

# CHAPITRE 5

## Les réseaux des incubateurs publics : une envergure critique ?

**Didier CHABAUD**

*Professeur à l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse*

**Sylvie EHLINGER**

*Maître de conférences, Université de Cergy-Pontoise, HEMA*

**Jean-François SATTIN**

*Maître de conférences, Université Paris 1*

### Résumé

Les structures d'accompagnement de la création d'entreprise permettent-elles aux entrepreneurs de s'insérer dans des réseaux d'acteurs diversifiés ? Après avoir, d'une part, souligné l'intérêt pour les entrepreneurs et leur projet d'accéder à des réseaux non redondants d'information et de ressources et, d'autre part, identifié les différents réseaux mobilisés durant le processus de création d'entreprise, nous présentons dans ce chapitre les résultats d'une étude exploratoire des réseaux des incubateurs publics. Un recensement de leurs partenaires a été conduit, à partir de l'étude de leurs sites internet, ce qui a permis d'établir une taxinomie des réseaux des incubateurs publics. Parmi les constats, on remarque que, si les incubateurs possèdent tous des partenariats étroits avec les acteurs de l'aide publique, leur capacité à permettre l'accès des créateurs aux réseaux privés de financement ou d'affaires semble beaucoup plus variable.

## Introduction

Dans la lignée des travaux de Aldrich et Zimmer (1986), Burt (1992, 2000, 2005) et de Granovetter (1995), le rôle des réseaux sociaux dans la dynamique du projet entrepreneurial a maintes fois fait l'objet de recherches académiques (Hoang et Antoncic, 2003). Cependant, dans quelle mesure les réseaux d'accompagnement – et plus spécifiquement les incubateurs – appuient-ils cette dynamique d'accès à – et de management – des réseaux nécessaires à la réussite du projet entrepreneurial ? Désormais, l'insertion du créateur dans son environnement et la gestion de réseaux de partenaires experts sont reconnues comme des missions à part entière de l'accompagnement<sup>1</sup>. Les travaux existant soulignent, quant à eux, à la fois le potentiel (Chabaud, Ehlinger, Perret, 2003, 2004), mais aussi les difficultés d'une telle gestion des réseaux par l'accompagnateur (Messeghem et Sammut, 2007). Il peut être alors intéressant de s'interroger sur la façon dont cette mission de réseautage est conduite par les incubateurs. À cette fin, après avoir dans une première partie, précisé les enjeux du réseautage par les incubateurs, nous proposerons de revenir sur la méthodologie d'étude retenue, ainsi que sur les résultats de cette étude exploratoire. Une discussion s'ensuivra.

### **1. *Incubateur et entrepreneur : un moyen d'accéder à des réseaux différenciés***

À la figure de l'entrepreneur schumpétérien isolé, tend à se substituer la vision d'un entrepreneur réticulaire, immergé dans des réseaux, à la suite des travaux de Ronald Burt. Après une première présentation de cette vision burtienne de l'entrepreneur, nous reviendrons sur le rôle que peut jouer l'incubateur dans le processus entrepreneurial.

---

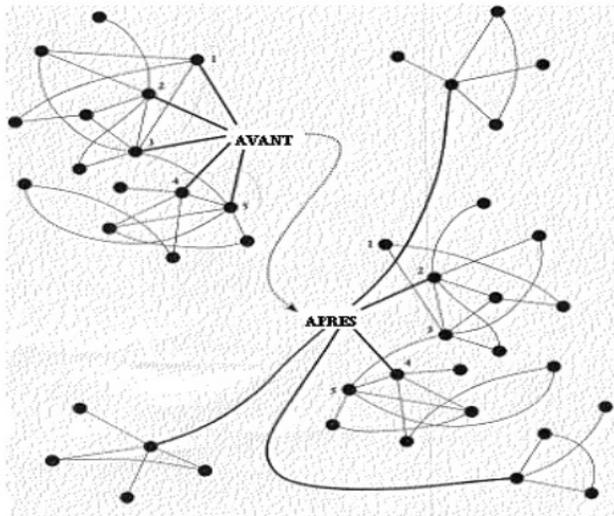
1. Voir en particulier la norme AFNOR NF X50-770 pour les pépinières d'entreprises.

### 1.1 Un entrepreneur à l'interface de réseaux non redondants ?

Burt (1992) a souligné le rôle d'une gestion non redondante des réseaux sociaux : le fait d'être en relation avec des individus n'ayant pas les mêmes relations, i.e. d'être à l'interface de « trous structurels », permet à l'entrepreneur de tirer parti d'un accès à des informations et à des ressources distinctes<sup>2</sup>.

Plus encore, Burt souligne le fait que l'entretien des contacts est « coûteux » pour l'entrepreneur, lui prend du temps et des ressources. Dès lors, Burt souligne l'intérêt d'une vision proactive de la gestion des réseaux sociaux<sup>3</sup> (cf. figure 1).

**Figure 1 - Une gestion proactive des réseaux**



Source : d'après Burt (1992 : 22), (1993 : 296), (2005).

2. Dans l'analyse de Burt, un entrepreneur est quelqu'un qui ajoute de la valeur en faisant l'intermédiaire entre d'autres individus (Burt, 2005 : 9), ce qui ne le restreint – et ne le réduit – pas à l'entrepreneur pris dans le sens d'un porteur de projet de création d'entreprise. L'analyse de Burt, si elle a suscité de nombreux travaux de sa part, ou d'autres, dans le champ l'entrepreneuriat a ainsi une portée plus générale. En outre, cette perspective suscite un débat : à la suite de Coleman (1988, 1990), des analystes ont insisté sur l'importance des liens forts qui facilitent la circulation de l'information et limitent les dérives opportunistes.

3. Cet aspect a, du reste, occasionné un débat avec Granovetter.

Les deux situations « *avant* » et « *après* » de la figure 1, qui décrivent les relations entretenues par un individu à deux moments du temps, occasionnent le « *même coût* » d'entretien de cinq contacts. Cependant, les deux situations sont radicalement différentes dans une logique d'accès à des ressources informationnelles. Dans la situation « *avant* », les cinq contacts sont tous inter reliés, et permettent l'accès aux mêmes informations, voire à deux ensembles d'informations distincts si l'on considère que les individus (4) et (5) ne sont liés aux autres que par (3). Dans la situation « *après* », l'individu a, au contraire, accès à des réseaux distincts de contacts, ce qui lui permettra d'accéder à des informations diverses, voire qui le mettra en situation de contrôler la diffusion de l'information d'un réseau à l'autre. Il convient, assurément de se garder d'une vision simpliste et restrictive : la nature du lien (fort vs. faible), l'implication de l'individu, sa personnalité, etc. influenceront à la fois le coût et les gains retirés de la structure de ses contacts, ainsi que le côté proactif de sa gestion des contacts (cf. notamment Burt, 1992, mais aussi le *draft* de Burt, 2005 : chapitre 1). Cependant, on pressent l'intérêt pour un entrepreneur de bénéficier de l'accès à des réseaux non redondants, même si cette dimension peut être source d'une plus ou moins grande efficacité. Dans une étude sur des projets d'innovation, Pfeffer, Hansen & Podolny (2001) soulignent ainsi que l'entretien de liens multiples sera d'autant plus intéressant (en termes d'efficacité et délai) que le degré d'innovation du projet est grand.

