

**Les incubateurs d'entreprises innovantes
liés à la recherche publique :**

Panorama du dispositif d'incubation

Rapport réalisé pour le ministère chargé de la recherche



Technopolis France

15 octobre 2006

Résumé exécutif

Objet de l'étude et méthodologie adoptée

- ▶ La présente étude dresse le **panorama du « dispositif d'incubation »** initié par le ministère chargé de la recherche à partir de 1999, et résulte de la double mission confiée début 2006 par le ministère chargé de la recherche au cabinet Technopolis France :
 - *Faire le point de la mise en œuvre des améliorations recommandées par l'évaluation de 2003.* Il s'agissait de vérifier et d'apprécier l'état d'avancement des améliorations prévues dans les plans d'action 2004-2006 des incubateurs, suite aux recommandations de l'évaluation de 2003. Etaient plus spécifiquement concernés 13 incubateurs pour lesquels les améliorations à mettre en œuvre étaient les plus importantes.
 - *Dresser un panorama du « dispositif d'incubation » initié par le ministère chargé de la recherche à partir de 1999.* Il s'agissait ici de dresser un état des lieux des forces et faiblesses du « dispositif d'incubation » et de faire des recommandations pour l'avenir. Ceci impliquait de prendre en considération 27 incubateurs en activité à ce jour (sur 29) mais également les principales parties prenantes au dispositif, en particulier les établissements d'enseignement supérieur et les organismes de recherche, membres fondateurs ou associés des incubateurs.
- ▶ Dans cette double perspective, Technopolis France a visité 20 incubateurs, organisé 12 tables rondes en région avec les partenaires locaux des incubateurs, et s'est entretenu avec l'ensemble des équipes et de nombreux partenaires institutionnels, économiques ou académiques des incubateurs. Au total, 227 personnes ont été interviewées. Les investigations ont été conduites de mars à juillet 2006.

Les acteurs intervenant dans le dispositif d'incubation

L'appel à projets « Incubation et capital amorçage des entreprises technologiques » lancé en 1999 ne visait pas à créer des incubateurs *en soi* (en tant que structure), mais à mettre en place un « *dispositif d'incubation* » permettant à un groupe d'établissements de recherche et d'enseignement supérieur de se doter d'une structure commune d'accompagnement des porteurs de projet de création d'entreprises innovantes – l'incubateur. La spécificité de ce dispositif est donc de reposer sur le couplage « établissements / incubateur », et de faire ainsi bénéficier les créateurs des ressources scientifiques et technologiques des laboratoires publics de recherche.

A ce « dispositif d'incubation » ainsi conçu au départ, est venue s'adjoindre l'action coordonnée d'acteurs multiples autour des « incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique ». Ces différents acteurs, leurs objectifs et leurs modalités d'intervention, sont présentés ci-dessous.

- ▶ **L'Etat est l'initiateur du dispositif**, via l'appel à projets de 1999, dont l'objectif principal est d'« *encourager la création d'entreprises technologiques innovantes susceptibles de valoriser le potentiel de recherche des laboratoires publics* ». Le ministère chargé de la recherche assure le pilotage et l'animation du dispositif, ainsi que le financement des incubateurs. Son soutien financier aux incubateurs prend la forme d'une subvention couvrant au plus 50% des dépenses internes et externes éligibles et nécessaires à la réalisation du programme d'action prévisionnel sur 3 ans, programme qui indique notamment le nombre des projets à incuber sur la période. En moyenne, cette subvention représente sur la période 2004-2006 un tiers du budget des incubateurs. De 1999 à 2006, le budget du ministère chargé de la recherche attribué aux incubateurs s'est élevé à 45,6 millions d'euros, pour accueillir et accompagner 1 656 projets de création d'entreprises innovantes (nombre prévisionnel).

