

**Hugues Bonnetain**

*Laboratoire de valorisation de l'information et de la communication (LVIC)  
Université Paul Cézanne (Aix-Marseille III)*

## **L'INCUBATEUR MULTIMÉDIA BELLE DE MAI**

Le soutien à l'innovation constitue une priorité économique pour la plupart des pays industrialisés<sup>1</sup>. En France, la loi sur l'innovation de 1999 a instauré des mesures importantes dans ce domaine, dont la création des incubateurs publics. L'innovation y est conçue selon une logique verticale descendante : on vise à faire sortir des centres de recherche publique leurs résultats afin de les porter sur les marchés.

Cette logique ne prend pas en compte les modèles horizontaux d'innovation. Des modèles de plus en plus prégnants, notamment dans le secteur des contenus et services des TIC. L'incubateur multimédia Belle de Mai, créé en 2000 et seul incubateur public spécialisé dans les contenus et services numériques, a dû repenser le modèle classique de l'incubation pour l'adapter aux spécificités et aux évolutions du secteur.

### **Le modèle classique d'incubation à la française**

#### ***Les incubateurs, outils du transfert de technologie***

En 1998, H. Guillaume, haut fonctionnaire français, signe un rapport sur la technologie et l'innovation.

Il souligne la difficulté en France des relations entre recherche publique et industrie : « La France n'utilise pas avec l'efficacité souhaitable son potentiel de recherche pour dynamiser l'ensemble de son tissu économique et pour créer de nouvelles entreprises<sup>2</sup>. » La conclusion est formelle : « Le rapprochement entre la recherche publique et le monde des entreprises s'impose comme la priorité centrale de la politique nationale de la technologie et de l'innovation<sup>3</sup>. »

Le ministre de l'Éducation nationale et de la Recherche, Claude Allègre, se saisit de ces conclusions, déclarant qu'il faut désormais « aller vers le chercheur, comprendre ce qu'il fait et importer cela dans le monde économique »<sup>4</sup>. Une nouvelle politique de soutien à l'innovation est définie, dont les mesures sont rassemblées dans la « Loi sur l'innovation et la recherche », adoptée en 1999. À cette occasion, le ministre inscrit sa loi dans « un enjeu décisif pour notre pays : le transfert de technologie de la recherche publique vers les entreprises »<sup>5</sup>.

Plusieurs actions sont mises en place : mesures favorisant la mobilité des chercheurs vers l'entreprise, cadre juridique et fiscal des entreprises innovantes, création d'incubateurs publics et de fonds d'amorçage<sup>6</sup>. La logique générale est claire : favoriser le transfert de technologies des laboratoires vers les entreprises. On est

dans le schéma vertical descendant de l'innovation, celui de la « science éclairant la technologie »<sup>7</sup>.

En un an, 31 incubateurs sont créés, maillant tout le territoire national. Tous constituent des « lieux d'accueil et d'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprises innovantes » devant « maintenir des relations étroites avec les laboratoires de recherche dont les porteurs de projets sont le plus souvent issus »<sup>8</sup>. Sur les 31 incubateurs, un seul est spécialisé dans les TIC, l'incubateur Belle de Mai.

Le programme national d'incubation vise donc prioritairement à soutenir les projets issus de la recherche, c'est-à-dire portés par des chercheurs souhaitant créer leur entreprise. Après quelques années de pratique de l'incubation, force est de constater que les projets issus de la recherche restent minoritaires<sup>9</sup>. Les résultats du programme d'incubation n'en sont pas moins jugés positifs : fin 2007, plus de 1 200 créations d'entreprises innovantes ont été soutenues, générant plusieurs milliers d'emplois.

### ***Problématique de communication et innovation horizontale***

Au-delà de l'appui matériel et financier au projet innovant, le cœur de l'action des incubateurs se situe dans l'accompagnement des créateurs d'entreprise.