Allant plus loin, Hite et Hesterly (2001) considèrent que le rôle de connexion des trous structurels, *i.e.* de la mise en contact de réseaux distincts, fera surtout sentir son importance dans des phases ultérieures de la création d'entreprises. Si l'on peut, dans tous les cas, converger sur l'intérêt de cette vision réticulaire de l'entrepreneur, qui met en exergue l'intérêt pour le créateur de « *baïgner* » dans des réseaux différenciés pour accéder à des ressources ou à des informations, une interrogation peut alors en découler concernant l'incubateur : comment celui-ci se positionne-t-il par rapport à cette vision de l'entrepreneur ?

## **1.2 Des réseaux qualifiés**

De précédentes recherches sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprise en général et sur les incubateurs publics en particulier, ont permis de constater que, via l'incubateur, les porteurs de projet

cherchent à accéder à des réseaux de professionnels, tout autant qu'à des ressources matérielles (Chabaud, Ehlinger, Perret, 2003, 2004). Ainsi, le métier de l'incubateur n'est pas seulement de fournir des ressources et des compétences<sup>4</sup> mais également de permettre à l'entreprise incubée de rentrer en relation avec des réseaux complémentaires de ses réseaux personnels. L'incubateur peut se concevoir alors comme un gestionnaire de réseaux sociaux au service des jeunes entreprises, situé à l'intersection de trous structurels, au sens de Burt, en faisant une intermédiation entre des réseaux de contacts cloisonnés et non redondants. Le dirigeant de l'incubateur, ses chargés d'affaires et les membres du conseil d'administration permettent de construire des ponts entre les différents réseaux et d'apporter ainsi de la valeur aux entreprises accompagnées. Le porteur de projet peut ainsi développer un réseau personnel plus dense présentant un mélange plus équilibré de liens forts et de liens faibles, augmentant par là même ses chances de réussite.

Cependant, il semble nécessaire de spécifier plus précisément les réseaux auxquels l'entrepreneur peut être confronté. En effet, pour conduire à terme son projet, l'entrepreneur devra être passé par différents stades, avoir résolu divers problèmes. Martin (2005) propose ainsi de distinguer un ensemble de « fonctions », répondant aux jalons d'un projet de création d'une entreprise technologiquement innovante :

- valider le concept innovant,
- maîtriser la technologie,
- identifier les marchés potentiels,
- mettre en place une solution industrielle,
- identifier des clients précis et signer des contrats,
- auxquelles nous pourrions rajouter la validation de la propriété intellectuelle, l'obtention des financements et l'assemblage de l'équipe de fondateurs.

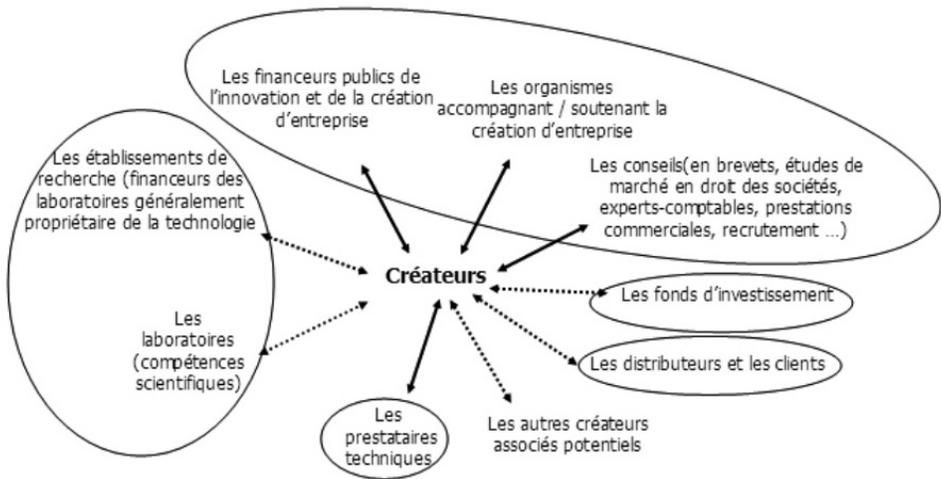
Pour franchir ces différentes phases, plusieurs types de réseaux sont nécessaires pour le créateur d'entreprise : les réseaux institutionnels de la création d'entreprise, les réseaux de conseils et de formation pour acquérir

---

4. Voir le récent numéro de l'*Expansion Entrepreneuriat* (2009) sur les enjeux et illusions de l'accompagnement pour une mise en perspective des rôles des structures d'accompagnement, ainsi que Fonrouge et Sammut (2008).

les compétences qu'il ne possède pas, les réseaux scientifiques ou technologiques, indispensables pour la valorisation de la recherche initiale et développement du projet, les réseaux financiers pour le montage financier du projet et les levées de fonds et enfin les réseaux industriels et d'affaires, spécifiques à chaque secteur d'activité, pour accéder aux fournisseurs, sous-traitants, clients... Ainsi, l'entrepreneur peut être conduit à interagir avec des partenaires différents (cf. figure 2).

**Figure 2 - Le réseau mobilisé par les créateurs**



Source : Chabaud & Gonard, 2008

Or, chacun de ces partenaires possède des caractéristiques distinctes. Insérés dans des contextes différents, ils appartiennent à des « mondes différents » qui appliquent des « codes » et ont des représentations distinctes du projet entrepreneurial. De ce fait, c'est au sein d'un ensemble d'acteurs en interaction qu'il convient d'imaginer l'entrepreneur connecté : la question se pose alors de savoir dans quelle mesure des opérations de traduction et d'intéressement seront nécessaires, selon le sens donné à ces termes par la théorie de l'acteur-réseau (Akrich, Callon & Latour, 1988a & b).

Dès lors, l'intérêt de l'incubateur ne provient-il pas (dans une grande partie) de sa capacité à :

- ouvrir l'entrepreneur sur des réseaux différenciés auxquels il n'a pas accès (identification de réseaux nouveaux pour l'entrepreneur) ;
- accompagner l'entrepreneur dans l'accès à ces réseaux...
- ... voire, dans la gestion des réseaux qu'effectue l'incubateur au service de l'entrepreneur.

