

Quel modèle pour l'incubation académique ?

Le cas des incubateurs des grandes écoles de commerce françaises

Jean-Yves Barbier

Coordonnées :

CREDO – ESSCA

Groupe ESSCA, 1, rue Lakanal, BP 40 348, 49003 ANGERS CEDEX 01, France.

Tél : + 33 (0)2 41 73 47 47 – Fax : + 33 (0)2 41 73 47 48

E-mail : jean-yves.barbier@essca.fr

PREG-CRG, Ecole Polytechnique

Emmanuel Alquier

Coordonnées :

CREDO – ESSCA

Groupe ESSCA, 1, rue Lakanal, BP 40 348, 49003 ANGERS CEDEX 01, France.

Tél : + 33 (0)2 41 73 47 47 – Fax : + 33 (0)2 41 73 47 48

Résumé

Cet article propose une modélisation des structures d'incubation académique. Nous établissons une revue de littérature sur les incubateurs permettant de spécifier un cadre d'analyse des modalités d'incubation. Nous questionnons alors les pratiques et dispositifs de gestion observés et mis en œuvre au sein des grandes écoles de commerce françaises. Nous analysons plus particulièrement les divergences et les convergences en termes de vision, outillage et système d'évaluation pour esquisser un modèle intégrateur et proposer un référentiel des meilleures pratiques.

Mots clés

incubation – grande école – incubateur académique

Quel modèle pour l'incubation académique ?

Le cas des incubateurs des grandes écoles de commerce françaises

Résumé

Cet article propose une modélisation des structures d'incubation académique. Nous établissons une revue de littérature sur les incubateurs permettant de spécifier un cadre d'analyse des modalités d'incubation. Nous questionnons alors les pratiques et dispositifs de gestion observés et mis en œuvre au sein des grandes écoles de commerce françaises. Nous analysons plus particulièrement les divergences et les convergences en termes de vision, outillage et système d'évaluation pour esquisser un modèle intégrateur et proposer un référentiel des meilleures pratiques.

Mots clés

incubation –grande école – incubateur académique

Remerciements

Nous remercions vivement tous nos interlocuteurs d'avoir bien voulu nous recevoir et nous consacrer du temps pour cette étude.

INTRODUCTION

Il est admis que le premier incubateur date de 1959 (Lewis, 2002) et a été le résultat d'une subdivision d'un immeuble qui ne trouvait pas de locataire unique et qui a accueilli un contingent d'entrepreneurs parmi lesquels certains ont requis une assistance et des conseils (Adkins, 2001). Depuis cette date, de nombreuses initiatives ont vu le jour au niveau mondial, dérivant plus ou moins du concept de base de « l'hôtel d'entreprise » vers la fourniture d'un accompagnement de plus en plus complet. Le constat de l'efficacité de ces structures sur le développement des projets est extrêmement contrasté, en particulier pour les stades très précoces d'incubation ou de pré-incubation.

Longtemps restée anecdotique, l'incubation académique en France connaît aujourd'hui un développement accéléré et beaucoup de nouvelles initiatives sont en cours. La démarche est pourtant relativement récente à l'aune de l'existence des incubateurs. Cette démarche n'est pas non plus favorisée par le poids des classements internationaux (comme celui du *Financial Times* qui donne un poids prépondérant au salaire de sortie, ce qui devrait rendre dissuasif pour les écoles de trop promouvoir auprès de ses jeunes diplômés, le choix de l'entrepreneuriat, pas forcément très rémunérateur à la sortie ou à trois ans d'horizon). Et pourtant, les rangs des entrepreneurs en herbe se gonflent, portés par les vents de l'envie d'innover, ou peut-être par les tourbillons de la crise, cela reste à voir.

Il nous a semblé intéressant dès lors de dresser un panorama des nouvelles pratiques, des visions qui les sous-tendent et des dispositifs de gestion qui permettent aux incubateurs académiques de fonctionner. Nous avons ainsi pu articuler plusieurs éléments issus de notre expérience en tant que responsable de parcours entrepreneuriat et porteurs de projet avec une série d'entretiens, d'observations directes et de matériaux de seconde main.

Nous avons choisi de nous focaliser sur les incubateurs des grandes écoles de commerce à la fois les plus reconnues et celles où des initiatives récentes font bouger le paysage de l'incubation académique (notamment HEC, ESSEC, ESCP, EM LYON, sans nous risquer à établir un ordre de préséance) ainsi qu'Advancia, dont l'incubateur bénéficie d'une longue maturation au sein de la CCIP. Nous avons également observé en contre-point l'incubateur de Telecom Paris qui fait référence pour les écoles d'ingénieur¹.

¹ Il devrait s'ouvrir bientôt comme incubateur de référence pour ParisTech.

Nous étions portés par une question de fond relativement simple : qu'apporte un incubateur académique à son porteur de projet ? Il est en effet curieux de constater qu'alors même que l'efficacité des incubateurs semble sujette à caution, un nombre croissant de porteurs de projets veulent bénéficier d'un processus d'incubation. Est-ce donc un pis aller, une absence de communication sur les résultats jugés souvent décevants des incubateurs ou bien un choix finalement bien raisonné des porteurs de projets qui voient l'utilité d'une telle structure pour leur démarche ?

Etymologiquement, l'incubation désignait un savoir divin transmis aux mortels par les songes, après une nuit passée contre le sol, de préférence dans un temple grec. Les incubés attendraient ainsi implicitement une sorte de divination offerte par les incubateurs pour augurer des destinées de leur projet. Mais les managers d'incubateurs savent-ils vraiment tous entendre les dieux qui chuchotent ?

Plus sérieusement, nous avons retenu la définition suivante, adaptée de Hackett et Dilts (2004). Un incubateur est un espace de travail partagé qui offre aux incubés un système de suivi et d'assistance apportant une valeur ajoutée stratégique qui vise à faciliter le développement du projet incubé et à limiter le coût d'un échec éventuel. Il se compose d'un réseau d'individus et d'organisations qui interviennent sur les différentes dimensions du développement d'un projet entrepreneurial. Il existe dans les faits une assez forte ambiguïté des définitions liées aux adaptations des incubateurs à leurs contextes locaux (Kuratko et LaFollette, 1987) mais on peut admettre avec Allen et Rahman (1985) que l'objectif universel d'un incubateur est d'augmenter les chances de survie des entreprises incubées lors de leurs années de formation.

Nous proposerons ainsi une revue de la littérature sur les incubateurs et le processus d'incubation, à partir de laquelle nous positionnerons notre propre recherche centrée sur l'incubation académique. Nous utiliserons notamment la méta-analyse de Hackett et Dilts (2004) et les travaux de Fayolle et de Chabaud et alii pour la situation française. Nous exposerons ensuite les conditions de notre étude et les principaux éléments que nous avons observés. Nous esquisserons alors une modélisation de l'incubation académique dans les grandes écoles de commerce et un référentiel de bonnes pratiques.

1. UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LES INCUBATEURS ET LE PROCESSUS D'INCUBATION : L'APPROCHE ANGLO-SAXONNE ET LE CAS FRANCAIS

L'incubation relève d'un champ de recherche en émergence même si des jalons importants ont été posés. Nous focalisons notre attention sur ces grands jalons et centrons notre revue de littérature sur le processus d'incubation, en cohérence avec notre volonté d'analyser les incubateurs comme des dispositifs de facilitation de l'apprentissage des porteurs de projets.

1.1 LA META-ANALYSE DE HACKETT ET DILTS (2004) : 5 ETAPES DE RECHERCHE

Hackett et Dilts (2004) proposent une méta-analyse des recherches sur les incubateurs qui identifient cinq orientations de recherche depuis le début des travaux sur ce champ (Temali et Campbell, 1984)². Leurs travaux décrivent une logique de progression de la recherche académique en cinq étapes qui se succèdent chronologiquement de 1984 au début des années 2000 et pour lesquelles ils proposent une synthèse des résultats clés. On passe ainsi d'études sur le développement des incubateurs à une focalisation sur leurs configurations, puis sur les incubés avant de passer à l'examen de l'impact des incubateurs et enfin à une théorisation de l'incubation.

