



**INCUBATEURS
DES ÉTABLISSEMENTS
D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE RECHERCHE
ET DYNAMIQUE TERRITORIALE**

mars 2017

L'étude présentée dans ce document a été réalisée sous l'égide de la Conférence des grandes écoles, par le cabinet iNNOECO, avec le soutien du Groupe Caisse des Dépôts (CDC).

La CGE remercie particulièrement tous les établissements qui ont participé à l'étude directement ou à travers leurs incubateurs.



À propos de la CGE

Créée en 1973, la Conférence des grandes écoles (CGE) regroupe 222 établissements d'enseignement supérieur et de recherche français et étrangers représentant tout le spectre des formations supérieures en Grandes écoles de niveau Master et au-delà. Assurant une formation de masse (41% des masters délivrés chaque année en France) et de recherche intensive, les Grandes écoles mettent en cohérence un projet pédagogique en fonction du profil de l'étudiant et des débouchés professionnels. *Think tank* pour l'enseignement supérieur et la recherche et défenseur des intérêts des Grandes écoles, la Conférence accrédite aussi des formations (MS, MSc, BADGE, CQC). Les 222 Grandes écoles membres permettent à la France de proposer une offre de formation et de recherche à déclinaisons multiples et de répondre ainsi aux besoins très variés des entreprises



À propos du Groupe Caisse des Dépôts

La Caisse des Dépôts et ses filiales constituent un groupe public, investisseur de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique des territoires. Sa mission a été réaffirmée par la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008.

Reconnu pour son expertise dans la gestion de mandats, le Groupe concentre son action sur quatre transitions stratégiques pour le développement à long terme de la France : les transitions territoriale, écologique et énergétique, numérique et démographique.



Fondé en 2012 iNNOECO®, est un cabinet de conseil en management opérationnel dédié à la gestion de projet de développement économique et d'innovation.

Les fondateurs Sylvain Dorschner et Hubert Duault, sont des experts de ces domaines, ayant assuré la direction de services de collectivités locales, d'agence de développement économique et d'innovation, et de pôle de compétitivité.

De la traduction opérationnelle des stratégies sous forme de plans d'action à la réalisation de projets structurants, nous apportons aux collectivités et opérateurs du développement économique, le talent, les savoir-faire multisectoriels et l'expérience de haut niveau opérationnel de nos conseillers experts.

SOMMAIRE

LA SYNTHÈSE _____ **2**

L'ÉTUDE _____ **4**

 **Introduction** _____ **4**

 **Historique et nouvelles tendances** _____ **4**

 **Méthodologie** _____ **5**

 **Panorama générique** _____ **6**

 **Un impact dépendant du positionnement et
des modes d'intégration au sein des écosystèmes** **7**

 **Enjeux partagés et facteurs clés de succès** _____ **11**

LES PROPOSITIONS _____ **13**

LA SYNTHÈSE

Les incubateurs des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et leur impact sur la dynamique de développement économique des territoires

Depuis 2008, et plus récemment depuis l'Appel à Projet pour les Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE), l'entrepreneuriat étudiant est en fort développement dans un environnement favorable. Les incubateurs des établissements d'enseignement supérieur couvrent désormais l'ensemble du territoire national et représentent un potentiel important en termes d'accompagnement de l'entrepreneuriat.

Durant cette période, l'incubation est devenue une véritable industrie qui se professionnalise. Auprès des incubateurs de développement économique local et des incubateurs scientifiques et académiques, de nombreuses initiatives sont portées par de nouveaux intervenants : grands groupes, banques, fonds d'investissement ou société de conseil. Le paysage de **l'incubation est devenu concurrentiel**.

La présente étude met en évidence le positionnement stratégique remarquable des incubateurs des établissements d'enseignement supérieur. Elle préconise des actions destinées à accroître leur impact pour le développement économique de leurs territoires et le renforcement de leur

rôle déjà déterminant dans la dynamique entrepreneuriale nationale.

Le paysage des incubateurs est fortement hétérogène du fait des spécificités des territoires et de l'évolution des stratégies des établissements en matière de formation et de soutien à l'entrepreneuriat.

Quelques facteurs clés de succès communs émergent cependant pour assurer, au sein des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, l'avenir des dispositifs de soutien et d'accompagnement à l'entrepreneuriat :

- Promouvoir l'offre d'accompagnement à l'entrepreneuriat face à la concurrence (incubateurs privés et toutes autres formes d'initiatives d'innovation), en **valorisant les compétences spécifiques et les ressources des établissements qui agissent comme facteur d'attractivité pour l'écosystème**.
- **Consolider les savoir-faire à travers un accroissement du potentiel humain permettant d'atteindre une masse critique garantissant la qualité** et la pérennité de l'action menée en matière d'entrepreneuriat.

- **Mutualiser autant que possible les actions d'accompagnement à l'entrepreneuriat avec les opérateurs** de l'écosystème notamment la concurrence pour constituer cette masse critique et favoriser les synergies indissociables pour le développement de l'innovation.
- **Internationaliser les programmes de formation et d'accompagnement pour faire connaître les meilleures pratiques** et faciliter le développement des projets de création d'entreprise. Cette démarche doit valoriser les alumni et leurs réseaux qui favorisent l'exposition aux marchés et/ou l'accès à des financeurs internationaux souvent gage de succès.

Pour compléter cette analyse, des propositions ont été élaborées. Elles doivent cependant être évaluées et prise en compte au regard des attentes des écosystèmes de chacun des établissements. Il appartient à chacun d'en faire une évaluation spécifique, au regard d'une stratégie plus globale d'implication dans le développement économique et l'innovation de leurs territoires :

- Aligner la stratégie de développement des incubateurs avec la stratégie des établisse-

ments (triptyque Formation – Recherche – Entrepreneuriat), des relations internationales et de l'animation du réseau des Alumni.

