

**Séminaire  
Ressources Technologiques  
et Innovation**

organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :

Air France  
Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
ArcelorMittal  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
Entreprise & Personnel  
ESCP-EAP  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> janvier 2009)

**PASTEUR BIOTOP, LA RAGE D'INCUBER**

par

**Pascale ALTIER**

Directrice de l'incubateur Pasteur BioTop

Séance du 22 octobre 2008

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

L'institut Pasteur a créé en décembre 2000 un incubateur d'entreprises, Pasteur BioTop, afin de valoriser ses brevets via la création de start-ups. Cette structure extrêmement légère fonctionne en lien étroit avec les autres services de la Direction des applications de la recherche et des relations industrielles : coordination scientifique, service des brevets et inventions, service des transferts de technologie et service des accords industriels. L'Institut Pasteur prend systématiquement une participation dans le capital, mais ce sont surtout les revenus des contrats de licence concédés aux start-ups qui l'intéressent. Au total, sur 16 entreprises accompagnées, BioTop a enregistré deux introductions en Bourse réussies, une troisième ayant échoué de peu, et seulement un dépôt de bilan. Ces résultats étonnants viennent de l'objectif très clair de valorisation qui a été assigné à l'incubateur, ainsi que du soin qui est apporté à la sélection des projets et à leur mise en œuvre.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## **EXPOSÉ de Pascale ALTIER**

L'Institut Pasteur compte 2 600 salariés et son budget est de 233,2 millions d'euros en 2007. Ses financements viennent à 43 % de ses activités propres (redevances, contrats de recherche, prestations, expertises), à 30,3 % du mécénat et des produits du patrimoine, et à 26,7 % des subventions de l'État. Cette dernière ressource s'amenuise d'année en année, d'où l'importance de la valorisation pour dégager des revenus industriels.

Après avoir travaillé au Bio Critt Île-de-France, je me suis consacrée à la création d'entreprise et aux transferts de technologies au sein de Genopole® Entreprises. Depuis 2001, je dirige l'incubateur de l'Institut Pasteur, baptisé BioTop. Comme Bernard Maître, je suis convaincue que « *La création d'entreprise est probablement l'une des formes les plus élaborées des dernières grandes aventures modernes.* » Cela ne signifie nullement qu'il s'agisse d'une partie de plaisir. Je partage l'avis de Bernard Daugeras, selon qui : « *On ne crée pas dans la béatitude, mais quand on ne peut plus vivre avec ses contradictions.* » Par exemple, on ne supporte plus son chef de laboratoire, ou on en a assez de se faire reprocher par sa belle-mère de ne pas gagner assez d'argent.

### **La DARRI**

L'incubateur Pasteur BioTop fait partie de la Direction des applications de la recherche et des relations industrielles (DARRI), qui dépend directement de la direction générale de l'Institut Pasteur. La DARRI comprend quatre autres services. La coordination scientifique (COS) est directement au contact des scientifiques. Elle "prêche la bonne parole" de la valorisation, encourage les chercheurs à publier mais surtout à déposer des brevets avant de publier, à obtenir des contrats industriels, à accueillir des thésards et des postdoc. Ce sont souvent les membres de la COS qui identifient les chercheurs prêts à se lancer dans la création d'entreprise et me les adressent.

Le service brevets et inventions (SBI) vérifie les déclarations d'invention et se charge de déposer les brevets, de les étendre et de les défendre. Le service transfert de technologie (STT) a pour mission de valoriser les brevets à travers des contrats de licence et de R&D. Le service accords industriels (SAI) joue le rôle de "service après-vente" pour vérifier si les industriels qui ont signé des contrats avec l'Institut Pasteur s'acquittent bien de ce qu'ils nous doivent.