1.2 UNE SYNTHÈSE DES RESULTATS SUR LE DEVELOPPEMENT DES INCUBATEURS ET SUR LEURS CONFIGURATIONS

Notre approche nous conduit à focaliser notre attention sur les deux premiers axes, c'est-à-dire le développement (cycle de vie) et la configuration des incubateurs. En effet, l'incubateur lui-même peut être considéré selon l'angle du cycle de vie d'une entreprise. Plusieurs phases sont alors distinguées pour juger de la maturité de l'incubateur (Allen, 1988).

S'il faut certes tenir compte d'une contingence sectorielle, institutionnelle et même contextuelle, une démarche typologique permet déjà de catégoriser les incubateurs et de relativiser ainsi le périmètre de validité des résultats. La conclusion majeure dans cette approche typologique est l'incapacité à expliquer de manière robuste les variations de résultats selon l'appartenance à une catégorie d'incubateurs³.

² Temali et Campbell ont réalisé la première étude descriptive sur les pratiques de 55 incubateurs américains.

³ Quatre types principaux sont délimités : l'origine du financement (Kurato et LaFollette, 1987, Smilor, 1987, Temali et Campbell, 1984) ; l'origine des projets incubés : start-up ou spin-offs (Plosila et Allen, 1985) ; la nature de l'activité des projets incubés (Sherman, 1999) et la nature des domaines d'affaires couverts par l'incubateur (Brooks, 1986). Allen et McCluskey (1990), s'appuyant sur les travaux de Brooks (1986) présentent une catégorisation des incubateurs en quatre types positionnés sur un référentiel en termes de valeur ajoutée.

1.2.1 Les trois unités d'analyse d'un incubateur

Hackett et Dilts (2004) montrent que le développement d'un incubateur s'analyse sur trois niveaux :

- Celui de la communauté : dans quelle mesure l'environnement protégé de l'incubateur parvient à s'insérer dans un écosystème plus large ;
- Celui de l'incubateur lui-même : dans quelle phase de son cycle de vie se trouve l'incubateur et quelles sont les conséquences en termes de structuration ?⁴
- Celui de l'incubé : quels services d'accompagnement sont disponibles et quel niveau d'entraide existe-t-il entre porteurs de projets ?

Dans les études passées au crible, nous observons que l'on reste à un niveau de granularité assez fort, ce qui ne permet pas de déduire véritablement des pratiques managériales plus affinées relatives au développement des incubateurs.

1.2.2 Facteurs clés de succès relatifs à la configuration des incubateurs

Les travaux sur les configurations sont synthétisés par Hackett et Dilts⁵ dans une logique qui spécifie les échanges croisés entre les trois niveaux d'analyse explicités au paragraphe précédent (communauté économique, incubateur et porteurs de projets).

Concernant le niveau de la communauté, quatre facteurs clés de succès sont identifiés : le support de la communauté, l'importance de l'adéquation entre les valeurs de l'incubateur et celle de la communauté (Hisrich, 1988), ainsi que le rôle déterminant de la communication, en particulier avec les leaders de la communauté.

Au niveau de l'incubateur et des incubés, les éléments critiques sont extraits des travaux de Campbell et al. (1985), Smilor (1987), Autio et Kloftsen (1998) : une représentation partagée du succès, l'accès au financement, le processus de sélection et de suivi des incubés (Culp 1996 ; Lumpkin et Ireland, 1988 ; Merrifield, 1987 ; Kurato et LaFollette, 1982 ; Bearse, 1988), la disponibilité d'une expertise sur site, l'existence de jalons structurants basés sur des politiques et des procédures clairement établies, l'attractivité sectorielle.

⁴ Le cycle de vie de l'incubateur se décompose en trois phases : (1) le lancement, qui va de l'idée de création de la structure par une communauté au remplissage de tout l'espace mis à disposition pour les porteurs de projet (Allen, 1988) ; (2) le développement : marqué par une hausse de la fréquence des interactions entre l'équipe de l'incubateur et les porteurs de projets, une demande stabilisée pour l'entrée de nouveaux incubés et un support renforcé de la communauté apportant son appui à l'incubateur ; (3) la maturité : la demande d'entrée de nouveaux projets excède fortement les capacités, l'incubateur est devenu un centre de gravité pour la communauté entrepreneuriale.

⁵ Hackett et Dilts (2004), p.66.

Là aussi, les résultats mis en lumière portent plus sur des principes très généraux que sur des pratiques managériales actionnables (Argyris, 1995)⁶.

1.3. LE CAS FRANÇAIS : UN COURANT DE RECHERCHE FRANÇAIS SUR LES INCUBATEURS STRUCTURE PAR LES TRAVAUX DE FAYOLLE ET DE CHABAUD

1.3.1 Le programme de recherche de Chabaud et alii sur l'impact des incubateurs

Chabaud, Charriere, Ehlinger, Perret et Revault (2002) ont proposé un programme de recherche sur l'impact des structures d'accompagnement. Ils ont réalisé une étude quantitative sur 169 incubateurs et pépinières françaises. Leur étude identifie quatre types d'éléments pour les incubateurs : l'hôtel d'entreprise, les services communs, les prestations informatiques et les prestations d'accompagnement. Ces différents registres d'action des incubateurs sont déclinés en sous-types dont les auteurs analysent la distribution. Leurs résultats montrent des configurations assez contrastées, allant d'une offre quasi généralisée de la fonction « hôtel d'entreprise » à une assistance proposée plus sporadiquement. Ils définissent ainsi une sorte de porte-feuille de prestations.

Ils soulignent la difficulté à établir une mesure objective de l'impact des incubateurs en l'absence d'une population « témoin » et en raison de la difficulté à définir la qualité du résultat : faire s'arrêter un projet qui a peu de perspectives serait plutôt un succès qu'un échec ! Les auteurs optent cependant pour la mesure du taux de sortie en activité de l'incubateur.

Ils choisissent de focaliser leur apport sur deux dimensions : la sélection (screening) en détaillant les mérites réciproques de deux modalités possibles et en proposant un modèle d'aide à la décision en univers incertain sur le choix du mode de sélection le plus efficace selon les paramètres d'incertitude affectant les projets.

D'autre part, ils montrent que sur le sujet de l'assistance, trois référentiels théoriques peuvent être mobilisés. La théorie des réseaux (Hitet et Hesterly, 2001), les coûts de transaction (incubateurs comme infomédiaires) et la théorie des ressources et compétences (Tywoniak, 1998), l'idée centrale étant que les besoins des projets incubés varient selon leur stade dans le processus d'incubation. L'intérêt de cette approche réside dans l'établissement d'un panorama des prestations des incubateurs et de leur distribution à l'échelle nationale,

⁶ ARGYRIS C. (1995), *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions, Paris.

mais à nouveau, cela ne permet pas de rentrer finement dans les dispositifs organisationnels mis en place.

1.3.2 La toile de fond interactionniste du processus entrepreneurial

Or, Fayolle (2003) rappelle que le propre des gestionnaires est précisément d'aborder l'entrepreneuriat sous l'angle du comment (Stevenson et Jarillo, 1990 ; Hernandez, 1999, 2001). Fillion (1997) identifie vingt-cinq thèmes génériques en entrepreneuriat et Bruyat et Julien (2001) soulignent la grande diversité des situations entrepreneuriales observables. C'est ce type d'angle de vue que nous nous proposons d'approfondir.