- Intégrer les écosystèmes (pôles de compétitivité, structures de la recherche, entreprises...) tout en confirmant le rôle d'acteur du développement économique des territoires. Cette action doit s'inscrire dans une logique de création de Hubs régionaux pour l'entrepreneuriat en association avec les différents acteurs de l'écosystème économique.
- Participer à la dynamique de l'open innovation fondée sur le partage et la collaboration avec une implication croissante des entreprises dans l'entrepreneuriat.
- Développer des modèles opérationnels et financiers durables et adaptés pour les incubateurs des établissements d'enseignement supérieur.
- Associer l'ensemble des acteurs de l'incubation pour mettre en place de nouveaux outils partagés au niveau national.
- Créer un « label accélérateur » pour les incubateurs qui valorise les facteurs différenciants des établissements d'enseignement supérieur et améliore leur visibilité.



Introduction

Les incubateurs des établissements d'enseignement supérieur représentent un potentiel significatif en termes d'accompagnement de l'entrepreneuriat et couvrent l'ensemble du territoire national. La Conférence des grandes écoles (CGE) a initié une étude spécifique sur les incubateurs dans le prolongement d'une enquête⁽¹⁾ Entrepreneuriat qu'elle a menée en 2016.

Cette étude a pour but d'analyser l'impact des incubateurs sur la contribution des établissements d'enseignement supérieur et de recherche à l'innovation et au développement économique des territoires. Elle vise à définir les conditions d'amélioration et de développement de leurs pratiques, notamment au regard de l'articulation avec les différents acteurs.

1. Enquête CGE/Echostart « entrepreneuriat dans les Grandes écoles ». Octobre 2016

Historique et nouvelles tendances



Très souvent impliqués dans les premières initiatives de soutien au développement économique par l'innovation, notamment représentés par le déploiement des Technopoles dans les années 1990, les incubateurs des Grandes écoles ont été des acteurs précurseurs d'une dynamique entrepreneuriale en plein essor. On distinguera plusieurs phases :

- En 1999, la loi Allègre participe au développement de l'entrepreneuriat par les chercheurs
- Depuis 2002, on assiste à une accélération du développement des incubateurs issus d'initiatives diverses
- Depuis 2008, et plus récemment depuis l'Appel à Projet pour les Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE) initié dans la suite des Pôles Entrepreneuriat Etudiant (PEE) et la mise en place du statut d'étudiant entrepreneur, l'entrepreneuriat étudiant est en fort développement dans un environnement favorable.

Au sein du panel ayant participé à l'enquête de 2016, 65 % des établissements disposent d'un incubateur (en propre ou partagé), les plus anciens datant de 1984. Ce développement va de pair avec la mise en place progressive de formation à l'entrepreneuriat (62% des établissements) et d'autres dispositifs complémentaires tels que les « fab lab » ou les accélérateurs.

Cette évolution s'appuie sur l'émergence de l'économie de la connaissance et l'évolution des mentalités face à l'entrepreneuriat. Celui-ci est désormais perçu comme un véritable levier pour le développement économique et l'innovation. De nombreux freins ont été levés ces dernières années avec la multiplication de structures d'accompagnement.

Dans le même temps, l'incubation devient une véritable industrie qui se professionnalise et se développe. Différents types d'incubateurs se structurent avec l'apparition de nouveaux porteurs d'initiatives, notamment privées : grands groupes, banques, fonds d'investissement ou société de conseil, densifiant le paysage au côté des incubateurs de développement économique local et des incubateurs scientifiques et académiques.

Le paysage de l'**incubation est devenu concurrentiel**, les opérateurs doivent s'assurer de leur capacité à répondre aux critères de succès d'un incubateur. Ceux-ci reposent sur des équipes de management expérimentées dans l'accompagnement, garantes d'un comportement entrepreneurial. Elles animent des réseaux qui permettent la mise en relation des entrepreneurs avec les meilleurs partenaires commerciaux, industriels, techniques, institutionnels et d'expertises. Les meilleurs incubateurs ont donc des liens forts avec leur environnement.



Méthodologie

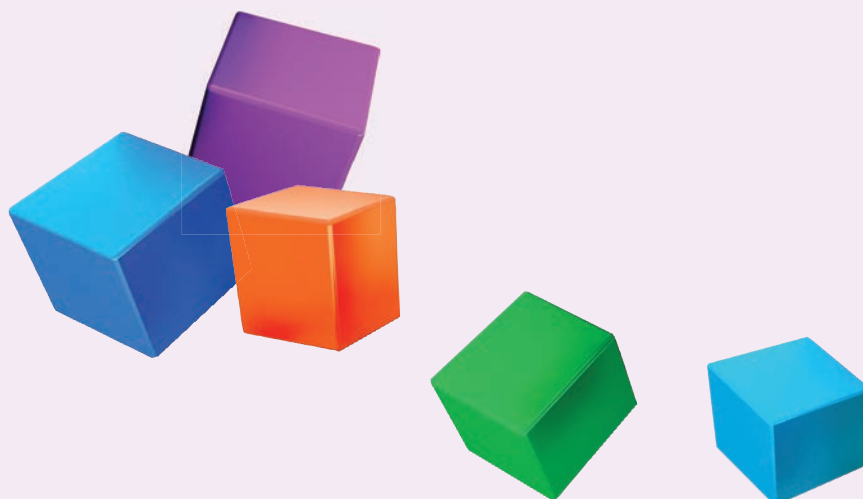
L'un des enjeux de cette démarche était de prendre en compte **la diversité des contextes et de la nature des écosystèmes dans lesquels s'intègrent ces incubateurs.**

Dans le but de dissocier la dynamique propre des incubateurs des facteurs exogènes liés à leur environnement, un panel a été constitué à partir des 59 incubateurs ayant participé à l'enquête de 2016. La méthodologie s'appuie sur une démarche de classification permettant d'isoler les facteurs de variabilité liés aux caractéristiques suivantes :

- Les critères de **qualification de la structuration de l'environnement.** Ils prennent uniquement en compte le contexte dans lequel évolue l'incubateur en matière d'aide et soutien à l'entrepreneuriat, allant d'environnements peu dynamiques et peu actifs, à très structurés et actifs, notamment dans le cadre des Métropoles
- Les critères de **densité de l'écosystème.** Ils prennent en compte la présence d'un tissu industriel, et/ou de recherche renforcée par la pré-

sence de réseaux d'acteurs (clusters, pôles de compétitivité, dispositifs du PIA, investisseurs, experts). L'ensemble de ces opérateurs donne accès à l'incubateur, à des connaissances et des investissements technologiques, allant d'environnements peu diversifiés à des environnements très riches.

