

*Le dispositif des incubateurs régionaux, catalyseur de l'essaimage  
universitaire ?*

**Sandrine BERGER-DOUCE**

ATER à l'IUT de Reims

Chercheur au Laboratoire EUROP – Université de Reims Champagne-Ardenne

4 / 3 Place Jacques de Troyes

02000 Laon

France

Tél / Fax : 00 33 3 23 23 41 34

e-mail : [sandrine.berger-douce@wanadoo.fr](mailto:sandrine.berger-douce@wanadoo.fr)

**Mots-clés:** incubateur, essaimage universitaire, catalyseur, jeunes chercheurs, entrepreneuriat

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique  
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration  
Université Laval  
Québec



## Résumé

Le dispositif français des incubateurs régionaux lancé par la Loi sur l'Innovation de juillet 1999 vise à stimuler la valorisation économique de résultats de la recherche universitaire par la création d'entreprise (essaimage universitaire). L'objectif de ce papier est de présenter ce dispositif pluriel au travers de l'exemple de l'incubateur régional de Champagne-Ardenne et du cas LCM, première entreprise incubée dont le porteur de projet est une jeune Docteur en biologie végétale. L'approche adoptée est résolument exploratoire en raison du caractère de découverte du dispositif. Le questionnement porte sur le rôle de catalyseur potentiel de l'essaimage universitaire joué par les incubateurs régionaux.

Mots-clés: incubateur, essaimage universitaire, catalyseur, jeunes chercheurs, entrepreneuriat

# **Le dispositif des incubateurs régionaux, catalyseur de l'essaimage universitaire ?**

« La difficulté de réussir ne fait qu'ajouter à la nécessité d'entreprendre »  
Beaumarchais

L'influence du milieu local sur la création d'entreprises intéresse de nombreux chercheurs (Planque : 1988 ; Marchesnay : 1991 ; Doutriaux : 1992 ; Crevoisier : 1994 ; Sammut : 1998). Les mutations successives de l'environnement économique ont contraint les pouvoirs publics à promouvoir l'esprit d'entreprise. Cette prise de conscience revêt différentes formes comme le développement de systèmes d'appui à la création d'entreprises depuis les années 1980, la mise en place de formations spécifiques au sein des universités et des grandes écoles ou encore la Loi sur l'Innovation du 12 juillet 1999.

Le « milieu innovateur » (Crevoisier : 1994) regroupe des acteurs aux profils variés, notamment des organismes institutionnels (ANVAR, DRIRE, ARIST, CRITT, ...) et des structures qualifiées de technopoles, de pépinières et, plus récemment, d'incubateurs. Ce foisonnement de l'offre semble compliquer la démarche des créateurs potentiels et notamment des jeunes diplômés. L'inadéquation des dispositifs actuels ressentie par les jeunes créateurs appelle une réponse adaptée des pouvoirs publics (Sammut : 1998) : « C'est en leur prouvant qu'il existe une véritable dynamique locale et que l'on raisonne en termes de compétences et de savoir-faire spécifiques à chaque cas que ces jeunes dirigeants retrouveront le goût du suivi et l'appétit des formations ». Le premier colloque sur la création d'entreprise par les chercheurs (Bordeaux – mars 2000) a mis l'accent sur la nécessité d'améliorer le dispositif de soutien aux jeunes porteurs de projets innovants. Une idée force est de développer le système d'incubation autour des campus universitaires pour favoriser l'émergence d'entreprises issues de la recherche universitaire. De Rosnay, Président de ce colloque, considère les incubateurs régionaux comme des catalyseurs de la création d'entreprises innovantes au sens chimique du terme. Dès 1975, De Rosnay avait recours à l'analogie avec la chimie, notamment pour expliquer les phénomènes d'auto-financement de la firme. Dans son discours d'ouverture du colloque de Bordeaux, De Rosnay associe l'incubateur à « une sorte d'éco-système industriel, qui comme tout éco-système, est fait d'interdépendances, de liaisons, de relations et de régulations ». L'objet de ce papier est d'explorer cette piste en étudiant dans quelle mesure le dispositif des incubateurs régionaux, au sens de la Loi sur l'Innovation, peut être qualifié de catalyseur de l'essaimage universitaire. Ce projet de recherche s'inscrit dans la continuité de

notre travail de thèse en cours portant sur le concept de catalyse issu de la chimie et appliqué en stratégie grâce à un raisonnement par analogie. D'un point de vue épistémologique, notre démarche est proche de l'abduction (Carontini : 1990 et David : 1999). Par rapport à la demande sociale, la création d'entreprise par essaimage universitaire est significative en termes de créations d'emplois (8 000 au cours des 15 dernières années selon Mustar – colloque Bordeaux : 2000) et constitue un débouché privilégié pour les jeunes docteurs de l'université. Ces entreprises jouent un rôle de médiateur entre la recherche publique et les autres entreprises. Cette recherche rejoint les préoccupations en management stratégique des champs de la création d'entreprise par essaimage et de l'étude des réseaux locaux d'innovation.

Dans une première partie, nous présentons le contexte de la création de PME au sein d'un incubateur régional en précisant la terminologie employée ainsi que l'influence du milieu innovateur sur la création d'entreprise par les chercheurs issus de l'université. La seconde partie développe le cas LCM, première PME bénéficiaire de l'incubateur régional Champagne-Ardenne. Nous proposons une lecture du cas LCM à la lumière du rôle de catalyseur joué par l'incubateur régional.

## **1 – L'essaimage universitaire au sein d'un incubateur régional**

La première partie vise à présenter le contexte global de la création d'entreprises innovantes au sein d'une structure particulière, l'incubateur régional. Après quelques rappels de terminologie, nous reviendrons sur la littérature consacrée aux réseaux innovateurs présentant l'incubateur régional comme fédérateur des ressources locales. Enfin, nous développerons la création d'entreprises par une catégorie spécifique d'entrepreneurs, les chercheurs.

### **1.1 Quelques précisions sur la terminologie employée**

La fonction d'intermédiation technologique au niveau régional des pouvoirs publics fait l'objet de nombreux travaux de recherche (Planque : 1988 ; Marchesnay : 1991 ; Cunin : 1997). Les structures créées dans cette optique sont les technopoles, les pépinières d'entreprises et les incubateurs. Il convient de préciser ces termes et de positionner ces dispositifs d'accompagnement les uns par rapport aux autres.

### 1.1.1 Technopoles, pépinières et incubateurs

Les relations entre recherche, enseignement supérieur et entreprise, rares ou difficiles en France, ont été décloisonnées par et dans les technopoles. Le mouvement est né loin de Paris à la fin des années 1960 à Sophia-Antipolis (Alpes-Maritimes) et à Meylan (Isère). Le réseau s'est progressivement étendu à l'ensemble des régions françaises, à partir des volontés locales de favoriser des savoir-faire. Regroupées depuis 1987 au sein de l'Association France-Technopoles Entreprises Innovation (FTEI), les technopoles françaises sont caractérisées par une forte hétérogénéité : du site spécifiquement aménagé à l'espace industriel reconverti, en passant par la pépinière d'entreprises en quête de notoriété. Leur vocation commune est d'accélérer la circulation des informations et des énergies. Le concept de fertilisation croisée est ici central et renvoie à un « regroupement d'activités complémentaires pour former localement une filière technologique cohérente » (Rouach, Klatzmann : 1993). Les définitions sont légions, mais nous retiendrons celle de Burnier et Lacroix (1996) : une technopole est « un système ouvert de coopération entre chercheurs, industriels et aménageurs, matérialisé dans une zone périurbaine de dimension variable, allant d'un petit parc scientifique à un multipole complexe ». Selon ces auteurs, les technopoles ont vocation à jouer un rôle prédominant durant la phase de démarrage des petites entreprises, notamment grâce à la mobilisation de réseaux relationnels et à l'utilisation d'un langage commun amenés par les anciens élèves et les chercheurs qui ont conservé des liens étroits avec leur établissement d'origine. Selon Jean-François Balducchi, Président de FTEI qui fédère les technopoles françaises, les CEEI (Centres Européens Entreprises Innovation) et les incubateurs régionaux, le rôle majeur des technopoles est la mise en réseau par une équipe compétente.