### **La genèse**

Après avoir fait promulguer la fameuse loi de 1999 sur l'innovation et la recherche, qui permettait aux chercheurs de se lancer dans la création d'entreprise, Claude Allègre a lancé en 2000 un appel d'offres pour la création d'incubateurs labellisés. Étant une fondation privée, l'Institut Pasteur ne pouvait postuler à l'appel d'offres. Son directeur d'alors, Philippe Kourilsky, a néanmoins souhaité étoffer le service de valorisation de l'Institut en le dotant d'un incubateur. Un *benchmark* international a montré que le meilleur dispositif consistait à implanter l'incubateur au sein même d'un campus, au contact des scientifiques, avec accès à toutes les ressources humaines et techniques disponibles. C'est cette formule qui a été retenue. L'incubateur Pasteur BioTop a été créé sur le campus de l'Institut en décembre 2000 et j'ai été recrutée deux mois plus tard.

### **Trois contrats**

L'incubateur Pasteur BioTop est vraiment conçu comme un outil de valorisation des brevets : nous n'accueillons que des entreprises valorisant la science de l'Institut.

Le partenariat entre l'Institut et les entreprises accueillies repose sur trois types de contrats. Le premier est le contrat de licence qui permet à l'entreprise d'utiliser nos brevets.

Le second est un pacte d'actionnaire. En cédant des brevets à une start-up, l'Institut prend un risque non négligeable, compte tenu du pourcentage d'échec dans la création d'entreprise. Accorder le même contrat de licence à une grande entreprise pharmaceutique ayant déjà pignon sur rue serait beaucoup moins aventureux. C'est pour compenser cette prise de risque que l'Institut entre systématiquement au capital de l'entreprise, à hauteur de 15 à 30 %.

Le troisième contrat est la convention de prestation de service d'incubation, qui permettra à l'entreprise de disposer de locaux et d'accéder à toutes les plateformes techniques.

### **Le déroulement de l'incubation**

La phase de préincubation, qui va du moment où le porteur de projet entre pour la première fois dans mon bureau jusqu'au moment de la création de l'entreprise, est de loin la phase la plus longue. Pendant cette étape de maturation du projet, je m'appuie sur l'ensemble des autres services de la DARRI pour analyser le marché, étudier si d'autres brevets de l'Institut pourraient conforter le portefeuille, éventuellement réaliser des études complémentaires sur la liberté d'exploitation du brevet, le positionnement stratégique, le business plan, etc. Peu à peu, les différentes pièces du puzzle se mettent en place, permettant de juger s'il y a réellement matière à créer une entreprise ou non.

Lorsque le projet semble suffisamment mûr, il est soumis au comité de sélection et de suivi de l'Institut. Celui-ci comprend des experts pasteuriens mais également d'autres scientifiques, qui ont tous été impliqués dans la création d'entreprise. À l'issue de la présentation, le comité décide soit d'accepter le projet, soit de l'abandonner s'il ne paraît pas suffisamment créateur de valeur, soit de demander au porteur de projet de le retravailler.

Une fois le projet validé, nous nous attelons à la préparation des trois contrats que j'ai évoqués. Quand cette dernière étape est franchie, le porteur de projet a le droit de prendre l'ascenseur et d'aller s'installer dans les étages de Pasteur BioTop, où l'attendent des locaux prééquipés, avec des plateformes communes aux trois entreprises logées à chaque étage.

### **Le rôle de l'accompagnement**

Les chercheurs qui viennent me voir ne sont pas demandeurs d'une caution scientifique, mais d'une écoute, d'un réseau, et d'informations dans des domaines qui ne leur sont pas familiers. Je suis ce que les Québécois appellent un "*marginal sécant*", c'est-à-dire quelqu'un qui peut servir de passeur vers le monde de l'entrepreneuriat, des capitaux-risqueurs, des avocats. Je dois être à leur écoute, tout en sachant qu'au départ, ils ne savent pas trop, eux-mêmes, quels sont leurs besoins. Je dois les initier peu à peu, car ils ne peuvent pas assimiler immédiatement l'ensemble des informations : elles diffusent progressivement, comme un sachet de thé plongé dans l'eau. Je leur propose systématiquement des formations, en particulier la formation Challenge d'HEC, qui permet au porteur de projet de découvrir les différentes fonctions de l'entreprise : même s'il ne sera jamais le directeur administratif et financier ni le directeur de la propriété intellectuelle de sa future entreprise, il doit en connaître le vocabulaire pour pouvoir discuter par la suite avec les personnes qu'il embauchera.