Cependant, une telle capacité est éminemment contingente, variant sans doute en fonction du type d'incubateur, de ses partenaires, ainsi qu'en fonction de l'action de ses membres et de sa localisation. Ainsi, Messelhem & Sammut (2007) ont-ils souligné, à partir d'une étude qualitative conduite sur une structure d'accompagnement insérée dans une technopole, que celle-ci a paradoxalement conduit à l'isolement des créateurs. De même, Chabaud, Ehlinger, Perret (2003, 2004) ont-ils souligné qu'à l'inverse des incubateurs privés dont les réseaux étaient constitués principalement de relations d'affaires, les incubateurs publics cherchaient beaucoup plus à s'insérer dans des réseaux institutionnels, jugés moins utiles à plus long terme par les porteurs de projet. Certains porteurs ont attiré l'attention sur la faible envergure des réseaux financiers ou industriels de leurs accompagnateurs. Plus récemment, enfin, le livre blanc sur l'innovation (Rétis, 2008)<sup>5</sup> pointe, parmi les principales faiblesses des dispositifs d'accompagnement français, leur capacité à mobiliser rapidement, via les chargés d'affaires, un réseau très étendu d'experts, en particulier issus du monde économique (réseaux de dirigeants et cadres d'entreprises, associations d'experts...), pour répondre clairement, dès que nécessaire, aux besoins des porteurs de projets.

On conçoit alors l'intérêt de s'interroger sur la configuration des réseaux des incubateurs publics en 2009. Notamment, les critiques formulées quant aux réseaux des structures d'accompagnement publiques en 2003, sont-elles toujours valides ? Le risque d'isolement est-il présent dans les incubateurs publics ? C'est à ces questions que la recherche actuelle tente de répondre.

---

5. [http://www.retis-innovation.fr/downloads/Livre\\_Blanc.pdf](http://www.retis-innovation.fr/downloads/Livre_Blanc.pdf)

## 2. Approche empirique

Afin d'apprécier l'état des réseaux des incubateurs en 2009, leur évolution depuis les dernières études réalisées et leur adéquation aux besoins des porteurs de projets, nous avons cherché à déterminer quels étaient les principaux partenaires des incubateurs publics.

### 2.1 Méthodologie

Dans la phase exploratoire de la recherche, présentée ici, nous nous sommes limités à identifier les réseaux affichés par chacun des incubateurs publics<sup>6</sup>, à partir de leur site Internet. Nous discuterons plus loin des limites inhérentes à l'utilisation des sites Internet comme seule source de collecte d'information ainsi que des précautions prises pour assurer la validité des résultats présentés ci-dessous.

Parmi les 30 incubateurs publics recensés, trois ont été éliminés : deux dont le site ne présentait pas les partenaires et un dont le site ne paraissait pas actualisé depuis 2006. Les 27 incubateurs retenus disposent donc d'un site dont nous avons pu vérifier la mise à jour récente (fin 2008, début 2009) et affichent tous une rubrique « partenaires » ou « réseau ».

Les partenaires cités ont été regroupés selon 5 catégories :

- les organismes de soutien à la recherche, à l'innovation et à la création d'entreprise ;
- les organismes de recherche et de formation (instituts de recherche, laboratoires, écoles, universités...) ;
- les entreprises, réseaux d'entreprises et pôles de compétitivité ;
- les collectivités territoriales et locales et les CCI ;
- les organismes financiers qui financent les entreprises (autres que les 'financeurs publics' qui financent plus l'incubateur lui-même).

Compte tenu des sources utilisées, nous n'avons pas retenu de typologie plus fine. En effet, selon les incubateurs, les modes de classement de leurs partenaires sont très variés. Nombreux sont ceux qui n'opèrent

---

6. 30 incubateurs publics recensés le 15-05-2009 par le ministère ([http://media.enseignementsuprecherche.gouv.fr/file/Creation\\_et\\_developpement/06/0/incubateurs24425\\_54060.pdf](http://media.enseignementsuprecherche.gouv.fr/file/Creation_et_developpement/06/0/incubateurs24425_54060.pdf))

aucune distinction parmi leurs partenaires ; certains distinguent les partenaires institutionnels, les partenaires financiers, les partenaires scientifiques et techniques, les partenaires formateurs ; d'autres encore (plus rares) classent leurs partenaires en fonction de la phase de leur intervention dans le processus (détection de projet, mise en place de partenariat, accompagnement et formation, financement des projets, financement de l'entreprise, suivi institutionnel, implantation et hébergement des incubés). Nous avons donc choisi une typologie qui permette de classer aisément et sans confusion possible les différents partenaires.

À côté de ces partenaires, s'ajoute un réseau d'experts ou de conseils dans divers domaines de la création d'entreprise. Ces experts n'étant jamais mentionnés individuellement ou de façon plus précise dans aucun des sites, nous n'avons pas pu les intégrer dans l'analyse à ce stade.

Cependant, si l'on considère les précédents travaux réalisés, le point critique concernant ces prestataires externes (Ernst & Young, 2003) concernait plus le processus de leur gestion par les incubateurs que le nombre lui-même de prestataires associés. L'analyse quantitative présentée ici n'aurait donc pas apporté de réels éléments nouveaux sur ce point.

Qu'en est-il donc de la configuration du partenariat ainsi obtenue ?

## **2.2 Résultats**

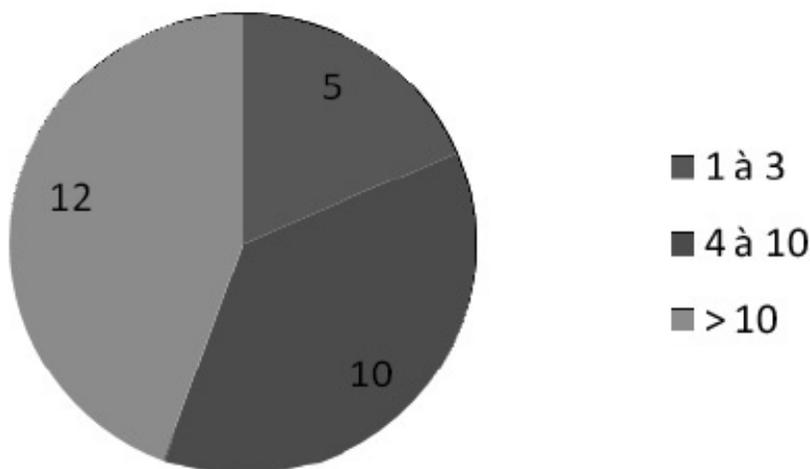
Etant conscients de la non-exhaustivité possible des données recueillies, nous avons choisi de présenter les données selon des fourchettes et de ne pas afficher les nombres précis de partenaires dénombrés, une telle précision ne reflétant pas nécessairement la réalité (certains partenaires pouvant avoir été « oubliés ») et nous paraissant par là même superflue. L'objectif, dans cette démarche exploratoire, est donc plus de révéler une configuration générale des réseaux des incubateurs que de dessiner une cartographie précise.