Le concept de pépinière d'entreprises est apparu tardivement en France au milieu des années 1980 (Albert, Fayolle, Marion : 1994) . Selon Duchénéaut (1995), « les pépinières sont issues du concept d'incubateur qui passe pour avoir été inventé aux Etats-Unis en 1959 par Joseph L. Mancuso. A un moment de dure récession pour les états du nord-est, cet homme d'affaires souhaitait susciter et préserver des activités et des emplois sur place, par l'octroi à de nouveaux entrepreneurs de facilités d'installation, de crédits et de services de conseil . » Les 120 pépinières françaises se sont développées à l'initiative des collectivités territoriales et des chambres de commerce, qui les conçoivent à la fois comme un moyen d'aider les créateurs d'entreprises et comme un outil d'aménagement du territoire. Actuellement, 70 des 120 pépinières françaises sont regroupées au sein de l'association ELAN fondée en 1989. Les

membres d'ELAN accompagnent environ 8 000 projets par an. Ils assurent un suivi effectif de 2 000 entreprises nouvelles. Une pépinière est un site d'accueil temporaire des porteurs de projet de création d'entreprise avec pour fonctions :

- une mise à disposition de locaux modulaires (en location à durée limitée) ;
- un accès à des services à coûts partagés ;
- un recours possible à des services d'aides en management ou en technologie, ainsi qu'une mise en relation avec les milieux d'affaires ou scientifiques ;
- un lieu d'échanges inter-entreprises et de soutien moral animé par une équipe de direction.

L'engouement des collectivités territoriales pour cette forme de soutien aux entrepreneurs est justifié par le taux de survie à cinq ans des entreprises ainsi créées, à savoir 85%, nettement supérieur à la moyenne de 50% pour l'ensemble des entreprises nouvelles (APCE : 2000). Cependant, certains observateurs économiques déplorent cet effet de mode et critiquent le concept même de pépinière en argumentant de trop fortes différences de qualité entre les prestations proposées. Une des solutions avancées serait le développement d'une norme AFNOR (Association Française de NORmalisation) garantissant le respect de principes généraux relatifs aux services aux entrepreneurs (Laurent : 1998). En effet, selon l'estimation la plus courante des professionnels, seule une pépinière sur deux mérite son nom, d'où l'urgence d'un véritable label.

Promus dans le cadre de la Loi sur l'Innovation du 12 juillet 1999, les incubateurs régionaux sont, avant d'être un lieu, un ensemble de prestations qui vont concourir à la création d'entreprises technologiques. Selon FTEI, « l'incubateur a pour mission de favoriser l'émergence et la concrétisation de projets d'entreprises innovantes valorisant les compétences et les résultats des laboratoires des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche publics ». Les incubateurs trouvent leur origine dans une limite du concept de pépinières, à savoir leur éloignement des centres de recherche et de formation (Burnier, Lacroix : 1996). Ainsi, les pouvoirs publics se sont-ils orientés vers une incubation directe des entreprises nouvelles au sein même des institutions technologiques et scientifiques. L'idée est de profiter des savoir-faire déjà sédimentés et de contribuer à leur valorisation. « La politique des incubateurs implique une moindre distance entre le monde universitaire et le monde de l'entreprise » (Burnier, Lacroix : 1996). La démarche consiste à dépasser les antagonismes locaux en élaborant un programme intégré rassemblant l'ensemble des acteurs territoriaux concernés au sein d'une structure nommée incubateur. Là réside la

voie à privilégier pour le développement d'une véritable politique d'aide à la création et au démarrage des petites entreprises. L'esprit d'incubation renvoie notamment à une nécessaire sensibilisation à l'esprit entrepreneurial à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur du milieu universitaire, à une détection de projets prometteurs, à leur pré-sélection, puis à l'accompagnement du porteur de projet. Les actions de sensibilisation se multiplient par la mise en place de formations spécifiques. La détection est de la responsabilité des cellules de valorisation des universités identifiables par leur appellation de BLEU (Bureau de Liaison Entreprises Université) depuis février 1999. Selon Danièle Blondel, Professeur à l'Université Paris Dauphine, l'incubateur serait à la fois un accélérateur par rapport à toutes les démarches, mais surtout un système de sélection qualitative par rapport aux partenaires des jeunes créateurs (colloque Bordeaux : 2000).

Malgré les efforts de clarification, il demeure peu aisé de distinguer les fonctions précises de chacune de ces structures, d'autant plus que certains acteurs locaux sont présents dans toutes. Aussi pouvons-nous légitimement douter de la lisibilité immédiate de tels dispositifs. S'agiraient-ils de purs effets de mode qui se succèdent dans le temps ? Les technopoles dans les années 1960, les pépinières dans les années 1980 et désormais les incubateurs régionaux ? La question est cruciale car elle interroge directement la légitimité de ces dispositifs publics.

### 1.1.2 Approche comparative des dispositifs d'accompagnement

Les trois dispositifs d'accompagnement sont ici comparés afin d'en dégager les principaux avantages et inconvénients.

Le concept-clé de la technopole est la fertilisation croisée définie comme la circulation des idées et l'échange de compétences (Wackermann : 1992 : 62). L'accessibilité aux technopoles (infrastructures) associée à des coûts fonciers attractifs constitue un atout majeur de ces structures. La plupart des technopoles françaises ont atteint leur stade de maturité leur conférant une bonne image (Boucand : 2000). Enfin, les technopoles sont créatrices d'emplois. Atalante, technopole de Rennes, a créé 1 700 emplois en 1999 et la prévision pour 2000 s'établit à 3 000 emplois (Guerny Du : 2000).

Les technopoles souffrent de profonds dysfonctionnements. Selon François Bouvier, chargé de mission à la DATAR (Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale), certaines sont devenues des « zones industrielles de luxe » (Ménanteau : 1999). Pendant

longtemps, le volet immobilier a été privilégié dans le but d'attirer des entreprises et ainsi d'encaisser de la taxe professionnelle. Pour Thierry Bruhat, consultant spécialisé, « l'activité d'aménagement et d'immobilier l'a emporté sur celle d'animation et de fertilisation » (Reverchon: 1998). Le poids excessif du politique détourne parfois les technopoles de leurs missions. Une dilution des aides est également à regretter (Boucand : 2000 : exemple de Sophia-Antipolis de 1991 à 1994). Pour lutter contre la dispersion des moyens, les technopoles ont opté pour une spécialisation sur des pôles d'excellence, par exemple le pôle végétal à Angers (Ménanteau : 1999).

Le dispositif des pépinières bénéficie d'une norme de qualité AFNOR depuis janvier 2000, norme issue de la charte de qualité élaborée en 1994 par l'association ELAN. Cette norme est un outil précieux pour faire progresser le dispositif (Leroy : 2000). Les pépinières offrent à la fois des prestations matérielles (immobilier et services communs) et immatérielles (conseils en innovation, mise en réseau). La présence d'autres entreprises sur le même site crée une émulation positive entre créateurs. Par ailleurs, le taux de survie à 5 ans des entreprises ainsi créées est très élevé (85% - Leroy : 2000).

Les pépinières ont été créées à l'initiative des collectivités locales qui imposent leur volonté politique, d'où certaines dérives. L'offre de conseil est encore de qualité inégale ; certaines entreprises hébergées évoluent dans des secteurs traditionnels, éloignés de l'innovation (Reverchon : 2000). Là encore, les attentes des financeurs sont parfois en contradiction avec celles des créateurs. Enfin, les démarches administratives pour être hébergé dans une pépinière sont parfois laborieuses.

