

# Les incubateurs sont-ils au service des entrepreneurs ?

**Les incubateurs et pépinières d'entreprise ne sont ni des abris, ni des boîtes magiques. Ce sont des outils pratiques qui permettent à différents types de promoteurs de créer de micro-environnements au service des jeunes entreprises : collectivités locales, grandes entreprises ou universités les ont tour à tour adoptés. Apparus il y a 20 ans, les incubateurs académiques et scientifiques ont aujourd'hui le vent en poupe et le soutien actif des pouvoirs publics. Mais - beaucoup d'appelés et peu d'élus- il y a des conditions à la réussite de leur mission.**

**par Philippe Albert,  
Professeur associé, Ceram  
Sophia-Antipolis**

**L**es incubateurs et pépinières sont des systèmes de plus en plus élaborés de supports à la création d'entreprises. Cet article a pour objectif :

- de présenter leurs principales caractéristiques,
- d'identifier les grandes familles d'incubateurs,
- d'examiner quelques enjeux spécifiques concernant les incubateurs académiques et scientifiques.

Les incubateurs et les pépinières sont, à la fois, des « camps d'entraînement » et des « maisons d'accueil » des nouveaux entrepreneurs. Ces structures réunissent des ressources spécialisées dédiées à l'accompagnement et à l'assistance des entreprises dans les premières années de leur existence.

En France, les incubateurs s'adressent, en général, aux projets d'entreprise avant leur création et les pépinières aux entreprises déjà créées, mais la frontière entre les deux n'est pas vraiment stricte.

Les entrepreneurs trouvent, en général, dans les incubateurs et les pépinières tout ou partie des services suivants, souvent à prix réduits :

- hébergement, services communs et logistiques, services administratifs,
- formation et accompagnement individuel,
- conseils stratégiques et techniques,
- appui technologique,
- appuis financiers,
- mise en relation avec des réseaux commerciaux, financiers,
- enfin, les incubateurs (1) permettent aux nouveaux entrepreneurs - souvent isolés - de côtoyer leurs pairs et de profiter de leurs expériences.

Les premières structures de ce type sont apparues il y a trente ans. Après des périodes de tâtonnement, le succès des incubateurs et des pépinières, outils efficaces et souples de développement économique local, s'est confirmé. Il y en a actuellement plus de 3 500 dans le monde. 85 à 90 % des entreprises issues des incubateurs sont en activité cinq ans après leur sortie ; leur taux de croissance est plus élevé que la moyenne et le coût par emploi créé est de l'ordre de 4 000 Euros.

## Des promoteurs différents

Les incubateurs sont devenus des outils très souples que l'on a su adapter à des contextes divers et à des situations

variées. Des promoteurs de nature différente peuvent créer des incubateurs en fonction d'objectifs économiques ou sociaux propres, tout en s'adaptant aux impératifs locaux.

Dans le cadre d'une comparaison internationale (2) incluant quatre pays (France, Etats-Unis, Allemagne, Royaume-Uni), nous avons pu distinguer quatre grandes familles d'incubateurs :

- les incubateurs de développement économique local,
- les incubateurs académiques et scientifiques,
- les incubateurs d'entreprises (*corporate*),
- les incubateurs d'investisseurs privés.

Le tableau 1 indique les principales caractéristiques de chaque famille d'incubateurs.

La comparaison avec trois autres pays montre que la France n'est pas en retard quant au nombre d'incubateurs.

- *Les incubateurs de développement économique local* sont les plus nombreux, les plus anciens et ils sont toujours en développement. Ils couvrent aussi bien des zones rurales, des régions urbaines en voie de ré-industrialisation et des grandes villes industrielles. Ils sont, en général, pris en charge par les collectivités locales en liaison avec d'autres acteurs publics et privés ayant un intérêt au développement économique local (banques, grandes entreprises, universités).

En France, ils sont assez bien répartis sur le territoire national.

Il existe, en outre, des pépinières à caractère social, s'adressant à des publics en difficulté ou en réinsertion.