Comme le rappelle B. Latour, « l'innovation se présente toujours comme une expérience au cours de laquelle on échange des moyens humains et matériels contre de l'information sur l'état du monde »<sup>10</sup>. Cette approche nous semble très fructueuse au regard de l'incubation, qui se décrit alors comme une augmentation du capital cognitif mis à disposition de l'entreprise. Il s'agit d'une problématique de communication, au cœur de laquelle est plongé le porteur du projet.

L'action de l'incubateur consiste ainsi à quérir la meilleure information possible pour la transmettre à l'équipe incubée. Dans le modèle canonique d'incubation, la connaissance est prioritairement issue des laboratoires de recherche publique et transférée dans l'entreprise en gestation. Les choses se compliquent un peu quand l'innovation n'est plus verticale descendante.

Plusieurs chercheurs ont mis en évidence ces autres processus d'innovation, émanant non des centres de recherches mais des usagers<sup>11</sup>. Dans l'incubation classique, on porte vers le marché la connaissance produite dans un laboratoire. Dans l'innovation horizontale, la connaissance est peu agrégée dans un « nœud névralgique », centre de recherche ou autre. Diffuse au sein des réseaux, elle relève plus souvent du bien commun<sup>12</sup>.

Le modèle classique d'incubation se trouve alors démuné : on ne peut plus se focaliser sur un simple transfert. Certes, les centres de recherche restent importants, par la connaissance qui y est produite ; le lien entre projet innovant et recherche reste intéressant, mais n'est plus primordial. Cela est particulièrement vrai dans le domaine des TIC, où les notions d'usagers-experts, de communautés innovantes, d'innovation d'usage, sont répandues. L'incubateur Belle de Mai est au cœur de cette problématique.

## **La spécificité de l'incubateur Belle de Mai**

### ***La thématique multimédia***

Le choix de dédier un incubateur national au multimédia n'est pas neutre. Les contenus et services

numériques constituent un champ d'innovation prioritaire pour le gouvernement français.

Né en milieu académique, l'incubateur Belle de Mai décrit son secteur d'intervention comme celui du « transfert de la connaissance par le numérique » et de « l'usage innovant des TIC ». L'évolution permanente et rapide des technologies et usages a conduit l'incubateur à voir ce périmètre se transformer considérablement. Si les projets de sites Web et CD-Rom éducatifs et culturels ont constitué nombre des candidatures initiales, le déferlement continu de vagues d'innovation a profondément remodelé le paysage : le champ couvre aujourd'hui l'éducation numérique, mais aussi les contenus et services mobiles, le *serious gaming*, la e-santé, le e-tourisme, le Web 2.0, etc.

### ***Projets incubés : l'utilisateur innovateur prédomine***

Depuis sept ans, un peu plus de 70 projets ont été accueillis à Belle de Mai. À l'instar de la plupart des autres incubateurs, peu relèvent du modèle classique de l'incubation. Ce qui constitue une originalité forte, c'est le nombre d'innovations portées par des usagers.

C'est le cas dans la pédagogie, où plusieurs projets sont développés par des professeurs (Vocaligram, Édumédia, 1001 aventures, Polygonal Design, etc.<sup>13</sup>), dans le e-learning, avec des plates-formes développées par des usagers (Hippocratus, formation en ligne à la phytothérapie, lancée par des médecins ; eLycée, plate-forme d'éducation à la langue et la culture françaises pour enfants d'expatriés, créée par une enseignante française, elle-même expatriée).

L'éducation n'est pas seule concernée. L'utilisateur innovateur se trouve également dans le sport (Virtual Dive, système de plongée virtuelle), le journalisme (Madmundo, plate-forme d'enquêtes collaboratives), la musique (Mao a Mano, dispositifs numériques de pratique musicale), le handicap (Spatio-Guide, service de

guidage urbain pour personnes à mobilité réduite), le jeu vidéo (Assoria), le tourisme (Voxinzebox)...

### ***La valorisation universitaire reste faible dans les TIC***

Que parmi les innovateurs accueillis à Belle de Mai, on compte plus d'usagers que de chercheurs, ne résulte pas d'un choix de recrutement délibéré. Le phénomène concerne l'ensemble du domaine des TIC.