Les incubateurs régionaux se positionnent clairement en amont de la création d'entreprise et se focalisent sur la détection de porteurs de projet innovant. Selon Danièle Blondel, « Quand l'entreprise commence réellement, l'incubateur se termine pour elle » (Kahn: 2000). L'incubateur se compare à une couveuse permettant au porteur de projet de mûrir sa réflexion. L'objectif affiché est de promouvoir une véritable intégration dans le monde de la recherche. L'accueil au sein d'un incubateur est de courte durée (maximum un an), le relai étant assuré par une pépinière (Manoury: 1999). Enfin, ce dispositif vise à encourager les chercheurs à se lancer dans l'aventure de la création d'entreprise et à valoriser le statut de chercheur-entrepreneur.

Les incubateurs se heurtent à des résistances culturelles au sein des laboratoires de recherche (Kahn: 2000) et des instances universitaires, d'où la nécessité d'une révolution culturelle en

douceur. Néanmoins, la mise en place de ce dispositif jeune est progressive (charte qualité et programme de formation des personnels des incubateurs en cours d'élaboration : APCE : 2001).

Le tableau 1 présente une synthèse des dispositifs de technopole, pépinière et incubateur.

	<b>Technopole</b>	<b>Pépinière</b>	<b>Incubateur</b>
<u>Apparition en France</u>	fin des années 1960	milieu des années 1980	fin des années 1990
<u>Concept-clé</u>	fertilisation croisée	croissance	émergence
<u>Métiers</u>	promouvoir le Territoire et Animer le réseau	animer le réseau et promouvoir le territoire	développer l'ingénierie de l'innovation
<u>Action dans le Processus de création</u>	aider à se développer	accompagner les créateurs	détecter et formaliser le projet
<u>Missions</u>	hébergement des Entreprises high-tech Dans le cadre de L'aménagement du Territoire	hébergement, services et accompagnement d'entreprises récemment créées	détection, accompagnement de porteurs de projet innovant
<u>Avantages</u>	- accessibilité - bonne image - création d'emplois	- certification qualité - prestations matérielles et immatérielles - taux élevé de survie	- démarche amont - insertion dans le monde de la recherche - valorisation du chercheur-entrepreneur
<u>Inconvénients</u>	- dysfonctionnements - poids du politique - dilution des aides	- offre inégale - poids du politique - lourdeur des démarches administratives	- résistances culturelles - jeunesse du dispositif

Tableau 1 : Eléments de synthèse des technopoles, pépinières et incubateurs

## 1.2 L'influence du milieu innovateur sur la création d'entreprise par des chercheurs

### 1.2.1 Le paysage des créations par les chercheurs

Selon Mustar (1997a) et Lupieri (1998), seuls 30 à 40 chercheurs français par an osent quitter leur laboratoire pour créer une entreprise. Bien que considérés comme des originaux, ils creusent un sillon intéressant dans l'univers de la recherche. Cette démarche encore confidentielle se développe actuellement sous l'impulsion des régions et récemment de la Loi sur l'Innovation (1999). Néanmoins, le chemin à parcourir est encore semé d'embûches avant que le chercheur ne bénéficie d'une réelle reconnaissance de ses compétences dans un univers

de la recherche scientifique où la seule valorisation est la publication et non les résultats d'une exploitation commerciale d'une recherche.

Thème parfois galvaudé, la création d'entreprise est rarement appréhendée à la dimension de sa réalité. Avant de traiter des créations d'entreprises par les chercheurs, nous brosons le paysage général des créations d'entreprise en France grâce aux données de l'APCE (Association Pour la Création d'Entreprises) pour l'année 1999. Avec environ 2 500 créations supplémentaires, l'année 1999 marque un léger redressement (+2% pour les créations ex-nihilo au nombre 169 674) par rapport à 1998 (166 190 créations ex-nihilo). Cette légère croissance peut être attribuée à une meilleure appréciation du phénomène global de la création d'entreprise, à une meilleure compréhension de toutes les formes que peut revêtir cet acte économique et enfin, à une meilleure adaptation des politiques publiques destinées aux créateurs. Chaque année, plus du dixième des entreprises est renouvelé par le jeu des créations et des cessations (Cordellier : 2000). Selon l'APCE, l'esprit et le goût d'entreprendre ont progressé en France depuis 1997, conséquence du soutien renforcé à l'initiative individuelle. Cette démarche participe de l'adaptation du système productif à la « nouvelle économie ».

Pour récent qu'il soit, ce mouvement vers la création d'entreprise portées par l'innovation alimente nombre d'analyses et de réflexions, notamment sur les possibilités d'amélioration de l'efficacité des dispositifs en place. Le phénomène de création d'entreprise par des chercheurs n'est pas nouveau. Depuis le début des années 1980, l'ampleur du phénomène est remarquable, liée au développement des relations entre la recherche et l'industrie par les contrats de recherche (multiplication par 10 de leur nombre en 20 ans) dont la nature est désormais multiple (partenariats européens, création de laboratoires mixtes, conventions CIFRE, ...) (Mustar : 1997a). La « réelle » nouveauté réside dans la politique des pouvoirs publics de promotion explicite de la création d'entreprise par les chercheurs. Par exemple, sur l'ensemble des créations d'entreprises aidées par l'ANVAR (Agence Nationale de Valorisation de la Recherche) en 1999, 40% d'entre-elles sont issues du monde universitaire (colloque Bordeaux : 2000). Le phénomène concerne toutes les régions françaises et tous les secteurs d'activité, notamment les biotechnologies. L'un des atouts de ces entreprises est leur faible taux d'échec que Mustar (1998) explique par les qualités communes au chercheur et à l'entrepreneur comme la capacité de travailler en équipe, l'ouverture à l'international ainsi qu'un positionnement subtil entre coopération et compétition. Chercheur et entrepreneur ont une démarche en rupture avec l'existant visant à transformer en profondeur le tissu économique.

Au-delà du phénomène global de créations d'entreprise par des chercheurs, il nous semble pertinent de se focaliser sur le cas particulier des créations réalisées par les jeunes docteurs de l'université. Selon les estimations du Ministère de la Recherche, dans certaines disciplines, 80% des jeunes docteurs ne s'intégreront pas dans le monde de la recherche (université et grands organismes de recherche). Il s'agit donc de sensibiliser et de former cette population à la création d'entreprise. Un pas dans cette direction est l'organisation depuis 1997 des Doctoriales (séminaire de sensibilisation et de détection d'éventuels porteurs de projets de création). La répartition des créateurs d'entreprise selon leur qualification professionnelle antérieure révèle que seuls 4,8% d'entre eux étaient étudiants en 1998 contre à peine 3,8% en 1994, amorce timide d'un changement de profil des créateurs ( APCE : 2000).

### 1.2.2 Le milieu innovateur comme fédérateur des ressources locales

Les créations d'entreprise par des chercheurs sont des initiatives liées à leur personnalité et à l'exploitation d'opportunités particulières. La très forte personnalisation des relations entre les laboratoires et l'entreprise nouvellement créée au niveau local n'échappe à personne. Comme l'écrit Mustar (1995) : « Pour contribuer à la dynamique de l'innovation, la recherche scientifique a besoin d'être insérée dans des réseaux. » C'est pourquoi les entreprises créées par des chercheurs ne coupent pas le cordon ombilical avec la recherche, mais au contraire cultivent leurs relations avec les laboratoires (Mustar : 1997b). Au-delà, elles peuvent jouer un rôle d'intermédiation entre la science et d'autres entreprises plus traditionnelles dans la constitution d'un réseau local actif de l'innovation.

Les nombreux travaux sur le profil du créateur d'entreprise (Pendelieu : 1997 ; Duchénéaut : 1999) visent à identifier les caractéristiques de la personnalité des créateurs. Se focalisant sur l'entrepreneur, ils tendent parfois à sous-estimer l'importance du milieu innovateur dans lequel le créateur potentiel évolue. Aussi une approche plurielle s'impose-t-elle pour évoquer la création d'entreprise ou plutôt les créations d'entreprises (Bruyat : 1994).