(1) Dans la suite de cet article, nous désignerons par « incubateurs » indistinctement les incubateurs et pépinières.

(2) « Les incubateurs : émergence d'une nouvelle industrie - Comparaison des acteurs et de leurs stratégies : France - Allemagne, Royaume Uni, Etats-Unis » Avril 2002 - étude réalisée à la demande de la DIGITIP (ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie), consultable sur le site : <http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/incubateurs.pdf>

TABLEAU 1  
Principales caractéristiques de chaque famille d'incubateurs

	<b>Incubateurs de développement économique local</b>	<b>Incubateurs académiques et scientifiques</b>	<b>Incubateurs d'entreprise (Corporate)</b>	<b>Incubateurs d'investisseurs privés</b>
<b>Finalités</b>	A but non lucratif	A but non lucratif	Profit	Profit
<b>Activités dominantes</b>	Généraliste	<i>High-Tech</i>	<i>High-Tech</i>	<i>High-Tech</i>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'emplois</li> <li>- Reconversion / Revitalisation</li> <li>- Développement économique</li> <li>- Soutien à des populations particulières ou à des industries particulières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorisation des technologies</li> <li>- Développement de l'esprit d'entreprise</li> <li>- Citoyenneté</li> <li>- Image</li> <li>- Ressources financières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer l'esprit d'entreprise parmi les salariés</li> <li>- Retenir les talents</li> <li>- Veille</li> <li>- Accès à de nouvelles technologies et de nouveaux marchés</li> <li>- Profits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profits par revente d'actions d'un portefeuille d'entreprise permettant de répartir les risques</li> <li>- Coopération entre les entreprises du portefeuille</li> </ul>
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Petites entreprises artisanales, commerciales ou de services</li> <li>- Dans certains cas entreprises <i>High Tech</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projets internes aux institutions avant création</li> <li>- Projets externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projets internes et externes, en général en relation avec les métiers de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Start up</i> technologiques en général liées aux NTIC</li> </ul>
<b>Tendances actuelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement régulier</li> <li>- Couverture croissante du territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement sous l'impulsion de programmes publics</li> <li>- Partenariats nombreux avec le privé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Test du concept dans de nombreuses entreprises</li> <li>- Devraient se développer, mais restent soumis aux aléas des revirements stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secteurs très sinistrés en forte restructuration</li> <li>- Encore à la recherche du modèle gagnant</li> </ul>

Ce sont les « couveuses » selon la dénomination du ministère des Affaires sociales et de l'Emploi.

- Les incubateurs d'investisseurs privés sont créés, en général, par des hommes d'affaires expérimentés (*Business Angels*) ou par des sociétés de capital risque.

Ils se sont fortement développés avec la vague Internet, mais proportionnellement moins en France, et ont pratiquement disparu du paysage européen lors du reflux de cette vague. Leur modèle économique - faire payer ses services en actions pour les revendre vite avec de fortes plus-values - s'est révélé illusoire après l'éclatement de la bulle.

Cependant il en subsiste quelques uns aux Etats-Unis et tout laisse à parier qu'une nouvelle génération est en préparation, aux Etats-Unis et en Europe, pour profiter de la prochaine vague d'innovations qui se profile. Cette nouvelle vague d'incubateurs privés, qui est actuellement dans les *starting-blocks*, devrait tenir compte des erreurs commises pendant l'euphorie boursière, pour s'appuyer sur des *business models* plus réalistes.

- Les incubateurs d'entreprise ont existé, notamment aux Etats-Unis, depuis une vingtaine d'années, notamment dans quelques grands groupes (Control Data, DEC, Kodak, etc.). De nombreux groupes industriels, notamment dans les

technologies avancées, comme Nokia, Siemens, EDF, Mitsubishi, Monsanto, ont des structures d'incubation propres ou partagées avec d'autres investisseurs. C'est aussi le cas de Coca-Cola à Atlanta. La problématique des grandes entreprises est de faciliter le développement d'innovations dans leur sein, sans que celles-ci ne viennent perturber la pression constante sur la productivité des activités de base. Ceci conduit les entreprises à « isoler » les innovateurs et leurs projets dans un univers favorable à l'expérimentation et au développement à petite échelle, sans subir la lourdeur des contraintes organisationnelles des grands groupes.

