



**HAL**  
open science

## Les difficultés rencontrées par les jeunes entreprises innovantes : incubées versus non incubées

Valérie François, Christophe Lafaye, Hubert Cremers, Anne-Ryslène Zaoual

### ► To cite this version:

Valérie François, Christophe Lafaye, Hubert Cremers, Anne-Ryslène Zaoual. Les difficultés rencontrées par les jeunes entreprises innovantes : incubées versus non incubées. *Écosystème entrepreneurial et logiques d'accompagnement*, EMS Editions, pp.135-166, 2016, 10.3917/ems.phili.2016.01.0135 . hal-02945378

**HAL Id: hal-02945378**

**<https://uphf.hal.science/hal-02945378>**

Submitted on 12 Jul 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Les difficultés rencontrées par les jeunes entreprises innovantes : incubées *versus* non incubées

Valérie François, Christophe Lafaye, Hubert Cremers, Anne-Ryslène Zaoual

## Introduction

Les études dans le champ de l'entrepreneuriat se sont considérablement développées au cours de ces dernières années. On remarque, notamment, l'attention particulière portée à l'entrepreneur et à son organisation et au rôle qu'ils jouent dans la construction de l'environnement économique et social d'un pays ou d'une région. Cet intérêt s'explique en raison du rôle croissant attribué aux nouvelles entreprises pour la création d'emploi et pour la croissance économique. En effet, dans un climat économique instable, marqué par de multiples mutations, l'entrepreneuriat est souvent mis en avant comme facteur d'accroissement du dynamisme et de la prospérité d'une région. Il permettrait de renforcer la capacité d'adaptation d'un territoire en renouvelant ses acteurs économiques. Les nouvelles entreprises « injectent » du dynamisme puisque lorsqu'elles entrent pour la première fois sur un marché, elles fournissent des produits et des services qui n'existent pas encore localement, et donc élargissent le choix des consommateurs. Ainsi, l'entrepreneuriat détiendrait une des clés des économies créatives et innovantes.

S'il semble y avoir un consensus sur les contributions des nouvelles entreprises au tissu économique local, les raisons pour lesquelles certaines régions sont plus entrepreneuriales que d'autres ou que certaines entreprises réussissent mieux que d'autres semblent moins évidentes. Certes les recherches avancent et les politiques publiques en faveur de l'entrepreneuriat et plus globalement en faveur du développement des entreprises se sont multipliées ces dernières années. Néanmoins plusieurs aspects restent encore à explorer pour comprendre ce qui permet aux entreprises de se créer et de se développer.

Ce chapitre s'intéresse aux problèmes rencontrés par les jeunes entreprises innovantes au cours de leurs premières années d'existence. Le caractère innovant et la jeunesse de ces entreprises en font une cible privilégiée des politiques publiques, en particulier des politiques publiques locales. Cette thématique préoccupe à la fois les pouvoirs publics mais aussi les chercheurs qui tentent de comprendre pourquoi les jeunes entreprises ont un fort taux de mortalité comparativement à celles déjà en place. Le chiffre couramment avancé est qu'une entreprise sur deux disparaît au cours de ses cinq premières années de vie. Cela s'explique par leur manque de ressources, une légitimité insuffisante sur leur marché et l'absence de routines internes appropriées pour fonctionner efficacement. Pour contribuer à la réflexion et à l'action, la recherche propose de mieux comprendre les difficultés rencontrées par les jeunes entreprises innovantes au cours de leurs six premières années d'existence. Elle met en parallèle deux

groupes d'entreprises qui ont bénéficié des politiques publiques régionales, soit parce qu'elles ont été incubées, soit parce qu'elles ont reçu une aide financière ou sous forme de conseil.

Sur la base de deux fichiers<sup>1</sup> d'entreprises de la Région Nord-Pas de Calais, l'étude compare les entreprises qui ont été incubées avec les entreprises aidées par d'autres dispositifs (accompagnement, subventions...). A partir d'une enquête par questionnaire, 94 entreprises ont été interrogées au cours de l'année 2014. Le chapitre se présente de la manière suivante. La dimension théorique du sujet est précisée, ainsi que la méthode de recherche mobilisée par cette étude (1). Ensuite, les 94 entreprises étudiées sont décrites selon leurs caractéristiques ainsi que celles de l'entrepreneur et de l'équipe entrepreneuriale (2). Puis vient le cœur de l'étude et la description de l'ensemble des problèmes rencontrés par les entreprises au cours de leurs premières années d'existence (3). Enfin, le travail est synthétisé et commenté, et propose quelques réflexions sur la situation des jeunes entreprises innovantes ayant bénéficié d'accompagnements variés (4).

## **1. Positionnement théorique et méthodologique de la recherche**

Les jeunes entreprises innovantes, de par le renouvellement économique qu'elles incarnent, sont l'objet de nombreuses politiques publiques. Dans leur phase d'émergence, elles peuvent bénéficier des structures d'incubation et/ou d'aides publiques sous forme de financement ou de conseils (ex. : Boutiques de Gestion). Les incubateurs dans leur conception d'origine, ont été créés par les pouvoirs publics comme un moyen de fournir aux entreprises naissantes les ressources dont elles avaient besoin et donc de palier une partie des difficultés qu'elles rencontrent au cours de leurs premières années. Après avoir rappelé un certain nombre d'avancées concernant la recherche sur l'incubation (1) et sur les difficultés de la jeune entreprise (2), nous expliquerons la méthodologie mobilisée lors de cette étude (3).

### **1.1. Le rôle des incubateurs**

Les incubateurs ont été créés pour apporter toute une série de services, d'aides et de ressources (Schwartz, 2013) aux entrepreneurs qui souhaitent se lancer dans la création d'une entreprise. De plus, alors que les jeunes entreprises manquent de légitimité, leur passage par un incubateur est un moyen, de par l'image qui peut lui être associée, de bénéficier de la réputation et donc de la légitimité de l'incubateur notamment lors des multiples négociations qu'elle aura à mener (Mc Adam et Marlow, 2007 ; Fergusson & Olofsson, 2004). Par ailleurs, l'incubateur favorise les relations entre les entreprises incubées, et entre ces entreprises et les contacts externes de l'incubateur. Cette liste d'avantages que comprendrait le passage par un incubateur a poussé les chercheurs à vérifier l'efficacité des dispositifs d'incubation. L'impact des incubateurs peut être analysé selon deux critères : le taux de survie et les apports de la période d'incubation aux entreprises. Les résultats concernant l'impact de l'incubation sur le taux de survie restent

---

<sup>1</sup> Fichiers d'entreprises dites « innovantes » fournis par Nord France Innovation Développement (NFID)

contradictoires et incertains avec des variations fortes allant d'un taux de survie à 7 ans de 94% à 52% (Schwartz, 2013). Plus encore, dans l'étude comparative qu'a menée Schwartz (2013) entre un groupe d'entreprises issues des incubateurs et un groupe témoin, les entreprises incubées auraient un taux de survie inférieur aux entreprises qui n'ont pas été incubées. Il confirme ce qu'avaient déjà montré Westhead & Storey (1994) alors que les dispositifs n'en étaient qu'à leur début. Concernant, l'apport de la période d'incubation à l'entreprise, Patton (2014) montre qu'au tout début de la création, l'incubation apporte toute une série de ressources et d'information. En revanche par la suite, lorsqu'il s'agit d'exploiter un savoir-faire et de le transformer en une activité commercialisable, l'apport est moins évident. Les bénéficiaires de l'incubation ne se font qu'à certaines conditions de collaboration entre les personnes en charge de l'incubation et le dirigeant. Il suppose notamment de la part de ce dernier une capacité à se remettre en cause, pour pouvoir acquérir les capacités managériales nécessaires au développement de son entreprise et pour accéder aux différentes ressources et en particulier aux informations. Si le rôle de l'incubation ne tient pas toutes ses promesses en termes de survie des entreprises, en est-il de même en termes de croissance ?