La prise en compte spécifique des incubateurs créés avant 2011 et ayant de ce fait construit une solide expérience, a permis d'isoler un échantillon réduit à 10 incubateurs. Ils ont fait l'objet d'une enquête directe, permettant ainsi de construire un panorama des caractéristiques communes et de définir 4 familles en fonction du positionnement et des modes d'intégration au sein des écosystèmes. Cet échantillon rassemble : AgroValo Méditerranée, CentraleSupélec Entrepreneuriat, Blue Factory, Incubateur Descartes, emLyon Incubator, Incubateur Audencia-Centrale Nantes-ENSA Nantes, Tonic Incubation, Young Entrepreneur Center, Incubateur Mines d'Alès et ESTIA Entreprendre.





Panorama générique

CARACTÉRISTIQUES : des structures professionnelles et performantes

Si les structures sont de tailles diverses, de 1 à 6 ETP, elles sont le plus souvent de taille modeste (2,5 ETP en moyenne sur l'échantillon) voire sous-critique et ont adopté un mode de fonctionnement frugal.

Les modèles financiers sont fragiles et dépendent du soutien variable des écoles et des subventions des collectivités pour lesquels la concurrence devient vive. Dans un environnement concurrentiel où l'effet de masse critique devient déterminant pour assurer un service complet et de qualité, ce point est majeur.

Le volume d'activité est important au regard des moyens mis en place, avec 12 projets pré-incubés et/ou incubés par ETP.

La qualité des équipes et leur professionnalisme permet d'assurer une qualité répondant aux meilleurs standards de la profession. Un taux de pérennité des entreprises créées de près de 80 % à 3 ans et 72 % à 5 ans reflète la qualité de la maturation du projet et de l'accompagnement de l'entreprise créée. Ces chiffres prennent en compte l'activité d'incubation proprement dite.

Les activités de pré-incubation qui restent une part importante de l'activité des incubateurs étudiés se caractérisent naturellement par des taux d'aboutissement nettement moins élevés. Le taux de création d'entreprises issues des projets de pré-incubation est notamment impacté par la part des projets étudiants. Les incubateurs n'appliquent pas les mêmes critères aux projets extérieurs émanant de porteurs n'appartenant pas à l'environnement de l'établissement et aux projets étudiants de leurs établissements, en cohérence avec l'objectif pédagogique de ces derniers. Pour les projets extérieurs, le taux d'aboutissement varie de 30 à 60 % des projets reçus.

La part des étudiants créateurs d'entreprise en sortie de cursus est de 5,3 %, ce qui prouve une évolution de la mentalité des étudiants qui adoptent le fait entrepreneurial comme une composante de leur carrière. Notons qu'au regard de

la situation dans certains pays, 15 % des diplômés de l'enseignement supérieur devraient être appelés à devenir entrepreneurs (US = 14 %, source GEM 2016 2017 Report - Global Entrepreneurship Monitor).

En termes de bonnes pratiques, chacun assure l'association désormais systématique entre la création d'espaces d'incubation destinés à l'accompagnement individuel, et le développement de programmes d'incubation qui privilégient l'effet de mixité de formation et les échanges entre participants. De même, sont de plus en plus appliquées les nouvelles pratiques entrepreneuriales de l'« effectuation⁽²⁾ » et du « lean startup » qui concourent à l'accélération des démarches d'innovation.

2. Effectuation : notion qui stipule que le projet entrepreneurial démarre non pas avec l'idée mais avec l'entrepreneur qui part de ses ressources pour définir ses objectifs. La vision se construit au fur et à mesure que progresse l'idée, le projet, grâce aux partenariats développés avec d'autres personnes.

POSITIONNEMENT INTERNE : un lien entre les incubateurs et les établissements à redéfinir

À l'origine, la mise en place des incubateurs des Grandes écoles a répondu à des motivations différenciées : valorisation de la recherche, support pédagogique d'une nouvelle thématique de recherche et d'enseignement, voire le développement de nouveaux profils tels que les ingénieurs entrepreneurs. Cela conduit en une grande variété dans le mode de rattachement : direction de la recherche, direction de l'enseignement, direction de la formation continue. De même le périmètre de l'incubateur peut être intégré dans une structure dédiée à l'entrepreneuriat ou au contraire en être le support. Certains ont un positionnement de structure de moyens partagés relativement autonome dans le cas des incubateurs pluri-écoles. Cette diversité va de pair avec les profils des di-

recteurs, certains étant enseignant-chercheur, d'autres entrepreneur-expert. Ceci impacte tant la culture de l'incubateur et le mode d'accompagnement que le choix en matière de stratégie de développement, qu'elle soit autonome ou intégrée au sein de l'école.

Beaucoup d'incubateurs ont évolué en passant de l'accompagnement très en amont des étudiants de leur établissement – en fait de la pré-incubation – à un positionnement d'incubateur de projets plus proches des marchés, tout en tentant de rester cohérents avec leurs missions de formation. Mais face à la concurrence, les incubateurs tentent de redéfinir un positionnement qui valorise les spécificités de leurs établissements et constituent des micro-clusters associant recherche, enseignement et entrepreneuriat. À ce titre, les actions de mise en relation avec les compétences internes des établissements (services de valorisation, laboratoires de recherche, services de relations entreprises) sont une part significative de la valeur ajoutée apportée aux entrepreneurs.