Gartner (1985) pose un premier jalon important avec son modèle interactionniste à quatre dimensions. Ainsi, on envisage le comportement entrepreneurial comme la résultante d'un processus de type interactionniste entre des éléments appartenant à l'environnement et d'autres, reliés à l'individu (Fayolle, 2003). On pourra alors s'intéresser plus particulièrement à l'émergence organisationnelle (Gartner, 1990), à la recherche d'opportunités entrepreneuriales (Venkataraman, 1997)⁷, ou à la dialogique individu/création (Bruyat, 1993). Cunningham et Lischeron (1991) proposent d'aborder le phénomène entrepreneurial dans une logique multi-facettes. Il s'agira alors de suivre un processus itératif articulant les qualités personnelles du créateur, les opportunités, les outils managériaux et l'adaptation du processus lui-même. En suivant Bouchikhi (1993), on observe que la performance entrepreneuriale peut d'ailleurs s'expliquer plus par le processus que par les qualités intrinsèques des éléments du projet.

Nous transposons cette idée au processus d'incubation en mettant l'accent sur le dispositif d'interaction d'une part et d'autre part, sur les conséquences de la relation triangulaire et non plus dyadique entre le porteur de projet, son projet et le processus d'incubation. Cela nous conduit à investiguer un type particulier de « situations entrepreneuriales » (Fayolle, 2002) pour lesquelles on retrouve les conditions génériques en termes d'unité d'analyse et de propriétés structurantes développées par Girin, (1990, 1995)⁸. Dans l'esprit de la démarche de Cunningham et Lischeron (1991), nous avons adopté une logique de recherche multi-facettes qui vise à poser des bases pour spécifier ce que nous proposons d'appeler un « agencement incubatorial » par analogie avec le concept de Girin.

⁷ Nous rejoignons Fayolle sur l'idée que les opportunités n'existent pas mais sont construites dans le processus.

⁸ Girin (1990) spécifie les propriétés des *situations de gestion* et leurs conséquences sur la démarche de recherche empirique en sciences de gestion. Girin (1995), avec le concept d'agencement organisationnel propose d'utiliser comme unité d'analyse le composite humain, matériel et symbolique dont l'efficacité, précise-t-il, relève de la cohérence entre ces éléments plutôt que de leur performance prise isolément.

1.3.3 Les éléments structurants de la recherche sur l'accompagnement, vu comme un processus d'apprentissage

Cuzin et Fayolle (2004) présentent une approche générique de l'accompagnement. Plusieurs dimensions structurantes sont articulées. Fondamentalement, l'accompagnement est conçu comme la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage pour le porteur de projet (Sammut, 2003a). Trois courants de recherche orientent leur point focal soit sur l'émergence organisationnelle (Gartner, 1988, 1990, 1993), l'opportunité entrepreneuriale (Shane et Venkataraman, 2000) ou le processus dialogique créateur/création de valeur (Bruyat, 1993). Les auteurs soulignent trois dimensions essentielles :

- le degré de changement introduit par le projet⁹
- les aspects cognitifs : les décalages entre les représentations du porteur de projet et les perceptions de l'accompagnateur (Verstaete, 1996)
- la dynamique des interactions : c'est *l'adéquation dynamique* de l'accompagnement au type de création et à l'état d'avancement du processus qui conditionne sa réussite. Elle conditionne l'efficacité du contexte d'apprentissage et l'accès pertinent aux ressources techniques, financières et relationnelles.

Cuzin et Fayolle esquissent ainsi une relation d'accompagnement idéal-typique, faite de confiance, d'écoute et de visions partagées, où le temps est une variable clé avec deux facteurs de contingence : le type de création et l'avancement dans le processus. Un modèle à trois dimensions articule ces éléments selon les trois axes qui déterminent une configuration d'accompagnement : l'intensité du changement pour le créateur, l'intensité de la nouveauté pour l'environnement et l'avancement du processus.

Ngijol (2009) propose d'ailleurs une piste très stimulante sur l'apprentissage des incubés à partir de la théorie de Kolb (1984) de l'apprentissage expérientiel et de l'observation d'un panel d'incubés qui lui permettent d'identifier trois trajectoires types d'apprentissage. Cette piste est à rapprocher des travaux de Sarasvathy (2001), dont les recherches ont mis en évidence l'un des facteurs clés de succès des entrepreneurs : ils pensent de manière non causale, ce qu'elle appelle *l'effectuation*. Trois ingrédients (3 W) doivent être réunis : (W)ho you are ? (W)hom you know ? (W)hat you know. L'entrepreneur construit alors une

⁹ Bruyat (1993) propose une matrice des configurations de création d'entreprise selon le degré de nouveauté pour le créateur et pour l'environnement. Le processus relève alors de l'imitation, de la reproduction, de l'innovation-valorisation ou de l'aventure.

heuristique d'exploration en minimisant le coût d'échec afin de pouvoir rebondir plutôt que de construire des compétences vers un but défini au préalable de manière fixe.

2. ELEMENTS DE METHODOLOGIE : UNE APPROCHE QUALITATIVE ET COMPARATIVE POUR UNE PREMIERE ETAPE D'UN PROGRAMME DE RECHERCHE SUR L'INCUBATION ACADEMIQUE

Nous nous inscrivons donc sur l'axe de recherche sur le développement des incubateurs en limitant notre périmètre de recherche aux incubateurs académiques des grandes écoles de commerce pour lesquels peu de travaux d'investigation existent. Notre objectif est de prendre une unité d'analyse plus fine pour que la granularité de nos résultats permette une réflexion plus approfondie sur les savoirs en action (Charue-Duboc, 1995).

Nous souhaitons en particulier observer le lien entre dispositifs organisationnels de l'incubateur et apprentissage du porteur de projet dans une perspective qui identifierait la part de contextualisation de l'apprentissage et les éléments invariants.

Ce papier constitue donc une première étape, centrée sur l'établissement d'un référentiel des configurations des incubateurs académiques. Au-delà des particularités, peut-être ponctuelles qui ont été identifiées, nous souhaitons dégager des lignes de fonds qui caractérisent les différentes structures et proposer une vue d'ensemble sur les configurations étudiées.

La deuxième étape est centrée sur la communauté qui constitue un élément essentiel du dispositif mais suppose un accès plus difficile et la construction de descripteurs spécifiques au champ des réseaux qui nécessiteront une collaboration avec un spécialiste du champ.

La troisième étape visera à articuler les résultats obtenus avec les trajectoires d'apprentissage des incubés, en les croisant avec les travaux de Ngijol (2007) pour construire un modèle intégré de l'incubation académique visant à éclairer les conditions optimales de création d'un environnement facilitant l'apprentissage des porteurs de projet et leur traduction dans un dispositif organisationnel que nous appelons l'agencement incubatorial. Celui-ci doit comporter une réflexion articulant les trois dimensions humaine (en termes de psychologie sociale, de trajectoire créative, de relation à l'échec), symbolique (mode de collaboration, gestion de projet, dispositifs d'apprentissage, rôle du tacite dans la co-présence à l'image de la réflexion sur les pôles de compétitivité (Barbier et Calvez, 2009) et matérielle (environnement créatif, logique fractale de l'innovation¹⁰.

¹⁰ Akrich M., Callon M., Latour B., (1988), « A quoi tient le succès des innovations », *Gérer & Comprendre*, Annales des Mines, n° 11 p.4-17 et n°12, p.14-29.