## **1.2. Les difficultés liées à la jeunesse de l'entreprise**

Si la survie des entreprises n'est pas impactée par leur passage dans un incubateur, les raisons de l'abandon ou de l'échec doivent être recherchées ailleurs ou pour le moins complétées par d'autres approches. Ainsi, Van Gelderen et al. (2011) ont voulu montrer que les échecs étaient liés aux problèmes rencontrés par les jeunes entreprises. Ils testent l'hypothèse selon laquelle les problèmes rencontrés par les entreprises qui se lancent n'étaient pas aussi nombreux ni de même nature que ceux rencontrés par les entreprises qui abandonnent. Les résultats de leur recherche montrent en réalité, qu'il n'y a pas de différence entre les entreprises qui se lancent et celles qui arrêtent. Elles rencontrent les mêmes problèmes. Les problèmes ne sont donc pas explicatifs de l'abandon. Vangeldereren et al. (2011) expliquent que les raisons de l'abandon sont à rechercher dans l'approche du marché, le fait que la demande soit insuffisante ou incertaine, et que le marché soit donc risqué. Cette confrontation de l'idée (ou opportunité) au marché est un processus d'essai-erreur (Gartner & Carter, 2003) qui prend du temps et qui explique en partie l'arrêt souhaité par l'entrepreneur naissant plutôt que l'envie de poursuivre son aventure. Cela est d'autant plus vrai que l'entrepreneur a un bon niveau d'étude et qu'il a de l'expérience en termes de management. Il ne s'agit donc pas forcément d'un échec mais plutôt d'une période de mise à l'épreuve de l'idée.

Le travail souhaite compléter les recherches sur les jeunes entreprises innovantes. Dans un premier temps, l'étude propose de hiérarchiser et de pondérer les problèmes rencontrés par les entreprises au cours de leurs six premières années d'existence. Ensuite, elle cherche à savoir si les entreprises qui sont passées par un incubateur ont moins de problème que les autres, et ont une plus forte croissance.

### 1.3. La méthodologie de la recherche

Les données ont été collectées à partir de deux bases de données fournies par NFID. Les entreprises étudiées ont été créées dans la région Nord - Pas de Calais entre 2008 et 2013 inclus. La première base de données concerne les entreprises passées par un des sept incubateurs régionaux<sup>2</sup> depuis 2008. La seconde base de données rassemble des entreprises qui n'ont pas été incubées, mais qui ont bénéficié, en raison de leur caractère innovant, d'un accompagnement (notamment par les Boutiques de Gestion) ou d'un financement public régional. Après vérification des bases de données initiales, l'enquête a été menée en deux temps : auprès des entreprises dites « incubées » (avril à juin 2014), et auprès des entreprises dites « non incubées » (octobre à décembre 2014). Le tableau 1 reprend les bases de données et leur utilisation pour l'enquête.

Tableau 1 : Les bases de données

	<i>Entreprises innovantes passées par un incubateur régional</i>	<i>Entreprises innovantes n'étant pas passées par un incubateur régional</i>
Bases de données initiales	140	188
Nombre d'entreprises ayant cessé leur activité	18	15
Entreprises contactées pour la recherche	122	172
Entreprises interrogées	59	35
	(soit un <b>taux de retour de 48 %</b> de la base de travail)	(soit un <b>taux de retour de 18 %</b> de la base de travail)

Le questionnaire a été administré à 94 dirigeants-fondateurs par téléphone (52), en face à face (39) ou par mail (3). Il comportait 31 questions articulées autour de 4 thématiques :

- les caractéristiques de l'entreprise (chiffre d'affaires, secteur d'activité, capital initial, nombre d'employés, financements, partenariats...) ;
- les difficultés rencontrées (concurrents, fournisseurs, clients, conception, financements, partenariats, organisation interne et réglementation) ;
- le dirigeant (âge, formation, niveau de diplômes, expérience...) ;
- les associés (personnes physiques et morales, caractéristiques...) ;

Outre les questions fermées, les questionnaires comportaient aussi des questions ouvertes pour laisser la possibilité aux répondants de s'exprimer, de manière plus qualitative, en particulier

<sup>2</sup> Eurasanté (biologie, santé & nutrition ; recherche publique), Cré'Innov (tous secteurs), EuraTechnologies (TIC & numérique), APUI (éco-technologies), Innotex (textile), Tonic Incubation (tous secteurs), MITI (tous secteurs ; recherche publique. Cet incubateur n'existe plus aujourd'hui.)

sur leurs difficultés. Les entretiens ont duré en moyenne entre 20 minutes (lorsque le répondant ne répondait qu'aux questions fermées) et 40 minutes (lorsque l'entrepreneur développait certaines de ses idées). Les données associées aux questions fermées ont d'abord été reportées dans Excel puis ont fait l'objet d'un traitement statistique sous SPSS ou sous R<sup>3</sup>. Quant aux questions ouvertes, les réponses ont été retranscrites sous forme de *verbatim*.

## 2. Caractéristiques des entreprises et des entrepreneurs interrogés

Afin de mieux appréhender l'échantillon d'entreprises sur lequel a été fait l'étude, l'ensemble des réponses relatives à la description de l'entrepreneur et son entreprise sont détaillées ci-dessous. Sur chacun des aspects, les deux groupes d'entreprises incubées (59 entreprises) et non incubées (35 entreprises) font l'objet d'une comparaison. Reprenant l'essentiel du questionnaire sous forme de tri à plat, cette partie fournit un panorama complet des caractéristiques des jeunes entreprises et de leur dirigeant. Un tableau de synthèse permet de visualiser les points communs mais aussi les différences entre les entreprises incubées et les autres.

Dans chaque tableau, « *N* » correspond au nombre de réponses exploitables pour le traitement statistique. Les termes "différence significative" et "*p-value*" sont souvent utilisés. Lorsque l'on observe des différences entre les moyennes des échantillons, la question est alors de voir si cette différence peut s'expliquer par le hasard (les échantillons sont pris au hasard) ou parce que les moyennes des populations-mères sont réellement différentes. Pour cela, on utilise la *p-value* : ainsi par exemple, si en comparant deux moyennes, on observe une *p-value* de 0,12, il y a 12 % de chances que les moyennes des populations-mères soient égales. L'usage statistique fixe le seuil à 5 % (parfois 10 %) : si la *p-value* est inférieure à 5 % alors on peut en conclure que les populations sont significativement différentes, si la *p-value* est supérieure à 5 % alors on ne peut pas conclure à des différences significatives entre les deux échantillons.

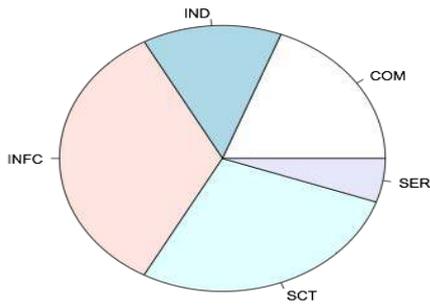
### 2.1. Caractéristiques des entreprises

#### Les secteurs d'activité des entreprises

---

<sup>3</sup> R Core Team (2015). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <http://www.R-project.org/>.

répartition des entreprises par secteur



- COMmerce : 19%
- INDustrie : 14%
- INForma-tionCommunication : 34%
- SCiences et Techniques : 28%
- SERvices: 5%

On ne trouve pas de différences significative entre les entreprises incubées et les entreprises non incubées en termes de secteur d'activité (p-value = 0.1298).

