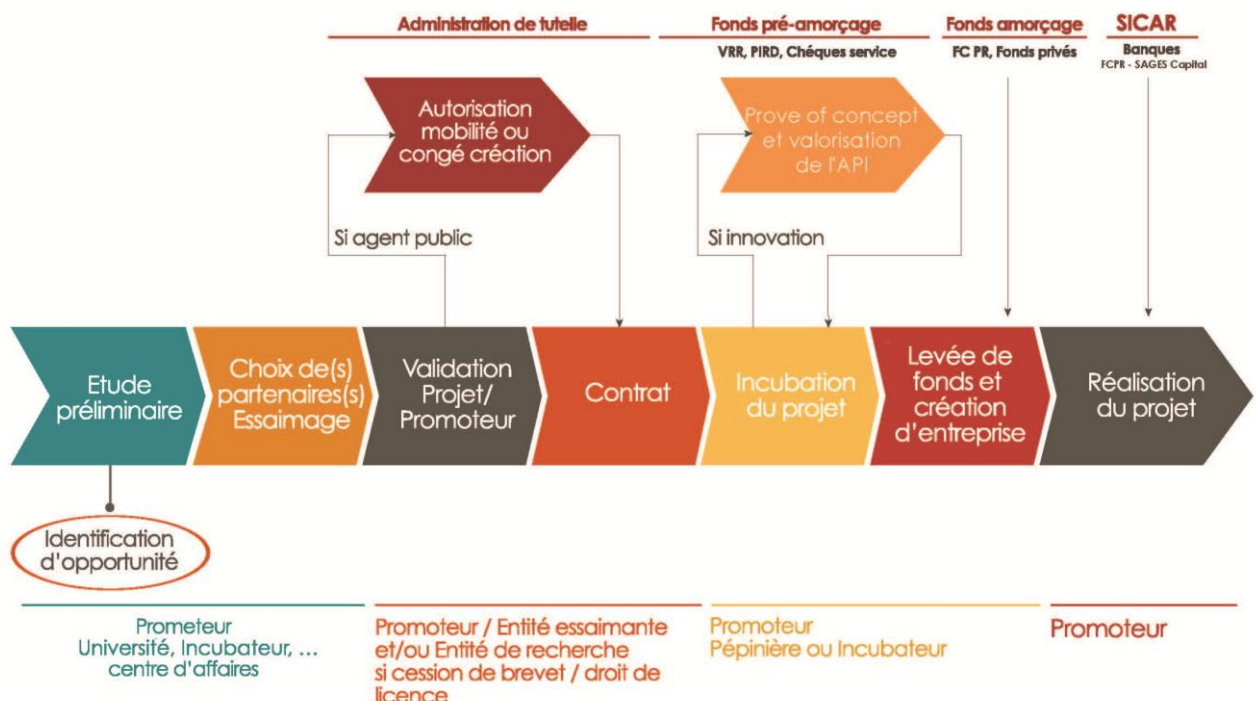
À chaque grande étape correspond un niveau de risque. Pour que le projet survive, il faudrait réunir les capitaux matériels et immatériels nécessaires pour la maîtrise des risques - modélisés schématiquement dans la courbe Investissement versus Risque dans la figure 1 ci-dessus. Pour réussir, l'entrepreneur doit savoir identifier et maîtriser le processus de création/destruction de valeur en vue d'apporter un meilleur bénéfice global ou « profil de risque » tout le long de la vie de sa Startup.

Chapitre 2: Le cas de l'essaimage scientifique (Research Based Spin Off)

D'après la définition consacrée par l'OCDE, une RBSO (Research Based Spin-Off) est une entreprise qui présente au moins une des 5 caractéristiques suivantes:

- inclure un organisme public ou un chercheur universitaire parmi ses fondateurs ;
- utiliser une licence technologique d'un organisme de recherche public ou d'une université;
- a démarré dans un incubateur ou un parc technologique avec le soutien d'un organisme de recherche ;
- dans laquelle une université ou un laboratoire a participé dans le capital ;
- a été établie directement par une institution ou un organisme de recherche.

L'essaimage scientifique est défini comme étant le processus qui permet in fine la commercialisation de connaissances scientifiques, à travers la création d'une RBSO –cf. graphique 2- en associant, le cas échéant, une entreprise existante pour bénéficier d'un accès au marché et/ou d'un financement.