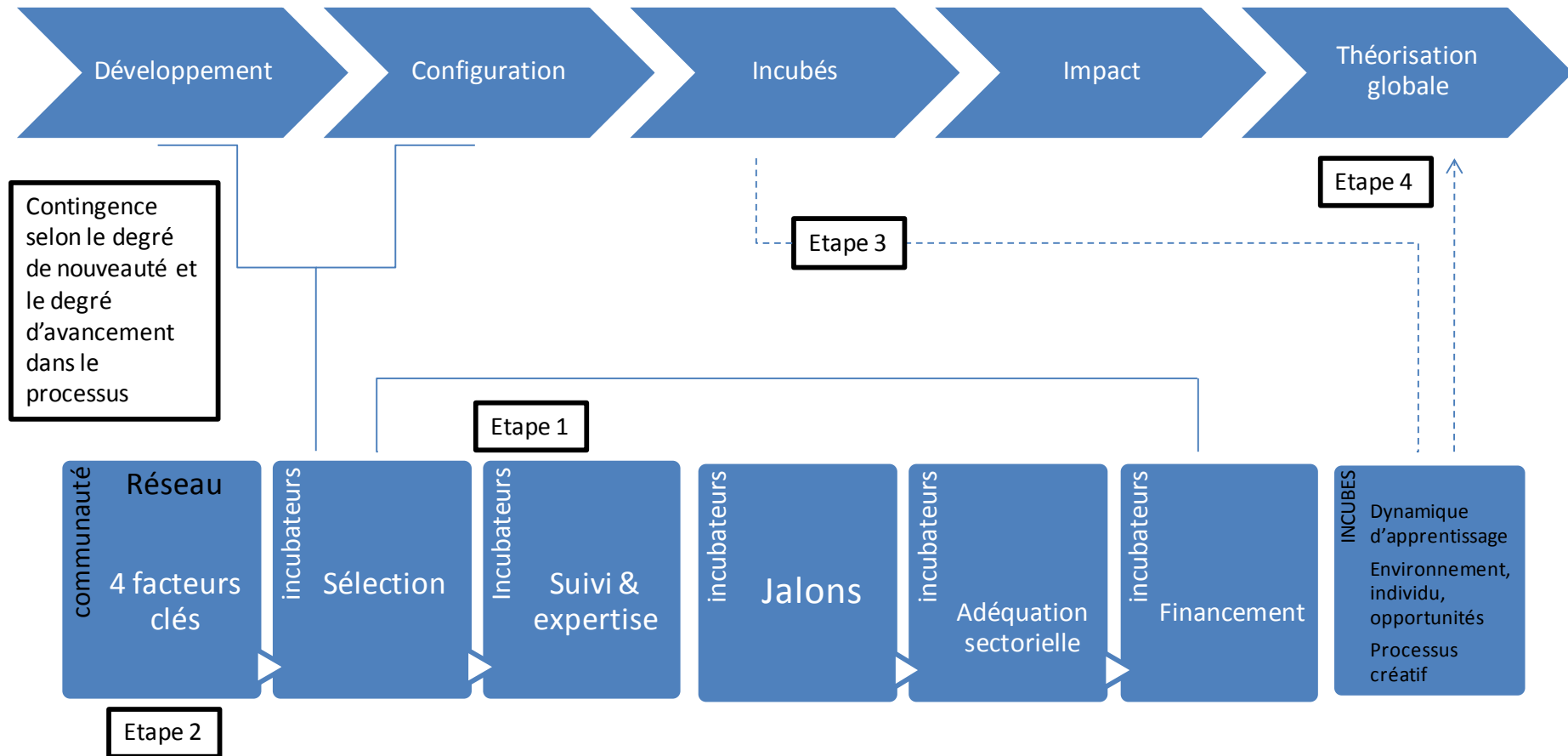
Parmi toutes les structures d'accompagnement à la création d'entreprise, seuls les incubateurs académiques privilégient les phases amont d'un projet, l'amorçage voire le pré-amorçage. Notre matériau est composé des entretiens réalisés auprès de responsables de chaires entrepreneuriat et dans les incubateurs académiques, dans des établissements d'enseignement supérieur possédant ces deux structures. Chaque fois que cela a été possible, nous avons triangulé ces informations avec des éléments de seconde main. Ce matériau est exploité à l'aune de l'expérience personnelle des auteurs dans la conduite de plusieurs projets entrepreneuriaux, ainsi que de l'expérience de la direction d'un master entrepreneuriat au sein d'une grande école de commerce. En établissant la liste des établissements potentiellement candidats à cette étude, nous avons identifié une série d'incubateurs qui correspondaient à nos critères à HEC, l'ESSEC, ESCP Europe, l'EM Lyon, Sciences Po Paris, Telecom Paris, Arts & Métiers ParisTech, Centrale et Advancia. Nous avons pu réaliser notre étude auprès de six de ces établissements. Les éléments dont nous disposons nous ont paru suffisants pour établir notre cadre d'analyse et ses dimensions structurantes.

Les entretiens se sont fait en deux « salves » : la première a servi de phase exploratoire avec une série d'interviews auprès de personnes qui connaissent bien l'univers des incubateurs pour y avoir travaillé tandis que la seconde a permis d'échanger avec les responsables académiques des chaires entrepreneuriat ou les responsables d'incubateurs académiques.

Les entretiens ont été généralement réalisés en face à face, dans les locaux, ce qui offrait l'avantage de visiter les salles de travail mises à disposition des incubés et d'interroger directement les porteurs de projets. Nous avons essayé de confronter systématiquement plusieurs facettes relatives à la vision portée par l'incubateur, aux dispositifs d'accompagnement et aux systèmes d'évaluation. Au final, nous avons donc choisi d'approfondir cinq cas de dispositifs d'incubation académiques dans une logique comparative (Yin, 1989 ; David, 2003)¹¹ et selon une approche intégrée et multi-facettes inspirée des orientations de recherche de Cunningham et Lischeron (1991). Le schéma ci-dessus résume la réflexion en termes de positionnement dans la littérature et présente notre cadre d'analyse et notre programme de recherche : focalisation sur les aspects développement et configurations des incubateurs (étape1, réalisée), intégration de la dimension réseau (étape 2, en cours), approche par les incubés et leur trajectoire d'apprentissage (étape 3), construction d'un cadre intérateur articulant ces éléments (étape 4).

¹¹ Yin R.K. (1989). *Case study research : Design and methods* (2nd éd.), Newbury Park, CA, Sage ; David A. (2003), «Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion», *Sciences de Gestion*, n°39.

Représentation du cadre d'analyse et du programme de recherche



3. RESULTATS ET DISCUSSIONS : UN CADRE D'ANALYSE DES INCUBATEURS ACADEMIQUES ET DE LEURS DIMENSIONS STRUCTURANTES

3.1 UNE GRANDE VARIETE DE CONFIGURATIONS D'INCUBATEURS : UNE GRILLE DE LECTURE SELON LES CINQ DIMENSIONS DE NOTRE CADRE D'ANALYSE

Il n'y a pas, contrairement à ce qu'on pourrait croire, de « *dominant design* » pour les incubateurs académiques. Sans doute est-ce lié pour partie à la relative jeunesse de ces structures mais cela dénote également des divergences de visions sur le rôle et les missions des incubateurs au sein des différentes écoles. Nous explicitons ce point selon les catégories de notre cadre d'analyse.