Activité exercée en B to B ou B to C

	Total en %	Non incubées en %	Incubées en %
B to B	63,5	63	64
B to C	6,5	5	8
B to B to C	29,5	32	27

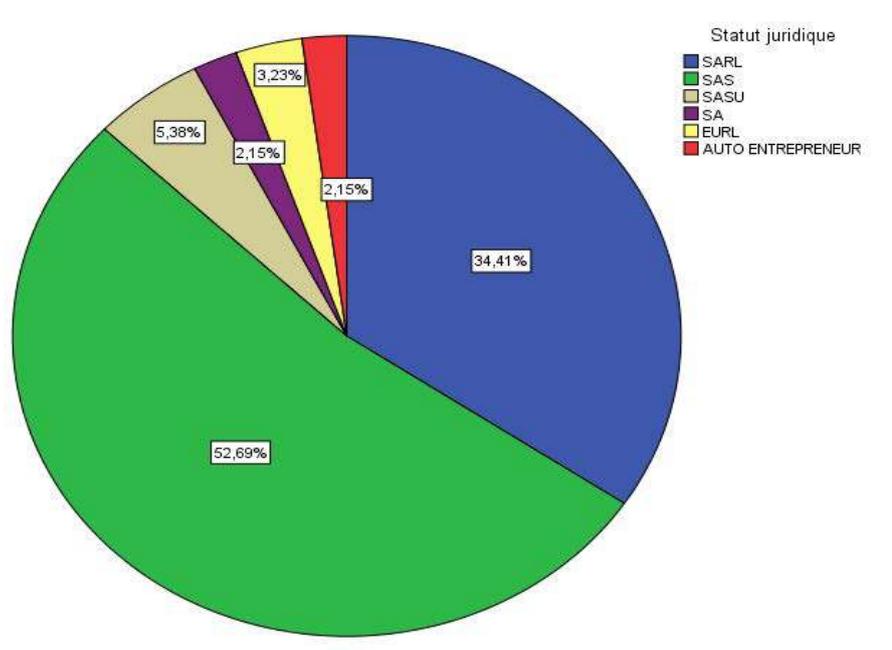
Quasiment les 2/3 des entreprises développent une activité en B to B. On ne constate pas de différence significative entre les deux groupes d'entreprises.

### L'âge des entreprises

	Total	Non Incubées	Incubées
Age minimum	5 mois	1 an et 3 mois	5 mois
Age maximum	6 ans et demi	6 ans et demi	6 ans et 3 mois
Age moyen	3 ans et 3 mois	3 ans et 9 mois	3 ans et 1 mois

La différence d'âge moyen entre les deux populations s'explique par le décalage dans le temps entre les deux moments de l'étude (6 mois).

## Le statut juridique



## Le nombre d'employés (en équivalent temps plein)

	<i>N</i>	<i>A la création (en moyenne)</i>	<i>Au moment de l'étude (en moyenne)</i>	<i>Nb d'emploi minimum aujourd'hui</i>	<i>Nb d'emploi maximum aujourd'hui</i>
Total	94	1,12	3,62		
Non Incubés	35	0,63	3,43	0	35
Incubés	59	1,41	3,73	0	30

En termes d'emploi, les entreprises ont un nombre d'emploi moyen au moment de l'étude de 3,62. S'il n'y a pas de différences significatives entre les deux groupes d'entreprises, on remarque que le nombre d'emploi au moment de la création est supérieur pour les entreprises incubées, ce qui ne se vérifie plus avec le temps. On voit aussi que dans les deux échantillons les écarts entre les entreprises qui ont le plus de salariés et celles qui en ont le moins sont équivalents.

## Le capital de l'entreprise

	<i>N</i>	<i>Capital initial moyen (en euro)</i>	<i>Capital moyen aujourd'hui (en euros)</i>	<i>Apport personnel moyen (en euro)</i>
Total	93	56 196	102 653	37 724

Non Incubés	34	70 676	141 088	63 833
Incubés	59	47 810	80 505	22 869

En termes de capital, le capital initial moyen des entreprises incubées est très inférieur à celui des entreprises non incubées mais non significatif (p-value= 0,1502). Cette différence se confirme avec les années. Cela s'explique en partie par l'apport personnel au moment de la création qui représente la presque totalité du capital initial des entreprises non incubées alors qu'il représente à peine la moitié pour les entreprises incubées. On remarque également que l'apport personnel des entreprises non incubées est presque trois fois supérieur à celui des entreprises incubées mais ce ne sont que des moyennes et les dispersions sont extrêmement fortes.

### Le nombre de clients et fournisseurs

	<i>N</i>	<i>Nombre moyen de clients</i>	<i>N</i>	<i>Nombre moyen de fournisseurs</i>
Total	85	726	90	7.7
Non Incubés	29	737	31	8
Incubés	56	720	59	7.5

En termes de clients et de fournisseurs, les deux groupes d'entreprises ont quasiment le même nombre moyen de clients et de fournisseurs.

### Résultats et chiffres d'affaires

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Moyennes</i>	<i>Non incubées</i>	<i>Incubées</i>
CA Année 1 (en euro)	74	0	800 000	70 426	74 725	67 655
CA aujourd'hui (en euro)	71	0	3000 000	242 037	303 381	197 151
EBE (en euro)	10	-220000	70 000	-15 205	12 350	-22 094
Résultat net (en euro)	45	-239000	100 000	-23 522	15 072	-40 952

Concernant le chiffre d'affaires et le résultat net, une partie des entreprises n'a pas souhaité communiqué leur chiffre d'affaires (23) et plus de la moitié n'a pas communiqué ses résultats (49). Sur les données collectées, on constate que les entreprises non incubées ont un chiffre d'affaires supérieur dès la première année et que l'écart se creuse encore au cours du temps avec les entreprises incubées. Néanmoins, les différences ne sont pas significatives. De même,

le résultat net des entreprises non incubées est positif alors qu'il est négatif pour les entreprises non incubées (à prendre avec précaution étant donné le nombre de répondants à cette question).

### Le nombre de brevets

<i>Nombre de brevets</i>	<i>Total (%)</i>	<i>Non incubées (%)</i>	<i>Incubées (%)</i>
0	64,9	51,4	72,9
1	19,1	28,6	13,6
2	7,4	11,4	5,1
3	4,3	2,9	5,1
4	1,1	2,9	0
5	0	0	0
6	1,1	0	1,7
7	2,1	1	1
Total	100	100	100

En termes de brevets, la proportion des entreprises non incubées déposant un brevet ou plus est significativement différente de celles qui ont été incubées (p-value=0,045). Près de la moitié des entreprises non incubées ont déposé au moins un brevet, contre un peu plus d'un quart des entreprises incubées.

### Parmi les affirmations suivantes (plusieurs choix possibles)

	<i>N</i>	<i>Total (%)</i>	<i>Non incubées (%)</i>	<i>Incubées (%)</i>
J'ai atteint la taille optimale de mon entreprise	94	4	3	5
Je veux développer mon entreprise	93	98	100	97
Je veux revendre mon entreprise	89	20	47	05
Je veux conserver la direction de mon entreprise	76	84	67	94

Il n'existe pas de différence significative entre les deux groupes d'entreprises sur la volonté de développer son entreprise. En revanche, les entreprises non incubées sont 47% à vouloir revendre leur entreprise contre seulement 5 % des entreprises incubées.