De mon côté, je dois apprendre le vocabulaire de leur science pour mieux comprendre quelle entreprise on pourrait créer avec leur technologie. L'essentiel, dans cette démarche, est d'instaurer la confiance, dont les Québécois disent qu'elle est « *la bande passante de la connaissance* ». La confiance est d'autant plus nécessaire que devenir entrepreneur, quand on est chercheur, c'est effectuer une sorte de transgression. À partir du moment où cette confiance est établie, ils peuvent venir à tout moment dans mon bureau déverser leurs problèmes mais aussi partager les bonnes nouvelles, ce qui est tout aussi important.

## Quelques exemples

Depuis décembre 2000, nous avons créé quinze entreprises, et la seizième est en cours de lancement. Je vais vous en présenter trois, qui illustrent des cas de figure très différents.

Collectis a été créée en décembre 1999 par un pasteurien, le docteur André Chouluka, qui travaillait dans l'unité de génétique moléculaire des levures. Il avait effectué un postdoc aux États-Unis, où il s'était imprégné de la culture de l'entrepreneuriat. Il est venu spontanément expliquer qu'il avait déposé un brevet, que celui-ci offrait une opportunité merveilleuse de création d'entreprise et qu'il savait exactement comment faire car il y avait pensé dès le moment du dépôt. Aujourd'hui, après avoir introduit Collectis en Bourse, André Chouluka est toujours à sa tête : c'est à la fois un excellent chercheur et un excellent manager, ce qui constitue un profil assez exceptionnel.

BT Pharma a été fondée en octobre 2001 par le docteur Benedikt Timmerman, qui ne travaillait pas chez Pasteur mais s'intéressait à l'un de nos brevets. Elle a sollicité un contrat de licence et demandé à bénéficier de l'incubateur. Son entreprise développe différents types de vaccins contre le cancer du col de l'utérus, les cancers de l'appareil digestif et du poumon, et certaines maladies infectieuses. Après avoir reçu l'aide de *business angels*, elle vient de lever des fonds auprès de capitaux-risqueurs.

Texcell est la *spin-off* d'un laboratoire pasteurien, créé en 1987, qui réalise des prestations de services pour l'industrie pharmaceutique et les entreprises de biotechnologies. La transformation de ce laboratoire en société anonyme, en 2002, a permis de lui donner une plus grande réactivité vis-à-vis de ses clients et de lui ouvrir de nouvelles perspectives de développement.

Au total, sur 16 entreprises accompagnées, nous avons enregistré un dépôt de bilan et deux introductions en Bourse réussies ; la troisième a échoué de peu.

## DÉBAT

### Un taux de succès étonnant

**Un intervenant :** *Vos performances étonnantes s'expliquent probablement par une sélection draconienne. Combien de projets, au total, sont passés entre vos mains ?*

**Pascale Altier :** Nous avons étudié une soixantaine de projets et nous sommes effectivement très sélectifs. L'Institut Pasteur n'est pas un agent de développement du territoire. Nous sommes très heureux lorsque nous créons des entreprises et de l'emploi, mais notre mission est surtout de gagner de l'argent. Nous évitons de prendre des risques avec des entreprises qui ne seraient pas capables de développer leur technologie : pendant ce temps, elles gèleraient des brevets que nous ne pourrions récupérer qu'au moment du dépôt de bilan et qui n'auraient plus, alors, qu'une durée de vie de quelques années.