3.1.1 Des visions contrastées et des modes de sélection spécifiques selon les écoles

	Facteur clé de succès 1 : sélection des incubés et vision
ESSEC	Création : 2000 pour l'incubateur, 2001 (ESSEC Ventures), 2006 pour le fonds d'amorçage. Pas de chiffre précis de candidature mais « nous savons que la demande est forte et qu'elle augmente. Tous ne peuvent intégrer l'incubateur. » Evaluation : 50% sur le business plan, 50% sur l'équipe. Plus gros incubateur étudiant de France (90 projets incubés). La moitié des projets incubés sont des « cross ESSEC - autre école ». « L'idée n'est pas de créer des boîtes, c'est de créer des boîtes « successful ». L'objectif numéro 1 est de rendre ces boîtes attractives pour le marché, pour les clients, mais aussi pour les investisseurs ».
HEC	Création de l'incubateur très récente (2007) en support du parcours entrepreneur pionnier (1974). L'incubateur est ouvert aux étudiants et jeunes diplômés (depuis moins de 5 ans) « On s'interroge à chaque fois sur nos critères de sélection. Ils restent quand même très liés à l'équipe et très subjectifs , ce que nous assumons pleinement. Nous nous considérons comme une start-up nous-même et recherchons chez le porteur de projet : ambition, capacité de développement, dimension innovante du projet. Nous prenons environ 100 projets en Bac à Sable, 30 en Tremplin et 15 dans l'incubateur. »
ESCP	Création : 2003 pour l'incubateur Yellow Factory à Soleillet, 2009 pour le pré-incubateur Blue Factory. Ce dernier, sur place, se focalise sur des problématiques très amont et ne nécessite pas une immatriculation au RCS (entre 15 et 20 projets par an) ; l'incubateur, qui est une surface louée à une filiale de CCIP (la pépinière Paris Soleillet), accueille trois entreprises chaque année depuis 2003. L'ESCP met plus l'accent sur l'équipe : « Pour le pré-incubateur, le jury est totalement libre de juger selon ses critères à lui, nous n'avons pas mis des critères. Il est composé de deux business angels, deux professeurs, deux entrepreneurs et quatre étudiants. ». Le critère principal est la motivation du/des porteur(s) de projet à développer son activité et à contribuer au pré-incubateur. Les outils ne sont pas strictement liés à l'incubateur mais accessibles à tout étudiant de l'école, à n'importe quelle période de sa scolarité car « si on fait le tri selon nos critères extrêmement scolaires, un peu selon notre instinct, [on est] finalement toujours surpris de qui va réussir ». En spécialité « entrepreneuriat » (3 mois) : sur 400 étudiants par promo, entre 60 et 100 candidats pour 30 places. Pour le Master Innover et Entreprendre : 25 places pour 80 candidats. Pour le pré-incubateur environ 3 sur 4 sont pris, 1 sur 5 pour l'incubateur.
EM Lyon	L'incubateur de « seconde génération » a remplacé depuis 2008 celui qui existait depuis 1984. Il est ouvert à toute personne issue de la communauté de l'EM Lyon. Les projets sont évalués par un comité de sélection qui relaye la vision de l'école : s'intéresser avant tout à des « projets ayant un fort potentiel d'innovation et de développement, portés par des personnes animées d'une dynamique de responsabilité sociale » . Deux systèmes co-existent : Premium (23 projets portés par des seniors) et Espoir (15 projets étudiants). Une réflexion est engagée sur l'insertion dans un réseau international d'incubateurs (un projet sur

	deux ayant d'emblée un potentiel mondial), l'accompagnement à distance et le renforcement de « niveaux d'incubations », en jouant sur l'intensité ou la durée.
Advancia	Depuis 2005 : « Notre objectif est d'accueillir des gens qui ont envie de confronter leur projet à la critique. Nous recherchons des entrepreneurs qui ont effectué des actions significatives pour donner un sens à leur projet et qui souhaitent concrétiser ces premières démarches et réflexions. Nous prenons des risques sur la finalité économique du projet ». Le niveau de maturité des projets sélectionnés est secondaire. « Nous nous attachons à repérer des individus enthousiastes qui ont envie de partager leurs ambitions pour grandir car notre but est de former des chefs d'entreprise et des équipes d'entrepreneurs. » (80 candidats pour 40 projets incubés).

3.1.2 Un suivi de projets qui reposent sur des ingrédients communs mais des dispositifs particuliers

	Facteur clé de succès 2 : suivi des projets et expertise
ESSEC	Méthodes de suivi plutôt informelles mais régulières, contrôle régulier par le responsable de la structure. Ce sont les formations qui jouent le rôle de soutien opérationnel : formation initiale, formation permanente executive MBA, master entrepreneur avec Centrale. Après il y a l'incubateur lui-même, le fonds d'amorçage qui assure le soutien financier ainsi que le réseau des anciens, et un couplage avec un chef d'entreprise du même secteur que l'incubé. Une vingtaine de chefs d'entreprises, bénévoles, qui ne sont pas tous des anciens apportent leur concours ainsi que l'association 100 000 entrepreneurs.
HEC	« Notre accompagnement est très artisanal ». Il repose sur un guide « do it yourself » pour le niveau Tremplin et sur du coaching pour l'incubateur par le responsable de la structure, des anciens ayant une affinité sur la problématique ou le secteur, des ateliers pragmatiques (par ex. sur le pacte d'associés), du brainstorming entre projets et de la mise en relation pour le financement « Un tiers des incubés sont présents dans les locaux, un tiers viennent de temps en temps et un tiers jamais : ce n'est pas une pépinière comme à Telecom, il n'y a pas de bureaux dédiés, notre valeur ajoutée est dans la réflexion et l'accélération du processus ».
ESCP	Concernant l'admission à l'incubateur, ce qui est important réside dans le travail académique réalisé sur le business plan (peu importe sa faisabilité pratique) et la qualité de l'équipe. « Cet incubateur est un incubateur académique, nous le positionnons comme un atelier de recherche sur les processus de création d'entreprises. Le pré-incubateur est là pour faciliter le lancement, faciliter cette phase qui est la plus fragile. » L'ESCP Europe a une approche très outillée dans les premières phases des projets de création mais ne se concrétise pas par beaucoup de créations. En effet, ce n'est pas l'objectif de l'école de pousser un maximum d'étudiants vers la création d'entreprise. L'important est un enjeu de formation et de recherche : développer l'entrepreneuriat sous toutes ses formes (création, intrapreneuriat, entrepreneuriat social et solidaire, entreprise familiale, ...), tout au long de la vie, en comprendre les enjeux et les ressorts (notamment sur la croissance des ETI, le financement en amorçage, l'accès au marché, ...). Plusieurs services existent : les « revues de projets », le « coaching expert », le « speed networking », le « matchmaking ». L'incubateur et le pré-incubateur sont gérés par des bénévoles, (responsable + association étudiante Incube Inside).
EM Lyon	L'incubateur dispose de 1200 m ² de locaux. Il s'appuie sur les programmes de formation de l'école pour susciter et manager la créativité. Trois dispositifs entretiennent la dynamique des projets : 1) des séminaires de formation, 2) du coaching (par des équipes mixtes de chefs d'entreprises assurant le mentorship, de professeurs en monitoring et d'experts techniques), 3) de la mise en réseau grâce à une plateforme communautaire. La durée d'incubation est très variable, depuis un an avant la création jusqu'à 3 ans de création. Durée moyenne : 2 à 3 ans.
Advancia	A Advancia, on met en avant que la démarche de l'entrepreneur est psychologique et sociale avant d'être économique . « Nous les préparons à être à leur aise en face de chefs d'entreprises aguerris et à être capable de les intéresser ». Le coaching est obligatoire.

Le suivi des projets repose sur les mêmes ingrédients (coaching, réseaux des anciens, quelques outils dédiés) mais on observe des approches très contrastées en termes de positionnement des curseurs sur le caractère plus ou moins formalisé de l'accompagnement.