**Avez-vous obtenu des financements de la part des acteurs suivants depuis le début du projet ? Si oui, indiquez le montant des ressources obtenues (nouveaux capitaux, subventions et prêts divers).**

	<i>N</i>	<i>Montant moyen obtenu</i>	<i>Non incubées</i>	<i>Incubées</i>
Banques	90	60500,00	79870,97	50322,03
Business Angels	91	23769,23	18181,82	26948,28
Sociétés de capital risque	93	62182,80	12000,00	91101,69
Nouveaux associés	90	35677,78	55454,55	24228,07
Organismes régionaux (CRITT, DRIRE ...)	89	29377,36	21964,52	33339,40
Organismes nationaux (BPI, OSEO Anvar, BDPME et Sofaris, ANR...)	89	93703,37	42722,58	120951,72
Fonds d'amorçage	93	14139,78	0	22288,14
Industriels	93	4419,35	0	6966,10
Association locale (PFIL, France initiative...)	93	16102,15	823,53	24906,78
Autres	80	3637,50	347,83	4964,91

En termes de financement, on remarque les entreprises non incubées reçoivent en moyenne des financements à hauteur de 235 513 euros contre 396 224 euros pour les entreprises incubées. La différence entre les deux groupes est significative ( $p\text{-value}=0,0718$ ). En termes de répartition, ce sont les organismes nationaux (BPI/OSEO, BDPME...) qui apportent les financements les plus importants aux jeunes entreprises avec une moyenne par entreprise de 93 703 euros, suivi des sociétés de capital-risque et des banques. Si les entreprises incubées sont beaucoup plus financées par les organismes nationaux (presque trois fois plus) et dans une moindre mesure par les organismes régionaux (CRITT...), les entreprises non incubées sont en revanche plus financées par les banques et par de nouveaux associés.

**Indiquez si vous avez des partenariats/coopérations avec les organisations suivantes (ex. : sous-traitance, franchise, mise au point de produit, mise en commun de compétences...)**

	<i>N</i>	<i>En %</i>	<i>Non incubées</i>	<i>Incubées</i>
Grandes entreprises	93	42	41	42
PME	93	63	68	61
Organismes de recherche / Université	94	48	37	54
Association	94	16	17	15

Autres	90	06	00	08
--------	----	----	----	----

Les deux groupes d'entreprises ont à peu près la même proportion de partenariat avec les grandes entreprises, les PME ou les associations. En revanche, les entreprises incubées développent plus de partenariats avec les organismes de recherche et les universités que les non incubées (54% contre 37%). Néanmoins, la différence est non significative.

### **Votre entreprise est-elle membre d'un pôle de compétitivité ou pôle d'excellence ?**

	<i>Total (%)</i>	<i>Non incubées (%)</i>	<i>Incubées (%)</i>
Oui	51	40	58
Non	49	60	42
Total	100	35	59

Les entreprises incubées sont, pour près des 2/3 d'entre elles, membres d'un pôle de compétitivité. Pas de différence significative entre les deux groupes (p-value=0,1404)

### **Selon vous, la croissance de votre entreprise est :**

	<i>Total (%)</i>	<i>Non incubées (%)</i>	<i>Incubées (%)</i>
Inférieure à ce que vous espériez au départ	69	66	71
Au niveau de ce que vous espériez au départ	24	17	27
Supérieure à ce que vous espériez au départ	4	8	2
Ne se prononce pas	3	9	-

Globalement, plus des 2/3 des entreprises interrogées estiment avoir une croissance inférieure à ce qu'elles espéraient au départ. Les deux groupes d'entreprises ne se distinguent pas vraiment sur cette question. Les entreprises non incubées sont néanmoins un peu plus nombreuses à estimer que leur croissance est supérieure à ce qu'elles espéraient au départ. Cette différence est significative.

### **Dans votre secteur d'activité principal**

	<i>N</i>	<i>En %</i>	<i>Non incubées</i>	<i>Incubées</i>
--	----------	-------------	---------------------	-----------------

La concurrence est forte	93	59	49	66
Les innovations sont nombreuses	93	52	38	59

L'environnement des entreprises, en prenant en considération le niveau de concurrence et l'intensité d'innovation dans le secteur, est considéré comme plus difficile par les entreprises incubées. Cette différence n'est pas significative.

## 2.2. Les caractéristiques des dirigeants

	N	Oui	Non
<b>Êtes-vous l'un des créateurs à l'origine du projet ou de l'entreprise ?</b>	94	97%	3%

Niveau universitaire	N	Bac	+2	+3	+4	+5	+6	+8	Valeurs manquantes
Population totale	94	4,25 %	4,25 %	4,25 %	3,2%	74,5 %	1 %	6,4 %	2,15%
- Entreprises non incubées	35	8%	8%	3%	8%	60%	3 %	3%	7%
- Entreprises incubées	59	1,7%	1,7%	5,1 %	-	83%	-	8,5 %	-

82 % des créateurs ont un niveau de diplôme égal ou supérieur à bac +5.

### Avant la création de l'entreprise :

	N	Moyenne (en nombre d'années)	Non incubées (en nombre d'années)	Incubées (en nombre d'années)
Nombre d'années d'expérience dans le secteur d'activité	92	9,15	10,24	8,54
Nombre d'années d'expérience en tant que manager	91	8,69	9,97	8,00

Nombre d'entreprises créées y compris association	92	0,80	0,85	0,78
---	----	------	------	------

Avant la création de leur entreprise, les dirigeants d'entreprises non incubées ont globalement plus d'années d'expérience dans le secteur d'activité mais aussi en termes de management. Cette différence n'est cependant pas significative.

### Quelle était votre situation avant la création de votre entreprise ?

	<i>N</i>	<i>Total (en %)</i>	<i>Non incubées</i>	<i>Incubées</i>
Demandeur d'emploi	38	42,2	40,6	42,4
En activité	39	43,3	34,4	49,2
Sans activité professionnelle (ex : femme au foyer, retraité...)	7	7,8	18,7	1,7
Etudiant	6	6,7	6,3	6,8

Au moment de la création, on constate que les entrepreneurs des entreprises incubées sont plus nombreux à avoir une activité professionnelle. A contrario, ils sont nettement moins nombreux à être sans activité.

### Pour les entreprises ayant un lien avec la recherche

	<i>N</i>	<i>Total (en %)</i>	<i>Non incubées</i>	<i>Incubées</i>
Vous (ou un de vos associés) êtes MCF ou Professeur toujours en activité ou en disponibilité	6	6,4	2,9	8,5
Vous êtes accompagné par un laboratoire public pour la mise au point ou l'amélioration de votre produit ou service	24	25,5	14,3	32,2
Vous avez un ou des doctorants en Cifre dans votre entreprise	6	6,4	2,9	8,5
Vous avez signé un contrat de recherche avec un laboratoire public	14	14,9	11,4	16,9
Vous avez acquis un brevet, une licence détenues par l'université ou un laboratoire de recherche	8	8,5	2,9	11,9

Vous avez recruté un chercheur (titulaire d'un doctorat)	9	9,6	2,9	13,6
--	---	-----	-----	------

Une entreprise sur quatre est accompagnée par un laboratoire public. Cette proportion passe à un tiers pour les entreprises incubées et tombe à 1/7 pour les non incubées. La différence entre les deux groupe d'entreprises est significative (p-value= 0,085).

### Au moment de la création, quel était votre degré de connaissance technique de vos produits / services

	<i>N</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Population totale	88	1,1	15,9	21,6	29,6	31,8
- Entreprises non incubées (en %)	29	3,5	6,9	20,7	37,9	31
- Entreprises incubées (en %)	59	0	20,3	22	25,5	32,2

Plus de 61% des entreprises disent avoir une bonne ou très bonne connaissance technique du produit ou service qu'ils proposent.