Une étude publiée en 2004 a mesuré « l'influence de l'environnement socio-économique sur la création d'entreprises TIC » en France<sup>14</sup>. Plus de 80 000 créations ont été analysées. Il en ressort qu'« un déterminant majeur pour l'implantation des entreprises TIC est celui de la forte densité de savoirs et d'un grand potentiel d'innovation »<sup>15</sup>. Mais « le rôle significatif des universités en tant qu'externalités de savoirs [...] n'apparaît pas dans les résultats »<sup>16</sup>.

C'est vers les autres entreprises du secteur plutôt que vers les centres de recherche, que les *start-up* vont se tourner pour leurs informations stratégiques<sup>17</sup>. Des résultats conformes à ceux de l'étude conduite en Allemagne sur 2 000 entreprises informatiques<sup>18</sup>. Problématique d'une manière générale, la relation entre monde académique et entreprises l'est plus encore dans les TIC.

## **Premiers enseignements**

### ***Repenser l'incubation***

Or, depuis quelques années, on voit se multiplier en France les structures de soutien à la création d'entreprises innovantes dans les TIC. Mais la pratique française du soutien à l'innovation reste empreinte d'un fort

tropisme technologique. Dans quelle mesure la spécificité du domaine est-elle alors prise en compte ? Si l'innovation dans les TIC est plus soutenue, comment faire pour qu'elle le soit mieux ?

La prédominance de l'innovation horizontale a des conséquences multiples pour la création d'entreprise : hétérogénéité des créateurs, difficulté à protéger juridiquement l'innovation, faibles barrières à l'entrée sur les marchés, déferlement continu d'innovations, instabilité des modèles économiques, etc.

Cette situation originale, complexe et mouvante, implique de repenser en profondeur l'incubation et ses processus. L'expérience de l'incubateur Belle de Mai laisse entrevoir quelques pistes. Nous nous intéressons ici aux actions d'accompagnement qui relèvent directement du soutien à l'innovation horizontale, sans insister sur celles qui s'inscrivent dans le modèle classique d'incubation. Accompagner les projets incubés dans leurs liens avec la recherche publique reste une priorité à Belle de Mai ; commune à l'ensemble des incubateurs publics, elle est hors de notre propos.

Une première originalité réside dans les critères de sélection des projets. L'ouverture aux créateurs venus du « monde civil », et pas seulement de la recherche, permet de répondre aux différents courants d'innovation. La constitution du comité d'engagement est en ce sens significative. Au-delà des corps d'appartenance des membres du comité (chercheurs, financeurs, industriels), leur sensibilité en termes d'innovation est prise en compte, pour aboutir à un dosage équilibré entre tenants de la technologie et partisans des usages.

Les dizaines de porteurs de projets incubés à Belle de Mai ont des profils socioprofessionnels très divers : âge, sexe, formation, parcours professionnel. Les projets présentés sont aussi hétérogènes dans leur contenu, leurs ambitions, leur état d'avancement. La réponse apportée à cette diversité est une forte personnalisation

de l'accompagnement. L'objectif est d'arriver à travailler en profondeur sur la structuration du projet, le lancement de l'entreprise et sur l'évolution du porteur vers son rôle de chef d'entreprise. Pas ou peu de passages obligés dans ce processus : sur la base du diagnostic initial et des échanges réguliers, un programme d'action spécifique est mis en place et en permanence actualisé.

Le rapport aux barrières à l'entrée est également original. La difficulté de mise en œuvre de protections juridiques est prise en compte : la détention de brevets n'est pas exigée ; d'autres formes de verrous sont reconnues, dont la qualité de l'équipe et sa capacité à mener à bien son projet en un temps record.