3.1.3 Des jalons, des procédures et des modes d'évaluation très divergents

	Facteur clé de succès 3 : jalons et procédures
ESSEC	L'incubateur de l'ESSEC a hébergé 90 projets au total depuis sa création en 2000 dont près de 40 projets sur la dernière année. Ce succès est attribué au fait que « les étudiants qui veulent créer peuvent s'adresser à [l'incubateur] à n'importe quel moment. » Logique intégrée : formation > incubateur > pépinière et fonds d'amorçage éventuellement. Pérennité quasi-totale des projets qui sont sortis, quasiment pas de faillite mais 3/4 entreprises mortes sur les 90 incubées durant le processus. Moyenne globale : sur 6 projets qui rentrent dans l'incubateur, 4 se créent réellement. « Le taux a monté ces derniers temps, c'est plus autour de 8/10 maintenant. » Etre incubé peut remplacer le stage en terme de crédits ECTS.
HEC	Depuis 2009, il y a trois niveaux bien distincts (réflexion la plus structurée sur ce point parmi notre échantillon) : le « bac à sable », ouvert à tous (6 semaines pour creuser une idée), puis « Tremplin » (3-6 mois) pour valider l'opportunité de marché, avec une dimension d'auto-gestion et enfin l'incubateur (6 mois renouvelables après audition par un jury) où ne sont acceptés que des projets jugés très bons et auxquels on va consacrer des ressources d'accompagnement importantes avec l'objectif clair de réussite.
ESCP	Les porteurs de projets de l'incubateur ESCP « doivent présenter leurs progrès, ils doivent « pitcher » tous les six mois. La vision est de fournir un environnement où « les porteurs de projets ne se sentent pas seuls » car, « quand on crée une entreprise, les deux premières inquiétudes, à part fixer un prix et élaborer un produit, c'est le recrutement et les locaux. » Les coaches sont majoritairement des anciens de l'école, bénévoles, tous entrepreneurs, membres du club des 100 entrepreneurs. Le coaching est optionnel, sur demande, tout est un peu à la carte. 10% des entreprises de la pépinière Paris Soleillet viennent de l'incubateur ESCP, ce qui en fait la plus importante communauté et prolonge le passage à l'incubateur.
EM Lyon	Un système go/no-go décide chaque année de la poursuite de l'incubation. Une revue régulière des indicateurs de performance de l'entreprise est réalisée sur les dimensions d'équilibre financier et de stratégie de développement et une fois par an sur la dimension managériale. Le tout est orchestré grâce à une plateforme collaborative rassemblant les incubés, les professeurs suiveurs et les mentors et bientôt, les experts extérieurs. La récente modification du processus (2008) ne permet pas encore une analyse documentée des résultats des projets.
Advancia	Les incubés sont évalués régulièrement par les coaches qu'ils voient chaque semaine (chefs d'entreprise en activité assistés par des experts ; Coaches dédiés + 40 intervenants.) L'incubateur d'Advancia a l'approche la plus formelle de notre panel : les incubés sont évalués sous forme de présentations finales. Ce sont des évaluations écrites et orales, qualitatives et ensuite quantitatives. C'est l'école qui a généré le plus de résultats avec 200 projets portés accompagnés en cinq ans et plus de 140 entreprises créées et encore en vie. Durée d'incubation : 6 mois (fixe)

De grandes divergences dans les dispositifs de suivis ainsi que des politiques qui s'inscrivent sur un continuum allant d'un objectif clair de réussite sur le marché à une vision plus centrée sur l'apprentissage académique.

3.1.4 Une prise en compte de la dimension sectorielle relativement partagée

	Facteur clé de succès 4 : adéquation sectorielle
ESSEC	L'ESSEC focalise sur le couplage sectoriel et sur les interactions entre incubés: c'est-à-dire qu'un projet dans le secteur du sport se verra attribué un parrain évoluant dans cet univers là. Un partenariat existe avec ParisBiotech.
HEC	Sélection de coachs ayant si possible une affinité sectorielle. L'incubateur se positionne quasi-exclusivement sur les services innovants (75% des projets ont une dimension web)
ESCP	Pas de ciblage revendiqué. Ouverture sur l'entrepreneuriat social et forte mixité pluri-compétences des équipes.
EM Lyon	Un système de challenge des projets par un spécialiste sectoriel est organisé. Il n'y a pas de volonté d'un positionnement sectoriel même si les projets sont plutôt biotech ou Internet et, avec le rapprochement de Centrale Lyon, sciences de l'ingénieur.
Advancia	L'incubateur s'adresse à des projets de tous horizons, particulièrement issus des industries créatives , du service et de la distribution.

La relation au secteur conduit pour certains à se positionner sur un domaine sectoriel particulier ou à organiser un couplage sectoriel entre les incubés et le coach plus ou moins spécialistes d'un secteur.

3.1.5 Des réponses sur la dimension financement très contrastées

	Facteur clé de succès 5 : financement
ESSEC	L'ESSEC a mis en place ESSEC Ventures . Le résultat est une logique intégrée, c'est-à-dire formation, incubateur(s), pépinière et éventuellement financement par le fonds d'amorçage créé en 2006 qui a investi dans 13 start-ups avec l'objectif de gagner de l'argent. L'ESSEC a incubé 90 projets, «le critère d'investissement n'est pas un critère définitif final, mais c'est quand même bon signe, si on a réussi à lever de l'argent, a priori, on est sur la bonne voie.» Et cela fonctionne, 80% des projets portés lors de la dernière promotion se sont effectivement transformés en création d'entreprise.« L'école se doit de leur donner un coup de pouce pour qu'ils réussissent, notamment sur le terrain de l'amorçage qui est plus dur en France. Pour pouvoir tenir les six premiers mois, la première année ».
HEC	Mise en relation avec des business angels. La plupart des projets quittent l'incubateur en ayant levé des fonds.
ESCP	Recours au Club des 100 entrepreneurs
EM Lyon	La mise en relation avec les investisseurs reposent sur les réseaux personnels des animateurs de l'incubateur (environ 10 partenaires privilégiés).
Advancia	Advancia a développé le « Business Angel Tour ». Pour certains porteurs de projet, le parcours est complété par cet outil dont l'objectif est d'apprendre aux entrepreneurs à construire une valorisation puis à « pitcher » devant des Business Angels. Le BA Tour existe depuis 4 ans il a accueilli 40 projets, dont 18 ont levé entre 100 et 600 K€.

Les incubateurs présentent des degrés de prise en compte de la dimension de financement très contrastés et ont développé pour certains des dispositifs dédiés (fond d'amorçage) alors que d'autres se limitent à une mise en relation.

3.1.6 Les dispositifs de gestion de l'incubation : une synthèse des cas étudiés

	Vision et sélection <i>continuum personne/projet</i>	Suivi <i>Formalisé/ informel</i>	Jalons & Procédures <i>Structuration du process</i>	Dimension sectorielle <i>Couplage sectoriel</i>	Financement <i>Outil dédié</i>
ESSEC	+++ 50-50 équipe projet	++ coaching	++ logique intégrée	+++ couplage sectoriel	+++ structure dédiée réseau
Em LYON	+++ Projet innovant Responsabilité sociale	+++ Equipes mixtes, Plateforme collaborative	++ in/out Premium/Espoir	++ Open BioTech./ Internet/Sc. ing	++ Réseau personnel
HEC	+++ centré équipe	++ autogestion/ coaching	+++ trois stades Bac à sable/Tremplin/Inc.	++ choix sectoriel	++ réseau
ESCP	+++ équipe	+++ outils spécifiques coaching	++ options	++ open	++ réseau
Advancia	++ équipe	++ coaching	++ in/out	++ Orientation sectorielle	++ BA Tour

3.2 UNE REPRESENTATION GRAPHIQUE DU CONTINUUM DES INCUBATEURS ACADEMIQUES ET DE BONNES PRATIQUES OBSERVEES

Le graphique ci-après (annexe A) propose une vision permettant d'articuler ce qui ressort comme de bonnes pratiques observées.

3.2.1 Quelques remarques pour faciliter la lecture

Une fois son idée arrêtée, le porteur de projet peut entamer une phase de maturation qui consiste à travailler cette idée afin d'évaluer sa faisabilité et son potentiel. Si cette étude se révèle satisfaisante, alors il pourra décider de s'incuber. Cette période est plus ou moins longue en fonction de l'entreprise et de son équipe et devrait aboutir - si elle n'est pas abandonnée - à une création d'entreprise (qui bien sûr peut coïncider avec l'incubation). Ici,

nous entendons la création comme une phase qui doit intervenir une fois que l'étude de marché et le *business model* ont été validés.