On note, de même, des caractéristiques variables en matière d'adaptation des cursus pédagogiques aux contraintes de la création d'entreprise. Certains établissements optent pour une période en fin de cursus, sous forme de stage de fin de scolarité, alors que d'autres structurent plusieurs périodes réparties au long du cursus.

POSITIONNEMENT EXTERNE :

une intégration limitée par manque de moyens humains

Les établissements d'enseignement supérieur sont des acteurs locaux importants dans les stratégies de recherche et d'industrie. Fortement intégrés dans les dynamiques locales, ils sont identifiés au vu des capacités de support qu'ils apportent et se font désormais reconnaître comme des acteurs principaux contribuant directement au développement et à l'innovation des entreprises.

Leurs incubateurs bénéficient de cette intégration mais le plus souvent leur interaction avec les écosystèmes reste insuffisante en grande partie faute de moyens humains disponibles. Ceci entraîne un accès limité aux ressources externes (réseaux, experts, soutiens publics) et des dynamiques de mutualisation de moyens ou de programme réduites. Plus spécifiquement, les interactions entre les incubateurs des écoles avec les initiatives entrepreneuriales des Universités (PEPITE), qui ont été créées afin de permettre un cadre unique et partagé pour tout étudiant entrepreneur (statut étudiant-entrepreneur), sont relativement faibles. Ceci est sans doute lié au manque de maturité de ces dispositifs encore récents et une différence d'objectifs et de priorités, les incubateurs étant plus orientés vers la réalisation que vers la sensibilisation.

Un impact dépendant du positionnement et des modes d'intégration au sein des écosystèmes

Des situations spécifiques

Il n'existe pas de modèle émergent, on constate une **forte hétérogénéité dans le paysage des incubateurs** du fait des spécificités des territoires et de l'évolution des stratégies des établissements en matière de formation et de soutien à l'entrepreneuriat. En effet, l'incubation est le plus souvent considérée comme un nouveau métier dont il a fallu définir le positionnement au côté des missions de recherche et d'enseignement.

On distingue ainsi plusieurs typologies qui se structurent autour de critères multiples et notamment :

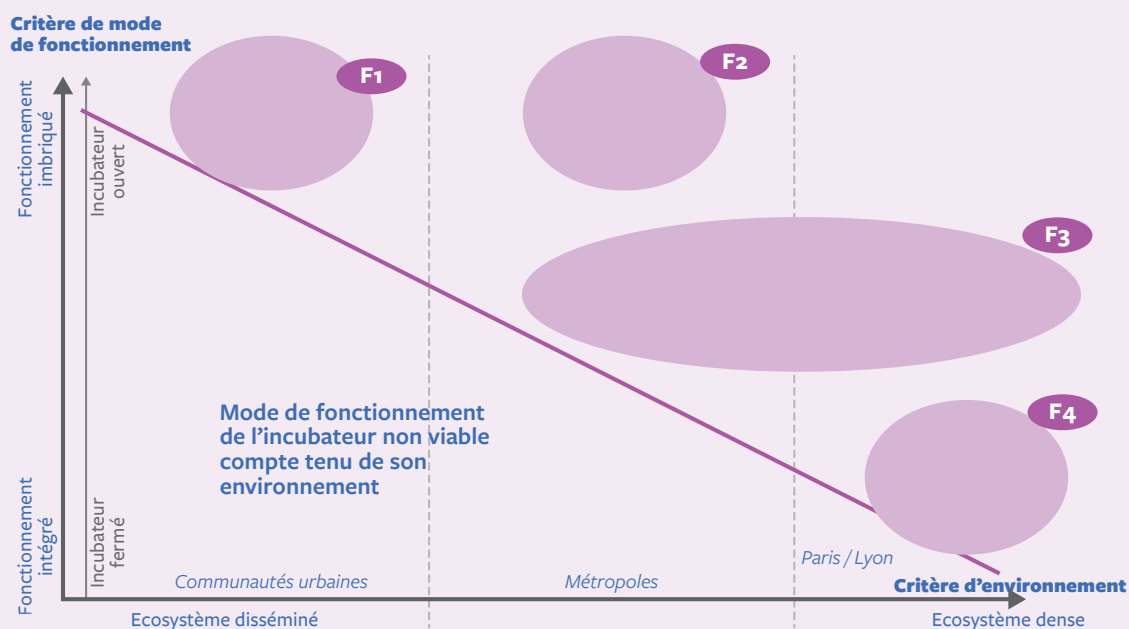
- Les incubateurs fermés (réservés aux étudiants/personnels/alumni) vs les incubateurs ouverts tous porteurs
- Les incubateurs mono-école, les incubateurs pluriétablissements (pluriécoles sur un même territoire avec complémentarité des écoles – pluriécoles d'un même réseau sur plusieurs localisations)
- Les incubateurs généralistes, les incubateurs thématiques.

Afin de faciliter l'analyse, un cadre a été structuré autour des axes suivants :

- Le **critère d'environnement** résultant de la synthèse des deux caractéristiques d'environnement initialement utilisées à savoir le dynamisme de l'environnement entrepreneurial et la densité de l'écosystème
- Le **critère de mode de fonctionnement** au regard de l'écosystème intégrant deux critères : le fonctionnement intégré (« Stand Alone ») vs le fonctionnement imbriqué avec d'autres

acteurs de l'environnement et l'ouverture de l'incubateur aux porteurs de projets extérieurs à l'établissement. Ces deux variables se révèlent corrélées.