Depuis 1985, Crevoisier (1994) développe le concept-clé du GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs): le milieu innovateur. L'hypothèse est que « ce sont les milieux régionaux qui génèrent l'innovation ». Parallèlement, l'auteur utilise la notion d'idéation correspondant à la perception, l'identification et la formulation de projets innovants. Cette conception rejoint les missions d'un incubateur régional tel que défini par le Ministère de la Recherche. Historiquement, « c'est le milieu local et régional qui a créé de

toutes pièces, les systèmes d'appui à la création d'entreprise. » (Albert, Fayolle, Marion : 1994). Aussi le milieu innovateur sera-t-il plus ou moins entrepreneurial et ouvert selon son histoire économique et sociale. Nombreux sont les travaux sur les milieux régionaux susceptibles de favoriser l'émergence d'entreprises innovantes (Planque : 1988 ; Marchesnay : 1991 ; Crevoisier : 1994 ; Cunin : 1997 ; Sammut : 1998 ; Leyronas, Sammut : 2000). La réussite du processus d'innovation au sein des PME serait donc fortement dépendante du milieu dans lequel elles évoluent. En d'autres termes, la proximité des acteurs serait un facteur de stimulation des capacités d'innovation (Planque : 1988 ; Mustar : 1998) favorisées par un accès à l'information et aux compétences. Planque (1988) conclut sur l'importance des phénomènes de « synergies territoriales » capables d'activer l'innovation locale. Le rôle des collectivités territoriales a notamment été étudié au travers du concept d'activation résiliaire par Fourcade (1991) à l'exemple de la technopole de Montpellier. Les atouts de l'effet-réseau semblent encore largement méconnus des créateurs d'entreprise. Selon une enquête de l'APCE, 60% d'entre eux se déclarent hors-réseau (colloque Bordeaux : 2000). Par ailleurs, l'effet-réseau n'est pas la panacée universelle car il présente des limites. Le foisonnement de l'offre se heurte parfois à une déperdition des possibilités existantes (Sammut : 1998). Pour lutter contre la déperdition des moyens, Sammut (1998) suggère d'adapter l'intermédiation au scénario de démarrage de l'entreprise. Des problèmes d'incompréhensions mutuelles apparaissent également en raison de cultures différentes entre les créateurs et les dispositifs d'appui. Le manque de coordination entre acteurs locaux crée un paysage confus pour les porteurs de projet (Marchesnay : 1991). En dépit de leur volonté affichée de clarification des réseaux existants, les pouvoirs publics sont confrontés à des créateurs méfiants, ou du moins prudents (Cunin : 1997).

Doutriaux (1992) étudie un milieu innovateur particulier : l'environnement universitaire et ses interactions avec des entreprises technologiques créées par des chercheurs canadiens en vue d'exploiter commercialement les résultats de leurs recherches. Cet article est riche d'enseignements, car il postule que l'environnement et la culture universitaires affectent les conditions de démarrage des entreprises créées par des chercheurs. Un des facteurs-clés de succès de ces entreprises serait la présence au sein de l'université d'un bureau de transfert de technologie proactif, c'est-à-dire intervenant très en amont de la création pour détecter les porteurs de projet innovant, notamment chez les jeunes. Doutriaux (1992) a analysé statistiquement 58 entreprises créées par des chercheurs entre 1971 et 1990, dont trois par des jeunes diplômés. Les dimensions étudiées par l'auteur sont :

- la culture universitaire (orientation vers la recherche, politique d'enseignement, infrastructures, esprit d'entreprise, liens avec l'extérieur et ressources)
- l'environnement (orientation régionale vers la technologie, ressources locales, programmes de support, conditions économiques)
- les conditions de démarrage de l'entreprise (profil de l'entrepreneur, financement, organisation initiale et orientation initiale)
- le développement de l'entreprise (ventes annuelles, systèmes de contrôle, évolution des liens avec l'université).

Selon les résultats de Doutriaux (1992), la culture universitaire et l'environnement influencent les conditions de démarrage de l'entreprise et son développement futur.

En résumé, nous dirons que le niveau local est primordial pour stimuler la création d'entreprises et plus particulièrement les créations par des chercheurs issus de l'université. Les actions des pouvoirs publics doivent viser à encourager les relations entre les universités, les centres de recherche et le monde des entreprises en créant un climat de confiance entre les différents acteurs, indispensable à une meilleure efficacité globale des dispositifs d'aide. La création des incubateurs régionaux semble s'inscrire dans cette démarche générale.

### 1.2.3 Notre grille de lecture : un transfert de connaissances issues de la chimie

Le terme de catalyse renvoie à un phénomène bien connu des chimistes caractéristique d'une accélération de la vitesse de réaction grâce à l'action d'un catalyseur. Les notions de réaction et de délai de réaction connaissent de vastes champs d'application en stratégie (Smith, Grimm et al. : 1989 et 1991 ; Véran : 1991 et Bensebaa : 2000). Notre idée est de transposer en Sciences de Gestion les propriétés chimiques de la catalyse. Ce transfert de connaissances offre une grille de lecture originale du développement des incubateurs régionaux.

Nous retenons les six propriétés chimiques suivantes :

(P1) : L'action du catalyseur se limite à la cinétique de la réaction chimique (Fabre : 1995).

(P2) : Un catalyseur n'agit que sur un milieu favorable constitué de prédispositions thermodynamiques particulières (Fabre : 1995).

(P3) : L'action du catalyseur est sélective. Quand on active une population de molécules, seules certaines d'entre-elles franchissent le col d'énergie (Schacchi , Bouchy et al. : 1996).

(P4) : Le catalyseur joue un rôle actif dans l'orientation des réactions chimiques : il a la faculté de favoriser telle réaction au détriment de telle autre (Fabre : 1995).

(P5) : L'efficacité du catalyseur est liée à la surface de réaction et non à la masse utilisée. Plus la surface est grande, plus le catalyseur présente des sites actifs (Fabre : 1995).

(P6) : Des poisons de catalyseur peuvent perturber, voire bloquer l'action du catalyseur, même s'ils ne sont présents qu'en quantité infime (Moreau et Praud : 1982).

Dans cette recherche, les acteurs en présence sont l'incubateur régional (ou catalyseur), LCM (ou réactif) et la future création d'entreprise (ou produit de la réaction). Notre proposition de transfert de connaissances peut se formuler de la façon suivante :

(P1) : L'action de l'incubateur facilite et accélère la création d'entreprise par essaimage universitaire.

(P2) : L'action de l'incubateur n'est possible que sur un milieu favorable constitué d'un milieu innovateur local et de prédispositions internes à l'entreprise en incubation.

(P3) : L'intervention de l'incubateur augmente les chances de succès de la future création d'entreprise.

(P4) : L'action de l'incubateur influence la stratégie de la future entreprise.

(P5) : Plus le réseau de l'incubateur est important, plus grande sera son efficacité.

(P6) : Une offre excessive de structures d'accompagnement à la création d'entreprise est susceptible de créer un effet de non-catalyse, signe de la présence de poisons de catalyseur.

La seconde partie de ce papier illustre cette idée par le cas de la création d'une entreprise innovante par deux jeunes diplômés au sein de l'incubateur régional Champagne-Ardenne.

## **2 – L'incubateur régional de Champagne-Ardenne : le cas de LCM**

Dans cette recherche, nous avons privilégié la richesse potentielle de l'étude d'un cas unique spécifique (Yin : 1994).