Ainsi sont nés les « *innovation hub* » ou incubateurs d'entreprises. Ceux-ci sont fréquemment soutenus par un capital risque d'entreprise interne. Mais ces expériences sont souvent remises en cause, à la faveur des « recentrages » qui accompagnent les changements de dirigeants et de stratégie.

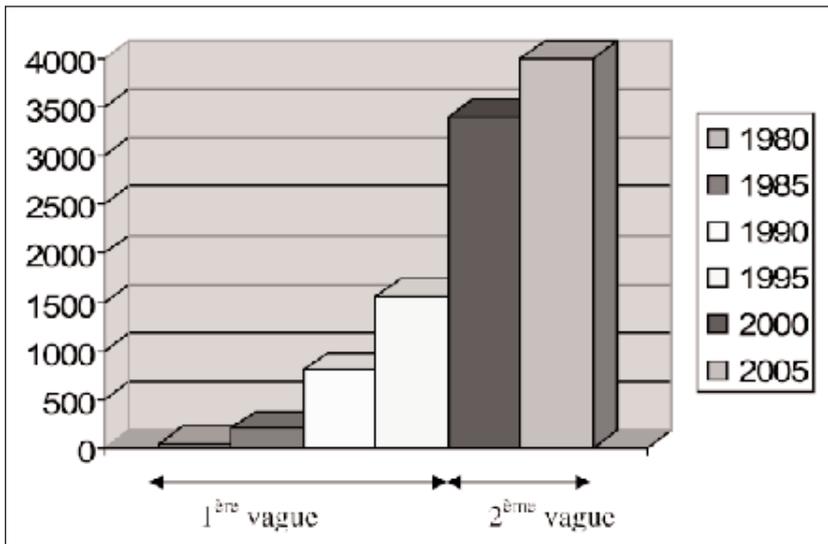
## La recherche scientifique

Les incubateurs académiques et scientifiques (IAS) sont apparus il y a une vingtaine d'années dans quelques rares universités aux Etats-Unis, en Angleterre ou dans des grandes écoles françaises (Ecole des Mines d'Alès et de Douai, notamment).

La volonté d'encourager de plus en plus le développement d'innovations à partir des recherches scientifiques (*science-based start-up*) a conduit la plupart des Etats à lancer des programmes pour encourager ce phénomène : programme *EXIST* en Allemagne, « *Science Enterprise Challenge* » en Grande-Bretagne, loi sur l'innovation et création des incubateurs en France, multiplication des expériences aux Etats-Unis dans la plupart des universités scientifiques, notamment sous la pression des collectivités locales, etc.

Aux Etats-Unis, les pionniers, comme *Austin* au Texas, *Rensleier Polytechnic Institute* ou *GeorgiaTech* à Atlanta ont servi de modèles. L'implication de collectivités locales, de *venture-capitalists* et d'industriels est de plus en plus fréquente. C'est à la fin de la dernière décennie, il y a cinq ans environ, que les incubateurs académiques et scientifiques ont commencé à fleurir en Europe.

La valorisation rentable de découvertes scientifiques met en jeu un grand nombre de facteurs : existence d'entrepreneurs, existence de bases scientifiques au meilleur niveau mondial, existence d'un *substratum* industriel et technologique, existence de réseaux financiers spécifiques pour financer les différentes phases de l'innovation, volonté de mettre en place de puis-



L'évolution du nombre des pépinières dans le monde

santes structures de valorisation au cœur des organismes de recherche, etc. Le rôle de l'incubateur est de puiser dans les ressources existantes, de les catalyser pour faciliter l'émergence de ces nouveaux projets, sachant qu'il y aura beaucoup d'appelés et peu d'élus.