Il en résulte la définition de **4 familles** pour lesquelles les caractéristiques sont relativement homogènes au regard de leur environnement (communautés urbaines, métropoles régionales, grandes métropoles (Paris-Lyon)) :

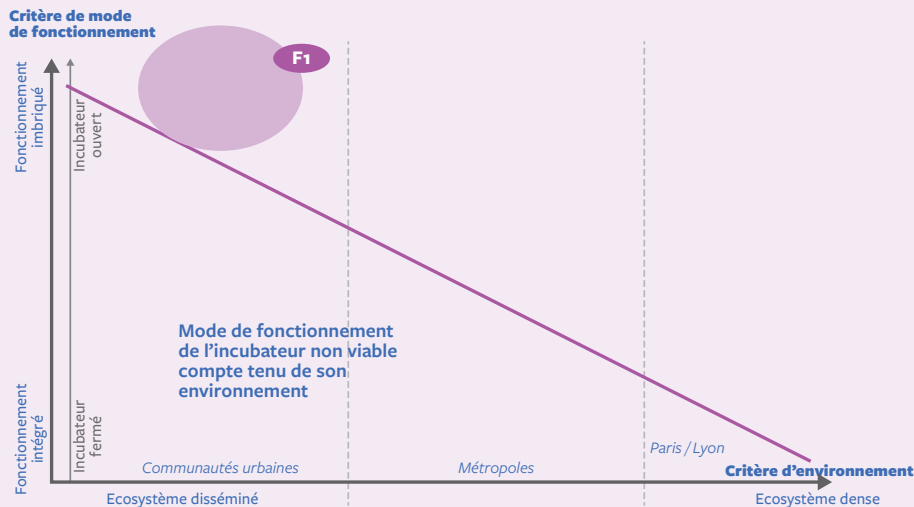


Famille 1 : Fonctionnement imbriqué/ouvert – Communautés urbaines

- Positionnement sur la pré-incubation
- Ouvert en matière d'origine des porteurs de projets
- Thématisé sur les compétences technologiques de l'établissement (écoles d'ingénieur), généraliste dans le cadre de groupement
- Forte articulation avec les partenaires locaux pour assurer l'accompagnement des projets

dans les phases de création et de développement, parfois éléments constitutifs des services d'une Technopole

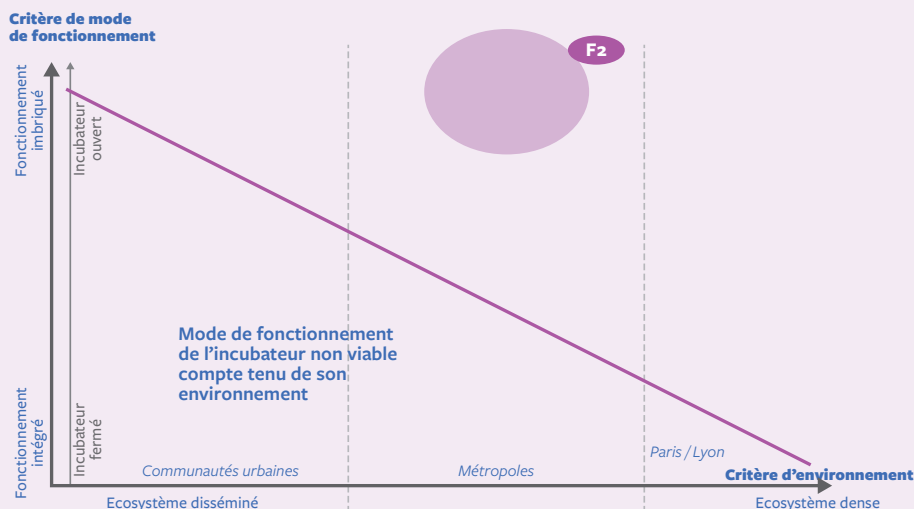
- Mise à disposition des compétences de l'école au service des projets de territoire : point d'accès privilégié entre le monde économique et académique
- Participation active à la dynamique locale de développement économique
- Acteurs structurants de l'écosystème.



Famille 2 : Fonctionnement imbriqué/incubateur ouvert – Métropoles régionales

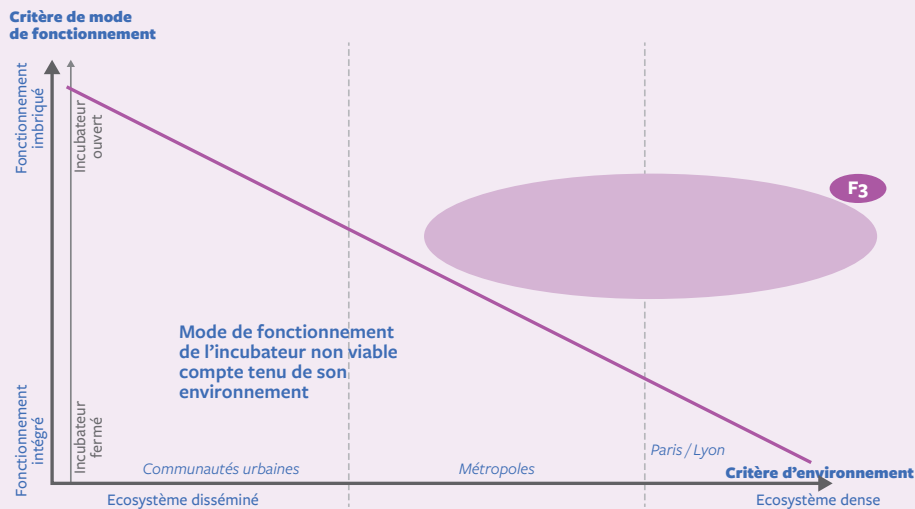
- Positionnement sur la pré-incubation
- Ouvert en matière d'origine des projets
- Thématisé sur les compétences technologiques de l'établissement (écoles d'ingénieur)
- Articulation avec les partenaires locaux pour assurer l'accompagnement des projets dans les phases de création et de développement

- Mise à disposition des compétences de l'établissement au service des projets de territoire
- Participation significative à la dynamique locale de développement économique parmi les acteurs de l'entrepreneuriat
- Interactions avec l'écosystème limitées par le manque de ressources internes.