- ▶ **Les incubateurs sont les acteurs opérationnels** du dispositif d'incubation initié par le ministère chargé de la recherche ; ils doivent donc répondre en priorité aux objectifs et orientations que celui-ci a définis, en particulier en ce qui concerne la nature des projets à incuber. Les incubateurs doivent accueillir en priorité :
 - les projets valorisant les résultats de la recherche publique (projets « issus » de la recherche publique) ;
 - les projets adossés à la recherche publique (projets « liés » à -), c'est-à-dire issus du milieu économique mais établissant une réelle collaboration avec un laboratoire public.
 Ils peuvent également accueillir, sans lien obligatoire avec la recherche publique :
 - tous les projets ou entreprises lauréats du Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes ;
 - des projets d'essai image industriel valorisant les résultats de la recherche *privée*, via des conventions de partenariat avec l'entreprise source.
 Par ailleurs, le ministère a défini des orientations générales et recommandé des bonnes pratiques de fonctionnement dont les modalités de mise en œuvre sont à la libre appréciation de chaque incubateur. Celles-ci peuvent donc varier sensiblement d'un incubateur à l'autre. Enfin, les incubateurs doivent également tenir compte des objectifs définis par les collectivités territoriales, qui comptent parmi leurs principaux financeurs.

- ▶ **Les établissements d'enseignement supérieur** (universités, écoles d'ingénieurs ou de commerce) **et les organismes de recherche** (EPST et EPIC), se sont regroupés pour créer les incubateurs et ainsi mutualiser leur action. Ils agissent au titre de leur mission de valorisation de la recherche ; leur objectif peut être également de favoriser l'insertion professionnelle de leurs étudiants (docteurs en particulier). Enfin, pour beaucoup, leur implication dans le dispositif d'incubation répond à une volonté de participer au développement économique via la création d'entreprise. Cependant, les établissements de recherche et d'enseignement supérieur, via leurs services en charge de la valorisation (cellule de valorisation, SAIC, filiale...), ont un degré d'implication et des modalités d'intervention dans le dispositif d'incubation très variables, qui dépendent autant de leurs moyens humains et financiers que de leur stratégie de valorisation de la recherche.

- ▶ **Les collectivités territoriales**, au premier rang desquelles les Conseils Régionaux, mais aussi les Conseils Généraux, les agglomérations, les communautés de communes..., co-financent les incubateurs au titre du développement économique, de l'aménagement, de l'attractivité et de la compétitivité de leur territoire. Sans qu'il soit possible de connaître le montant investi par l'ensemble des collectivités territoriales dans les incubateurs depuis 1999, on constate qu'à partir de 2004, elles financent toutes désormais le (ou les) incubateur(s) de leur région, contrairement aux premières années, et souvent de façon significative. Pour la période 2004-2006, la part des collectivités dans le budget propre des incubateurs est en moyenne supérieure à 40%. Le solde provient de l'Etat et des fonds structurels européens (FEDER ou FSE), qui représentent ensemble en moyenne 50% du budget, et des ressources propres de l'incubateur (retours des sociétés créées, cotisations des membres). La difficulté à mobiliser les fonds européens peut amener les collectivités à accroître leur contribution.

Par ailleurs, de plus en plus, les collectivités territoriales mettent en place et financent (hors budget propre de l'incubateur) des dispositifs de soutien à la création dans l'environnement de l'incubation proprement dite : « bourses » au créateur, appui aux laboratoires d'adossement des projets, structures d'accueil post-incubation.
- ▶ Avant la création des incubateurs initiés par le ministère, il existait en région d'**autres structures d'appui à la création et au développement des entreprises** : CEEI, pépinières, technopoles, chambres consulaires, agences régionales... Leur objectif est principalement de mettre en place un environnement adéquat à la création et au développement des entreprises, innovantes ou non, avec un but de développement du territoire. Ces structures sont plus ou moins nombreuses et coordonnées selon les régions. Les incubateurs ont pour la plupart su trouver leur place dans ce tissu institutionnel dense, en contribuant parfois à sa structuration, et ont su en tirer parti grâce aux liens et partenariats qu'ils ont établis. Le périmètre du « dispositif d'incubation », tel qu'initié par le ministère chargé de la recherche, s'est ainsi élargi à l'ensemble des acteurs locaux.
- ▶ **Les acteurs du financement des jeunes entreprises** interviennent en phase de pré-amorçage ou d'amorçage et de développement. En premier lieu, les projets incubés et entreprises créées peuvent bénéficier des fonds du Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologie innovante. Ensuite, une fois créées, les entreprises peuvent être financées par OSEO anvar (qui est par ailleurs étroitement associé à toutes les phases du processus d'incubation, de la sélection à la sortie des projets). Les *business angels* ainsi que les fonds de capital-risque ou de capital-amorçage (nationaux ou régionaux) financent également des entreprises créées. Ces trois derniers types de financeurs peuvent enfin intervenir dans le dispositif d'incubation selon deux modalités principales : la présence dans les comités chargés de la sélection des incubateurs et, plus rarement, l'établissement d'un partenariat avec l'incubateur (par exemple, en s'engageant à investir à terme dans un certain nombre d'entreprises sorties d'incubation).