Dans notre étude, un « incubateur » est considéré comme une structure « *early stage* » où l'équipe peut encore être à la recherche de son modèle tandis que la « pépinière » est dédiée à un développement plus commercial et ne fournit quasiment qu'un soutien matériel.

3.2.2 Des dispositifs originaux qui peuvent servir d'exemple

L'annexe A propose un descriptif des bonnes pratiques observées à trois stades des projets. Une fois détectées des bonnes pratiques sur chaque segment de création nous nous sommes essayés à l'exercice de l'établissement d'un schéma intégré d'accompagnement à la création en milieu étudiant autour des éléments clés suivants :

- **Mélange de profils / « matchmaking » / « speednetworking » (ESCP) :** ces mesures sont utiles pour faire jaillir des idées et créer des équipes complémentaires.
- **Tremplin (HEC) :** la décomposition des étapes de maturation d'un projet, traduite par des structures spécifiques nous paraît bien adaptée pour travailler une idée naissante avant de décider de s'incuber.
- **Fonds d'amorçage (ESSEC) :** le financement étant un frein prépondérant une fois que l'entreprise désire grossir, fournir un tel support permet de soutenir le dispositif mis en place jusqu'à présent et permet à l'école de récolter quelques fruits des nombreuses graines qu'elle a semées. Certains soulignent cependant le risque de créer une situation où on est juge et partie (valorisation des parts).
- **Plateforme collaborative (EM Lyon) :** les incubés, les mentors et les experts bénéficient d'une plateforme collaborative pour le suivi des projets

Parmi les initiatives précédant la création, nous retenons comme particulièrement remarquables :

- **Mixité des profils en cours d'entrepreneuriat (ESCP) :** l'école a souhaité mélanger les étudiants de son Master spécialisé Innover et Entreprendre et de ses cours d'entrepreneuriat avec des étudiants issus de formations ingénieurs, designers, médicales, journalistiques, artistiques... afin de provoquer des rencontres et des échanges. Cela est facilité par des partenariats avec Centrale Paris, Les Ponts et Chaussées, Strate College Designers.
- **« Matchmaking » (ESCP) :** l'école rassemble des étudiants de profils divers (voir supra) afin de confronter leurs idées, les faire éclater, les mélanger et essayer de provoquer des combinaisons. Organisées en demi-journées, ces initiatives

interviennent très tôt dans le processus de création et permettent de faire éclore des projets et de rassembler des équipes.

- **« Speed networking » (ESCP) :** organisé quasiment tous les mois, il consiste à faire « pitcher » les étudiants qui le souhaitent dix fois leur projet devant dix professionnels différents en trois minutes. Ces « pitches » s'assortissent ensuite de phases de questions/réponses qui permettent aux étudiants d'avancer sur leurs projets.
- **Les revues de projet ou challenge sectoriel (ESCP, EM Lyon) :** tout étudiant de l'école peut solliciter un entretien avec un ancien qui accordera bénévolement quelques heures de son temps afin de donner un retour constructif sur le concept et le business plan développé par un étudiant. Cela permet aux étudiants de recueillir l'avis d'un professionnel avant de décider de s'investir totalement dans le projet en s'incubant ou en créant une société.
- **Bac à sable (HEC) :** accessible par n'importe quel étudiant du parcours HEC, le Bac à sable est proposé de façon optionnelle en cours du soir sous la forme d'un cycle de six semaines. Il permet d'aider les étudiants à réfléchir sur leur idée et de se poser les bonnes questions. La mortalité est élevée mais ceux qui veulent poursuivre peuvent continuer vers Tremplin ou l'incubateur.
- **Incube-Inside (ESCP) :** l'association étudiante se compose d'incubés et d'anciens, et gère le « pré-incubateur » Blue Factory. Elle met à disposition d'une quinzaine de projets une salle de travail équipée en informatique et bureautique ainsi qu'une assistance grâce à la mise en relation avec le corps professoral, les anciens d'ESCP Europe et des professionnels extérieurs.

Au niveau des structures d'incubation et de post-incubation, des outils complémentaires peuvent être articulés :

- **Ressources Incubateur :** l'ESSEC, ESCP, EM Lyon, Advancia et HEC ont des modèles relativement similaires concernant les ressources de leurs incubateurs. D'une part les étudiants ont à leur disposition des ressources matérielles (salle de travail, salle de réunion, imprimantes, téléphones, Internet...) pour une somme modeste ou à titre gracieux et d'autre part des ressources managériales sous la forme de coaching, de monitoring ou d'un réseau d'experts mis à disposition.
- **Ressources managériales :** ces écoles ont rassemblé des coaches experts dans leurs secteurs (biotech., sport, Internet...) ou leurs spécialités (juridique, marketing, levée

de fonds...) ce qui permet aux porteurs de projets de mieux s'orienter. L'Essec favorise le couplage sectoriel sur toute la durée des projets.

- **Le fonds d'amorçage ESSEC Ventures** : SAS d'1 million d'euros, elle investit des tickets de 25 à 100k€ dans les start-ups incubées afin de soutenir leur développement. Suivant les start-ups sur le long terme, l'école connaît parfaitement les équipes et leurs projets et peut donc investir en connaissances de causes.
- **Le Business Angel Tour d'Advancia** : répondant au même besoin de financement que le fonds d'amorçage de l'ESSEC, l'incubateur d'Advancia propose à ses porteurs de projet de présenter leurs start-ups devant un panel de business angels rassemblés pour l'occasion. L'école va plus loin et entraîne les porteurs de projet à l'exercice du *pitch* et les coaches sur le business plan afin d'obtenir un maximum de chances de lever.
- **La pépinière ESSEC Ventures** : la pépinière de l'école est la suite logique de l'incubateur. Ici le soutien est moins opérationnel et met plutôt à disposition des locaux d'entreprises, mais permet de rester en contact avec l'école, ses avantages, d'être entouré d'autres start-ups issues de l'école et ainsi favoriser l'entraide et le partage de connaissances. L'ESSEC offre ainsi une offre complète à ses étudiants.

3.3 DISCUSSION DES RESULTATS ET CONCLUSION

La première génération d'incubateurs s'étend de 1985 à 1995, puis la seconde de 1995 à la fin de la bulle, 2005. Un constat est partagé : « (...) ni l'une ni l'autre n'ont vraiment amené des résultats (...) surtout pour les incubateurs scolaires. » La troisième génération a commencé quelques années après la bulle, vers 2005, année de création du modèle Y-Combinator aux Etats-Unis. Le panel rassemblé a permis de dresser un panorama de l'incubation académique dans les grandes écoles de commerce françaises et de formuler un cadre d'analyse de l'incubation afin de mettre en perspective les visions et les dispositifs organisationnels qui les soutiennent ainsi que d'extraire de bonnes pratiques pour configurer *l'agencement incubatorial*.

Chaque école a adopté ses propres critères et méthodes de sélection à l'entrée, en cours et à la sortie. Les visions sont donc assez divergentes. La variété d'outils mis en place reflète bien ces différences stratégiques. A l'entrée, chaque incubateur organise un filtrage plus ou moins sélectif, selon sa vision, les dispositifs de pré-incubation qui peuvent jouer un rôle également et selon son approche en termes d'objectif de pérennité des projets incubés.

La sortie de l'incubateur est moins structurée et évaluée. Le processus de sortie est plus naturel : comme les projets ont été suivis depuis des mois, les managers savent bien quel est le chemin que vont prendre leurs incubés. Peu d'options sont disponibles : soit l'aventure s'arrête, soit elle continue, en solitaire à l'extérieur, dans la structure suivante lorsqu'elle est disponible (incubateur → pépinière pour l'ESCP et l'ESSEC) ou par une levée de fonds.