Chacun des diagrammes ci-dessous permet de constater, pour une catégorie de partenaires donnée, le niveau de présence chez les incubateurs publics.

Pour ce qui concerne les **organismes de soutien à l'innovation, à la recherche et à la création d'entreprise** (fig. 3), parmi lesquels nous retrouvons aussi bien des organismes 'institutionnels' (Oséo, Ministère de l'En-

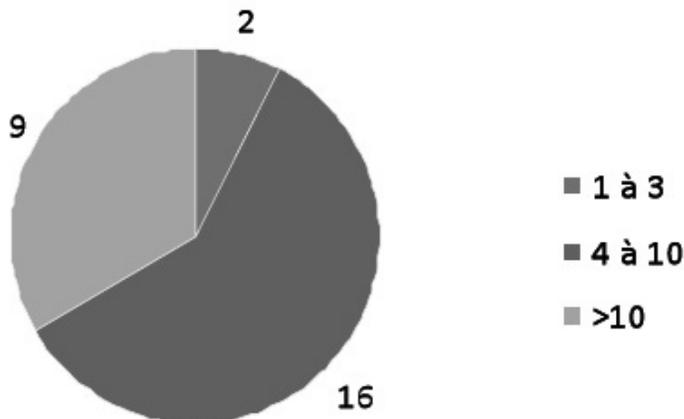
seignement Supérieur et de la Recherche, INPI, DRIRE, CRITT...) que des organismes locaux divers et variés (tels les technopoles, pépinières, agences locales de développement ou d'innovation...), nous pouvons constater qu'ils sont **fortement présents** chez la grande majorité des incubateurs. En effet, 10 incubateurs comptent entre 4 et 10 organismes de soutien parmi leurs partenaires et 12 en comptent plus de 10. Une telle présence confirme complètement les constats précédemment dressés, qui faisaient état d'une articulation étroite entre les incubateurs publics avec les organismes de soutien.

**Figure 3 - Organismes de soutien à l'innovation, à la recherche et à la création d'entreprise**



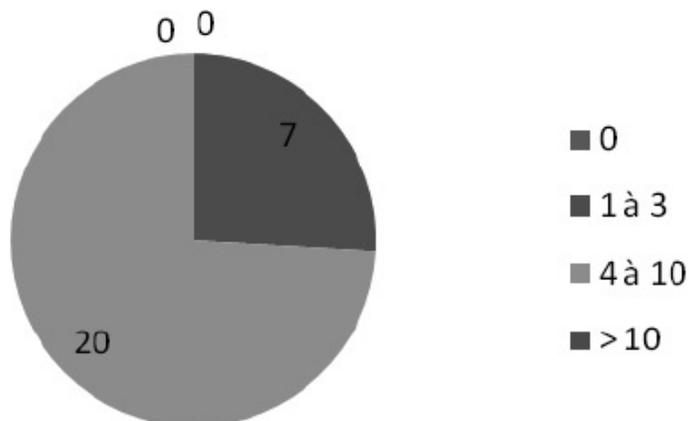
**Nous avons constaté également une forte présence des partenaires issus des organismes de recherche et d'enseignement** (laboratoires, universités, écoles...) (fig. 4) : 16 incubateurs affichent entre 4 et 10 organismes de recherche et/ou de formation parmi leurs partenaires et 9 en affichent plus de 10, ce qui est logique compte tenu de l'implication nécessaire des structures de recherche publiques dans les incubateurs.

**Figure 4 - Organismes de recherche et de formation**



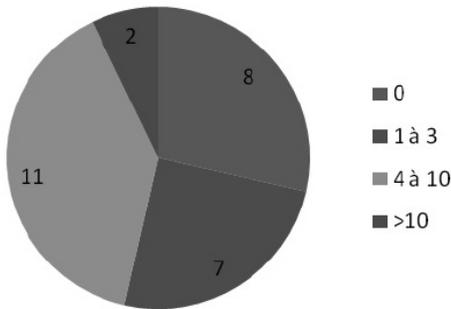
**Les collectivités locales et territoriales** (conseils régionaux, conseils généraux, communes ou agglomérations de communes...) ainsi que les Chambres de Commerce et d'Industrie sont présentes de façon assez homogène chez l'ensemble des incubateurs (fig. 5), puisque la très grande majorité des incubateurs en compte entre 4 et 10. Le nombre est fonction du territoire couvert par l'incubateur, puisque la quasi totalité des régions, départements et principales villes et agglomérations sont partenaires des incubateurs publics présents sur leur territoire. Là aussi, l'ancrage territorial des incubateurs publics est évident.

**Figure 5 - Collectivités locales et territoriales et CC1**

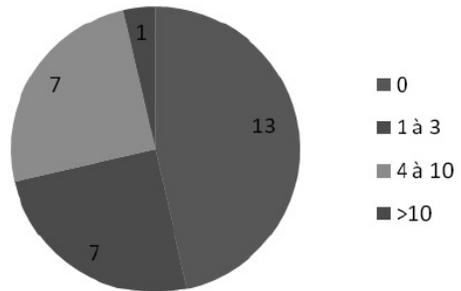


Par contre, qu'en est-il des **entreprises ou associations d'entreprises** (ex : pôles de compétitivité, associations sectorielles) partenaires des incubateurs (fig. 6) ? Force est de constater que leur **présence est moins prégnante** que celle des acteurs précédents. En outre, celle-ci est le plus souvent 'dopée' par l'existence des pôles de compétitivité sur le territoire couvert par l'incubateur. En effet, si 13 incubateurs sur 27 ont comme partenaires plus de 4 entreprises ou associations d'entreprises, ils ne sont plus que 8 dans ce cas lorsque l'on ne tient plus compte des pôles de compétitivité (fig. 7). Sans doute, peut-on noter l'intérêt du dispositif des pôles de compétitivité qui, en renforçant les maillages entre entreprises – institutions de recherches et institutions d'enseignement, a permis de renforcer les liens entre les acteurs locaux et ainsi les liens entre entreprises et incubateurs.