La collecte des données a été réalisée au cours d'entretiens semi-directifs avec les créateurs de LCM. Ces deux entretiens d'une durée de 2 heures et demi ont été menés suivant les thèmes du guide d'entretien construits à partir de la revue de la littérature et des entretiens exploratoires réalisés dans le cadre du mémoire de DEA. Les entretiens ont traité cinq thèmes principaux : l'identité des créateurs et le profil de LCM ; le cheminement de l'émergence de l'idée à la décision de création d'entreprise (origine du concept, temps de maturation, ...); la mobilisation d'un réseau (recherche d'informations, organismes d'accompagnement sollicités, ...); l'appréciation du choix de l'incubateur (satisfactions, difficultés, ...) et les perspectives (partenariat, ressources humaines, ...). Ces entretiens ont été complétés par d'autres avec des

acteurs locaux de l'innovation comme le responsable du BLEU de l'URCA ou encore un chargé de mission de l'ANVAR sous forme de discussions davantage informelles afin de cerner le contexte du fonctionnement de l'incubateur. Par ailleurs, notre participation en tant qu'élue aux séances du Conseil Scientifique de l'URCA nous a permis de vivre les étapes de la naissance de l'incubateur régional. Enfin, des données complémentaires ont été recueillies lors de visites de salons professionnels (Innov'Act et Créator), de la participation au séminaire « FIR et la création d'entreprises innovantes » et par l'exploitation d'articles de presse. En novembre 2000, nous avons procédé à une analyse de contenu manuelle des données collectées auprès de nos différents interlocuteurs.

Après avoir présenté l'incubateur régional Champagne-Ardenne et la première PME innovante « incubée » : LCM, nous analysons le cas afin de déterminer dans quelle mesure cet incubateur peut être qualifié de catalyseur dans le processus d'essaimage universitaire.

## 2.1 Présentation de l'incubateur régional Champagne-Ardenne et de LCM

En préambule, il nous semble intéressant de préciser la situation régionale en matière de création d'entreprises. Globalement, il est de notoriété publique que les régions du Nord de la France présentent des taux de création pour 10 000 habitants nettement inférieurs à celles du Sud, exception faite de la région Ile de France. A titre indicatif, le taux de création pour 10 000 habitants était de 27 (1999) pour la Champagne-Ardenne contre une moyenne nationale de 44 (APCE : 2000).

### 2.1.1 La création de l'incubateur régional Champagne-Ardenne

Depuis l'appel à projet « incubateurs et capital d'amorçage » lancé le 24 mars 1999 par le Ministère de la Recherche et celui de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 29 incubateurs régionaux ont vu le jour (Estival : 2000). Ces incubateurs bénéficient d'un soutien global de 152,5 millions de francs sur 3 ans. L'objectif est la création de 800 entreprises, objectif ambitieux si on le compare à la quarantaine d'entreprises issues de l'université annuellement ces dernières années. Les 29 incubateurs français sont rassemblés depuis août 2000 au sein du Groupement France Incubation afin de coordonner leurs actions (L'Usine Nouvelle : 24/08/00).

Labellisé depuis le 11 mai 2000, l'incubateur régional Champagne-Ardenne vise à valoriser le potentiel de recherche local par la création d'entreprises portées par l'innovation. L'enjeu est

d'importance pour la région qui souffre, à la fois, d'un déficit dans le domaine de la création d'entreprises et d'une faiblesse en matière de R&D. L'incubateur apporte au porteur de projet une allocation plafonnée à 100 000 francs. Au total, le Conseil Régional participe à hauteur de 6 millions de francs. L'ambition affichée est d'accompagner au moins 15 porteurs de projet sur une période de trois ans (Industrie & Territoire : 2000). « La mission de la structure régionale d'incubation sera de transformer le potentiel technologique d'un projet en valeur économique en apportant au projet, directement ou indirectement, un appui technique, managérial, financier et juridique ». (Art.2 des statuts).

Les 7 membres fondateurs de cette association régie par la Loi de 1901 sont : l'Université de Reims Champagne-Ardenne (URCA) ; l'Université de Technologie de Troyes (UTT) ; l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers (ENSAM) ; la Chambre de Commerce et d'Industrie de Reims et Epernay, au titre de Reims Management School ; la Chambre de Commerce et d'Industrie de Troyes et de l'Aube, au titre de l'Ecole Supérieure de Commerce de Troyes ; l'Association pour le Développement Economique de Reims (ADER) représentant la technopole et la pépinière de Reims ; la technopole-pépinière de Troyes.

Par ailleurs, d'autres acteurs locaux ont le statut de membres associés : la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie (CRCI), la Caisse des Dépôts, la Banque de Développement des PME (BDPME), les grands organismes de recherche (INRA, CNRS, INSERM, CEA, ...) (Art.4 des statuts).

Afin d'étudier le fonctionnement de ce nouveau dispositif, nous proposons le cas de LCM, premier projet en incubation à Reims.

### 2.1.2 Description de LCM

LCM est une très petite entreprise positionnée sur le créneau de la commercialisation de plantes ornementales. L'innovation de ces plantes est qu'elles ne nécessitent aucun entretien. Le porteur du projet est Anita G., jeune Docteur en Biologie Végétale de l'URCA. Elle est associée à Patricia R., titulaire du DESS « Gestion et Développement des PME » répondant ainsi à un impératif de complémentarité des compétences des créateurs. LCM, en phase d'incubation, est installée dans les locaux de la pépinière de Reims depuis le 1<sup>er</sup> février 2000. L'idée des produits de LCM remonte, selon Anita G., à 1995, année où ses parents de retour d'un voyage en Thaïlande, lui ont ramené une orchidée décorative. Déjà inscrite en doctorat de biologie végétale à l'époque, Anita G. utilisait en laboratoire les techniques relatives à la culture des plantes. Parallèlement, sa participation aux Doctoriales organisées par l'URCA en

décembre 1997 l'ont confortée dans son projet de création d'entreprise, notamment par la prise de conscience des difficultés d'intégration dans la vie professionnelle des docteurs de l'université. Il lui est donc paru pertinent d'envisager de créer son propre emploi, une fois sa thèse soutenue le 25 mai 1998. Dès juin 1998, Anita G. multiplie les contacts pour collecter des informations pratiques en matière de création d'entreprise auprès d'organismes comme les chambres de commerce (formalités de création), l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI) (brevetabilité de son concept) et le BLEU de l'URCA (soutiens de l'université), mis au courant du projet lors des Doctoriales. Anita G. s'intéresse aux aspects de management de l'entreprise. Elle a d'ailleurs suivi dès septembre 1998 le module « création d'entreprise » organisé par l'URCA en partenariat avec le MEDEF sous forme de conférences données par des créateurs et des professionnels de l'accompagnement. Par ailleurs, Anita G. a été sélectionnée en septembre 1998 pour le concours « Biotech Incubation » organisé dans le cadre du Carrefour des Biotechnologies de Clermont-Ferrand.

La recherche de l'associé a été un processus assez long : ce n'est qu'en septembre 1999 qu'elle sera effective. En mai 1999, le BLEU a organisé une réunion visant à recenser les porteurs de projets régionaux afin de soutenir le projet de création de l'incubateur régional. Cette démarche reflétait la volonté de la région de disposer d'un vivier de porteurs de projet innovant avant d'engager le processus de création de l'incubateur. Cette réunion de sensibilisation a été suivie d'une seconde en septembre 1999 au cours de laquelle Anita G. a, de nouveau, soulevé la question de sa recherche d'un associé. Le BLEU l'a donc mis en relation avec les responsables du DESS « Gestion et Développement des PME » afin d'identifier un éventuel associé (P3). Après une première tentative avortée, le choix d'Anita G. s'est porté sur Patricia R. en raison de son parcours antérieur (co-crédation d'un commerce, montage de dossiers de création d'entreprise lors de son stage de DESS à la pépinière de Reims) et de sa motivation pour les produits de LCM.