Plusieurs limites peuvent être évoquées pour ce travail. Tout change très vite dans cet univers : la pérennité des données collectées est faible à horizon de 6 mois car les pratiques à venir vont sûrement évoluer très vite. Le mouvement s'accélère encore depuis peu : l'incubateur de l'ESSEC a porté une cinquantaine de projets entre 2001 et 2008 ; en 2009, ils en ont plus de 35 en cours ! Le pré-incubateur de l'ESCP a été créé cette année, HEC et l'EM Lyon ont remis à plat leurs approches il y a deux ans.

La problématique entrepreneuriale en école de commerce dépasse largement le cadre de l'incubateur : on voit qu'à l'ESCP on aide tous les étudiants en plus de ceux du Master ; à l'ESSEC, l'incubateur n'est qu'une partie d'ESSEC Ventures. Il est donc difficile de concentrer l'étude sur une structure précise (l'incubateur) quand il est complètement imbriqué dans un ensemble.

Fondamentalement, une question se pose dont il nous apparaît qu'elle conditionnera fortement le futur des incubateurs académiques. En effet, deux visions s'opposent pour les grandes écoles, deux lignes, l'une favorisant les incubateurs « pour seniors », jugés plus à même de produire des résultats significatifs, l'autre, soutenant avant tout les jeunes porteurs de projet, plus versatiles. La question se pose donc en ces termes : faut-il jouer la carte des étudiants du parcours grande école dans les incubateurs, quitte à brouiller ses résultats s'ils ne sont pas susceptibles d'offrir de bonnes perspectives en termes de création ou bien miser sur des projets aux perspectives plus assurées, mais portés généralement par des équipes plus expérimentées ?

Il nous apparaît que l'avenir des incubateurs académiques passe par la mise au point de dispositifs de couplage avec le parcours grande écoles des étudiants (entropie par collaboration avec d'autres entités, arrimage des porteurs de projet qui font cavaliers seuls et sont souvent les plus intéressants, souplesse organisationnelle). Ceci passe également par des modes d'évaluation incitatifs mais pas dissuasifs dans l'affichage de bons résultats à tous prix et souvent « survendus ». Enfin, ce travail ouvre une perspective de recherche, comme nous l'avons formulé dans notre projet de recherche, qui couplerait la dynamique d'apprentissage des porteurs de projet et celle des incubateurs.

BIBLIOGRAPHIE

ADKINS D.(2001), "A Report for the Japan Association of New Business Incubation Organizations (JANBO) : Summary of the US Incubator Industry", Athens, OH: National Business Incubation Association.

AERNOUDT R. (2004), "Incubators: Tool for Entrepreneurship?", *Small Business Economics*, Vol. 23, pp. 127-137.

ALLEN D.N. , RAHMAN S. (1985) « Small Business Incubators : A Positive Environment for Entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, 23 (3), p.12-22. ALLEN D.N (1988), "Business incubator life cycles", *Economic Development Quarterly* 2 (1), p. 19-29.

ALLEN D. N, MCCLUSKEY R. (1990), "Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15 (2), p.61-77.

BARBIER J.-Y., CALVEZ V. (2009) "Comment modéliser la dynamique collaborative des pôles de compétitivité pour orienter les politiques publiques : une approche par la connaissance tacite", *Colloque de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Grenoble, 3-5 juin.

BOUCHIKHI H. (1993), « A Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance », *Organization Studies*, 14/4, p.549-570.

BROOKS O.J. (1986), « Economic Development Through Entrepreneurship : Incubators and the Incubation Process », *Economic Development Review* 4, (2), p.24-29.

BRUYAT C. (1993), *Création d'entreprise : contribution épistémologique et modélisation*. Thèse de l'Ecole Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France.

BRUYAT C., JULIEN P.A. (2000), « Defining the field of research in entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol.16, pp-165-180.

CHABAUD D., CHARRIERE V., EHLINGER S., PERRET V., REVAULT N. (2002), "Entrepreneuriat, pépinières et incubateurs : un programme de recherche focalisé sur l'impact des structures d'accompagnement", XVI^e journées nationales des IAE, Paris. 10-12 septembre.

CHABAUD D., EHLINGER S., PERRET V. (2003), « Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré ? », *12^e Conférence internationale de l'AIMS*, Tunisie, 3-6 juin.

CHARUE-DUBOC F.(1995) (éd.), *Des savoirs en action*, Paris, L'Harmattan.

CUNNINGHAM J.B., LISCHERON J. (1991), « Defining entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, vol 29, n°1, pp 45-61.

CUZIN R, FAYOLLE A.(2004), « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *Revue des Sciences de Gestion*, N°210, novembre/décembre.

FAYOLLE A.(2003), « Quelques idées et suggestions pour étudier le processus entrepreneurial », *Revue des Sciences de Gestion*, n°200, p15-31.

FILION L.J. (1997), "Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances", *Cahier de recherche n°97.01* HEC Montréal.

GIRIN J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », *Epistémologies et Sciences de Gestion*, dir. A.-C. Martinet, Economica, pp. 141-182.

- GIRIN J. (1995), "Les agencements organisationnels", 1995, in Charue-Duboc F. (ed.), *Des savoirs en action*, L'harmattan, Paris, pp. 233-279.
- HACKETT S.M., DILTS D.M. (2004), "A Systemic Review of Business Incubation Research", *Journal of Technology Transfer*, n°29, p.55-82..
- HERNANDEZ E.M.(1999) *Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, Paris, L'Harmattan.
- HERNANDEZ E.M. (2001), *L'entrepreneuriat. Approche théorique*, Paris, L'Harmattan.
- JENSEN M. (2002), "Angel investors: opportunity amidst chaos", *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, Volume 4, pp. 295-304.
- KOLB D. A. (1984), *Experiential Learning : Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- KURATKO D.F., LAFOLLETTE W.R. (1987), "Small Business Incubators for Local Economic Development", *Economic Development Review* 5 (2), p.49-55.
- LEWIS D.A.(2002), "Does Technology Incubation Work ? A Critical Review of the Evidence", Athens, OH: National Business Incubation Association.
- NGIJOL J. (2007), « L'apprentissage de l'entrepreneur dans la formation de l'opportunité d'affaires », Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.
- NGIJOL J. (2009), « Les transitions entre styles d'apprentissage de l'entrepreneur : étude de cas et proposition d'une grille d'interprétation », Colloque de l'AIMS, Grenoble, 3-5 juin.
- SAMMUT S. (2003a) "L'accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité", in Marion S et al., *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, ADREG.
- SAMMUT S. (2003b), « L'accompagnement de la jeune entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°144,p.153-164.
- SARASVATHY S.D. (2001), « What makes entrepreneurs entrepreneurial ? » *Harvard Business Review*.
- SHERMAN H. D. (1999), "Assessing the intervention effectiveness of business incubation programs on new business start-ups", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Fall 1999, Vol. 4, pp. 117-133.
- SMILOR R.W. (1987), "Managing the Incubator System : Critical Success Factors to Accelerate New Company Development", *IEEE Transactions on Engineering Management* EM, 34 (4), p.146-156.
- TEMALI M., CAMPBELL C. (1984), Business incubator profiles: a national survey. *Hubert Humphrey Institute of Public Affairs*, Minneapolis, MN.
- TYWONIAK S. (1998), "Le modèle des ressources et compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique » in *Repenser la stratégie*, Laroche H. et Nioche JP.(éd.), Vuibert.
- VENKATARAMAN S. (1997), "The distinctive domain of entrepreneurship research : an editor's perspective",in J. KATZ et R. BROCKHAUS (éd.), *Advances in Entrepreneurship, firm, emergence, and growth*,vol.3 Greenwich, CT, pp.119-138.
- VERSTAETE T. (1996) "Cartographie cognitive et accompagnement de projet de création d'entreprise, *Les cahiers de recherche CLAREE*, n°96/1.

Annexe A

Meilleures pratiques

Processus de création

Positionnement des écoles