### 3. Les problèmes rencontrés par les entreprises

Le cœur de l'étude et du questionnaire concernent les problèmes rencontrés par les entreprises au cours de leurs premières années de vie. Pour chacun des problèmes, l'entreprise devait dire si elle avait rencontré ou non des problèmes. Si oui, quelle en était l'intensité (« faibles » noté 1, « forts » noté 4). En classant les types de problèmes par ordre décroissant, on obtient le tableau suivant:

Tableau 2 : Hiérarchie des problèmes

<i>Types de problèmes rencontrés par les dirigeants</i>	<i>Total (en %)</i>	<i>Non incubés</i>	<i>Incubés</i>	<i>P-value</i>
Pour commercialiser vos produits/services	78	70	81	
Pour l'obtention de prêts bancaires	76	54	88	0,005***
Pour concevoir / mettre au point vos produits / services ?	70	73	68	
Pour le recrutement du personnel	69	41	81	0,001***
Pour la gestion de la trésorerie ?	63	58	65	
Pour l'obtention des financements publics	60	56	63	

Pour vous faire payer par vos clients	56	63	53
Pour la mise au point d'outils de gestion (contrôle de gestion, procédures internes, planification...)	52	41	58
Pour fidéliser vos clients	48	44	50
Avec la réglementation	42	42	42
Pour déléguer certaines tâches	39	27	45
Avec vos concurrents	38	40	37
Pour trouver des fournisseurs	37	29	42
Avez-vous rencontré des problèmes avec vos partenaires ?	34	30	36
Pour payer vos fournisseurs	34	31	36
Pour la répartition des tâches entre les personnes	33	27	36
Avec vos associés	31	30	32
Pour assumer votre rôle de dirigeant	29	28	29

Parmi les 18 problèmes exploitables<sup>4</sup>, les quatre problèmes qui arrivent en tête sont respectivement les difficultés pour commercialiser leur produit ou service (78% des répondants), pour obtenir un prêt bancaire (76% des répondants), pour mettre au point leurs produits ou services (70% des répondants) et pour recruter du personnel (69%). A l'inverse, les dirigeants disent n'avoir aucune difficulté à assumer leur rôle de dirigeant (71%), avec leurs associés (69%), à répartir les tâches dans l'entreprise (67%). Cependant, il n'existe une différence significative entre les entreprises incubées et non incubées que sur l'obtention du prêt bancaire et sur le recrutement du personnel. Les autres difficultés ne sont pas significativement différentes.

Si l'on regarde maintenant l'intensité des problèmes et la comparaison entre les deux échantillons d'entreprises, on obtient les résultats ci-dessous.

#### **Concurrents et fournisseurs : depuis la création, rencontrez-vous les problèmes suivants ?**

	<i>N</i>	<i>Aucune difficulté (%)</i>	<i>Difficultés moyennes (de 1 à 4)</i>	<i>Non incubées</i>	<i>Incubées</i>

<sup>4</sup> La question B.4.3. n'a pas été traitée en raison du faible nombre de répondants.

Avez-vous des problèmes avec vos concurrents ?	94	57	2,29	2,14	2,38
Rencontrez-vous des problèmes pour trouver des fournisseurs ?	94	55	2,00	1,80	2,09
Rencontrez-vous des problèmes pour payer vos fournisseurs ?	94	57	2,00	1,82	2,11
Rencontrez-vous d'autres problèmes avec vos fournisseurs ?	94	58	2,50	0	2,50

Globalement, les entreprises rencontrent peu de difficultés avec les concurrents et les fournisseurs (Tableau 2). Néanmoins, pour celles qui rencontrent des difficultés avec leurs concurrents ou leurs fournisseurs, le niveau moyen de difficulté est assez élevé (supérieur à 2).

#### **Clients : depuis la création, rencontrez-vous les problèmes suivants ?**

	<i>N</i>	<i>Aucune difficulté (%)</i>	<i>Difficultés moyennes (de 1 à 4)</i>	<i>Non incubées</i>	<i>Incubées</i>
Rencontrez-vous des problèmes pour commercialiser vos produits/services ?	85	19	2,25	1,89	2,41
Rencontrez-vous des problèmes pour vous faire payer par vos clients ?	85	37	1,15	1,22	1,12
Rencontrez-vous des problèmes pour fidéliser vos clients ?	77	40	0,92	0,85	0,96

C'est sur cet aspect que les difficultés des entreprises sont parmi les plus importantes en intensité, notamment les difficultés pour la commercialisation des produits. De plus, la différence entre les deux groupes d'entreprises est significative (p-value de 0.00049) : les entreprises qui ont été incubées ressentent plus de difficultés que les autres.

#### **Conception : depuis la création, rencontrez-vous les problèmes suivants ?**

	<i>N</i>	<i>Aucune difficulté</i>	<i>Difficultés moyennes (de 1 à 4)</i>	<i>Non incubées</i>	<i>Incubées</i>
--	----------	--------------------------	--	---------------------	-----------------

	(%)				
Rencontrez-vous des problèmes pour concevoir / mettre au point vos produits / services ?	93	28	1,70	1,94	1,56

La conception et la mise au point des produits ou service pose problème aux deux groupes d'entreprises et arrive en quatrième position des difficultés les plus rencontrées par les entreprises. L'intensité n'est pas très élevée (1,7) et on ne remarque pas de différence significative entre les deux groupes.

#### **Financement : depuis la création, rencontrez-vous les problèmes suivants ?**

	<i>N</i>	<i>Aucune difficulté (%)</i>	<i>Difficultés moyennes (de 1 à 4)</i>	<i>Non incubées</i>	<i>Incubées</i>
Pour l'obtention de financements publics	73	29	1,56	1,44	1,63
Pour l'obtention de prêts bancaires	63	15	2,05	1,41	2,39
Pour l'obtention de financement de capitaux-risqueurs	33	3	2,55	1,67	2,63

L'obtention de financement fait partie des difficultés les plus importantes rencontrées par les entreprises. Que ce soit en nombre d'entreprises qui font face à ces difficultés (85%) ou en intensité, les difficultés de financement et notamment l'obtention d'un prêt bancaire posent des problèmes aux entreprises. Si peu d'entreprises ont répondu à la question concernant les financements obtenus auprès des capitaux-risqueurs, celles qui ont répondu précisent le niveau élevé de difficulté à ce sujet. Par ailleurs, notons que les entreprises qui ont été incubées ont globalement plus de difficultés avec les financements que les autres entreprises (p-value= 0,0018) (Tableau 3, p.20).

#### **Si existence de partenariats et coopérations : depuis la création, rencontrez-vous les problèmes suivants ?**

	<i>N</i>	<i>Aucune difficulté (%)</i>	<i>Difficultés moyennes (de 1 à 4)</i>	<i>Non incubées</i>	<i>Incubées</i>
--	----------	------------------------------	--	---------------------	-----------------

Avez-vous rencontré des problèmes avec vos partenaires ?	80	53	0,70	0,64	0,74
--	----	----	------	------	------

Globalement, les entreprises qui ont noué des partenariats rencontrent peu de difficultés avec leurs partenaires que ce soit en nombre (53% aucune difficulté) ou en intensité (niveau de difficulté moyen = 0,7). Il n'existe pas de différence significative entre les deux groupes.

### Organisation interne : depuis la création, rencontrez-vous les problèmes suivants ?

	<i>N</i>	<i>Aucune difficulté (%)</i>	<i>Difficultés moyennes (de 1 à 4)</i>	<i>Non incubées</i>	<i>Incubées</i>
Avec vos associés ?	77	53	0,90	0,89	0,90
Pour le recrutement du personnel ?	78	24	1,86	1,08	2,20
Dans la gestion de la trésorerie ?	89	33	1,65	1,55	1,71
Pour la répartition des tâches entre les personnes ?	73	49	0,63	0,46	0,72
Pour déléguer certaines tâches ?	75	46	0,79	0,73	0,82
Pour assumer votre rôle de dirigeant ?	91	65	0,65	0,59	0,68
Pour la mise au point d'outils de gestion (contrôle de gestion, procédures internes, planification...)	86	41	1,19	1,11	1,22

Parmi les problèmes internes, on remarque que les problèmes liés au recrutement de personnel sont les plus importants avec une différence significative ( $p\text{-value}=0,003$ ) entre les entreprises incubées et les autres. Puis suivent les difficultés liées à la trésorerie, puis la mise au point d'outils de gestion sans différence significative entre les deux groupes d'entreprises.