**Figure 6 - Entreprises partenaires**

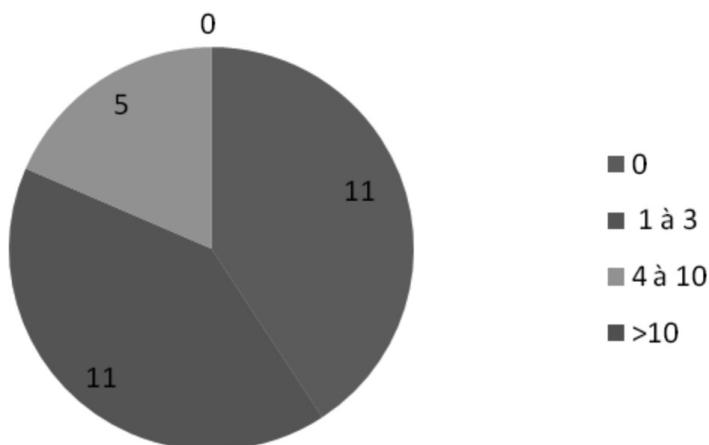


**Figure 7 - Entreprises partenaires (sans les pôles de compétitivité)**

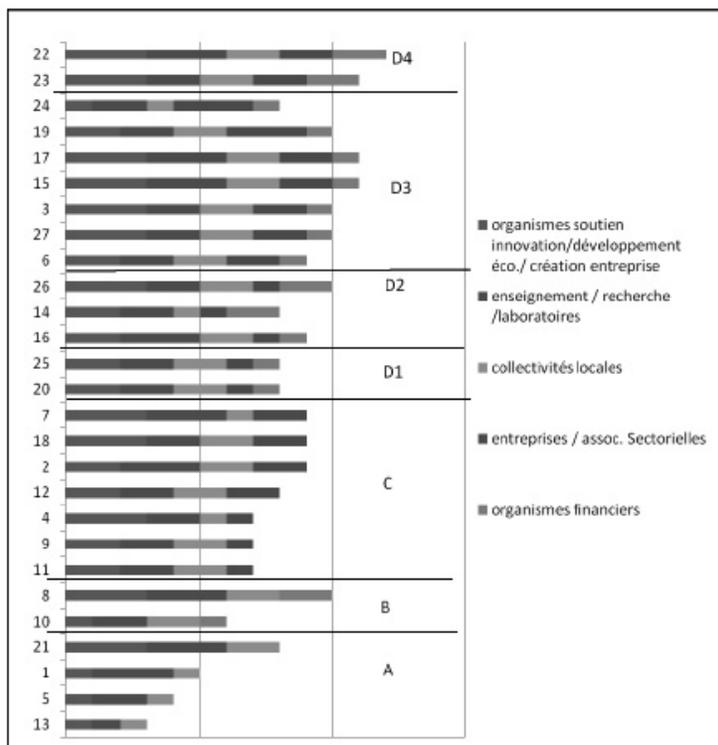


Enfin, lorsque l'on s'intéresse aux **organismes financiers** autres que les financeurs publics (principalement : Ministère, FSE /Fonds Social Européen, FEDER, collectivités territoriales et locales qui financent plus l'incubateur lui-même que les projets) (fig. 8), ceux-ci sont faiblement représentés parmi les partenaires des incubateurs : seuls 5 incubateurs affichent plus de 3 organismes financiers partenaires et 11 n'en affichent aucun.

**Figure 8 - Organismes financiers**



À une présentation par type de partenaire, il convient de rajouter une présentation par incubateur. En effet, si tous les incubateurs n'ont pas développé au même titre et de la même façon, leurs réseaux de partenaires, il peut être intéressant de comparer les types de réseaux activés par les différents incubateurs. À cette fin, nous avons, dans le graphique ci-dessous (fig. 9), dressé la configuration de leur partenariat pour chacun des 27 incubateurs. Il est ainsi possible de voir quels sont leurs partenaires, leur ordre de grandeur (comptabilisation par 'tranche' comme précédemment) et de faire apparaître différents profils d'incubateurs (A, B, C, D) que nous commenterons plus loin.

**Figure 9 - Configuration du partenariat par incubateur**

Existe-t-il des associations entre les différents types de partenariats mobilisés par les incubateurs ? La table 1 présente les corrélations des rangs de Spearman entre les différents indicateurs présentés ci-dessus. Son analyse confirme qu'il n'existe pas d'associations automatiques entre les diverses catégories de partenaires des incubateurs. Il semble toutefois que le choix de recourir ou non à des soutiens publics se fasse de façon relativement cohérente, le recours aux organismes de soutien à la création d'entreprise se trouvant corrélé au recours aux structures de recherche publique et d'enseignement ainsi qu'à la mobilisation des collectivités locales pour soutenir les projets engagés. La table 1 montre par ailleurs qu'il existe une corrélation positive et significative entre le recours aux organismes financiers et celui aux collectivités locales, suggérant que ces dernières sont surtout associées dans une logique de financement des projets innovants.

LES RÉSEAUX DES INCUBATEURS PUBLICS :  
UNE ENVERGURE CRITIQUE ?

**Tableau 1**  
**Corrélations de Spearman**

	Organisme de soutien et ass.	Enseignement et ass	Collectivités locales	Entreprises	Organismes financiers
Organisme de soutien et ass.	1				
Enseignement et ass.	0.343*	1			
Collectivités locales	0.394**	0.156	1		
Entreprises	0.293	0.008	0.238	1	
Organismes financiers	0.273	0.021	0.336*	0.167	1

\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

Qu'en est-il enfin de l'impact de la configuration du réseau sur la performance des incubateurs ? Le croisement des données que nous avons collectées avec celles issues du ministère de la recherche peut, dans une certaine mesure, nous permettre de répondre à cette question. La mise en relation du taux de création d'entreprise parmi les projets suivis au sein de chaque incubateur entre 2000 et 2009 (tel que reporté dans le rapport du MESR, 2010) avec l'intensité des liens qu'entretiennent chacune de ces structures avec les différents partenaires a été réalisée au moyen d'une analyse la variance (table 2).