Les pratiques d'incubation

Plusieurs phases consécutives sont à distinguer dans le processus d'incubation des projets de création d'entreprise innovante.

Détection

- ▶ Le dispositif d'incubation reposant sur le couplage « établissements / incubateur », la détection des projets « issus » de la recherche publique relève de la mission des établissements d'enseignement supérieur et de recherche membres de l'incubateur, via leurs services de valorisation. En revanche, il appartient à l'incubateur d'assurer la détection des autres types de projets, à savoir les projets « liés » à la recherche publique ou issus de la recherche privée, ainsi que les projets issus du Concours national d'aide à la création d'entreprise.
- ▶ Dans la pratique, les incubateurs peuvent réaliser eux-mêmes une détection proactive dans les laboratoires publics, en accord et/ou en coordination avec les services de valorisation de l'établissement. Dans tous les cas, les incubateurs ont mis en place des actions de sensibilisation/formation à la création d'entreprise auprès des chercheurs et des étudiants, avec l'appui des services de valorisation. En ce qui concerne les projets non issus de la recherche, la plupart des incubateurs ont mis en place un réseau régional de prescripteurs (OSEO anvar, CRITT, chambres consulaires, CEEI, technopoles...). Certains, enfin, s'apprêtent à prospecter ou prospectent déjà les entreprises susceptibles d'essaimer. Enfin, il arrive que seule une détection 'passive' soit effectuée : services de valorisation et incubateurs se contentent de recevoir des candidatures spontanées à l'incubation.

RECOMMANDATION

- *Une détection pro-active de la part des membres académiques de l'incubateur apparaît essentielle pour garantir à celui-ci un flux de projets issus de la recherche suffisant, constat déjà fait lors de l'évaluation de 2003. Elle doit être poursuivie ou mise en œuvre là où elle ne l'est pas encore. A défaut, il appartient à l'incubateur d'en prendre l'initiative, en coordination avec les services chargés de la valorisation.*
- ▶ Les Conseils Régionaux peuvent jouer un rôle important en appuyant financièrement les actions de détection et de maturation de projets des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, en lien avec OSEO anvar.

Sélection

- ▶ Les pratiques en matière de sélection des projets sont extrêmement diverses selon les incubateurs : modalités et intensité d'instruction du dossier des candidats par l'équipe de l'incubateur, nombre et composition des instances impliquées dans la sélection des projets...
- ▶ L'équipe de l'incubateur est souvent le premier 'filtre' des projets candidats. Un ou plusieurs comités chargés de la sélection examinent les projets proposés par l'équipe et prennent la décision de l'entrée en incubation. Ces comités sont parfois en charge du suivi périodique des projets. Leurs membres peuvent être des

académiques (souvent représentants des membres fondateurs), institutionnels (financeurs de l'incubateur...), économiques (industriels, ou acteurs du financement des entreprises).

- ▶ On peut constater que la grande majorité des incubateurs a, depuis 2003, formalisé le processus de sélection. De plus, les gains en expérience de l'équipe, l'appel à des expertises externes (le plus souvent bénévoles en s'appuyant sur le réseau de connaissances de l'incubateur, mais parfois également contre rétribution auprès de cabinets spécialisés ou d'OSEO anvar), voire des actions de maturation/pré-incubation des projets (aide à la constitution de l'équipe, à la formalisation du business plan...) ont fortement consolidé le processus de sélection.
- ▶ Trois problèmes principaux peuvent se poser lors de cette phase : i) la transformation du comité chargé de la sélection en chambre d'enregistrement des décisions de l'équipe ; ii) l'engagement de dépenses pour pré-incuber des projets sans accord préalable du comité chargé de la sélection – ou d'un comité restreint (NB : les dépenses ante-incubation ne sont pas éligibles à la subvention de l'Etat et sont donc financées sur d'autres sources) ; iii) enfin, la moindre sélectivité des comités quand le flux de projets est faible.