### *Vers l'entreprises communicante et évolutive*

La rapidité de développement des projets guide le déroulement de l'incubation. Elle s'inscrit dans une temporalité de l'innovation des TIC différente de celles d'autres secteurs. L'innovation y déferle et contraint les innovateurs à anticiper les autres innovations pour tenir compte de manière prédictive de l'état des technologies, usages et marchés, lorsque leur propre innovation sera déployée.

Économiquement, l'ampleur des évolutions et leur rapidité induisent des risques plus importants qu'ailleurs<sup>19</sup>. Parmi les projets accueillis à Belle de Mai, le modèle économique est parfois peu distinct au départ. L'un des apports de l'accompagnement va être de déterminer la meilleure façon de faire vivre une entreprise avec cette innovation. L'indétermination initiale sur le mode de rentabilisation est compensée par la confiance faite à l'équipe pour faire évoluer le projet et l'adapter efficacement aux mutations du marché. Le capital humain est ici premier.

La nécessaire rapidité de développement des projets implique aussi un positionnement aval de

l'incubateur. Souvent, le projet est accueilli au stade de l'idée structurée. Un an et demi plus tard, c'est une entreprise viable qui sort d'incubation. Quand certains incubateurs français articulent leur action autour du transfert technologique depuis un centre de recherche, les relations avec les marchés deviennent ici tout aussi importantes.

Enfin, le transfert de connaissances ne se fait pas à sens unique. On ne privilégie plus une circulation *top-down* des connaissances mais d'autres flux, horizontaux, ascendants, transversaux. Il s'agit alors d'inventer de nouveaux modes de soutien, où le lien du projet avec le laboratoire n'est plus central, mais participe à un réseau global qui inclut usagers, prestataires, concurrents, financeurs, laboratoires travaillant non seulement dans le domaine concerné, mais aussi *sur* ce domaine.

Au sein de cet écosystème cognitif, le projet n'est pas seulement réceptacle de la connaissance issue d'un laboratoire, mais aussi producteur et médiateur. On rejoint le concept du capital social<sup>20</sup>, et celui de l'entreprise connectée, apprenante, communicante, seule capable de faire face aux mutations imprévisibles et inévitables de son secteur<sup>21</sup>.

La question de la communication occupe donc une place cruciale dans l'accompagnement. Le porteur de projet sera très vite connecté à des réseaux multiples, et tout d'abord à ses pairs. La capacité qu'a l'incubateur Belle de Mai d'héberger les projets est en ce sens fondamentale, et sa spécialisation thématique un atout évident<sup>22</sup>.

### ***Un terrain de recherche à explorer***

Même au crible des critères habituels, la qualité des projets portés par les usagers-innovateurs n'a rien à envier aux autres projets incubés. De nombreux prix mondiaux, nationaux et régionaux ont salué la qualité des projets développés à Belle de Mai par des usagers-innovateurs, tandis que la pérennité des entreprises créées est comparable à celles des projets issus de la recherche.

Mais tout n'est pas forcément aussi simple. Les réticences existent, en France peut-être plus qu'ailleurs, face à des innovateurs non issus du sérail de la recherche et au parcours parfois atypique. Dans de nombreux dispositifs de développement économique et chez beaucoup de financeurs, un projet innovant relevant d'un processus d'innovation horizontale reste souvent traité avec infiniment de circonspection. Dans le soutien à l'innovation, le transfert de technologies en mode descendant est encore largement favorisé. Sa mise en œuvre peut s'appuyer sur des études nombreuses et des méthodologies éprouvées.

Le soutien aux autres types d'innovation, qui ont tendance à gagner en importance, reste exploratoire. Les travaux de recherche en ce sens sont peu nombreux ; des retours d'expérience et des repères méthodologiques constitueraient des apports intéressants pour la définition des politiques publiques. L'expérience de l'incubateur multimédia Belle de Mai, lieu de pratique réflexive, y contribue à son échelle.