### Réglementation : depuis la création, avez-vous rencontré des problèmes particuliers avec les différentes réglementations auxquelles est soumise votre activité (ex. : fiscalité, droit du travail, normes sanitaires et environnementales...)

	<b>N</b>	<b>Incubés</b>	<b>Non incubés</b>
--	----------	----------------	--------------------

<b>Avec la réglementation</b>	94	42%	43%
-------------------------------	----	-----	-----

**Indiquez si vous avez obtenu de l'aide de la part des acteurs suivants ? Si oui, a-t-elle été utile ?**

	<i>N</i>	<i>Aucune aide</i> ( %)	<i>Aides moyennes</i> (de 1 à 4)	<i>Non incubées</i>	<i>Incubées</i>
Famille	90	29	2,10	1,84	2,24
Amis	90	45	1,38	1,13	1,51
Anciens collègues	90	54	0,99	0,52	1,24
Clubs ou associations d'entreprises	90	47	1,26	1,06	1,36
Fournisseurs	90	50	1,20	0,81	1,41
Clients	90	43	1,51	1,00	1,78
Expert-comptable	90	26	1,93	2,29	1,75
Avocats / conseillers juridiques	90	37	1,62	1,74	1,56
Structures d'accompagnement (BGE, CCI, ruche d'entreprises, incubateurs...)	88	6	2,59	2,06	2,88

94% des entreprises de l'échantillon ont reçu de l'aide de la part des structures d'accompagnement, ce qui fait de cette aide de loin la plus répandue. De plus, elle est considérée comme très utile avec une moyenne de 2,59, le score le plus élevé parmi toutes les aides reçues. On remarque également une différence significative entre les deux groupes : les entreprises incubées perçoivent l'aide comme plus utile que les non incubées (p-value=0,0089). Arrivent ensuite les aides reçues par les experts-comptables pour 74% des entreprises. Cette aide est particulièrement bien perçue par les entreprises qui n'ont pas été incubées (2,29). La différence est significative (p-value=0,08). Puis vient l'aide de la famille avec un niveau d'utilité assez élevé (2,1 en moyenne). La différence entre les deux groupes n'est pas significative. Bien que considérée comme moins utile, l'aide des anciens collègues et des clients est mieux perçue par les entreprises incubées que par les autres.

Pour tester les problèmes rencontrés par les jeunes entreprises, nous avons élaboré un score par problème fonction des réponses qui avaient été données dans le questionnaire.

**Tableau 3 : Intensité des difficultés**

	<i>Entreprises incubées</i>	<i>Entreprises non incubées</i>	<i>p-value</i>
Moyenne des difficultés <sup>5</sup>	22.13	15.14	0.0008
Concurrents	0.85	0.86	0.97
Fournisseurs	2.56	1.08	0.00049
Clients	4.29	3.06	0.037
Conception	1.56	1.89	0.309
Financement	4.27	2.14	0.0018
Partenaires	0.59	0.60	0.976
Organisation interne	7.61	5.09	0.026
Règlementation	0.424	0.429	0.964

Lorsqu'elles ont des difficultés, l'intensité de celles-ci sont perçues comme beaucoup plus importantes par les entreprises incubées ( $p\text{-value} = 0,0008$ ). Si les problèmes rencontrés avec les concurrents, dans la conception des produits et services et en termes de partenariat, d'organisation et de règlementation ne sont pas différents entre les deux groupes d'entreprises, ils sont en revanche significativement différents sur les autres catégories de problèmes. Notons en particulier que l'intensité des problèmes rencontrés avec les fournisseurs, les clients et pour l'obtention de financement sont les plus importants pour les entreprises incubées.

**Tableau 4 : Synthèse des caractéristiques des entreprises et des entrepreneurs**

Caractéristiques de l'ensemble des entreprises de l'échantillon		Différences significatives entre les entreprises incubées et les entreprises qui n'ont pas été incubées	
		Non incubées	Incubées
Secteur d'activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 62% en sciences, techniques, information, communication</li> <li>• 63% en B to B</li> </ul>		
Age moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 ans et 3 mois</li> </ul>		

<sup>5</sup> Indices moyens de difficultés rencontrées par les jeunes entreprises (annexe 2)

Statut juridique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% en SAS</li> </ul>		
Emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la création : 1,12 ETP</li> <li>• Aujourd'hui : 3,62 ETP</li> </ul>		
Capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A la création : 56196 euros</li> <li>• Aujourd'hui : 102653</li> <li>• Apport personnel : 37724</li> </ul>		
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 726</li> </ul>		
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7,7</li> </ul>		
Chiffre d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Année 1 : 70 426 euros</li> <li>• Aujourd'hui : 242 037 euros</li> </ul>		
Dépôt de brevet		48,6%	36,1%
Partenariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 63% avec des PME</li> <li>• 48% avec des laboratoires de recherche</li> <li>• 42% avec des grandes entreprises</li> </ul>		
Membre d'un pôle de compétitivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% sont membres</li> </ul>		
Associés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 78% ont au moins un associé</li> <li>• 25,6% ont 4 associés ou plus</li> </ul>		
Financement		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 235 513 euros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 396 224 euros</li> </ul>
<b>L'entrepreneur et ses perceptions</b>			
Niveau de diplôme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 82% supérieur à bac+5</li> </ul>		
Nombre d'année d'expérience	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dans le secteur : 9,15 ans</li> <li>• en tant que manager : 8,69 ans</li> </ul>		
Nombre d'entreprises créées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,8</li> </ul>		
Perception de croissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 97% veulent se développer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 47% veulent revendre leur entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5% veulent revendre leur entreprise</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 84% veulent conserver la direction de leur entreprise</li> <li>• 69% estiment que leur croissance est inférieure à celle escomptée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8% estiment que leur croissance est supérieure à celle escomptée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2% estiment que leur croissance est supérieure à celle escomptée</li> </ul>
Concurrence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 59% perçoivent une forte concurrence</li> </ul>		
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 52% estiment que les innovations sont nombreuses</li> </ul>		
Connaissance du produit et service	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 58% ont une bonne connaissance des produits et services qu'ils commercialisent</li> </ul>		

**Tableau 5 : Synthèse sur la hiérarchie des problèmes rencontrés**

<b>Caractéristiques de l'ensemble des entreprises de l'échantillon</b>	<b>Caractéristiques des entreprises non-incubées</b>	<b>Caractéristiques des entreprises incubées</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pour commercialiser vos produits/services</li> <li>2. Pour l'obtention de prêts bancaires</li> <li>3. Pour concevoir / mettre au point vos produits / services</li> <li>4. Pour le recrutement du personnel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pour concevoir / mettre au point vos produits / services</li> <li>2. Pour commercialiser vos produits/services</li> <li>3. Pour vous faire payer par vos clients</li> <li>4. Pour gérer la trésorerie</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pour l'obtention de prêts bancaires</li> <li>2. Pour commercialiser vos produits/services</li> <li>3. Pour le recrutement du personnel</li> <li>4. Pour concevoir / mettre au point vos produits / services</li> </ol>