### Les emplois créés

**Int. :** *Combien d'emplois représentent ces entreprises ?*

**P. A. :** Collectis, installée à Biocitech, sur l'ancien site d'Aventis à Romainville, compte une trentaine de personnes, de même qu'Hybrigenics, implantée dans le XIV<sup>e</sup> arrondissement. Texcell s'est installée à Genopole<sup>®</sup> avec une quinzaine de salariés. Diatos, qui a manqué son introduction en Bourse, a dû faire des choix ; entre la filiale qu'elle avait développée en Belgique et ce qu'il reste de sa R&D en France, elle doit compter une quinzaine de personnes. Ariana, qui emploie une dizaine de personnes, a levé de l'argent cet été et vient de s'installer à proximité, dans le XV<sup>e</sup> arrondissement. BT Pharma a une quinzaine de salariés, ainsi que Theraptosis, qui s'est installée à Biocitech. Anaconda emploie cinq salariés et s'est installée à

Paris Bioparc. Theravectys est toujours présente dans l'incubateur, avec une dizaine de personnes, de même que GenomicVision, qui compte également une dizaine de personnes. Enfin, Cognium System est une toute petite entreprise de trois personnes.

### **Le bénéfice pour l'Institut Pasteur**

**Int. :** *Pour l'Institut Pasteur, quel a été le retour sur investissement de la création de ces entreprises ?*

**Alain Guédon** (directeur de la DARRI) : *La part de l'Institut dans le capital des entreprises est de 25 à 30 % du capital initial, mais comme nous ne participons généralement pas aux tours de table suivants, elle se dilue au fil du temps pour descendre à 10 ou même à 5 %. Selon une estimation fondée sur les dernières levées de fonds, notre participation a une valeur totale de 10 à 15 millions d'euros.*

**P. A. :** La valorisation des entreprises que nous accompagnons est un peu "la cerise sur le gâteau". Ce que nous en attendons avant tout, ce sont les revenus des contrats de licence, mais si nous pouvons également gagner de l'argent au moment de l'introduction en Bourse, c'est encore mieux.

**Int. :** *Quel est le budget annuel de l'incubateur et quel est le revenu annuel des contrats de licence ?*

**P. A. :** Le budget annuel de fonctionnement de l'incubateur est d'environ 100 000 euros, qui couvrent les études et consultations externes dédiées à chaque projet de création et toutes les dépenses inhérentes à ma fonction (déplacements, colloques, séminaires, formation, etc.).

**A. G. :** Les entreprises dont nous parlons ont en grande majorité moins de 7 ans d'existence et sont donc très jeunes pour ce secteur. Elles n'ont pas encore mis de produits sur le marché et, pour l'essentiel, ce sont leurs activités de services qui leur permettent de boucler leur budget. Nous ne pouvons donc pas en attendre des revenus très importants dans l'immédiat. Notre politique de valorisation des brevets est à plus long terme. Cela dit, elles nous rapportent d'ores et déjà entre un et deux millions d'euros par an, ce qui est loin d'être négligeable par rapport au budget de l'Institut Pasteur. Mais ces sommes vont probablement beaucoup augmenter dans les années à venir.

**P. A. :** Entre le moment où l'on crée une entreprise et le moment où elle met un médicament sur le marché, généralement en s'adossant à une firme pharmaceutique, il faut compter entre 8 et 10 ans. Mais comme nous cédon souvent des licences exclusives avec un droit de sous-licence, les entreprises peuvent céder ce droit et percevoir des revenus sans attendre la mise sur le marché.

### **La préincubation**

**Int. :** *J'imagine que vous disposez, en interne, d'experts capables d'évaluer les technologies présentées par vos chercheurs, mais comment vous assurez-vous qu'il existe bien un marché pour le produit envisagé ?*

**P. A. :** La préincubation dure de 12 à 18 mois. La plupart du temps, lorsque le chercheur vient me voir, il a encore des validations scientifiques à réaliser, voire des compléments à apporter à son brevet. Pendant ce temps, je m'adresse aux chargés de mission du service de transfert des technologies : ils connaissent le marché et sont capables de me donner un avis sur le potentiel de la technologie proposée. Je consulte également des experts extérieurs.

Il y a quelques jours, deux chercheurs pasteurien s m'ont soumis un projet d'entreprise. Mes collègues m'ont confirmé que la méthode de criblage qu'ils étaient en train de mettre au point était très intéressante. J'ai transmis un article de ces chercheurs à un expert extérieur. Selon lui, cette technologie sera certainement utilisée dans le futur, mais il estime que ce n'est pas suffisant pour créer une entreprise. Je vais maintenant revenir vers ces deux chercheurs

pour leur suggérer de proposer des services supplémentaires ou un modèle mixte associant leur plateforme de criblage et le développement de leur propre molécule. Pendant 12 à 18 mois, nous allons élaborer ensemble un business model, analyser le marché, imaginer le type d'entreprise qu'ils pourraient créer.