Graphique 2

En Tunisie, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) a initié dès 1992 un cadre pour la valorisation des résultats de recherche dans le champ économique (programme VRR), qu'on peut considérer comme le premier acte en faveur de l'essaimage scientifique. Cette approche a été consolidée au début de 1996 par la loi d'orientation sur la recherche scientifique, et par une législation consacrant la possibilité pour les Chercheurs de devenir entrepreneurs et de lancer des spin-offs scientifiques selon le graphique 3, ou participer par leur savoir au développement d'entreprises existantes (régime dit de «mobilité des Chercheurs»), en capitalisant sur des connaissances académiques et des résultats de recherche.

Chapitre III : Les compétences clefs à maîtriser

Fiche 1 : La veille stratégique

Quoi

Détecter les signaux « décisifs » aux niveaux technologique, commercial et juridique et déchiffrer la stratégie des concurrents

L'intérêt

Identifier les acteurs économiques qui domine ou possèdent votre futur marché, et développer une stratégie pertinente de conquête.

Comment mettre en œuvre

L'activité de veille est indispensable à la survie et au développement de toute organisation, entreprise ou projet d'innovation. Avant de collecter et traiter les informations stratégiques, il y a lieu de les définir formellement, en précisant les sources et la fréquence de collecte, les acteurs clefs à observer sur le marché cible.

L'organisation qui en résulte ne doit pas être considérée comme figée : elle est évolutive, de la culture de l'entreprise, de l'évolution de l'environnement dans lequel elle se meut et de l'évolution des solutions technologiques mises en œuvre.

Le cheminement proposé pour améliorer ou mettre en place un dispositif de surveillance, quel que soit le stade de veille considéré, comprend quatre étapes :

- ✓ Identifier les destinataires de la veille
 - On procède en faisant un inventaire des utilisateurs potentiel, puis en sélectionnant les utilisateurs-cibles (ou fonctions clés). Ces derniers seront « les clients » de la veille que nous appellerons les destinataires.
 - Ce choix dépendra d'une sélection de critères à définir en fonction de la situation de l'entreprise. Par exemple, en sélectionnant les managers des processus clés pour une entité présentant un déficit quelconque ou bien en se focalisant un service commercial rencontrant de grandes difficultés face à la concurrence...
- ✓ Identifier les cibles à surveiller
 - Pour être performant, une activité de veille doit permettre de cibler, en accord avec les objectifs et les priorités stratégiques de l'organisation, les acteurs qu'elle souhaite placer sous surveillance.
 - Au préalable, on doit définir le périmètre de la veille et les cibles qu'on doit surveiller sans oublier l'élargissement de ce périmètre selon les besoins et les activités de l'organisation.
- ✓ Définir les priorités et les critères de sélection de l'information

Les indicateurs de critère de sélection sont leurs capacités d'innover.

Commencer par la définition des axes et des secteurs prioritaires à surveiller et les hiérarchiser afin d'établir un ordre de priorité et une liste de thèmes cibles.

Ensuite, il faudrait décliner chaque thème en plusieurs questions de recherche (quelles sont les informations concrètement attendues pour chacun des thèmes retenus ?)

- ✓ Mettre en place un plan d'action pour la diffusion de l'information

L'étape la plus importante c'est de mettre en place un plan d'actions de veille pour la diffusion de l'information qui comporte :

- Identifier les destinataires selon les types d'information sollicitée
- Choisir les outils de recherche
- Sauvegarder les résultats
- Diffuser au périmètre ciblé déjà choisi.

Fiche 2 : L'ingénierie de projet d'innovation et Transfert de Technologies

Faire valoir ses droits à la Propriété Intellectuelle

Une fois la trajectoire du projet d'innovation est validée, on peut se lancer dans l'aventure. La question cruciale qui se pose est : comment protéger mon droit à la propriété intellectuelle (PI) et le faire valoir dans les actifs de la société à créer ?

Voici quelques recommandations pour prendre en compte la PI dans le processus de création **Sur le plan technique :**

Lors des échanges avec les partenaires techniques, des "fuites" peuvent survenir. L'idée existe mais le prototypage est en plan. Le produit n'a pas encore pris forme. Tous les contacts du promoteur sont des points de vulnérabilité par lesquels un raid hostile peut survenir. Le projet est, à ce stade, extrêmement vulnérable. On peut se faire « piquer » une idée pendant qu'elle est encore en gestation.