**Tableau 2**  
**Analyse de la variance du taux de création d'entreprises parmi**  
**les projets suivis au sein de chaque incubateur**  
**entre 2000 et 2009 (n=26)**

	R <sup>2</sup> = 0.7604		R <sup>2</sup> ajusté = 0.6007	
	SS	Df	MS	F
<i>Variance expliquée</i>	0.2542	10	0.0254	4.76***
<i>Variance résiduelle</i>	0.0801	15	0.0534	
<i>Variance totale</i>	0.3343	25	0.0133	
<i>Organisme de soutien et ass.</i>	0.0713	2	0.0356	6.68***
<i>Enseignement et ass.</i>	0.0182	2	0.0091	1.71
<i>Collectivités locales</i>	0.0002	1	0.0002	0.05
<i>Entreprises</i>	0.0643	3	0.0214	4.01**
<i>Organismes financiers</i>	0.1198	2	0.0599	11.22***

\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

On remarque que l'intensité du recours aux différents types de partenaires permet d'expliquer environ 60 % de la variance du taux de création. Bien entendu ces résultats sont à prendre avec précaution s'agissant d'un modèle réduit appliqué à un faible échantillon<sup>7</sup>. Toutefois, malgré son caractère explicitement exploratoire, cette analyse suggère qu'il existe des profils de partenariats plus ou moins discriminants au niveau de la performance des incubateurs. Le test de Ramsey montre notamment qu'il n'y a pas d'interaction entre les différentes catégories de partenaires qui ait une influence significative sur la variable expliquée. Par ailleurs, le recours aux organismes de soutien à la création ainsi qu'aux partenaires privés (entreprises et financeurs privés) semblent expliquer une grande part de la sous-performance ou de la sur-performance de ces structures, ne serait-ce que parce que ces dimensions se trouvent corrélées à des modes de gestion ou à certaines caractéristiques des projets suivis qui permettent d'expliquer les variations de performance entre les incubateurs. La défini-

7. L'incubateur réunionnais au profil atypique n'a pas été pris en compte ici (1 projet suivi, 0 création) afin de nous rapprocher au plus près d'une répartition gaussienne pour la variable dépendante.

tion de la place exacte prise par les différents partenaires de l'incubateur dans son succès ou son relatif insuccès nécessite donc toutefois d'avoir des données complémentaires portant sur les caractéristiques des projets suivis ainsi que sur les différents aspects de la politique de portage des projets mise en place par ces structures.

### **2.3 Discussion des résultats**

L'ensemble de ces résultats permet de dresser plusieurs constats quant à la configuration du réseau des incubateurs et à son évolution.

Pour rappel, le ministère délégué à la recherche (2004) a, en précisant les objectifs et bonnes pratiques de fonctionnement fixés aux incubateurs, défini les partenaires vers lesquels une ouverture était nécessaire, à savoir :

- des partenaires régionaux et nationaux tels les collectivités territoriales et locales, les DRRT (délégations régionales du ministère de la recherche) et de l'ANVAR (aujourd'hui Oséo), le tissu économique et industriel local, les investisseurs nationaux et locaux (investisseurs 'providentiels', banques, fonds d'amorçage et de capital-risque) ;
- des partenaires industriels ; il était souligné en particulier que l'ouverture des incubateurs aux entreprises devait être « optimisée et encouragée », en sollicitant par exemple le personnel des entreprises à intervenir en tant qu'expert externe dans les comités de sélection et de suivi des projets ;
- des investisseurs, notamment les fonds d'amorçage ;
- les autres incubateurs, au plan national et international.

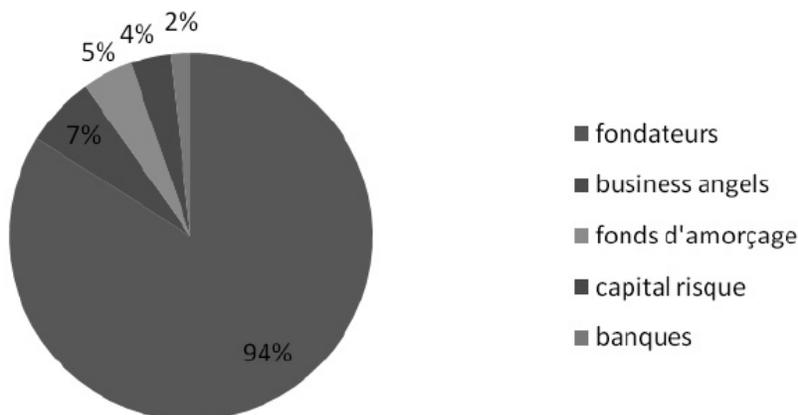
Qu'en était-il cinq ans après ? Les constats étaient divers.

Nous noterons tout d'abord, sans surprise, qu'en 2009 les relations avec les organismes 'institutionnels' (les organismes de soutien à la création d'entreprise et à l'innovation, les collectivités locales et autres financeurs publics) étaient toujours fortes, de même que les partenariats avec les organismes d'enseignement et de recherche. En cela, les incubateurs restaient conformes à la démarche qui a présidé à leur création : une création à l'initiative des établissements d'enseignements et de recherche avec la participation d'organismes régionaux et des collectivités territoriales.

Par ailleurs, alors que le lien avec le monde des affaires apparaissait comme un point faible du réseau dans les recherches antérieures, nous avons noté en 2009 une augmentation sensible du nombre d'entreprises partenaires des incubateurs. Cependant, cette augmentation paraît surtout liée au développement des pôles de compétitivité auxquels les incubateurs publics sont associés : ces derniers bénéficieraient-ils par là d'un « effet d'aubaine » ? En effet, on peut supposer que ce ne sont pas les incubateurs qui, dans une démarche proactive, sont à l'origine de ce développement partenarial, mais plutôt qu'ils ont bénéficié, de façon plus ou moins 'passive', de la création des pôles auxquels ils ont été associés. Si l'on peut donc noter un progrès, il conviendra d'affiner l'analyse pour mieux cerner la capacité des incubateurs à réellement renforcer leurs liens avec des entreprises partenaires.

Enfin, la connexion à la sphère financière semble toujours délicate. En 2003, l'évaluation menée par Ernst & Young mettait en avant que la recherche de financement et la levée de fonds étaient pour l'essentiel des bénéficiaires des prestations jugées insuffisantes. Le bilan d'activité dressé fin 2003 (Ministère délégué à la Recherche, 2003) faisait ressortir la répartition suivante (fig. 10) parmi les sources de financement des entreprises créées issues des incubateurs publics, où les organismes de financement étaient très minoritairement représentés (une même entreprise pouvant disposer de plusieurs sources) :

**Figure 10 - Origine du capital à la création (en % d'entreprise)**

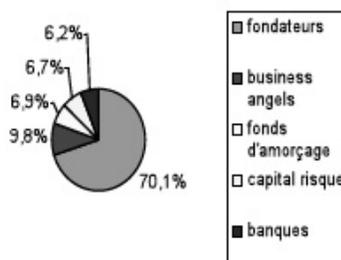


Source : Ministère délégué à la recherche, 2004

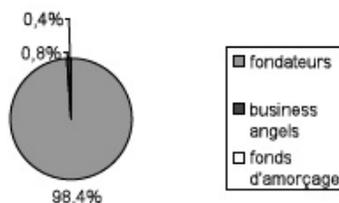
LES RÉSEAUX DES INCUBATEURS PUBLICS :  
UNE ENVERGURE CRITIQUE ?