Adossement des projets non issus de la recherche publique à un laboratoire public

- ▶ Dans le cas de projets exogènes (i.e. non issus de la recherche publique), les incubateurs peuvent adosser ces projets à un laboratoire public. Cet adossement est soit le fait de l'équipe de l'incubateur, soit celui des services de valorisation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche membres (ces derniers parfois réunis dans un comité *ad hoc*).
- ▶ La plupart des acteurs du dispositif ont souligné la qualité de la collaboration entre le projet et le laboratoire, l'impact positif sur l'établissement public, et parfois la pérennité de la collaboration une fois l'entreprise sortie d'incubation. Plus rares sont les témoignages des difficultés rencontrées, celles-ci pouvant être liées aux problèmes d'acceptation des projets par les laboratoires, ou au caractère artificiel de la collaboration.

Accompagnement

- ▶ Les pratiques des incubateurs en matière d'accompagnement des projets se sont fortement améliorées et professionnalisées depuis 2003, notamment grâce à un phénomène d'apprentissage, ainsi que par des retours d'expérience et échanges réalisés entre incubateurs.

RECOMMANDATION

- *Poursuivre les échanges de bonnes pratiques entre les incubateurs, notamment dans le cadre de l'association Retis.*
- ▶ Les incubateurs fournissent un travail d'ingénierie de l'innovation, plus ou moins internalisé selon leur stratégie. D'une part, ils accompagnent le projet en interne : le plus souvent, il s'agit de suivre son avancement, d'aider à formaliser le

business plan, de mettre en place un programme de formation, d'orienter les porteurs vers les aides disponibles ; il s'agit également, pour certains incubateurs, d'aider à la constitution des équipes des projets, d'assister les porteurs de projets dans leurs négociations avec des investisseurs ou des clients, de constituer des clubs d'incubés et anciens incubés, ou encore d'inviter des investisseurs. D'autre part, les incubateurs mettent les porteurs de projets en relation avec des prestataires de services externes (études juridiques, comptabilité, études de marché, marketing, etc), et les appuient dans l'identification de leurs besoins ainsi que dans la rédaction du cahier des charges de la prestation correspondant à leurs besoins. Certains incubateurs ont mis en place des procédures de capitalisation des connaissances et d'évaluation de la qualité de ces prestataires externes.

RECOMMANDATION

- *Généraliser la bonne pratique d'évaluation des prestataires externes à l'ensemble des incubateurs. Dans un deuxième temps, il pourrait être envisagé de mutualiser les bases de données de contact et d'évaluation des prestataires externes.*
- ▶ Les projets peuvent être hébergés en interne, par l'incubateur, ou en externe, soit dans des locaux du laboratoire d'adossment, soit chez les partenaires économiques de l'incubateur (CEEI, pépinières et technopoles).
- ▶ Le manque de financement contraint certains incubateurs à ne pas pouvoir recruter du personnel pourtant nécessaire, non seulement pour accompagner au mieux les projets incubés, mais aussi pour réaliser les cruciales actions de détection et de sensibilisation.
- ▶ Les dépenses moyennes globales par projet sont de l'ordre de 60 k€, dont environ la moitié pour les seules dépenses externes spécifiques aux projets. Ce montant est donc conforme aux orientations du ministère qui recommandait un plafond de 80 k€ par projet. On note cependant au moins un incubateur où les dépenses par projet peuvent atteindre 100 k€ ou plus.
- ▶ Le remboursement à l'incubateur de tout ou partie des prestations par l'entreprise sortie de l'incubateur, était recommandé dans l'appel à projets de 1999 et réaffirmé par le ministère, car considéré comme une bonne pratique tant pour l'incubateur que pour le créateur. Cette disposition a été mise en œuvre par la majorité des incubateurs et selon des modalités variables. Cependant, un modèle commun se dessine : un remboursement à 100% des dépenses externes (au minimum), échelonné sur plusieurs années, à partir de la 2e ou 3e année de vie de l'entreprise et en cas de succès de cette dernière.