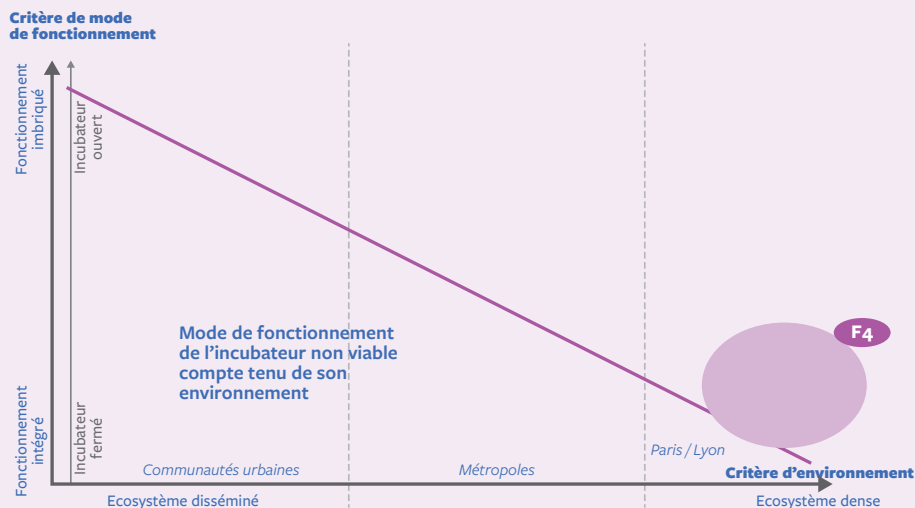
Famille 3 : Mixité de fonctionnement imbriqué/intégré / incubateur ouvert/fermé – Métropoles régionales et grandes Métropoles (Paris-Lyon)

- Positionnement sur la pré-incubation, l'incubation voire le développement
- Taux de projets externes fortement encadrés
- Généraliste ou multi thématique
- Incubateur intégré au fonctionnement de l'école ou des écoles dans le cas de groupements
- Proposition de la gamme complète de services aux projets
- Interactions avec l'écosystème réduites dues aux ressources internes limitées
- En situation de forte concurrence avec les nouveaux intervenants.



Famille 4 : Fonctionnement intégré/Incubateur fermé – Grande métropole (Paris-Lyon)

- Positionnement sur la pré-incubation, l'incubation
- Incubateur fermé
- Incubateur intégré au fonctionnement de l'école
- Thématisé sur les compétences technologiques de l'établissement (écoles d'ingénieur)
- Peu d'implication dans le fonctionnement de l'écosystème.





Enjeux partagés et facteurs clés de succès

Ce panorama présente une analyse du positionnement stratégique des incubateurs des établissements d'enseignement supérieur. Il permet de préconiser des actions destinées à accroître leur impact pour le développement économique et l'innovation dans leurs territoires et renforcer leur rôle déjà déterminant dans la dynamique entrepreneuriale régionale et nationale.

Enjeux

Les établissements d'enseignement supérieur doivent être en mesure de poursuivre leur adaptation aux nouveaux besoins de leurs étudiants pour lesquels l'entrepreneuriat, bien plus qu'une attitude et un savoir-être, est appelé à devenir une perspective de carrière. Les carrières linéaires des cadres dans un nombre limité d'entreprises ne devenant plus la norme, **il est désormais vital de penser l'intégration des étudiants/diplômés non plus seulement dans les grandes entreprises, mais dans tous types de structure, entreprise en création et/ou fort développement.** La quintessence d'un tel comportement entrepreneurial reste la décision de devenir entrepreneur.

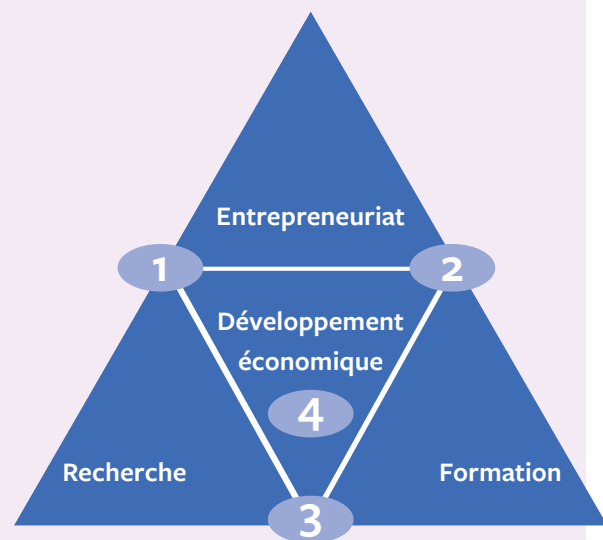
L'entrepreneuriat devenant un axe majeur du développement économique, l'implication des établissements est donc incontournable. **Il est cependant urgent de trouver un modèle de financement pour les incubateurs** afin de consolider les savoir-faire, en assurant la pérennité des équipes de management, accroître la capacité de mise en réseau au bénéfice des porteurs de projets et développer de nouvelles activités d'accélération ou d'essaimage.

De plus, le déploiement des activités de recherche au sein des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, en réponse aux critères de classement internationaux implique de développer les sources de revenus dans un contexte de réduction des financements publics. Pour les écoles d'ingénieur, les transferts de technologies et le développement des licences vers l'industrie, la création de start-up dans lesquelles peuvent être détenues des actions, sont plus que jamais nécessaires et doivent être soutenus par une dynamique d'entrepreneuriat.