**A. G. :** Au départ, le business plan ne comprend que deux ou trois pages, de type purement scientifique. Il s'étoffe peu à peu, jusqu'à devenir un document qui permettra de juger s'il y a lieu ou non de se lancer dans un processus d'incubation. La préincubation permet également de se rendre compte si le porteur du projet a la capacité ou non de devenir un créateur d'entreprise, puis un dirigeant.

### **Les candidatures**

**Int. :** *Comment identifiez-vous les porteurs de projets ? Attendez-vous qu'ils viennent vous voir, ou allez-vous à leur recherche dans les corridors et à la cafétéria ?*

**P. A. :** La plupart du temps, c'est la coordination scientifique qui communique sur l'incubateur. Son responsable, Daniel Larzul, encourage les chercheurs à venir discuter avec moi. Certains viennent me voir spontanément pour me présenter un projet, mais c'est plutôt rare. Il arrive aussi que d'anciens pasteurien, qui ont créé une entreprise, poussent leurs collègues à se lancer : « *Ce que tu as entre les mains, c'est peut-être génial !* » Il est clair cependant que tout le monde sur le campus ne connaît pas encore l'existence de l'incubateur et que certains ne voudront jamais en entendre parler : ils sont très attachés à la recherche fondamentale et estiment que se lancer dans la recherche appliquée serait se dévoyer.

**A. G. :** Passer de la paillasse au monde de l'entreprise est effectivement souvent vécu comme une transgression et nécessite de lever beaucoup de freins.

**Int. :** *La création d'une entreprise vient-elle toujours de l'initiative d'un individu, ou vous arrive-t-il de décider vous-même que tel brevet justifie de monter une société ?*

**A. G. :** La création d'une entreprise est toujours une rencontre entre deux volontés. Il est exclu que nous décidions de créer une entreprise puis que nous cherchions qui pourrait porter le projet. En revanche, nous pouvons profiter de certaines opportunités. Dernièrement, un excellent chercheur était arrivé à l'âge de la retraite, mais n'avait aucune envie de quitter Pasteur. Nous lui avons suggéré de créer une entreprise à partir de ses recherches. Comme c'est un médecin, il était très sensible à l'idée d'inventer un médicament. Nous avons passé des nuits entières à l'aider à rédiger son business plan. Aujourd'hui, il se l'est parfaitement approprié et nous sommes actuellement entrés dans la phase de recherche d'accord de licence.

### **Chercheurs et managers**

**Int. :** *Dans votre modèle, il semble que ce soit toujours le chercheur qui devienne le chef d'entreprise. Ailleurs, il arrive que le chercheur continue à mener ses recherches et que d'autres personnes jouent un rôle plus opérationnel.*

**P. A. :** Les deux cas de figure peuvent se présenter. André Choulika avait manifestement le double profil ; d'autres préfèrent s'adosser à un manager. Le fondateur de Genomic Vision voulait rester à sa paillasse, et nous lui avons donc cherché un binôme. Au moment du premier tour de table, le capital-risqueur a protesté : « *C'est vous l'homme clef ; si vous ne venez pas dans la société, nous ne signons pas le chèque.* » Il a passé quelques nuits blanches, puis il a fini par sauter le pas. Aujourd'hui, il est ravi. Le deuxième tour de table a eu lieu l'été dernier.

## Pas de vente de brevets

**Int. :** *Comment arbitrez-vous entre l'option contrat de licence et l'option vente de brevets ?*

**P. A. :** Nous ne vendons jamais nos brevets, ce qui constitue une forme de garantie pour les entreprises et pour leurs investisseurs. En cas de besoin, nous n'hésiterons pas à faire des procès en contrefaçon et à dépenser des millions de dollars de l'autre côté de l'Atlantique pour défendre nos brevets, ce que ne pourrait pas forcément se permettre une jeune entreprise face à un grand laboratoire pharmaceutique.