Dès que des dessins, des circuits ou des fonctionnalités peuvent être formalisés, il faut exiger la signature d'un contrat de confidentialité avant d'échanger des données techniques, et documenter par un PV les réunions avec les partenaires ou prestataires, où l'on se fait reconnaître la paternité de chaque petit progrès réalisé. Il est nécessaire de donner un caractère légal à tous les échanges sur l'invention ou le projet pour qu'ils soient opposables aux tiers.

Sur le plan financier :

Les échanges avec les partenaires financiers vont très vite porter sur la valorisation de la propriété intellectuelle. Tant qu'elle n'est pas protégée, elle n'aura pas de valeur. En la matière, les compétences locales en rédaction de brevets et valorisation de PI font défaut.

D'autant que l'apport en industrie de l'inventeur n'est pas aisé à évaluer a priori, sans un retour d'expérience industrielle. Par contre, l'environnement juridique tunisien reconnaît plus facilement l'apport en nature.

Un brevet peut être évalué d'un commun accord entre les actionnaires, et sa valeur indexé sur son "cash flow futur".

Ce qui implique, bien entendu, l'intervention d'un commissaire aux apports qualifié.

À chaque étape du processus de création, le besoin en financement augmente de façon significative. On estime qu'il se multiplie par 5 à 10 fois d'une étape à l'autre. Ce qui explique la nécessité pour les Startup de recourir à plusieurs tours de table pour se doter de fonds propres, en conséquence. Les projets qui survivent, sont ceux qui prouvent que la valeur de la PI est en train d'évoluer au même rythme que les besoins en financement.

Fiche 3 : Le marketing et maillage de l'innovation

Quoi

Les outils de promotion qui permettent de transformer un projet d'innovation en un succès commercial

Intérêt

Un réseau peut aider à :

- rompre son isolement, prendre du recul, se former et partager de bonnes pratiques profiter de l'expérience d'autres entrepreneurs pour progresser dans son métier ;
- augmenter son chiffre d'affaires : trouver de nouveaux clients, identifier de nouveaux marchés et se développer localement et/ou à l'international ;
- mutualiser ses coûts, réduire ses charges : grouper les achats pour acheter à meilleur prix et partager des moyens et des prestations collectives, du personnel et des locaux ;
- défendre collectivement ses intérêts.

Le réseau devient alors une plateforme d'informations, d'échanges, d'expertise, de mutualisation, de lobbying, toujours dans un climat de convivialité.

Comment mettre en œuvre

D'abord, bien distinguer entre les deux cas de figures, celui de s'attaquer à un problème non résolu ou celui d'appréhender un besoin mal adressé, afin de créer les meilleures conditions pour implémenter sa stratégie et son modèle économique.

Deux questions clefs

Comment identifier et segmenter les marchés ou les niches de marchés ?

Comment accéder à ces différents marchés

C'est seulement après avoir développé une première réponse à ces questions, que l'entrepreneur pourra choisir et intégrer un ou plusieurs réseaux (groupe professionnel, association scientifique, Cluster,).

Pour une Start-up, le développement d'une organisation en réseau étend la capacité de voir, de comprendre et d'agir en milieu incertain. Plus spécifiquement, le réseautage d'innovation est celui qui crée des passerelles avec les laboratoires de recherches, et permet d'augmenter les performances de ses membres le long de la chaîne de valeur.

Le portail SNI de l'innovation et de la recherche permet de faciliter le partenariat grâce à :

- Des bases de données composées d'entreprises innovantes d'une part et des laboratoires de recherche d'autre part ;
- Des agents de valorisation répertoriés sur la majorité des universités et centres de recherche qui accompagnent les entreprises et qui facilitent le transfert technologique ;
- Un réseau de veille qui relie tous les centres de recherche en Tunisie et les technopoles quelque soit leur secteur d'activité;

- Un réseau de cluster qui permet d'encourager l'adoption de nouvelles technologies et identifier des opportunités d'affaires potentielles ;
- Une base de données composée des acteurs clés et des partenaires potentiels dans des projets internationaux.