Fin 2010, le bilan souligne une double tendance (MESR, 2010). Si le capital provient encore très majoritairement des fondateurs, la part de ses derniers tend à se réduire sur les années 2000-2008 au profit notamment des investisseurs externes. Cette tendance longue contraste toutefois avec les résultats de l'année 2009, qui a vu la part des financements octroyés par les banques, business angels et sociétés de capital-risque se réduire drastiquement, probablement sous l'effet de la crise financière. Il n'en reste pas moins que la part limitée des financements externes des projets incubés peut donner matière à réflexion à la fois quant au rôle des incubateurs, mais aussi quant à la nature des projets qui sont incubés. Ainsi, le rapport Langlois-Berthelot (2007) souligne que les entreprises incubées sont peu créatrices d'emplois et éloignées de l'idéal des entreprises à forte croissance, expliquant peut être leur difficulté à susciter des financements externes.

**Figure 11 - Origine du capital initial  
des entreprises créées entre 2000 et 2008**



**Figure 12 - Origine du capital initial  
des entreprises créées en 2009**



Source : Ministère ESR, 2010

Enfin, le constat global semble devoir être complété par la distinction de différents types d'incubateurs. Si le rapport Ernst & Young proposait de différencier entre des incubateurs généralistes, multisectoriels ou spécialisés, la comparaison des types de réseaux laisse apparaître d'autres possibilités de regroupement (cf. figure 9). Dans la mesure où tous les incubateurs – quasiment – semblent présenter des connexions importantes aux réseaux publics, il peut être intéressant de contraster ceux-ci selon la présence ou non de liens avec les partenaires financiers et les partenaires entreprises. Nous pouvons ainsi distinguer :

- les incubateurs à partenariat 'purement public' (de type A), au nombre de 4, dont l'ancrage externe présenté sur leur site internet est principalement auprès des organismes de soutien à l'innovation, à la création d'entreprise et des collectivités locales ;
- les incubateurs à partenariat 'public-financier' (de type B), au nombre de 2, qui n'affichent pas de partenaire entreprise ;
- les incubateurs à partenariat 'public-entreprise' (de type C), au nombre de 7, qui ne présentent pas de partenaire financier, mais des partenaires entreprises ;
- les incubateurs à partenariat diversifié (de type D), au nombre de 14 (soit environ la moitié des incubateurs étudiés), qui annoncent des partenaires dans chacune des catégories recensées mais avec des proportions très diverses selon les cas :
  - des partenariats financiers-entreprises restreints (D1),
  - des partenariats financiers-entreprises à dominante 'financiers' (D2),
  - des partenariats financiers-entreprises à dominante 'entreprises' (D3) parmi lesquels 2 incubateurs (n° 24 et 19) ont la particularité d'afficher les entreprises comme étant leurs principaux partenaires en nombre. Cette dominante entreprise était attendue chez l'un des deux qui est un incubateur spécialisé, bien que, curieusement, les deux autres incubateurs spécialisés étudiés, n'affichent aucun partenaire pour l'un et un seul pour l'autre !
  - des partenariats financiers-entreprises équilibrés (D4), ce qui ne concerne que 2 incubateurs.

Une telle démarcation permet de souligner que les incubateurs ont étoffé leurs liens, la plupart ayant des réseaux qui dépassent de la seule sphère publique. Cependant, dépasser la sphère publique est difficile, ce qui

se marque par la présence d'un faible nombre d'incubateurs à même de présenter des partenariats équilibrés entre public et privé. En outre, lorsque des acteurs privés sont présents, on remarque que les incubateurs éprouvent des difficultés à être connectés aux réseaux financiers et aux réseaux entreprise. S'il convient de préciser l'image, cet élément nous conduit à réfléchir sur le temps nécessaire – et les efforts et ressources nécessaires – pour que le dispositif des incubateurs publics parvienne à s'insérer dans des réseaux parfaitement adaptés aux besoins des entrepreneurs.

#### **2.4 Limites et voies de recherche futures**

Bien sûr l'étude exploratoire présentée est imparfaite. La faible taille de l'échantillon, découlant du faible nombre d'incubateurs présents en France, constitue une première limite d'ordre technique. La principale limite réside toutefois dans l'utilisation d'Internet comme unique source d'information, de nature à soulever un problème de fiabilité et de validité des sources. Les informations ayant été recueillies sur les sites des incubateurs eux-mêmes, contrôlés par les gestionnaires des incubateurs, ces sites peuvent être considérés comme des sources primaires crédibles, dans la mesure où les informations proviennent directement des incubateurs dont on imagine difficilement l'intérêt à falsifier sciemment l'information diffusée quant à leurs partenaires sur un site vitrine de leur activité. De plus, afin de minimiser le problème d'obsolescence des informations, nous avons éliminé de la liste des incubateurs observés, ceux dont le site n'avait pas été mis à jour récemment.

Cependant, la question de l'exhaustivité des informations se pose. Les informations que nous avons récoltées ne sont peut-être pas complètes pour l'ensemble des incubateurs et des disparités peuvent exister entre les différents incubateurs observés. C'est pour cela que nous n'avons pas quantifié précisément le nombre de partenaires identifiés et que nous nous sommes limités à les comptabiliser par tranches relativement larges. De même la limite évidente concerne la richesse qualitative de l'information : l'existence d'un partenariat ne préjuge pas de la qualité de la relation partenariale. Le fait qu'un partenaire soit mentionné ou non sur le site peut être interprété comme un indicateur de la force du lien qui unit l'incubateur à ce partenaire : l'absence de citation témoignant d'un lien faible ou peu

activé et ainsi de faible importance au sein du réseau et pour les porteurs de projet. Inversement, il peut arriver (plus rarement) qu'un partenaire 'évident', tel Oséo, le Conseil Régional ou le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche ne soit pas cité. Nous avons dans ces cas-là ajouté ce partenaire à la liste dressée sur le site. Mais nous ne pouvons certes pas préjuger, à partir des simples mentions (ou omissions !) sur le site Internet de la nature et de la force d'une relation partenariale.

Tel sera donc l'objectif de l'étude en cours, de compléter cette vision globale par des analyses plus précises pour chacun des incubateurs afin de vérifier les informations obtenues sur les sites et de les enrichir. La réalisation et le traitement d'un questionnaire adressé aux responsables des incubateurs, permettra à la fois un complément de cette liste de partenaires et une appréciation de leur rôle. En outre, affiner la connaissance des réseaux des incubateurs est un préalable, mais il sera nécessaire d'enrichir ces données par des entretiens auprès de porteurs de projet et de responsables d'incubateurs représentatifs des diverses stratégies de management des réseaux, afin de mieux cerner la façon dont les réseaux des incubateurs et ceux des porteurs de projets se combinent.

