

Vous souhaitez créer une structure d'accompagnement ? Suivez le guide d'Unitec !

La technopole bordelaise Unitec, qui aide les entrepreneurs à monter leurs projets, publie un guide visant à favoriser l'accompagnement de sociétés innovantes. Un ouvrage destiné aux collectivités locales comme aux startups, qui tire les leçons de 30 ans d'expérience.

Temps de lecture : minute

10 novembre 2020

Mettre au service de tous le fruit d'une expérience de 30 ans. C'est ce qu'a souhaité faire Unitec, une technopole bordelaise qui aide les entrepreneurs à monter leurs projets, en mettant sur pied un guide pour l'accompagnement des entreprises innovantes. Depuis sa création, la structure a facilité la création de quelque 530 entreprises - 380 desquelles sont toujours actives aujourd'hui, soit un taux de survie à 70 % sur trois décennies - et de plus de 5 000 emplois directs. Généraliste, le guide qu'elle met gratuitement à disposition d'organisations plus jeunes ou de jeunes pousses balaie "une rosace d'accompagnement" qui recoupe des sujets aussi divers et cruciaux que les RH, le financement et le juridique.

Un guide pour professionnaliser l'accompagnement

Cet ouvrage, qui résulte d'un travail collectif sur le long cours par les 21 salariés d'Unitec, est aussi une façon de "professionnaliser

l'accompagnement” de sociétés innovantes alors qu’il existe à date *“autant de modèles qu’il y a de structures”*, explique Stéphane Rochon, directeur général d’Unitec. La technopole a ainsi d’abord pensé le guide pour sa propre utilisation puisqu’il était question de former ses accompagnateurs et accompagnatrices. En tant que professionnels aguerris, ces derniers connaissent le milieu mais *“chacun a son prisme de lecture du fait de ses expériences”*. Il était donc nécessaire de mettre en place un référentiel.

Mais la technopole a aussi développé son projet dans l’objectif d’aider les collectivités territoriales désireuses de créer des structures similaires. *“L’idée est de leur faire comprendre comment cela se met en place et quelle gouvernance appliquer”*, souligne Stéphane Rochon, précisant avoir déjà envoyé des exemplaires à une poignée de villes de France et du Maghreb. Unitec estime, par ailleurs, que son ouvrage peut être intéressant pour certains établissements d’enseignement supérieur. *“Il pourrait sensibiliser des étudiant.e.s qui n’y connaissent pas grand chose à l’entrepreneuriat”*, pointe le directeur général, insistant sur le fait que sa structure ne se targue évidemment pas d’avoir la *“science infuse”*. L’initiative s’inscrit, par ailleurs, dans *“une démarche de comparaison des méthodes”*.

Trois niveaux de lecture pour les différents publics

Pour permettre à ces différents publics de prendre aisément son guide en main, Unitec a imaginé trois niveaux de lecture. Le premier, généraliste, permet de s’informer au sujet de l’accompagnement de jeunes pousses et des différents modèles économiques qui s’offrent à elles. Le second, présenté sous la forme d’un encart, expose une mise en application de chaque situation par la technopole bordelaise au cours de ces 30 dernières années dans le cadre de son écosystème – qui bénéficie du fort

appui de la région Nouvelle-Aquitaine. Pour les lecteurs qui souhaiteraient aller à l'essentiel, une interview témoignage avec le dirigeant d'une startup vient clore chacun des 22 chapitres. *"Il est ainsi possible de ne pas entrer dans le détail afin d'actionner les conseils rapidement"*, insiste Stéphane Rochon.

<h1>SOMMAIRE</h1>	
AVANT PROPOS ALAIN ROUSSET	6
AVANT PROPOS DIDIER ROUX	7
INTRODUCTION	8
1. ORGANISATION D'UNE STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT 	10
1.1 Gouvernance et financement : des prérequis essentiels	12
1.1.1 Une gouvernance cohérente avec l'écosystème innovant	12
1.1.2 Statut et modèle économique	14
1.1.3 Quelle contrepartie pour les porteurs	16
1.2 Cahier des charges d'une structure d'accompagnement	16
1.2.1 Les critères d'intervention	17
1.2.2 Deux piliers : l'accompagnement individuel et le socle collectif	24
1.2.3 Des moyens humains adaptés à l'offre de services	32
1.2.4 Des outils supports essentiels	35
2. MISE EN ROUTE DE L'ACCOMPAGNEMENT 	42
2.1 Phase de sélection	44
2.1.1 Comment définir la volumétrie et le rythme d'entrée	45
2.1.2 Le sourcing des projets et l'instruction des candidatures	49
2.1.3 L'évaluation et la décision d'accompagnement	52
2.1.4 En synthèse	58
2.2 Les phases de l'accompagnement	60
2.2.1 Les domaines à explorer avec les porteurs de projets	60
2.2.2 Les grands livrables en fonction de la maturité des projets	68
3. LE DÉROULEMENT DE L'ACCOMPAGNEMENT 	72
3.1 L'équipe	74
3.1.1 Les fondateurs porteurs du projet	75
3.1.2 Identifier et compléter les compétences	77
3.2 La réflexion stratégique sur la proposition de valeur et le modèle économique	84
3.2.1 Énoncer le sens du projet	85
3.2.2 La proposition de valeur	86
3.2.3 La génération de revenus	88
3.2.4 Le positionnement concurrentiel	89
3.3 Le marché : l'étudier et s'y confronter	94
3.3.1 Pourquoi faire une étude de marché	97
3.3.2 Comment faire une étude de marché	100
3.3.3 Le contenu d'une étude de marché	102
3.3.4 La mise en place de l'action commerciale	102