Le projet d'entreprise a été présenté fin 1999 par Anita G. et Patricia R. au directeur de la pépinière de Reims qui a accepté de les accompagner dans leurs démarches, bien que cela dépassait les missions d'une pépinière. A cette date, l'incubateur régional n'existait pas et se profilait la création de deux incubateurs en Champagne-Ardenne, l'un à Reims soutenu par la ville de Reims via l'ADER et l'autre à Troyes soutenu par l'UTT.

Depuis son installation à la pépinière de Reims en février 2000, LCM poursuit sa route vers la création en mobilisant un réseau composé du BLEU de l'URCA, de la pépinière de Reims, mais également d'autres organismes périphériques comme la CCI, l'INPI et l'ANVAR.

## 2.2 Une lecture du cas LCM à la lumière du rôle de catalyseur de l'incubateur régional

Membres fondateurs de l'incubateur régional Champagne-Ardenne, l'URCA et la pépinière d'entreprises de Reims représentée par l'ADER étaient impliqués dans l'incubateur de Reims avec lequel Anita G. a signé une convention le 31 mars 2000. En novembre 2000, le dispositif de l'incubateur régional Champagne-Ardenne commence à peine à se mettre en place, fusionnant les deux projets initiaux concurrents de Reims et de Troyes. Le rôle de l'incubateur est central dans le processus de création en cours de LCM, car il permet d'accélérer notablement les procédures (P1) et de décharger les créateurs de certains aspects administratifs. Par ailleurs, ce catalyseur agit sur un milieu favorable constitué de prédispositions liées à la personnalité des créateurs qui adoptent une démarche proactive (P2).

### 2.2.1 Le rôle de catalyseur de l'incubateur régional

Selon Anita G., les partenaires prescripteurs au sein de l'incubateur sont l'URCA, notamment le BLEU, la pépinière de Reims et l'ADER. L'accompagnement par la pépinière de Reims est très apprécié par Anita G. qui se sent « bien épaulée et représentée vis-à-vis des interlocuteurs externes ». « J'ai la chance d'être entourée d'une équipe compétente et désintéressée, puisque publique, pour soutenir mon projet » affirme-t-elle.

Le BLEU, l'ADER et la pépinière de Reims mettent à disposition d'Anita G. leur carnet d'adresses et facilitent ainsi les démarches du porteur de projet en l'introduisant auprès des instances compétentes (P1 et P5). Les exemples sont nombreux comme : la location d'un bureau à la pépinière, la participation au salon Innov'Act et la préparation de la convention avec le laboratoire de biologie végétale de l'URCA. L'ADER finance, pour un an, la location d'un bureau à la pépinière de Reims, atout pour l'image de LCM et gage de succès grâce aux multiples contacts avec les 18 autres entreprises hébergées. Par ailleurs, l'ADER, co-organisateur du salon Innov'Act qui se déroule à Reims tous les ans en octobre, a offert un stand à LCM pour lui permettre de nouer des contacts d'affaires. Les relations avec l'URCA sont variées : stage d'un élève-ingénieur de l'Ecole Supérieure d'Ingénieurs en Emballage et Conditionnement portant sur une étude de concept de contenants; analyse de la valeur réalisée gracieusement par un enseignant associé de l'URCA (P4). Suite à une rencontre le 17 mars 2000 avec le directeur du laboratoire de biologie végétale de l'URCA, Anita G. a obtenu l'accord verbal d'utiliser les installations du laboratoire dans l'attente de la signature d'une convention. Celle-ci a été mise en forme le 29 mars 2000 avec l'aide du BLEU, et finalement

signée le 18 mai 2000. Dès le lendemain, Anita G. a mis en route des prototypes indispensables au lancement de l'étude de marché-consommateurs destinée à évaluer les réactions des acheteurs potentiels. LCM cultive volontairement des liens étroits avec le monde de la recherche, gage de réussite selon Mustar (1997b).

L'effet-réseau se manifeste également par de multiples prises de contact avec des organismes comme l'INPI et l'ANVAR (P5). Dès juillet 1998, Anita G. prend contact avec l'INPI, sur les conseils de la CCI, pour évaluer les possibilités de protection industrielle de son concept de plantes. Cet entretien débouche sur le dépôt d'une enveloppe Soleau à l'INPI le 15 septembre 1998, en raison de la non-brevetabilité du concept qui ne satisfait pas aux conditions de nouveauté. Anita G. reprend contact avec l'INPI le 15 mars 2000 pour effectuer une recherche d'antériorité sur la marque qu'elle envisage de déposer. Au final, deux marques avec une orthographe voisine sont déposées en Allemagne et en Espagne. La non-brevetabilité du concept de LCM augmente considérablement le risque d'être copié très vite dès le lancement des produits sur le marché. Consciente de ce risque, Anita G. estime que la vitesse dans la création de son entreprise est importante, d'où l'intérêt d'être intégrée dans un réseau dynamique. Dans cette optique, le rôle de catalyseur de l'incubateur est central car il accélère le processus de création (P1). Selon Anita G., « il est évident que les démarches auraient été plus laborieuses sans le soutien de l'incubateur. Je me sens vraiment bien épaulée, notamment par le directeur de la pépinière qui, grâce à son expérience et à son carnet d'adresses est très précieux ». De plus, l'appartenance à un réseau brise le sentiment fréquent d'isolement du créateur. « L'installation dans la pépinière renforce la proximité avec d'autres créateurs et les échanges sont très riches » (P5). Les contacts avec l'ANVAR concernent l'obtention d'un prix lors du concours national d'aide à la création d'entreprises innovantes 2000 organisé par le Ministère de la Recherche.

Ces quelques exemples illustrent l'action d'intermédiation active de l'incubateur pour LCM. Le réseau dépasse les frontières de l'incubateur puisqu'il regroupe également des organismes comme l'ANVAR et l'INPI, mais ceux-ci sont considérés comme des appuis périphériques par Anita G..

### 2.2.2 La démarche proactive des créateurs de LCM et le contexte local

L'action de l'incubateur est encore facilitée par l'existence d'un milieu favorable constitué de prédispositions liées à la personnalité des créateurs (P2). D'une nature très curieuse, Anita G.

présente une fibre entrepreneuriale dont l'origine est à rechercher hors de sa sphère familiale composée de salariés. Anita G. et Patricia R. font preuve d'un esprit d'initiative stimulé par leur insertion dans la pépinière. Par exemple, de février à octobre 2000, elles ont visité une dizaine de salons professionnels (16 février : salon du Végétal à Angers ; 28 septembre : salon des microentreprises à Paris, etc...). Par ailleurs, grâce à l'ADER, LCM disposait d'un stand au salon Innov'Act de Reims du 3 au 5 octobre 2000. L'accueil réservé par les visiteurs du salon aux produits de LCM a été très positif et laisse présager de l'existence réelle d'un marché. Les créateurs s'occupent actuellement du lancement d'une étude de marché-distributeurs visant à définir les modalités de la commercialisation de leurs produits.

La visite de salons professionnels s'inscrit dans une logique de veille commerciale et concurrentielle, indispensable pour « sentir son marché ». Parallèlement, Anita G. est responsable de la veille technologique et utilise des outils comme la presse généraliste et spécialisée, les banques de données, les conférences scientifiques et les sites Internet.

Une autre facette de la démarche proactive des créateurs de LCM est leur participation à des concours destinés à accroître la notoriété de leur concept, à valider son intérêt et à lever des fonds. Outre le concours « Biotech Incubation » de septembre 1998 déjà mentionné, Anita G. et Patricia R. ont participé à deux concours en 2000 :

- le concours national du Ministère de la Recherche et
- les Trophées Européens de l'Esprit d'Entreprise (TEEE).