Post-incubation

- ▶ La mission des incubateurs telle que définie par le ministère s'arrête à la sortie du projet ou de l'entreprise mais de fait, le lien entre les entreprises sorties et l'incubateur ne se rompt pas brutalement. Tout d'abord, l'incubateur doit se faire rembourser, ce qui nécessite un suivi du devenir de l'entreprise. Ensuite, il arrive fréquemment que les entreprises demandent conseil aux équipes des incubateurs,

de manière informelle, parfois même plus de trois ans après leur sortie d'incubation.

- ▶ Certains incubateurs mènent des activités d'accompagnement post-incubation. Selon le contexte régional, il arrive qu'il n'existe pas de relais à l'action de l'incubateur ; avec le soutien des collectivités territoriales (ces activités ne sont en effet pas éligibles à la subvention de l'Etat), ces incubateurs peuvent donc capitaliser sur leurs méthodes d'accompagnement des projets et aider les entreprises trois à cinq ans après leur sortie d'incubation. Le label CEEI attribué à certains incubateurs fluidifie fortement l'accompagnement des entreprises créées.

RECOMMANDATION

- *Un financement par l'Etat d'un véritable accompagnement post-incubation permettrait de soutenir la phase de démarrage des entreprises sorties d'incubation, qui n'ont en effet pas seulement besoin d'hébergement. Cette possibilité serait en particulier nécessaire dans les régions n'ayant pas de structures relais comme les CEEI, pépinières ou technopoles.*

Les performances du dispositif d'incubation

Ce panorama n'a pas vocation à constituer une évaluation du dispositif d'incubation. Il est possible néanmoins de dresser un état des lieux des forces, des faiblesses et des opportunités existantes.

L'impact du dispositif

- ▶ Entre 2000 et fin 2005, soit en 6 ans, les incubateurs ont permis la création de 844 entreprises innovantes (dont 20% étaient encore en incubation à fin 2005, donc toujours en phase de mise en point). A fin 2005, 88,4% de ces entreprises sont en activité, soit 746. La pérennité (survie à 5 ans) des entreprises issues des incubateurs est très supérieure à celle de l'ensemble des entreprises : 76% des entreprises « incubées » créées en 2000 sont toujours en vie 5 ans après, alors que ce taux n'est que de 50% pour l'ensemble des entreprises (source INSEE). Les 746 entreprises « incubées » totalisent environ 3 650 emplois (en équivalent temps plein) à fin 2005, soit en moyenne 4,8 emplois par entreprise en activité. Mais ce nombre varie fortement selon l'année de création. Ainsi, les effectifs moyens des entreprises « incubées » créées en 2000 sont de 8,7 en 2005 ; ce chiffre est également très supérieur à celui de l'ensemble des entreprises, qui est seulement de 3,5 emplois en moyenne après 5 ans (source INSEE). Ces 3 560 emplois sont en grande majorité à haut niveau de qualification, et on estime que les emplois indirects (sous-traitants, etc.) qui en découlent, représentent trois fois ces emplois directs, soit près de 11 000 emplois. Par ailleurs, les effectifs des incubateurs représentent environ 130 personnes.
- ▶ Le dispositif a également un impact certain sur les établissements de recherche et d'enseignement supérieur. D'une part, la collaboration avec les projets incubés peut permettre le développement des activités des laboratoires (nouvelles thématiques de recherche, ...), d'autant que souvent cette collaboration se poursuit une fois les entreprises sorties d'incubation. D'autre part, la création de l'incubateur et le mode de fonctionnement retenu ont permis de structurer les

relations entre les établissements de recherche et d'enseignement supérieur. L'incubateur constitue souvent un espace de dialogue privilégié.