Enfin, pour assurer leur rôle dans le développement économique de leurs territoires, **les établissements doivent intégrer les attentes qui émanent des différents acteurs de l'écosystème à leur égard.** Le développement économique par l'innovation se structure autour d'écosystèmes de croissance : Technopole, Cluster impliquant des interactions fortes entre les acteurs. **Les établissements d'enseignement supérieur en répondant aux sollicitations des entreprises qui adoptent les fondamentaux de l'open innovation, ont l'opportunité de devenir les acteurs de référence de ces écosystèmes en articulant les différentes composantes d'un triptyque Formation, Recherche, Entrepreneuriat.**

Facteurs clés de succès

Pour répondre à ces enjeux, les directions des établissements doivent assurer le développement d'une activité d'incubation à la convergence des typologies suivantes.



- 1 ■ Lien projet/référent équipe de recherche (incubateur technologique)
- 2 ■ Entrepreneuriat comme support pédagogique (incubateur pédagogique)
- 3 ■ Formation enrichie des recherches sur les modalités de création d'entreprise (incubateur lié à une chaire)
- 4 ■ Incubateur imbriqué dans son écosystème valorisant les compétences et actifs spécifiques de l'établissement

Les facteurs clés de succès de cette démarche sont les suivants :

- **Promouvoir l'offre d'accompagnement face à la concurrence (incubateurs privés et toutes autres formes d'initiatives d'innovation)**, en valorisant les compétences spécifiques et les ressources des établissements qui agissent comme facteur d'attractivité pour l'écosystème
- **Consolider les savoir-faire en développant une masse critique**, seule garante de la qualité et de la pérennité de l'action menée en matière d'entrepreneuriat
- **Mutualiser autant que possible avec les autres opérateurs** pour constituer cette masse critique et favoriser les synergies indispensables pour le développement de l'innovation
- **Internationaliser les programmes de formation et d'accompagnement pour faire connaître les meilleures pratiques** et faciliter le développement des projets de création d'entreprise. Cette démarche doit valoriser les alumni et leurs réseaux qui favorisent l'exposition aux marchés et/ou l'accès à des financeurs internationaux souvent gage de succès.

En termes de stratégie de positionnement au sein des écosystèmes locaux, et face au nouveau contexte concurrentiel l'alternative apparaît la suivante :

- **Devenir un opérateur du développement économique local de plein exercice, en développant un modèle incubateur-accélérateur** délivrant une gamme complète de services aux différents stades de création et développement des entreprises, en valorisant l'ensemble des actifs de l'établissement
- **Devenir un acteur spécialisé de la pré-incubation**, apportant sa contribution et les services de l'établissement supérieur qui le soutient dans le cadre d'un parcours de l'entrepreneuriat coordonné par les opérateurs locaux : Technopoles, collectivités...

Au-delà de ces grandes orientations, la prise en compte de la diversité des situations au regard des attentes des écosystèmes ne peut être assurée que par chacun des établissements.



Les propositions présentées ci-après, sous forme d'un menu à adapter à chaque environnement, ont pour objectif commun de renforcer les incubateurs et d'accroître leur contribution au développement économique et à l'innovation dans leurs territoires.

LES PROPOSITIONS



Aligner la stratégie de développement des incubateurs avec la stratégie des établissements (triptyque Formation – Recherche – Entrepreneuriat), les relations internationales et l'animation du réseau des Alumni

Il est indispensable de considérer l'activité des incubateurs, non comme un centre de coûts, mais comme un investissement de long terme. Ils doivent faire partie intégrante de la stratégie des établissements d'enseignement supérieur et de l'offre de valeur qu'ils présentent à leurs financeurs, collectivités, mais surtout aux entreprises.

En matière d'enseignement

- Confirmer les incubateurs comme les supports indispensables au développement de nouvelles approches pédagogiques actives et à l'acculturation des étudiants au fait entrepreneurial (incubateurs pédagogiques)
- Développer la formation à l'intrapreneuriat³ désormais indispensable pour les entreprises qui développent les dynamiques d'open innovation
- Développer une communication interne de ces incubateurs vers les étudiants, au même niveau que la communication qui en est assurée vers l'extérieur
- Attirer les étudiants pour faire des stages dans des start up et notamment les entreprises accompagnées.

En matière de recherche

- Accroître la valorisation de la recherche des établissements en s'appuyant sur les capacités des incubateurs
- Pour les incubateurs fermés, définir l'origine de la Propriété Intellectuelle comme critère de qualification d'un projet
- Pour les incubateurs ouverts, développer des démarches d'appel à manifestation d'intérêt favorisant le portage de projets destinés à valoriser la Propriété Intellectuelle de l'établissement par des entrepreneurs extérieurs

- Renforcer les liens avec les structures de valorisation portées par les autres acteurs (Centres de R&D, SATT...)
- Favoriser les projets pluridisciplinaires, source d'innovation.

En matière d'animation du réseau des Alumni

- Solliciter les réseaux d'alumni pour le financement de l'activité d'entrepreneuriat (un axe prioritaire dans un contexte de concurrence forte)
- Développer les pratiques en lien avec le réseau des alumni : mentorat, financement Business Angels, mise en place de fonds dédiés.

En matière d'internationalisation

- Développer les liens avec des incubateurs similaires dans le cadre des accords de partenariats internationaux (double diplôme ou échange) ou de présence d'antennes dans d'autres pays
- Participer aux démarches de globalisation des établissements
- Exploiter les réseaux internationaux au sein des écosystèmes, en particulier la French Tech Hub⁴.

3. Intrapreneuriat : la notion d'intrapreneuriat, hors son champ d'application en management interne, désigne la possibilité donnée aux salariés d'une entreprise de mener un projet innovant tout en gardant leur statut.

4. Un hub French Tech est un « écosystème entrepreneurial » structuré pour accélérer le développement des start-up françaises souhaitant s'implanter et renforcer l'attractivité de la French Tech à l'international auprès des entrepreneurs, investisseurs ou média locaux.