LCM a déposé un dossier le 27 mars 2000 pour participer au 2<sup>ème</sup> concours national d'aide à la création d'entreprises innovantes 2000 et a été primée le 22 juin dans la catégorie « Projets en émergence » avec 157 autres lauréats français. A titre indicatif, le Ministère avait reçu 2000 dossiers de candidature pour finalement récompenser 295 (158 catégorie « Projets en émergence » et 137 catégorie « Projets création-développement »), soit un taux de sélection de 14,75%. Le 12 juillet, Anita G. a pris contact avec l'ANVAR concernant les modalités de remise du prix d'un montant de 130 000 francs. En novembre 2000, LCM est toujours en contact avec l'ANVAR en attendant le versement du prix. Nous pouvons nous interroger sur la réelle existence d'un consensus fort entre acteurs locaux quant au soutien effectif des porteurs de projet.

Le 30 mai 2000, les créateurs de LCM ont présenté leur projet à la sélection régionale des TEEE. Le projet a été retenu avec trois autres parmi les 200 candidats régionaux. Le 6 juin a eu lieu la présentation devant le jury national dans les locaux de l'APCE à Paris. L'aventure de LCM s'est arrêtée à ce stade avec la remise le 20 juin d'un Trophée à la CCI de Paris.

L'expérience est jugée intéressante par Anita G., car elle a permis un apprentissage de la présentation en duo du projet d'entreprise.

Le dispositif présenté de l'incubateur régional Champagne-Ardenne et illustré par le cas LCM rejoint les conclusions de l'étude de Doutriaux (1992) en matière d'impact de la culture et de l'environnement universitaires sur la création d'entreprises issues de la recherche. En effet, la culture universitaire joue un rôle important au travers d'une orientation vers la recherche (1100 chercheurs, 36 laboratoires labellisés à l'URCA) ; une politique d'enseignement incluant une sensibilisation à la création d'entreprise (module optionnel) ; des infrastructures modernes (inauguration des facultés de médecine et de pharmacie en octobre 2000) ou encore des liens étroits avec le monde de l'entreprise avec les contrats de recherche (en 1999 : 60 contrats pour un montant de 4 millions de francs - Lebrun : 2000). L'environnement universitaire paraît néanmoins frileux. Citons la volonté politique (prudente ?) des pouvoirs publics locaux de soutenir la création de l'incubateur régional Champagne-Ardenne, en dépit de frictions entre Reims et Troyes. Néanmoins, le Conseil Régional participe à hauteur de 6 millions de francs à la création de l'incubateur, signe de la mobilisation de ressources locales importantes dans le cadre de ce projet d'envergure. Au-delà des moyens financiers, la plupart des acteurs locaux sont membres du réseau qui se met en place. De plus, il paraît malheureusement souhaitable de réaffirmer le réel besoin de cohérence d'un tel dispositif de soutien aux créateurs au risque d'aboutir à une déperdition de l'offre (P6). Une meilleure coordination des actions sur le terrain est indispensable à la crédibilité des mesures d'accompagnement des porteurs de projet. L'efficacité du dispositif des incubateurs régionaux repose sur un consensus fort entre acteurs locaux impliqués sur les objectifs et les moyens à mobiliser. A défaut d'une telle attitude, le système serait en danger et risquerait de générer des lourdeurs supplémentaires pour les porteurs de projet.

Ce paragraphe illustre la démarche proactive des créateurs parfaitement intégrés dans l'incubateur, reflet d'un « milieu innovateur » au sens de Crevoisier (1994).

### Conclusion

La révolution en matière de création d'entreprises par des chercheurs est souterraine : il faut bien observer finement ce qui se passe sous la fourmière pour mesurer tous les changements qui s'opèrent sous nos yeux. La mise en place par les pouvoirs publics des incubateurs

régionaux semble prometteuse en terme de créations potentielles d'entreprises par des chercheurs et notamment par de jeunes diplômés. L'analyse du cas LCM illustre le rôle de catalyseur joué par l'incubateur régional. Confrontés au double risque d'entreprendre et d'innover, les jeunes chercheurs créateurs méritent une attention particulière à traduire en un appui ciblé. Le rôle des incubateurs est de marier les compétences disponibles au sein des différentes institutions afin de faciliter l'éclosion de projets de création (P1). L'action facilitatrice de l'incubateur régional semble prédominante puisqu'il est délicat de réellement parler d'accélération en raison de la jeunesse du dispositif. Une des clés de la réussite semble résider dans un fonctionnement en tandem de deux créateurs alliant des compétences scientifiques et de gestion (P2). Ces compétences sont associées, à la fois, à des prédispositions internes de LCM (veille technologique et commerciale, ...) et à un contexte innovateur porteur pour constituer un milieu favorable (P2). L'incubateur procède à une sélection des porteurs de projet innovant, mais la jeunesse du dispositif ne permet pas de conclure sur sa capacité à accroître les chances de succès (P3). Néanmoins, les résultats des pépinières sont a priori de bonne augure pour les incubateurs. L'incubateur a tendance à orienter la stratégie future de l'entreprise dans la mesure où les créateurs sont mis en relation, de manière privilégiée, avec tel interlocuteur du réseau (P4). L'étendue du réseau de l'incubateur (BLEU, ADER, mais également ANVAR et INPI) semble influencer positivement l'efficacité du dispositif (P5). Cependant, l'efficacité d'un tel dispositif demeure soumise au respect de règles de bon sens, sinon le risque d'introduire des lourdeurs supplémentaires dans le processus actuel d'appui à la création d'entreprise est non négligeable (P6). A terme, le paysage d'accompagnement des porteurs de projet risque de se compliquer encore davantage, d'où la nécessité de clarifier les missions de chacun des acteurs locaux impliqués. Il convient de s'interroger sur la philosophie même du projet de création des incubateurs régionaux en France. Si leur légitimité est reconnue dans le cas d'une implantation proche d'universités spécialisées et détentrices d'une longue expérience de transfert de technologie comme l'Université de Technologie de Compiègne (UTC), elle semble problématique s'agissant d'universités pluridisciplinaires de taille modeste comme l'URCA. En d'autres termes, les régions françaises sont-elles réellement sur un pied d'égalité pour développer un incubateur digne de ce nom, c'est-à-dire susceptible de favoriser l'essaimage universitaire ?

Par ailleurs, si la vocation première des incubateurs régionaux est d'inciter à la création d'entreprises issues de la recherche publique, les quelques résultats d'expériences similaires menées aux Etats-Unis et en France (sous la forme d'incubateurs avant leur appellation

officielle) incitent à la prudence. Selon Jean-François Gaudot, Délégué Général de FIR, seuls 10% des porteurs de projet au sein des 500 incubateurs américains sont des chercheurs universitaires (séminaire FIR : 2000). En France, les résultats sont encore rares en raison de la jeunesse des incubateurs régionaux. Néanmoins, des incubateurs ont été créés depuis fin 1997 sur le modèle désormais défini par le Ministère de la Recherche, comme celui d'Atlanpole (Nantes) également labellisé CEEI. Selon le Directeur d'Atlanpole, sur 16 projets incubés en 2000, seuls 3 étaient portés par des chercheurs, l'un par un enseignant-chercheur de l'université et deux autres par de jeunes docteurs (séminaire FIR : 2000). Ces quelques chiffres seraient susceptibles d'éclairer les réflexions des pouvoirs publics quant à l'impact réel de la création des incubateurs régionaux sur le transfert de connaissances issues de l'université. Au-delà, le risque est de basculer dans une simple justification de l'utilisation de fonds publics, sans véritables retombées économiques locales, à l'instar d'autres politiques mises en œuvre en direction des PME.

Une limite du papier est, sans doute, le manque de recul temporel par rapport aux données exploitées. En effet, LCM est la première PME « incubée » à Reims et ce, depuis à peine quelques mois. Aussi est-il prématuré de tirer des conclusions définitives de ce cas. Rappelons que cette limite est liée à la nature exploratoire de la recherche présentée qui vise modestement à une meilleure compréhension de l'action de l'incubateur régional.