## Les enjeux

L'appel à projet « Incubation et capital-amorçage des entreprises technologiques » lancé le 24 mars 1999 par le ministère de la Recherche et le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie a permis de lancer en France un vaste programme d'incubateurs publics : 31 incubateurs ont été labellisés, auxquels il faut ajouter d'autres incubateurs créés indépendamment : Inria Transfert, Paris Innovation, Pasteur Biotop.

Par ailleurs, quelques dizaines de structures d'incubation ont été créées dans

des écoles d'ingénieurs ou des écoles de management (Ceram Sophia-Antipolis, Télécom Paris, Télécom Brest, Ecole des Mines d'Alès, par exemple) à destination de leurs étudiants et anciens élèves.

Les 31 incubateurs publics de « l'appel à projet » ont bénéficié d'une dotation de 24,7 M d'Euros du ministère de la Recherche pour leurs trois premières années de fonctionnement, auxquels s'ajoutent certains financements des collectivités locales.

En décembre 2002 (3), 30 incubateurs avaient accueilli 733 projets, donnant naissance à 344 entreprises avec 1 315 emplois au total. Sur 635 projets en incubation au 31 décembre 2002, 36 % relevaient des sciences de la vie, 30 % des Techniques de l'Information et de la Communication (TIC), 27 % des sciences de l'ingénieur et 7 % des sciences sociales.

Ces premiers résultats sont encourageants, en attendant de vérifier la

pérennité, la croissance et la rentabilité des entreprises créées.

Globalement, les incubateurs académiques et scientifiques sont encore en phase d'adolescence, et ils n'ont pas encore atteint leur vitesse de croisière. Il convient de rappeler un certain nombre de principes essentiels :

- le temps d'apprentissage, de cumul d'expérience, de construction de réseaux efficaces est de cinq à dix ans minimum ;
- les incubateurs académiques et scientifiques (IAS) ne doivent pas servir à créer artificiellement, ni trop rapidement, de nouvelles entreprises. Ce ne sont que des catalyseurs efficaces qui permettent de mieux valoriser des projets et des ressources existantes ;
- les IAS ne peuvent vraiment fonctionner que s'ils sont profondément immergés et soutenus par les milieux scientifiques, industriels et financiers locaux et introduits dans les réseaux d'affaires (toujours très spécialisés) pertinents pour les *start-up* en création ;
- les IAS doivent avoir une vocation (à quel type d'entreprise s'adresse-t-on ?) et une taille cohérente avec le potentiel entrepreneurial local ;
- les IAS doivent être dirigés par des entrepreneurs expérimentés qui soient acceptés à la fois par les milieux académiques et les milieux d'affaires ;
- les IAS doivent être en étroite relation avec les structures de valorisation des organismes de recherche.

Pour répondre à ces ambitions, l'incubateur ne sera donc pas une annexe technique isolée permettant aux chercheurs de poursuivre tranquillement leurs développements mais un carrefour actif et accueillant vers lequel convergent les entrepreneurs, les talents, les projets et les investisseurs en quête d'âmes sœurs. L'incubateur est donc nécessairement une méta structure très complexe, « *high tech - high touch* », qui requiert l'utilisation de compétences très sophistiquées pour apporter à ses clients une réelle valeur ajoutée. ●

TABLEAU 2  
Estimation du nombre d'incubateurs dans 4 pays (Juillet 2001)

	Incubateurs de développement économique local		Incubateurs académiques et scientifiques		Incubateurs privés = Incubateurs <i>corporate</i> + incubateurs d'investisseurs privés	
Etats-Unis	800		n/a		350	
GB	100	17 %	87	52 %	100	50 %
Allemagne	280	46 %	44	26 %	60	30 %
France	220	27 %	36	22 %	40	20 %
Total des trois pays	600	100 %	167	100 %	200	100 %

(3) Sources « Bilan 2002 des mesures de soutien à l'innovation et à la recherche technologique », Direction de la Technologie.