Intégrer les écosystèmes et confirmer le rôle d'acteur du développement économique des territoires en s'inscrivant dans la création de Hubs régionaux pour l'entrepreneuriat en association avec les différents acteurs de l'écosystème économique et d'innovation

- Confirmer le rôle d'acteur du développement économique par l'innovation en valorisant une offre différenciée au regard de la concurrence : acteur spécialisé de la pré-incubation ou opérateur du développement économique de plein exercice, s'appuyant sur l'expertise des écoles et les réseaux d'alumni
- Développer les synergies et une logique de services partagés (génériques) et de services spécifiques avec les autres acteurs de l'accompagnement de l'écosystème
- Définir les modalités de collaboration (co-incubation, animations partagées...)
- Développer les liens avec les initiatives et acteurs des filières applicatives (French Tech, syndicats industriels, programmes de centre de R&D publics...)
- Participer à la création de hubs technologiques autour des différents acteurs (ESR, SATT Incubateurs, CEEI, Technopoles, clusters et pôles, grandes entreprises et tissu économique local)
- Participer à la diffusion des pratiques et méthodologies développées par les écoles en matière d'entrepreneuriat, pour favoriser une montée en puissance rapide des PEPITE.



Participer à la dynamique de l'open innovation et à l'implication croissante des entreprises dans l'entrepreneuriat

- Se positionner auprès des grandes entreprises comme acteur majeur de l'essaimage⁽⁵⁾ et de l'excubation⁽⁶⁾ en mettant à disposition leurs lieux et services d'accompagnement
- Développer les liens avec les entreprises locales et plus particulièrement les grandes entreprises en démarche d'open innovation
- Impliquer les grandes entreprises dans l'accompagnement des start up au titre du mécénat de compétence.
- S'impliquer dans les initiatives conduites par les autres acteurs supportant cette dynamique.

5. Essaimage : la notion d'essaimage désigne le soutien apporté par une entreprise à ses salariés pour la création ou la reprise d'une entreprise.

6. Excubation : la notion d'excubation désigne la création d'une start-up par un grand groupe en s'appuyant à la fois sur l'ADN de l'entreprise, les équipes internes et des partenaires externes





4

Développer des modèles opérationnels et financiers adaptés

- Redéfinir le cœur de métier des incubateurs des établissements et le mode d'interaction et de partenariat avec les opérateurs extérieurs de l'écosystème: le triptyque Formation, Recherche, Entrepreneuriat devant s'inscrire dans les dynamiques territoriales (technopoles, clusters)
- Définir le modèle: fermé au bénéfice des seuls étudiants et alumni, ouvert pour diffuser les compétences et les talents des établissements au sein de l'écosystème
- Définir le positionnement des incubateurs au regard des phases de maturité des projets, pré-incubation, incubation, développement
- Définir le mixte entre projets d'étudiants et projets portés par des alumni plus expérimentés → projets plus matures
- Privilégier les dynamiques de mise en réseau avec d'autres établissements ou écoles pour développer la diversité des formations des créateurs
- Privilégier les outils collaboratifs et partagés entre plusieurs établissements pour atteindre une masse critique (modèle intégré des incubateurs pluriécoles ou modèle partenarial)
- Définir un modèle financier pérenne en consolidant des revenus récurrents :
 - Financement des établissements
 - Autofinancement dont part issue des entreprises
 - Implication des groupes « entrepreneuriat/financement » voire des fonds constitués portés par les Alumni
 - Fonds publics PIA 3, financement européen
- Solliciter auprès des pouvoirs publics le financement d'appels à projets de création d'entreprise impliquant des étudiants d'établissements de formation de disciplines différentes.

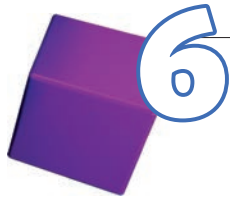



5

Associer l'ensemble des acteurs de l'incubation pour mettre en place de nouveaux outils partagés au niveau national

- Faire reconnaître la spécificité de cette activité au regard des aides aux entreprises, notamment au stade précoce afin de s'extraire des obligations/contraintes associées (règle de minimis,...)
- Inciter les pouvoirs publics à mettre en place des bourses destinées aux détenteurs du statut d'étudiant entrepreneur afin de faciliter la prise en charge des frais associés à leur activité de porteur de projet.
- Favoriser le développement par chacun des incubateurs d'une plateforme d'intermédiation générique
 - Accès à des services génériques en ligne (suivi développement, support comptabilité, FAQ juridique, support RH)
 - Accès aux BDE
 - Accès au réseau des experts
 - Accès au réseau des alumni (mentors, relais commerciaux ...)
- Animer un programme « cross border » facilitant les interactions entre acteurs localisés dans le monde par :
 - le renforcement de réseau d'incubateurs internationaux partagés dans les grandes métropoles internationales en cohérence avec l'initiative French Tech Hub
 - la sollicitation des alumni implantés à l'international.





Créer un label accélérateur⁽⁷⁾ pour les incubateurs qui valorise les facteurs différenciants des établissements d'enseignement supérieur

- Lien avec l'enseignement MBA
- Accès à des plateformes technologiques
- Accès à un écosystème interne dense d'utilisateurs/testeurs
- Accès à un pool de mentors parmi les alumni.

7. Accélérateur : structure d'accompagnement à l'entrepreneuriat qui privilégie la densité de l'accompagnement sur un temps court. Elle associe un programme de formation et de mentorat destiné à apprendre les techniques de pitch pour lever des fonds et accélérer la phase de croissance



contact : imen.missaoui@cge.asso.fr
presse : andre.bismuth@cge.asso.fr

**Conception, illustrations
et mise en pages**

virgule Valérie Latchague Causse
06 81 69 14 99

Crédit photo

© Fotolia