- ▶ Les incubateurs peuvent enfin avoir un impact sur la sensibilisation à l'entrepreneuriat auprès des étudiants (de la licence au doctorat) et des chercheurs, grâce aux actions de sensibilisation, voire de formation, menée en direction de ces publics.

Les incertitudes pesant sur le dispositif

- ▶ Les « incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique » ont clairement une mission de *service public* et leur pérennité repose sur la garantie du soutien financier des pouvoirs publics, sur une certaine durée et selon des modalités plus adaptées. La renégociation du soutien de l'Etat tous les 3 ans (dont découlent les autres financements publics), est une période trop courte, source d'incertitude et de déstabilisation du dispositif. Par ailleurs, certains retards dans le versement des subventions des différents financeurs entraînent des difficultés de trésorerie et fragilisent ces petites structures.

RECOMMANDATIONS

- *L'Etat doit s'engager officiellement sur un soutien financier durable et de principe des incubateurs. Cela ne remet pas en cause l'évaluation périodique de la réussite des incubateurs, ainsi que la négociation de leurs financements sur la base de cette évaluation.*
 - *Une extension de la durée des conventions d'objectifs avec l'Etat est souhaitable. Une évaluation des résultats des incubateurs (dispositif et qualité des projets) devrait avoir lieu systématiquement un an avant la négociation des refinancements, de manière à éviter tout retard dans ces derniers.*
 - *L'Etat devrait coordonner et concerter son action avec les collectivités territoriales en amont du refinancement. Inclure les incubateurs dans les CPER constituerait une solution, et permettrait, de plus, d'étendre la durée des conventions.*
- ▶ Certains incubateurs connaissent depuis 2003/2004 un flux de projets insuffisant, en particulier « issus » de la recherche publique ; cela n'a pas donné lieu, cependant, à une « politique de remplissage », ce qui illustre la qualité du système de sélection. D'autres, au contraire, ont déjà atteint à mi-2006, ou même dépassé, leurs objectifs initiaux en nombre de projets. Le ministère de la recherche n'a pas prévu de financer les projets supplémentaires ; les incubateurs concernés doivent dès lors solliciter les collectivités territoriales, arguant que l'ensemble des projets sélectionnés sont de qualité et que leur « abandon » représenterait un coût d'opportunité.

RECOMMANDATION

- *Le ministère de la recherche devrait pouvoir financer les dépassements des objectifs, et financer dès lors les projets supplémentaires, si et seulement si l'évaluation des projets supplémentaires de chaque incubateur concerné démontre leur qualité.*

- ▶ On assiste depuis deux ans environ à un désengagement, ou à un moindre investissement, d'un certain nombre d'établissements d'enseignement supérieur et d'organismes de recherche (des universités et quelques EPST et EPIC) dans le dispositif d'incubation. La voie de la création d'entreprise devient souvent secondaire par rapport à celle du transfert de technologie ou du *licensing*, dans les stratégies de valorisation de ces établissements. Certains échecs peuvent avoir un impact négatif sur la motivation des chercheurs à créer leur entreprise, et conduire les établissements à ne pas encourager ce type d'initiative. Par contre, l'accueil de projets exogènes est favorablement perçu par ces établissements. Enfin, il peut arriver que des établissements académiques fondateurs des incubateurs, six ans après leur création, ne s'en saisissent toujours pas.

RECOMMANDATION

- *Réaliser une étude d'impact de la création d'entreprise sur la recherche publique, et/ou un benchmarking des pratiques internationales en la matière, par exemple, pourrait motiver de nouvelles stratégies de valorisation en faveur de la création d'entreprises issues de la recherche publique.*
- ▶ Les projets en incubation souffrent d'un manque de financement en pré-amorçage, et d'une quasi-absence de financement en amorçage pour les sociétés à croissance modérée, jugées trop petites et trop risquées. Les difficultés de financement des entreprises issues des incubateurs constituent un problème crucial tant pour le devenir et le développement de ces entreprises que pour le dispositif d'incubation, les « échecs » pouvant décourager en amont les créateurs potentiels.