**Tableau 6 : Synthèse sur l'intensité des problèmes rencontrés et des aides reçues par les entreprises**

	<b>Différences significatives entre les entreprises incubées et les entreprises qui n'ont pas été incubées</b>
1. Intensité des difficultés	Les entreprises qui ont été incubées ressentent plus les difficultés que les autres (score de difficulté : 22 contre 15)
2. Avec les concurrents	Les entreprises qui ont été incubées perçoivent plus de difficultés avec leurs concurrents
3. Avec les fournisseurs	Les entreprises qui ont été incubées perçoivent plus de difficultés avec leurs fournisseurs (hors paiement)
4. Avec les clients	Les entreprises qui ont été incubées perçoivent plus de difficultés pour commercialiser leurs produits ou services
5. Financement	Les entreprises qui ont été incubées perçoivent plus de difficultés pour l'obtention de financements quelle qu'en soit la nature
6. Organisation interne	Les entreprises qui ont été incubées perçoivent plus de difficultés pour recruter
7. Aides reçues	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entreprises qui ont été incubées perçoivent l'aide reçue par les structures d'accompagnement comme plus utiles que les non incubées.</li> <li>• Les entreprises qui ont été incubées perçoivent l'aide reçue par les clients comme plus utiles que les non incubées.</li> <li>• Les entreprises non incubées perçoivent l'aide reçue par les experts-comptables comme plus utile que les entreprises incubées</li> <li>• Les entreprises qui ont été incubées perçoivent l'aide reçue par les anciens collègues comme plus utile que les entreprises non incubées</li> </ul>

## 4. Résultats et analyse

### 4.1. Les points communs à l'ensemble des jeunes entreprises innovantes

Les 94 entreprises étudiées évoluent majoritairement dans des secteurs d'activité d'avenir (ex : TIC). Elles ont toutes reçu à un moment ou un autre des aides (financières, techniques, conseils) en raison du caractère dit « innovant » de leur activité. L'étude confirme le lien avec l'innovation puisque 48% ont un partenariat avec un laboratoire de recherche et 51% appartiennent à un pôle de compétitivité ou d'excellence. Par ailleurs, elles sont 35% à avoir déposé au moins un brevet. En termes de croissance, elles sont près de 60% à avoir créé un emploi et plus. Elles sont passées en moyenne d'un emploi (ETP) au moment de leur création à presque 4 emplois (ETP) au moment de l'étude. Le chiffre d'affaires moyen est passé de 70 000 euros à environ 242 000 euros. Quant au capital moyen de l'entreprise, il est passé de 56 000 euros à plus de 102 000 euros. Ajoutons que l'âge moyen des entreprises au moment de l'étude est d'un peu plus de 3 ans. L'ensemble de ces indicateurs laissent penser que les entreprises se développent de manière assez satisfaisante ce qui leur a permis de passer la période critique des trois premières années et d'envisager des perspectives de développement.

Néanmoins, 69% des entreprises considèrent pourtant que leur croissance a été inférieure à ce qu'elles espéraient au départ alors que leurs dirigeants souhaitent continuer à développer (98%) et diriger (84%) leur entreprise. Pour comprendre ce paradoxe, nous proposons d'analyser les problèmes rencontrés par les entreprises au cours de leurs premières années d'existence. Comme le montre le tableau 2, les quatre principaux problèmes évoqués (sur 18 proposés) sont dans l'ordre la commercialisation des produits et services, l'obtention d'un prêt bancaire, la conception et la mise au point des produits, et le recrutement. Pour chacun de ces quatre problèmes, nous pouvons formuler quelques pistes de réflexions.

**Concernant la commercialisation**, les entreprises évoquent, entre autres, leurs difficultés d'accéder au marché. Plusieurs explications sont possibles. En raison du caractère innovant de leur activité, les entreprises sont parfois obligées de créer leur marché. Celui-ci peut être balbutiant voire même inexistant, ou encore nécessiter, pour le client, de changer de technologie ce qui n'est pas toujours facile et peut prendre du temps.

Les problèmes de commercialisation sont à rapprocher des **problèmes de mise au point des produits** alors même que l'entreprise est déjà créée. Cela peut s'expliquer par des problèmes avec les fournisseurs qui ne produisent pas dans les délais impartis ou avec le niveau de qualité demandée. Néanmoins il semblerait qu'une difficulté particulière prédomine : le *process* de mise au point du produit ou service. En réalité, celui-ci se prolonge les premières années de vie de l'entreprise et ne peut être circonscrit à la période de préparation de son lancement. C'est la confrontation au marché, les retours faits par les clients, le travail réalisé parfois en concertation avec eux qui apportent les modifications, les ajustements nécessaires pour que le produit ou service réponde et s'adapte à la demande réelle du client. L'aller-retour entre marché et mise au point du produit constitue un défi central que doivent relever les jeunes entrepreneurs. Cette

phase engendre les principales difficultés de l'entreprise. Ainsi la création d'entreprise ne doit pas être vue comme quelque chose de ponctuel mais bien comme un cheminement progressif pour accéder au marché. Il est fait d'allers-retours entre la proposition de produit de l'entreprise et les retours qu'en font les clients en tant qu'utilisateur ou utilisateur potentiel. Cet ajustement peut prendre plusieurs années, notamment lorsque les produits sont innovants et issus de la recherche. De surcroît, ils peuvent avoir besoin de dépasser les frontières et d'accéder à des marchés internationaux pour trouver des clients. Cela suppose une internationalisation précoce et du personnel commercial qualifié et donc coûteux. Ce point peut être relié au problème numéro quatre concernant le recrutement.

Les entreprises évoquent les **difficultés rencontrées pour recruter** des informaticiens et dans une moindre mesure des commerciaux. Les problèmes de recrutement sont entre autres liés à la forte demande de personnel qualifié en informatique et pour lequel le travail dans une TPE n'apporte pas toujours la rémunération et la sécurité proposée par une grande entreprise. Clairement, sur les compétences informatiques et commerciales, les TPE innovantes sont en forte concurrence avec les grandes entreprises notamment en raison des rémunérations proposées.

**Concernant les prêts bancaires**, 76% des entreprises interrogées expliquent rencontrer des difficultés pour obtenir des fonds auprès de ces établissements financiers (contre 60% pour les financements publics). Ce point d'achoppement est à mettre en perspective avec la phase critique de développement de l'entreprise (les premières années de vie) et les ressources limitées propres aux très petites et petites entreprises (TPE/PE). La difficulté d'accès aux financements hypothèque les chances de survie de l'entreprise en limitant sa marge de manœuvre stratégique (R&D, recrutement, développement...) et opérationnelle (trésorerie, communication...). Dans ce dernier cas, il est à rappeler que différentes études économiques – que cela soit l'indicateur mesurant le montant des retards de paiement au 1<sup>er</sup> semestre 2015<sup>6</sup> ou le rapport de l'INSEE 2014<sup>7</sup> sur « Les entreprises en France » – estiment que les retards de paiement ont coûté 15 milliards d'euros de trésorerie aux PME et seraient responsables, selon Pierre Pelouzet<sup>8</sup>, de 25 % des faillites des TPE.

#### 4.2. Les différences entre les entreprises qui ont été incubées et celles qui ne l'ont pas été

Globalement, l'ensemble des entreprises interrogées présentent de nombreuses caractéristiques communes que ce soit en termes de secteur d'activité, de statut juridique, de chiffre d'affaires et d'emploi. Les deux groupes d'entreprises se distinguent cependant sur le montant et l'origine des financements. Les entreprises non incubées reçoivent en moyenne des financements à hauteur de 235 513 euros contre 396 224 euros pour les entreprises incubées. De plus, les entreprises incubées reçoivent plus de financements publics (nationaux, régionaux), des associations locales, et des *business angels*. Il semblerait qu'appartenir à un incubateur permet

---

<sup>6</sup> Altarès et de la Médiation Inter-Entreprises : <http://www.economie.gouv.fr/mediation-interentreprises>

<sup>7</sup> [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg\\_id=0&id=4388](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&id=4388)

<sup>8</sup> Médiateur national des relations inter-entreprises

d'obtenir plus de financements publics mais moins de prêts bancaires. Nous pouvons formuler l'hypothèse qu'il existe un effet d'entraînement entre le fait d'appartenir à un incubateur et l'obtention de financements publics. En d'autres termes, la logique de l'éco-système local favoriserait ce type de rapprochement.