## L'évaluation des brevets

**Int. :** *Que pensez-vous des méthodes d'évaluation des brevets ?*

**A. G. :** Nous sommes en train de nous doter d'un fonds de *proof of concept* qui nous permettra, avec un capital-risqueur partenaire, d'investir très en amont des sommes très importantes, de l'ordre de 500 000 à 1,5 million d'euros. Nous avons décidé d'un commun accord de miser 50 % chacun. Les financiers cherchent toujours à élaborer des modèles non seulement prévisionnels mais prédictifs, et bien que venant moi-même de la finance, je ne crois absolument pas à ces modèles. Je ne crois qu'à la rencontre entre une demande et une offre, rencontre qui peut être sujette à de très nombreux aléas. Cela dit, selon que le produit concerne un marché de quelques milliards de dollars ou seulement de soixante millions, il est clair que le risque n'est pas le même. Mais en dehors de ce genre de considérations très générales, je ne crois absolument pas aux modèles.

## Une toute petite structure

**Int. :** *Pouvez-vous nous en dire davantage sur la "boîte noire" de l'incubateur : combien de personnes y travaillent, quelles sont leurs qualifications, comment elles se répartissent les tâches ? On a l'impression que c'est un peu magique...*

**P. A. :** C'est effectivement un peu magique, car je travaille seule avec mon assistante, mais je m'appuie en permanence sur les autres services de la DARRI et de l'Institut. Je fais également appel à des ressources extérieures : des avocats pour choisir le statut juridique des futures entreprises, des *business angels* pour réunir les premiers fonds, etc. Je suis une sorte de chef d'orchestre qui mobilise différents instruments en fonction des besoins.

**A. G. :** L'approche est vraiment de type organique : l'objectif n'est pas de faire les choses à la place du porteur de projet, mais de lui proposer le terreau le plus riche possible.

**Int. :** *Recevez-vous des subventions publiques, par exemple de la part de la région ou de l'État ?*

**P. A. :** En tant que fondation privée, nous ne pouvons pas recevoir les subventions destinées aux incubateurs publics. En revanche, il m'est arrivé ponctuellement de bénéficier du soutien de la DRIRE (Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement), lorsque j'ai monté une action collective de formation pour les entreprises incubées.

## Mutualisation et synergies

**Int. :** *Si un orchestre symphonique se produit devant un seul spectateur à chaque concert, le modèle économique n'est pas très rentable. Parvenez-vous à mutualiser un certain nombre de services ou à créer des formes d'entraide entre les entreprises incubées ?*

**P. A. :** Chaque entrepreneur a son projet, sa problématique, son ego, et les faire travailler ensemble n'a rien d'évident. Une fois qu'ils sont dans l'incubateur, ils doivent utiliser des équipements en commun, ce qui constitue une première forme de mutualisation. Par ailleurs, j'organise une fois par mois des réunions d'information avec des intervenants extérieurs :

chaque entreprise parle de ses difficultés, et ces échanges d'expérience sont très riches. Lorsqu'elles se posent des questions très concrètes de type : « *Comment assurer mon local pour pouvoir lancer les essais cliniques ?* » ou « *Quelle convention collective choisir ?* », je les renvoie souvent vers d'anciens pasteuriens qui, eux aussi, sont passés de la paille à la création d'entreprise : c'est plus facile de se sentir en confiance avec des personnes qui ont vécu la même expérience. Les anciens jouent le jeu et sont en général ravis d'apporter leur contribution. Nous envisageons maintenant de formaliser cette entraide en créant un club des dirigeants d'entreprises issues de Pasteur et en leur demandant d'exercer un tutorat auprès des plus jeunes.