RECOMMANDATIONS

- *Face à la problématique de l'insuffisance des fonds et des risques trop élevés, une solution serait de développer la mise en place d'associations d'investisseurs (publics ou privés), qui pourraient partager les risques et les financements.*
- *Les partenariats entre incubateurs et sociétés de capital-risque régionales semblent également constituer une bonne pratique.*

L'insertion des incubateurs dans les nouveaux dispositifs

- ▶ L'appel à projets lancé fin 2005 par l'ANR « **Organisation mutualisée du transfert technologique et de la maturation des projets innovants** » en direction des établissements d'enseignement supérieur et de recherche est une initiative considérée comme positive par la plupart des acteurs du dispositif d'incubation. Cependant, seuls 14 projets ont été sélectionnés, et ils impliquent plus ou moins intensément les incubateurs. Dans certains cas, ces derniers n'ont été que très informellement consultés ; dans d'autres au contraire, l'incubateur a sa place dans l'organisation de mutualisation et est par exemple associé à la sélection des projets de maturation. Tous les incubateurs attendent une augmentation du flux de projets issus des établissements membres de l'organisation de mutualisation.

RECOMMANDATION

- *Les organisations de mutualisation de la valorisation sélectionnées par l'ANR doivent être coordonnées avec l'action des incubateurs afin de renforcer les*

flux de projets issus de la recherche. L'utilisation des fonds pour des actions de maturation de certains projets déjà incubés est une pratique qui pourrait utilement être généralisée.

- ▶ Les avis sont plus partagés en ce qui concerne **les pôles de compétitivité**. Pour certains, il s'agit d'une opportunité forte, pour les incubateurs mais aussi et surtout pour les entreprises créées (insertion dans les projets labellisés mais aussi source potentielle de clients). D'autres cependant ont pu exprimer quelques craintes, notamment le risque de concurrence et le problème de la concentration des moyens sur les thématiques des pôles. Quelques rares incubateurs se sont cependant d'ores et déjà insérés dans certains pôles de compétitivité.

Conclusion

Le dispositif d'incubation s'est nettement amélioré depuis 2003 et sa pertinence n'est plus à démontrer. Cependant, sa consolidation nécessite d'être attentif à deux points en particulier : en amont, la politique des établissements en faveur de la création d'entreprises, et en aval, le financement des entreprises innovantes en phases de création et de lancement.

- ▶ **Les améliorations constatées** concernent en premier lieu les incubateurs eux-mêmes qui ont su acquérir le professionnalisme nécessaire, tant au niveau des équipes que du processus d'incubation proprement dit (sélection et accompagnement des projets). Les améliorations du dispositif sont liées également à l'implication de plus en plus importante et concertée des collectivités territoriales, à la mise en cohérence, dans certaines régions, des actions des incubateurs, des conseils régionaux, d'OSEO anvar et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Plusieurs incubateurs s'ouvrent à de nouveaux membres associés et cela constitue, outre une opportunité pour renforcer le flux de projets et l'accompagnement des incubés, une illustration de la place qu'ont su acquérir nombre d'incubateurs au niveau régional. Dans les régions où peu de structures accompagnant les entreprises dans leur développement préexistaient à la création d'incubateurs, on assiste à une extension du périmètre de ces derniers, qui se préoccupent de plus en plus de post-incubation.
- ▶ **La pertinence** : il faut souligner le caractère unique de la prestation offerte par les incubateurs. En effet, nombre de projets incubés n'auraient pas vu le jour en l'absence de l'incubateur qui les a portés. Dans la plupart des régions, il n'existe pas d'alternative à l'incubateur sur sa mission de base, à savoir l'appui à des projets d'entreprise issus ou liés à la recherche publique. Le « trait d'union » entre tous ces incubateurs est la spécificité des problèmes auxquels sont confrontés les porteurs de projet lors de cette phase « entre le monde de la recherche et le monde de l'entreprise », et les compétences que l'incubateur doit maîtriser pour aider les porteurs à les surmonter.

► **Points à consolider :**

- en amont de l'incubateur, la baisse du flux de projets « issus » de la recherche publique et la politique de valorisation de certains établissements ;
- en aval, la problématique du financement des entreprises en phase de création et d'amorçage, en particulier pour les entreprises à potentiel de croissance modéré.