Lorsque l'on regarde la hiérarchie des problèmes (Tableau 5), on remarque des différences significatives sur deux d'entre eux : l'obtention d'un prêt bancaire et le recrutement. La difficulté d'obtenir un prêt bancaire arrive en première position pour les entreprises qui ont été incubées et en cinquième position pour les entreprises qui n'ont pas été incubées. On peut donc formuler l'hypothèse que les établissements bancaires évaluent moins favorablement la pertinence du projet entrepreneurial ou sa pérennité lorsque celui-ci est issu d'un incubateur. Plusieurs explications sont possibles : le montant plus faible des fonds propres des entreprises qui ont été incubées, ou encore les risques liés à la longueur de la mise au point technique des produits de ces entreprises...

De même, les problèmes de recrutement n'arrivent qu'en huitième position pour les non incubées et en deuxième position pour les incubées. On peut faire l'hypothèse que le niveau technique des entreprises qui ont été incubées est tel qu'il est difficile de trouver le personnel qualifié nécessaire. D'autres investigations sont nécessaires pour confirmer ou non l'hypothèse proposée.

A l'inverse, la mise au point des produits posent beaucoup plus de problèmes aux entreprises non incubées qu'aux entreprises incubées. Cela peut s'expliquer par l'aide et le suivi régulier qu'ont reçu les entreprises incubées à leur démarrage.

Si l'on regarde maintenant l'intensité des problèmes ressentis (Tableau 6), les entreprises qui ont été incubées ressentent plus de difficultés que les autres, en particulier avec les concurrents, avec les fournisseurs, pour commercialiser leurs produits et services, pour recruter et même pour obtenir des financements. Nous pouvons néanmoins rappeler ce qu'a montré la littérature sur les entreprises incubées. L'incubateur serait une sorte de « cocon » dans lequel les entreprises seraient en quelque sorte préservées. La confrontation au marché serait retardée et donc le « choc » une fois qu'elles en sont sorties plus rude que pour les autres entreprises.

### 4.3. Analyse

L'étude permet de faire trois constats majeurs ». Premièrement, les problèmes d'instabilité. Les premières années de vie sont marquées par une forte instabilité notamment en raison des problèmes de mise au point du produit (et/ou service) et de la nécessité de s'imposer sur le marché. Ce processus se prolonge au-delà de la période de création par un ajustement du business model qui prend du temps. Deuxièmement, les problèmes de croissance. Les jeunes entreprises innovantes sont vraiment dans des problématiques de croissance. Elles ont une forte envie de se développer, y parviennent globalement (croissance en termes d'emploi) mais sont freinées par leurs difficultés pour trouver des marchés, accéder aux financements bancaires et au recrutement de personnels qualifiés. Ces entreprises sont prometteuses dans le sens où leur

volonté de développement est très forte. Elles renouvellent les marchés des produits ou services, incitent de ce fait leurs partenaires à modifier à leur tour leurs pratiques (une des difficultés), et encouragent le recrutement de personnels très qualifiés. Finalement, le focus sur les problèmes rencontrés révèle beaucoup plus des problèmes de croissance que des difficultés menant à l'échec de l'entreprise, même si celles-ci ne sont évidemment pas exclues. Il met en avant des frustrations, des limitations, des entraves perçues aux ambitions et à la volonté de croissance dont font preuve les entrepreneurs. Troisièmement, le rôle ambigu de l'incubation. Les entreprises qui ont été incubées se différencient assez peu des autres entreprises aidées sur leur profil et celui des entrepreneurs. Si elles reçoivent globalement plus de financement, notamment de financements publics, elles n'ont pas une croissance en emploi supérieure à celle des autres. En revanche, elles perçoivent les problèmes qu'elles rencontrent de manière beaucoup plus soutenue que les autres entreprises. Cela peut sembler contre-intuitif étant donné les aides en tout genre dont elles ont pu bénéficier au cours de leur existence. A contrario, le fait de rencontrer plus de problèmes, ou de les percevoir de manière plus soutenue, n'a pas de répercussion sur la croissance de l'entreprise (croissance en termes d'emploi). Ainsi les entreprises qui ont été incubées perçoivent plus de problèmes que les autres mais n'ont pas pour autant une moins forte croissance. On peut en déduire que l'intensité des problèmes rencontrés n'a pas d'incidence sur le niveau de croissance (en emploi). Si l'on analyse maintenant les types de problèmes entre les deux groupes d'entreprises, on constate qu'ils ne sont pas de même nature. Ainsi, les entreprises qui ont été incubées ont beaucoup plus de problèmes de mise au point et d'accès au marché alors que les entreprises non incubées ont plus de problèmes pour se faire payer de leurs clients et donc de trésorerie. On peut en conclure qu'à âge comparable, les entreprises qui ont été incubées n'ont pas atteint le même stade de développement que les autres. Alors qu'elles mettent encore au point leurs produits et cherchent des marchés, les autres entreprises cherchent davantage à « faire rentrer l'argent » (entraînant des problèmes de trésorerie). Ce décalage peut s'expliquer soit par le temps de mise au point des produits qui est plus long pour les entreprises qui ont été incubées car plus souvent en lien avec la recherche, soit par le retard pris dans l'accès au marché qui caractérise les entreprises sorties des incubateurs. Il reste néanmoins à vérifier que l'intensité en termes de recherche propre aux produits des entreprises incubées soit véritablement plus importante que pour les autres entreprises

## Conclusion

L'étude des problèmes permet d'aborder les jeunes entreprises innovantes sous un angle nouveau qui fournit de nombreuses informations sur ce qu'elles vivent au cours de leurs premières années d'existence. Si l'étude montre que les problèmes ne sont pas de même nature pour les deux types d'entreprises, ce sont dans les deux cas des problèmes de développement et de croissance. Ainsi les aides à apporter à ce type d'entreprises peuvent être affinées, modulées pour répondre aux besoins spécifiques des jeunes entreprises innovantes, et encourager un développement qui reste prometteur.

## Bibliographie

- GARTNER, W.B, CARTER, N.M., 2003, Entrepreneurial behaviour and firm organizing process, in Acs Z.J. and Audretsch D.B., *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer, Boston, pp.195-221.
- FERGUSON, R. OLOFSSON, C., 2004. Sciences park and development of NTBFs. Location, survival and Growth, *Journal of Technology Transfer*, 25(7).
- MC ADAM, M., MARLOW, S. 2007. Building future or stealing secrets. Entrepreneurial cooperation and conflict with business incubator, *International small business journal*, 25(4).
- NAHAPIET, J., GHOSHAL, S., 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2): 242–266.
- OCDE, 2008, *Measuring Entrepreneurship: A digest of indicators*. Paris: OCDE.
- PATTON, D., 2014. Realising potential: The impact of business incubation on the absorptive capacity of new technology-based firms. *International Small Business Journal*, 32(8), 897-917.
- SCHWARTZ, M., 2013. A contrôle group study of incubators' impact to promote firm survival, *Journal of Technology Transfer*, 28 (3).
- VAN GELDEREN, M., THURIK, R., PATEL, P., 2011. Encountered Problems and Outcome Status in Nascent Entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, Vol.49, n°1, p.71–91.
- WESTHEAD, P., STOREY, D. J., 1994. *An assessment of firms located on and off science parks in the United Kingdom*. London, UK: HM Stationery Office.