**Int. :** *Existe-t-il des synergies en matière de marketing ou de business entre les différentes sociétés ?*

**P. A. :** J'ai essayé d'en créer, mais j'ai totalement échoué ! Il me semblait que pour des entreprises jeunes, disposant de peu de fonds, il serait très intéressant de mutualiser le *business development* ou la gestion des ressources humaines, mais je me suis heurtée à un refus catégorique. L'argument invoqué était celui de la confidentialité, alors même que ces sociétés travaillent sur des secteurs très différents. Il me semblait parfaitement envisageable que le même *business developer* vende des services de mégenocléase pour une entreprise, tout en cherchant des prospects sur le système nerveux central pour une autre, mais je me trompais : « *C'est mon homme, c'est lui qui va défendre ma science et mes produits, je ne le partage avec personne.* » J'ai donc abandonné l'idée.

### **Le moment de couper le cordon**

**Int. :** *Comment gérez-vous le moment où vous devez couper le cordon ombilical ?*

**P. A. :** Très mal ! Je suis une "mère abusive" et je supporte mal la séparation... Sérieusement, en principe, nous ne pouvons accueillir les sociétés que pendant deux ans. Au-delà, nous rentrerions dans un système de bail commercial. Mais au bout de 23 mois, il est clair qu'une entreprise de biotechnologies n'est pas encore mûre pour voler de ses propres ailes. Lorsque c'est possible, nous accordons des rallonges. Le départ de l'incubateur ne signifie cependant pas que les relations s'interrompent, à la fois parce que ces entreprises détiennent nos licences et parce que nous détenons une part de leur capital. Les dirigeants ont généralement le réflexe de revenir me voir dès qu'ils en ont besoin, et s'ils ne le font pas, je prends les devants et je leur demande si je peux les aider.

### **Les liens avec le laboratoire d'origine**

**Int. :** *Quelles sont les relations entre le créateur de l'entreprise et son laboratoire d'origine ?*

**P. A. :** Les liens restent généralement très étroits. Quand nous cédon un contrat de licence, nous essayons de l'adosser à un contrat de R&D, car il est toujours intéressant, pour l'entreprise qui détient la licence, de bénéficier du suivi et des perfectionnements apportés par le laboratoire d'origine. Dernièrement, une entreprise a été créée par un chercheur qui était aussi le directeur de son laboratoire. Il a négocié avec la direction un contrat qui lui permet de travailler à 80 % de son temps pour son laboratoire et à 20 % pour son entreprise, ce qui est intéressant pour l'Institut Pasteur aussi car cela permet de préparer la transition en douceur. À la fin de la période d'incubation, il devra faire un choix : soit il quittera définitivement Pasteur, soit il estimera que l'entreprise est bien lancée et retournera à la recherche fondamentale.

### **Les projets écartés**

**Int. :** *Vous avez indiqué qu'une soixantaine de projets avaient été étudiés, et seulement une quinzaine retenus. L'échec n'est-il pas difficile à gérer pour les porteurs de projet ? Comment se passe leur retour au laboratoire ?*

**P. A. :** Les porteurs de projet reçoivent la réponse très rapidement, car dans une création d'entreprise, le temps compte beaucoup. C'est également vrai lorsque la réponse est négative, soit parce que la coordination scientifique nous a rendu un avis mitigé, soit parce que l'analyse de la propriété intellectuelle ou de la liberté d'exploitation a mis en évidence des difficultés, soit encore parce que l'équipe ne nous paraît pas très convaincante. Chaque fois, nous expliquons très précisément pourquoi nous ne retenons pas le projet. Si le porteur de projet veut néanmoins tenter sa chance, je l'oriente vers d'autres incubateurs, à qui j'explique pour quelles raisons nous ne faisons pas nous-mêmes l'accompagnement. Parfois, c'est pour une raison de stratégie interne. De toute façon, nous ne disposons que de très peu de places : si d'autres incubateurs peuvent accueillir certains des projets issus de Pasteur, nous ne pouvons que nous en réjouir.