En matière de pistes de recherches futures, il serait a priori pertinent de suivre l'évolution de LCM, d'élargir notre propos à plusieurs PME « incubées » dans la région Champagne-Ardenne et au-delà d'effectuer des analyses comparatives avec d'autres régions françaises et étrangères.

#### Références bibliographiques

- APCE (Agence Pour la Création d'Entreprise), avril 2000, Rapport annuel 1999, 39 p.
- APCE, 2001, Synthèse des nouvelles mesures en faveur de la création d'entreprise, février, 6 p.

- Albert Philippe, Fayolle Alain, Marion Stéphane, 1994, « L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprises », Revue Française de Gestion, novembre-décembre, pp.100-112
- Bensebaa Faouzi, 2000, « Actions stratégiques et réactions des entreprises », M@n@gement, vol 3, n°2, pp.57-79
- Boucand François-Xavier, 2000, Les start-up high-tech, coordonné par Michel Bernasconi, Editions Dunod, Paris, 231 p.
- Bruyat Christian, 1994, « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », Revue Française de Gestion, novembre-décembre, pp.87-99
- Burnier Michel, Lacroix Guy, 1996, Les technopoles, PUF Que sais-je ?, Paris, 127 p.
- Carontini Enrico, 1990, « Le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation », Actes du colloque Technologies et symboliques de la communication de juin 1988, Presses universitaires de Grenoble, pp.216-227
- Colloque Bordeaux, avril 2000, La création d'entreprise par les chercheurs 9-10 mars 2000, Compte-rendu du colloque, Bordeaux, 79 p.
- Cordellier Christian, 2000, « Créations et cessations d'entreprise : sous la stabilité, le renouvellement », INSEE Première, n° 740, octobre 2000, 4 p.
- Crevoisier Olivier, 1994, « Dynamique industrielle et dynamique régionale : l'articulation par les milieux innovateurs », Revue d'Economie Industrielle, n°70, 4<sup>ème</sup> trimestre, pp.33-48
- Cunin Hélène, 1997, « L'intervention publique et l'organisation d'une fonction d'intermédiation technologique au niveau régional », Actes du XXXIIIème Colloque de l'ASRDLE, Lille, septembre 1997
- David Albert, 1999, « Logique, épistémologie et méthodologie en Sciences de Gestion », Actes de la VIIIème conférence de l'AIMS, Paris, mai, 23 p.
- De Rosnay Joël, 1975, Le macroscopie – Vers une vision globale, Editions du Seuil, Paris, 346 p.
- Doutriaux Jérôme, 1992, « Interactions entre l'environnement universitaire et les premières années des entreprises essaimantes canadiennes », Revue Internationale PME, Vol 5, n°2, pp.7-35
- Duchénéaut Bertrand, 1999, Portrait robot et socio-styles des créateurs d'entreprises en 1998, Résumé de l'étude (EURO-PME), 28 p.
- Duchénéaut Bertrand, 1995, Enquête sur les PME françaises – Identités, Contextes, Chiffres, Editions Maxima, Paris, 577 p.
- Estival Laurence, 2000, « Des structures d'accompagnement adaptées », Industries, n°61, p.15
- Fabre Paul-Louis, 1995, Thermodynamique et cinétique chimique, Editions Ellipses, Paris
- Fourcade Colette, 1991, Petite entreprise et développement local, Editions ESKA, Paris
- Guerny Du Stanislas, 2000, « Technopoles : le succès de Rennes Atalante bénéficie largement à l'emploi », Les Echos, 8 septembre
- Industrie et Territoire Champagne-Ardenne, 2000, « La Champagne-Ardenne anticipe avec dynamisme l'évolution économique », pp.15-16
- Kahn Annie, 2000, « Au cœur de Paris, l'exemple d'Agoranov », Le Monde, 16 mai
- Laurent Agnès, 1998, « S'installer dans une pépinière d'entreprises », L'Usine Nouvelle, n°2638, 23 avril 1998, p.17
- Lebrun Dominique, 2000, « Université – Des relations déjà solides », L'Union de Reims, 13 avril

- Leroy Nathalie, 2000, « Choisir la bonne pépinière pour faire pousser son entreprise », Le Nouvel Economiste, n°1144, 28 janvier, pp.76-77
- Leyronas Christophe, Sammut Sylvie, 2000, « Le réseau, processus organisé et organisant de la création et du démarrage des petites entreprises », Actes de la IXème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), mai 2000, Montpellier
- Lupieri Stéphane, 1998, « Scientifiques et entrepreneurs. Ils ont osé quitter le cocon du laboratoire », Enjeux-Les Echos, n°133, février 1998, p.50
- Manoury Corinne, 1999, « En région, l'union fait l'incubation », Le Monde, 3 novembre
- Marchesnay Michel, 1991, « Le transfert de technologie de la région vers les PME : le cas du Languedoc-Roussillon », Economies et Sociétés, n°32, pp.163-185
- Ménanteau Jean, 1999, « Les technopoles à la recherche d'une identité », Le Monde, 7 septembre
- Moreau Christian, Praud Bernard, 1982, Chimie, Editions Belin, Paris, 149 p.
- Mustar Philippe, 1995, « Les chercheurs tentés par l'aventure industrielle », Le Monde, 21 janvier, p.15
- Mustar Philippe, 1997a, « How French academics create hi-tech companies : the conditions for success or failure », Science and Public Policy, vol 24, n°1, février, pp.37-43
- Mustar Philippe, 1997b, « Le succès entrepreneurial des chercheurs français », Les Echos – L'Art d'Entreprendre, 31 octobre, pp.V-VI
- Mustar Philippe, 1998, « Partnerships, configurations and dynamics in the creation and development of SMEs by researchers », Industry and Higher Education, pp.217-221
- Pendelieu Guy, 1997, Le profil du créateur d'entreprises, Editions l'Harmattan, Paris, 232 p.
- Planque Bernard, 1988, « La PME innovatrice : quel est le rôle du milieu local ? », Revue Internationale PME, Vol 1, N°2, pp.177-191
- Reverchon Antoine, 1998, « Après quelques années de flottement, les technopoles reprennent espoir », Le Monde, 3 juin
- Reverchon Antoine, 2000, « Publics ou privés, les incubateurs fleurissent dans chaque région », Le Monde, 16 mai
- Rouach Daniel, Klatzmann Joseph, 1993, Les transferts de technologie, PUF Que sais-je ?, Paris, 127 p.
- Sammut Sylvie, 1998, « Une intermédiation effective PE en démarrage – environnement local, facteur de dynamisation du développement local », Actes du 4ème Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME) 1998, Metz
- Sammut Sylvie, 1998, « Comment aider les petites entreprises jeunes ? », Revue Française de gestion, novembre-décembre, pp.28-41
- Schacchi Jacques, Bouchy Jean et al., 1996, Cinétique et catalyse, Paris, 580 p.
- Séminaire FIR et la création d'entreprises innovantes, octobre 2000 (le 19), organisé dans le cadre du Mois de la Création et de l'Innovation, Reims
- Smith Ken, Grimm Curtis et al., 1989, « Predictors of Response Time to Competitive Strategic Actions : Preliminary Theory and Evidence », Journal of Business Research, n°18, pp.245-258
- Smith Ken, Grimm Curtis et al., 1991, « Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the U.S. domestic Airline Industry », Academy of Management Journal, vol.34, n°1, pp.60-85
- URCA, « Incubateur régional Champagne-Ardenne – Statuts », 2000, 7 p.

- L'Usine Nouvelle, 24/08/00, « Incubateurs : création du Groupement France Incubation », n°2744, p.9
- Véran Lucien, 1991, La prise de décision dans les organisations – Réactivité et changement, Les Editions d'Organisation, Paris, 140 p.
- Wackermann Gabriel, 1992, Les pôles technologiques – Une mode ou une nécessité ?, La Documentation Française, Paris, 142 p
- Yin Robert K., 1994, Case Study Research – Design and Methods, Sage Publications, Londres, 170 p.