NOTES

1. Foray, 2000 ; Mustar, 2003b.
2. Guillaume, 1998, p. 18.
3. *Idem*, p. 55.
4. Claude Allègre, allocution introductive aux Assises de l'innovation, Paris, 12 mai 1998.
5. Claude Allègre, discours de présentation de la Loi sur l'innovation, Assemblée nationale, Paris, 3 juin 1999.
6. Voir notamment Mustar, 2003a.
7. Foray, 2003.
8. Site <<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/technologie/mesur/incub/incub2b.htm>> consulté en mars 2007.
9. Mustar, 2003b.
10. Latour, 2003, p. 10.
11. Voir notamment : Rosenberg, 1982 ; Von Hippel, 1998 et 2005 ; Akrich, 1998 ; Iribarne, 2005 ; Cardon, 2006.
12. Foray, 2003 ; Cardon, 2006, p. 18.
13. On trouvera sur le site Web <[www.belledemai.org](http://www.belledemai.org)> le descriptif de tous ces projets.
14. Lasch, 2004.
15. *Idem*, p. 6.
16. *Idem*, p. 19.
17. *Idem*, p. 6.
18. Czarnitzki, 2003.
19. En France, le taux de survie moyen à cinq ans des entreprises dépasse à peine 50 %. Dans le domaine des TIC, ce taux descend à 28 %, trahissant la très grande fragilité des jeunes entreprises du secteur. Le taux de survie à cinq ans des entreprises accompagnées à l'incubateur Belle de Mai est de 88 %.
20. Landry, 2001 ; Woolcock, 2001.
21. Latour, 2003.
22. Hansen, 2000.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AKRICH, M., « Les utilisateurs, acteurs de l'innovation », *Éducation permanente*, n° 134, 1998, p. 79-89.
- CARDON, D., « La trajectoire des innovations ascendantes : inventivité, coproduction et collectifs sur Internet », *Innovations, usages, réseaux*, Montpellier, Charnet, Atif - CNRS, 2006, 20 p.
- CZARNITZKI, D., « Business Services in Germany: Bridges for Innovation », *The Service Industries Journal*, vol. 23, n° 2, 2003, p. 1-31.
- FORAY, D., *Économie de la connaissance*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2000, 124 p.
- FORAY, D., « Trois modèles d'innovation dans l'économie de la connaissance », *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, 2003, p. 497-518.
- GUILLAUME, H., *Rapport sur la recherche et la technologie*, rapport au Premier ministre, Paris, mars 1998, 236 p.
- HANSEN, M., *et al.*, « Networked Incubators, Hothouses of the New Economy », *Harvard Business Review*, sept.-oct. 2000, p. 74-84.
- IRIBARNE, A. D', « Vers un modèle de production néo-artisanal de services sur mesure numérisés? », *Revue européenne de formation professionnelle*, n° 36, sept.-déc. 2005, p. 5-15.
- LANDRY, R., AMARA, N., LAMARI, M., « Capital social, innovation et politiques publiques », *Revue canadienne d'études politiques ISUMA*, printemps 2001, p. 63-71.
- LASCH, F., LEROY, F., *L'Influence de l'environnement socio-économique sur la création d'entreprises TIC : le cas de la France*, conférence

de l'Association internationale de management stratégique, Le Havre, 2004, 26 p.

LATOUR, B., « L'impossible métier de l'innovation technique », *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, 2003, p. 9-26.

MUSTAR, P., « Politique de soutien à la création d'entreprise de haute technologie », *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, 2003a, p. 627-644.

MUSTAR, P., « Création d'entreprises à partir de la recherche », *Encyclopédie de l'innovation*, Paris, Economica, 2003b, p. 519-538.

ROSENBERG, N., *Inside the Black Bo: Technology and Economics*, New York, Cambridge University Press, 1982, 304 p.

VON HIPPEL, E., *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, 1988, 224 p.

VON HIPPEL, E., *Democratizing Innovation*, MIT Press, 2005, 220 p.

WOOLCOCK, M., « Le rôle du capital social dans la compréhension des résultats sociaux et économiques », *Revue canadienne d'études politiques ISUMA*, printemps 2001, p. 11-18.