Étapes d'intégration dans un réseau d'innovation

Étape 1 : définir les besoins et attentes

La première question à se poser consiste à définir ce que l'on attend du réseau par rapport aux différents bénéfices qu'il peut apporter.

Étape 2 : identifier les réseaux appropriés

Pour identifier les réseaux qui correspondent aux besoins de l'entreprise ou du projet, il faut :

- Consulter leurs présentations sur leurs sites internet.
- S'informer du programme d'actions de l'année en cours et éventuellement les réalisations de l'année écoulée.
- Échanger avec des membres du réseau pour avoir des retours concrets d'expériences, en termes de résultats et d'apports.
- Toutefois, un réseau dispose rarement d'importants moyens. Il ne vaut que par l'apport de chacun de ses membres.

Étape 3 : valider l'intérêt porté aux réseaux choisis

Souvent les réseaux permettent de participer à l'une de leurs réunions. Il n'y a pas à hésiter. Cela permet de se faire une idée et de savoir si cela correspond aux besoins identifiés.

L'un des bénéfices des réseaux est la qualité des échanges entre les membres et l'un des facteurs clés de succès est le partage.

En contre partie, intégrer un réseau exige de chaque membre un engagement sérieux au service de la communauté.

Fiche 4 : Structuration du projet d'innovation et mobilisation des capitaux

1- Structuration du projet

En partant de la chaîne de valeur de création d'entreprise innovante, on a reconstitué les étapes structurantes sur le plan financier, et qu'on peut décrire comme faisant partie du processus d'essai scientifique. Il s'agit des sous-processus qui s'articulent autour des 4 phases suivantes :

1) Le pré-amorçage : qui correspond à l'identification de l'opportunité à partir des bases de données des travaux R&D et du marché, y compris l'étude préliminaire de faisabilité et l'étude du plan d'affaires.

2) L'amorçage : qui s'opère en général dans un incubateur et correspond à la réunion des ressources clés du projet, le prototypage (preuve de concept) ou la pré-commercialisation. Cette phase nécessite la disponibilité du chercheur-entrepreneur, le cas échéant, sous l'égide du programme d'essai conventionnel (alliance avec une entreprise partenaire existante).

3) Le capital-crédit : qui capitalise sur les travaux effectués dans les étapes précédentes et consacre la création d'une RBSO. Quitte à faire appel éventuellement, aux aides publiques à l'entrepreneuriat pour finaliser les travaux complémentaires nécessaires à la création de l'entreprise.

4) Le capital-développement : il s'agit de maintenir et développer les actifs immatériels et continuer à bénéficier, éventuellement, du partenariat avec l'Université, via l'un des programmes publics de soutien à la R&D en vigueur.

2- Comment mobiliser des capitaux pour financer sa Start-up innovante ?

Le système tunisien de financement de l'innovation comporte une large panoplie d'instruments financiers d'appui. Ces instruments couvrent tout le processus, de l'idée de projet à la commercialisation en passant, si nécessaire, par la création de l'entreprise.

Les instruments de financement sont gérés par des structures publiques, des structures privées ou des organisations non gouvernementales et sont compliqués à appréhender sans le conseil d'un Investment Advisor.

Ces fonds ou mécanismes de financement peuvent être regroupés en 3 grandes catégories :

Les appuis individualisés : leurs objectifs est de renforcer la performance, la compétitivité et les capacités d'innovations des entreprises existantes. Dans cette catégorie sont regroupés le (PMN), l'(ITP), le (FOPRODI), la (PIRD) et le Chèque Services.