3.4 La conception, de la R&D à la mise en production	118
3.4.1 Principes généraux	118
3.4.2 Le diagnostic technique	121
3.4.3 Passage en phase d'industrialisation	123
3.5 Les aspects juridiques et réglementaires	126
3.5.1 Principes généraux	126
3.5.2 La situation juridique des fondateurs	128
3.5.3 La démarche de création de l'entreprise	128
3.5.4 La gouvernance de l'entreprise	130
3.5.5 Les principaux contrats	132
3.6 Propriété intellectuelle et contrats associés	136
3.6.1 Les bases de la propriété intellectuelle	136
3.6.2 Les contrats de la propriété intellectuelle	140
3.7 Le financement	146
3.7.1 Comment se financent les start-up	148
3.7.2 L'accompagnement à la structuration financière	152
3.7.3 La valorisation des start-up et la levée de fonds	167
3.7.4 Les financements selon les étapes d'accompagnement	168
3.8 Implémentation de la start-up innovante	172
3.9 Vendre son projet : le fond et la forme	178
3.9.1 Le business plan et ses déclinaisons	179
3.9.2 Le pitch	180
4. CLÔTURE ET ÉVALUATION 	184
4.1 Les modalités de clôture	186
4.1.1 La clôture en cours d'accompagnement	187
4.1.2 La fin d'une phase d'accompagnement : stop ou encore ?	187
4.1.3 La clôture en fin d'accompagnement	188
4.2 Et après ? Quelles relations avec les accompagnés ?	189
4.3 Mesure et évaluation	193
4.3.1 Les indicateurs de l'accompagnement individuel	193
4.3.2 Les indicateurs du socle collectif	195
4.3.3 Les indicateurs post-accompagnement	196
CONCLUSION 	198
RECHERCHES 	200
ANNEXES 	202
1. Table des illustrations	204
2. Ressources utilisées	208
3. Bibliographie	208
4. Processus de sélection	210
5. Outils ressources et méthodologiques	218

L'ouvrage s'articule autour de trois volets : les différents prérequis et le cadrage pour monter une structure d'accompagnement d'entreprises innovantes ; la structuration des processus et la méthodologie d'accompagnement ; et, enfin, l'évaluation de la performance. Quelque 80 schémas ont été dessinés pour un rendu *"didactique"*. *"Accompagner des startups est un métier, mais un métier pour lequel il n'existe aucune formation"*, soulève le directeur général d'Unitec. Lui-même accompagné par la structure dans le cadre d'une précédente aventure entrepreneuriale, entre 1999 et 2002, l'ingénieur de formation reconnaît avoir eu tendance à se focaliser sur les aspects techniques au détriment

des à-côtés administratifs. *“Or l’objectif d’organisations telles qu’Unitec reste de sortir les scientifiques de leur laboratoire !”*

Une mine de conseils de la création à la clôture de l’accompagnement

La technopole bordelaise distille, tout au long de son guide, ses conseils chronologiquement. Abordant la mise en place d’une structure d’accompagnement dans son premier chapitre, elle conseille par exemple de faire attention aux différents statuts possibles – associatif, public ou privé – qui auront des conséquences sur les ressources financières. Elle expose les modèles envisageables, tels qu’une cotisation de la part des startups accompagnées ou le mécénat. Unitec estime aussi important de déterminer précisément les critères d’intervention. Souvent, note l’organisation, il est plus efficace de se concentrer sur une seule filière pour ne pas se disperser – Bio Eurasanté Lille a choisi la santé et ESA BIC Sud France le domaine spatial.

Une fois les contours de la structure dessinés, il s’agit d’arrêter ceux de l’accompagnement. Il est ainsi recommandé de retenir des projets présentant des innovations réelles – l’échelle TRL (Technology Readiness Level) permet d’évaluer le niveau de maturité d’une technologie – ou prometteurs en matière de création d’emplois. Unitec conseille de recruter par différents biais : appels à projets, mais aussi via des partenariats avec d’autres organisations publiques et privées. Unitec conseille de découper le parcours d’accompagnement en plusieurs étapes correspondant aux différents moments de la vie des projets – dans son cas : Start, Launch et Cruise – avant de rappeler les enseignements indispensables à apporter aux jeunes pousses et de présenter sa boîte à outils pour épauler ces dernières dans leur gestion au jour le jour.

La clôture de l’accompagnement ne doit pas être négligée selon Unitec, qui recommande de mettre en place une période de probation avant de

laisser partir une startup. Si cette dernière fait état d'une maturité telle qu'elle dépasse les compétences de la structure qui la suit, c'est le signe qu'elle peut se développer seule. La technopole bordelaise estime néanmoins crucial de maintenir un lien et conseille, par exemple, la création d'un club d'alumni et la publication de newsletters à leur endroit pour leur permettre de continuer à monter en compétences. Elle insiste sur l'importance du suivi des indicateurs post-accompagnement - taux de pérennité, nombre d'emplois créés et valeur ajoutée sur son marché, etc. - pour réévaluer ses dispositifs.

Finalisé en avril 2020, à l'occasion du trentième anniversaire d'Unitec, le guide est publié en creative commons. Il est donc accessible librement et gratuitement sur demande en version numérique. Pour ceux qui voudraient mettre la main sur un exemplaire papier, il faudra déboursier 49 euros. À noter que la technopole bordelaise entend agrémenter son ouvrage tous les deux ans. Des adaptations seront ainsi réalisées, au gré de la conjoncture. *“Nous nous pencherons sur une mise à jour en décembre 2021 pour prendre en compte la crise économique ou l'adoption du télétravail”*, affirme le directeur général, qui appelle les structures d'accompagnement et startuppeurs à se rapprocher de ses propres équipes en vue de cette seconde édition.

[Télécharger le guide](#)

Maddyness, partenaire média d'Unitec