### **Conclusion**

Si l'entrepreneur a besoin de s'insérer dans des réseaux sociaux pour porter à terme son projet, en 2011, tout comme en 1999, les incubateurs peuvent apparaître comme un lieu propice. En effet, en permettant à l'entrepreneur d'accéder à des réseaux différenciés, les incubateurs peuvent jouer un rôle important dans le réseautage de l'entrepreneur. Cependant, comme les évaluations menées en 2003 et en 2006 l'avaient déjà souligné, les incubateurs ne sont pas tous dans la même position au regard de l'entrepreneur. Si l'ensemble des incubateurs paraît en effet en mesure d'aider les porteurs de projet à pénétrer le monde de l'aide publique à la création d'entreprise, il semble qu'il y ait toujours de fortes démarcations dans leur capacité à permettre l'accès du porteur de projet aux réseaux privés de financement, ainsi qu'à des marchés privilégiés et autres partenaires entreprises. Sans doute ce constat mérite-t-il approfondissement, dans la mesure où – au-delà d'indicateurs quantitatifs de partenaires – la capacité d'un incubateur à aider le porteur de projet dépendra de la qualité des réseaux qu'il entretient, ainsi que de sa capacité à légitimer une prise de contact efficace – respectant les codes du partenaire – au porteur de projet. C'est dans ce sens que nous allons poursuivre nos recherches.

## **Bibliographie**

AKRICH (M.), CALLON (M.) et LATOUR(B.) (1988a), « A quoi tient le succès des innovations? 1 : L'art de l'intéressement », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, 11, pp.4-17. - (1988b), « A quoi tient le succès des innovations? 2 : Le choix des porte-parole », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, 12, pp.14-29.

ALDRICH (H.) et ZIMMER (C.) (1986), «Entrepreneurship through social networks», in D.L. Sexton et R.W. SMILOR (eds.) (1986), *The art and science of entrepreneurship*, Cambridge, MA, Ballinger.

BURT (R. S.) (1992), *Structural Holes : The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA, Harvard Business Press. - (1993), « The Network Entrepreneur », in R. Swedberg (ed.) (2000), *Explorations in Economic Sociology*, Russel Sage Foundation. - (2005), *Brokerage and Closure : An Introduction to Social Change Capital*, Oxford University Press.

CHABAUD (D.), EHLINGER (S.), PERRET (V.) (2003), « Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré », *XII<sup>e</sup> conférence de l'AIMS*, Tunis, 3-6 juin 2003.

CHABAUD (D.), EHLINGER (S.), PERRET (V.) (2004), « Les pépinières et incubateurs dans l'accompagnement de la création d'entreprises », dans *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, C.Voisin et al. (eds), éditions Economica, collection recherche en gestion, pp.215-227.

CHABAUD (D.), EHLINGER (S.), PERRET (V.) (2005) « Accompagnement de l'incubateur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur », *4<sup>e</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, 24-25 novembre 2005.

CHABAUD (D.) & GONARD (T.) (2008), "How incubators support the creation of new ventures? The case of a French academic incubator", *CREM conference : Entrepreneurship, Culture, Finance and Economic Development*, Université de Caen (19-20 juin 2008).

COLEMAN (J.S.) (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, vol.94, supplement pp. 95-120.

COLEMAN (J. S.) (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge (Mas), Belknap Press of Harvard University Press.

CSES (Centre for Strategy & Evaluation Services) (2002), *Benchmarking of Business Incubators*, Final Report, commission européenne, mimeo.

FONROUGE (C.) et SAMMUT (S.) (2008), « La place des relations interpersonnelles dans l'accompagnement du créateur d'entreprise », in Katherine Gundolf & Annabelle Jaouen (dir.) (2008), *Les relations interorganisationnelles des PME*, Paris : Hermès-Lavoisier, pp. 279-304.

GRANOVETTER (M.) (1973), «The Strength of Weak Ties», *American Journal of Sociology*, 78 (6), pp. 1360-1380, p. 45-74.

GRANOVETTER (M.) (1995), "The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs" in A. Portes (ed.), *The Economic Sociology of Immigration : Essays on Networks, Ethnicity and Entrepreneurship*, New York : Russel Sage Foundation, 128-165.

HITE (J.) et HESTERLY (W.) (2001), The Evolution of Firm Networks : From Emergence to Early Growth of the Firm, *Strategic Management Journal*, 22, p. 275-286.

HOANG (H.) et ANTONCIC (B.) (2003), «Network-based Research in Entrepreneurship. À Critical Review», *Journal of Business Venturing*, 18 (2), p. 165-187.

LANGLOIS-BERTHELOT et alii (2007), *Rapport sur la valorisation de la recherche*, rapport de l'inspection générale des finances et de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche.

MARTIN (D.P) (2005), « La création d'entreprises par des enseignants-chercheurs : analyse fonctionnelle de l'innovation technologique et des réseaux de compétences », *Annales de Mines, Gérer et Comprendre*, n° 79, pp 41-54.

MESSEGHEM (K.) et SAMMUT (S.) (2007), « Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement », *Gestion 2000*, n° 3/2007.

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (2010), *Recherche et développement, innovation et partenariats 2009*.

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (2007), *Les incubateurs d'entreprises liés à la recherche publique, état de la situation et bilan au 31 décembre 2006*, <http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/02/1/7021.pdf>

Ministère délégué à la recherche (2004), *Les incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique, Bilan au 31 décembre 2003*, <http://www2.enseignementsup-recherche.gouv.fr/technologie/mesur/incub/bilan311203.pdf>

Ministère délégué à la recherche (2004), *Objectifs et bonnes pratiques de fonctionnement des incubateurs liés à la recherche publique*, <http://media.education.gouv.fr/file/02/2/7022.pdf>

MUSTAR (P) (1994), «L'entrepreneur schumpétérien a-t-il jamais existé ?», *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, mars, p. 30-37.

PFEFFER (J.), HANSEN (T.) et PODOLNY (J.-M.) (2001), "So Many Ties, So Little Time : A Task Contingency Perspective on Corporate Social Capital in Organizations", in *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 18, (S.M. Gabbay & R.T.J. Leenders (eds.), 21-57, Amsterdam : Elsevier Science.

RETIS (2008), *10 propositions pour favoriser l'innovation en France*, [http://www.retis-innovation.fr/downloads/Livre\\_Blanc.pdf](http://www.retis-innovation.fr/downloads/Livre_Blanc.pdf)