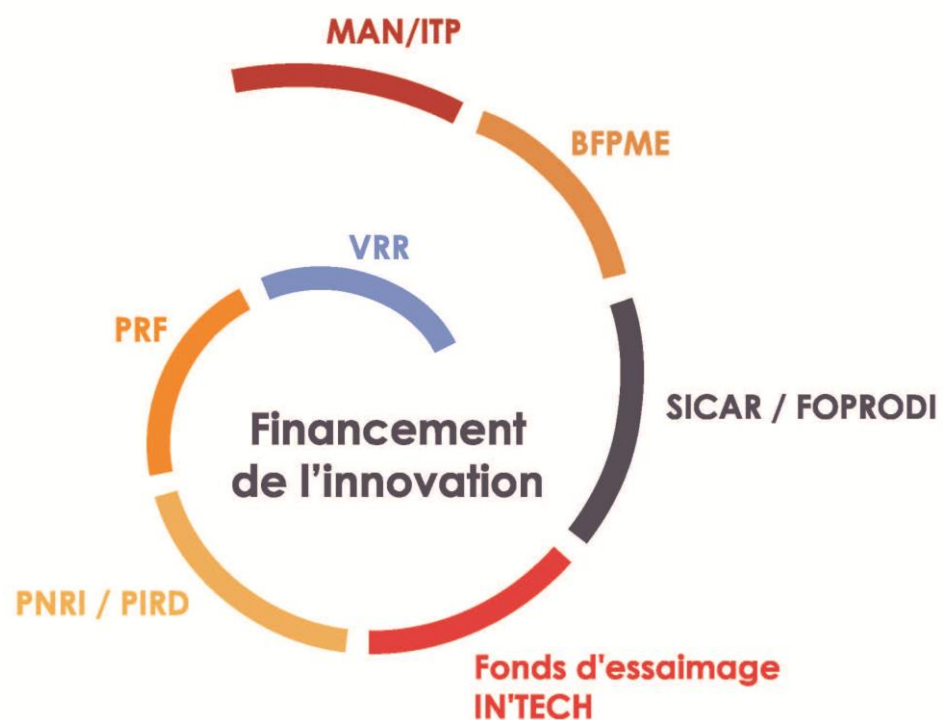
Les incitations à la recherche collaborative (VRR), (PFR) et (PNRI) : Ces instruments ont pour objectif d'encourager la R&D et le rapprochement Recherche-Industrie.

Les appuis financiers en fonds propres destinés au promoteur-créateur d'entreprises : sont destinés à l'appui à la création d'entreprise innovante par le financement de certains stades du processus d'innovation. Ils interviennent au niveau de la constitution des fonds propres ou de la consolidation de la structure financière de la « jeune pousse » au moyen de crédits bancaires.

Dans cette 3^e catégorie, on distingue les instruments suivants :

- (FOPRODI) et (RICITIC)
- Les Fonds d'amorçage
- Le (FCPR) essaimage
- Autres (FCPR)
- Les (SICAR)
- La Banque de Financement des PME (BFPME) et la (SOTUGAR)
- (BTS) (microcrédit).

Le schéma ci-dessous présente les principaux fonds existants et les organismes gestionnaires.



Fiche 4:

Les dix commandements du promoteur de projet innovant

Promouvoir un projet innovant exige beaucoup de volonté et de la ténacité pour réussir. Sans tomber dans les « conseils faciles », on observe chez ceux qui réussissent des traits en communs, qui relèvent d'ailleurs plus de l'intelligence émotionnelle que des compétences techniques, preuve s'il en faut, que l'entrepreneuriat est une affaire de qualités humaines avant tout. Le rôle du leader du projet et sa vision restent décisifs pour réunir les conditions du succès.

1. Avoir un rêve et le partager avec son équipe, ses partenaires et associés.
2. Focaliser sur la valeur à apporter sur le marché et sur le modèle économique qui la produire
3. Investir aussi bien sur le cœur de métier de la Start-up que sur l'environnement favorable à son développement
4. Faire valoir sa différence et chercher des synergies auprès des acteurs de l'écosystème
5. Intégrer le facteur humain dans le processus de création de valeur
6. Etre flexible face aux changements et rigoureux face à l'incertitude
7. Mesurer les risques et préparer un plan de contingence
8. Identifier et observer minutieusement les acteurs clefs du marché cible
9. Restez positif. Ne pas céder aux difficultés, trouver des solutions "out of the box"
10. Apprendre de ses échecs et changer de stratégie quand il le faut

La règle 4, 3, 2 pour réussir sa Start-up

Chaque Start-up est un parcours particulier... néanmoins, elles sont confrontés à la réalité d'un environnement qui a tendance à les freiner. Ayez en tête la règle 4, 3, 2 et préparez-vous pour un long et fastidieux chemin qui mène au succès.