### **Les relations avec les autres investisseurs**

**Int. :** *Vous arrive-t-il d'être en conflit avec les autres investisseurs, par exemple lors de la rédaction du pacte d'actionnaire ou lors des tours de table ?*

**P. A. :** Le pacte d'actionnaire est généralement rédigé par la direction juridique de Pasteur. Il arrive souvent que les investisseurs demandent des négociations sur certaines clauses, qui leur paraissent incompréhensibles. L'une d'entre elles prévoit, par exemple, que tout nouvel entrant doit au préalable demander notre autorisation. Par le passé, un laboratoire auquel nous avions refusé de céder une licence avait essayé de la récupérer en entrant dans le capital, et nous ne voulons plus être confrontés à une telle situation. Quand nous leur donnons ce genre d'explications, les capitaux-risqueurs les acceptent généralement très bien. De notre côté, nous pouvons transiger sur un certain nombre de points, car nous avons intérêt, comme l'entreprise, à ce que la transaction se fasse. Jusqu'ici, nous n'avons jamais été confrontés à une rupture de négociation.

**Int. :** *De toute façon, vous êtes majoritaires ?*

**P. A. :** Non, nous sommes minoritaires dès le départ. Nous tenons beaucoup à ce que le porteur de projet soit majoritaire, car il est indispensable qu'il soit extrêmement motivé.

### **Les multiappartenances institutionnelles**

**Int. :** *Un certain nombre de laboratoires de Pasteur sont des unités mixtes. Les chercheurs relevant de l'INSERM ou du CNRS peuvent-ils aussi s'inscrire dans cette démarche ?*

**P. A. :** Un seul des projets que j'ai accompagnés a été porté par un chercheur du CNRS, membre d'une unité de Pasteur. Comme il bénéficiait de la loi Allègre, il pouvait continuer à percevoir son salaire pendant la création d'entreprise, tandis que son associé, un pasteurien "pur jus", devait se mettre en disponibilité et renoncer à son salaire, ce qui n'a pas été sans provoquer quelques tensions. En définitive, le chercheur du CNRS a pris la direction de l'entreprise, et le pasteurien est simplement entré au capital, tout en restant dans son laboratoire. Si d'autres projets étaient portés par des équipes mixtes à l'avenir, nous chercherions sans doute à mettre en place une solution pour répondre à ces difficultés.

**Int. :** *Qu'en est-il de la propriété intellectuelle dans ce genre de configuration ?*

**P. A. :** Nous avons la chance de jouir d'une excellente réputation en matière de valorisation, et en cas de double tutelle, c'est généralement nous qui nous chargeons de défendre les brevets. Nous exerçons des mandats de valorisation pour le compte de l'INSERM, du CNRS, des universités Paris 6 et Paris 5. Quand nous créons une entreprise sur la base d'un brevet dépendant d'une double tutelle, la procédure se fait dans le cadre de ces mandats.

## Quel est le secret ?

**Int. :** *Vos résultats sont remarquables, surtout si on les compare à ceux d'autres incubateurs qui, parfois avec des budgets de fonctionnement beaucoup plus importants, ne réussissent pas à réaliser de bénéfices dans un laps de temps aussi court. À votre avis, pourquoi les autres incubateurs donnent-ils des résultats si décevants ?*

**P. A. :** La réponse que je vais vous donner n'engage que moi. Pasteur BioTop a l'obligation de créer de la valeur, ce qui nous conduit à être extrêmement sélectifs et vigilants. Certains incubateurs, financés parfois abondamment par les pouvoirs publics, doivent rendre des rapports d'activité qui, paradoxalement, les poussent à privilégier la quantité plutôt que la qualité : « *Grâce aux subventions de tel et tel organisme, nous avons créé tant d'entreprises* ». La pérennité de ces entreprises n'est pas toujours garantie... À Pasteur BioTop, paradoxalement, nous ne devons de comptes à personne, mais nous avons une véritable obligation de résultat.

Présentation de l'oratrice :

Pascale Altier : a débuté sa carrière professionnelle en qualité de responsable marketing chez INOTEB, start-up spécialisée dans les substituts osseux ; puis, après avoir passé dix ans au sein du Biocritt, structure de transfert de technologies appliquées au secteur biomédical, elle a rejoint le Genopole® à Évry dès son démarrage ; elle est responsable de l'incubateur Pasteur BioTop depuis février 2001.

Diffusion janvier 2009