Les 4 épreuves

Un projet est avant tout une opportunité qui a été identifiée puis structurée autour d'une vision et une mission par le(s) promoteur(s) à l'origine de l'idée. Sa survie dépendra du réalisme de l'idée et de la persévérance de l'équipe projet. La bonne appréhension des risques et l'adéquation entre le(s) promoteur(s) et le projet comptent parmi les premiers facteurs de réussite.

Inventer peut être un métier, alors qu'entreprendre est une vocation qui requiert un large spectre de compétences techniques et humaines. Un entrepreneur a besoin de formations et d'entraînements spécifiques pour gérer la complexité d'un projet d'innovation, prévoir et anticiper les risques, s'équiper de moyens appropriés pour gagner et satisfaire des besoins dynamiques sur le marché. L'apprentissage de l'équipe et son adéquation avec la portée du projet est un facteur décisif de succès.

L'expérience prouve que ce ne sont pas les meilleures inventions qui deviennent des innovations – donc des produits sur le marché – mais plutôt les meilleures équipes qui ont su apprendre et s'adapter à la réalité du marché, qui construisent les entreprises à succès.

1. La preuve de faisabilité

Dans le cas de projet innovant, où l'avantage compétitif escompté s'appuie sur une « invention », on doit souvent passer par une phase préliminaire dite de faisabilité ou "Proof of Relevance".

Pendant cette phase, l'équipe-projet doit réunir tous les éléments permettant de valider l'intérêt technico-économique de l'innovation et anticiper le marché réel. Des techniques sont mises à profit pour évaluer le potentiel d'impact de l'invention et sa « soutenabilité » dans un environnement concurrentiel et dynamique. Ces techniques diffèrent selon le cas à traiter et relèvent d'une discipline empirique appelée le Transfert de Technologies.

2. La preuve de concept

Après les analyses préliminaires documentées et validées par des professionnels, on bascule du laboratoire vers l'entreprise, en développant une "maquette", un "prototype" ou une "version Bêta" du produit ou service, qui pourra être exposé au marché.

Les plus avertis choisiront de passer par un incubateur, qui aidera à mobiliser un financement adapté à cette phase d'amorçage. La preuve du concept permet aussi de produire un premier résultat tangible qui prouve la capacité de l'équipe projet. Il rassure les premiers partenaires investisseurs et permet de gagner la confiance du premier client.

3. La preuve du positionnement

Il est impératif, à ce stade, de développer une stratégie commerciale adaptée à la « jeunesse » de la Startup, en vérifiant bien que le nouveau produit ou service présente un avantage compétitif sur le marché cible. On ne fait pas de l'art pour l'art. On doit prouver que le marché est extensible et qu'on sera sûr de vendre ce qu'on va produire et non l'inverse.

Le potentiel commercial de l'innovation doit donc être plausible. La validation technologique du produit ou service, à naître, peut être prouvée à partir des premiers Tests-Marché. On pourra, dès lors, dégager une meilleure visibilité en sollicitant l'aide de réseaux d'experts et de professionnels du terrain à même de conseiller sur les stratégies d'affaires pour l'expansion durable du projet.

4. La preuve de montée en échelle

Le premier contact avec le marché est une source inestimable d'informations utiles pour la viabilité de la Startup. Avant de passer à la production industrielle, des adaptations stratégiques s'avèrent souvent nécessaires, pour tenir compte des exigences du marché, des standards et pratiques des acteurs, et enfin pour dimensionner d'une manière plus fine les investissements. Avec une bonne stratégie et une bonne montée en charge, la marge

bénéficiaire tant attendue par les investisseurs sera au rendez-vous durant cette phase.

Les 3 clefs du succès

- 1- L'accès à l'information
- 2- L'accès au capital
- 3- L'accès au marché

Les 2 moments de vérité

Il y a deux moments magiques dans la vie d'une entreprise. La génération du premier DT, et l'atteinte du point d'équilibre financier. Souvent occultés et non célébrés, ces deux moments sont pourtant les vrais tests de survie de la start-up. Un retard dans l'un ou l'autre de ces moments peut faire partir en fumée le rêve et couter la vie à l'entreprise.

Le premier jalon donne à la Start Up du crédit sur sa capacité à entrer sur le marché. Quant au second jalon, c'est l'étape où l'entreprise commencera à moins dépendre des financeurs et à développer sa propre capacité d'autofinancement. C'est la consécration de la courbe de croissance.