



## **LE ROLE DE LA GOUVERNANCE DANS LA STRUCTURATION DES MODÈLES DES INCUBATEURS ?**

### **LE CAS DE L'INCUBATEUR I-ENGAGE**

#### **Fernanda Arreola**

Léonard de Vinci Pôle Universitaire, De  
Vinci Research Center (DVRC), 92916 Paris  
La Défense, France

#### **Sébastien Tran**

Léonard de Vinci Pôle Universitaire, De  
Vinci Research Center (DVRC), 92916 Paris  
La Défense, France  
Chercheur associé à l'université Paris-  
Dauphine, PSL Research University, CNRS,  
UMR 7088, DRM (M-Lab), 75016, Paris

#### **Résumé**

Cet article a pour objectif d'identifier les mécanismes de gouvernance au sein d'un incubateur et leur rôle dans la structuration de son modèle d'offre de services. Nous explorons les différents niveaux de conflit susceptibles d'émerger entre les parties prenantes selon les ressources apportées, le choix du positionnement stratégique ou la performance attendue des projets dans le cycle d'incubation. Notre analyse porte sur l'incubateur I-Engage de l'université Paris Ouest Nanterre. À partir d'une étude exploratoire basée sur des entretiens menés auprès des parties prenantes de l'incubateur qui ont apporté différents types de ressources, notre étude identifie les différents mécanismes de gouvernance qui doivent permettre son pilotage et de répondre aux sources de conflits possibles. Nous contribuons ainsi à la littérature sur la gouvernance des incubateurs en identifiant les sources de conflit possibles entre les parties prenantes et les mécanismes à mettre en place pour les atténuer ou les éviter.

**Mots clés :** gouvernance, incubateur, théorie des parties prenantes

**WHAT IS THE ROLE OF GOVERNANCE IN THE STRUCTURING OF  
INCUBATING MODELS?  
THE CASE OF THE INCUBATOR I-ENGAGE**

**Abstract**

This article intends to identify the different governance mechanisms that exist in an incubator as well as their role in modeling the services proposed to incubated firms. We explore the different levels of conflict that can arise given the variety of resources brought by the actors, the strategic positioning of the incubator as well as the performance expectations along the incubation cycle. Our analyze is based on the case of the incubator I-Engage. Using an exploratory study based on interviews with all the stakeholders providing resources to the incubators, our study reveals different governance mechanisms available for managing an incubator as well as some of the key sources of potential conflict. We contribute to the literature by pointing to the source of such conflicts and well as some of the mechanisms to address it.

**Keywords:** Gouvernance, Incubateurs, Stakeholder's Theory

Le premier incubateur a été créé en 1959 au sein de la New York Factory (Batavia Industrial Center). Depuis, et notamment à partir des années 1990, on a assisté à la prolifération des incubateurs dans la plupart des pays industrialisés. En 2015, la National Business Incubation Association (NBIA<sup>1</sup>) estimait à plus de 8000 le nombre d'incubateurs dans le monde. Parmi les acteurs de l'écosystème d'innovation (accélérateurs, science parks, pépinières, etc.), ce sont les incubateurs qui ont connu la plus forte croissance en nombre de structures depuis les années 1980 (Mian et al., 2016). En France, les acteurs historiques sont principalement des incubateurs liés à la recherche publique tels qu'Agoranov, créé en 2000, qui a été fondé par de grands laboratoires de recherche publique (ENS, ParisTech, Inria, etc.). Toutefois, le marché s'est fortement agrandi ces dernières années avec l'émergence d'incubateurs rattachés à des écoles (d'ingénieurs, de management), ainsi que tout un ensemble d'initiatives publiques ou privées (dont l'emblématique Station F à Paris).

Les incubateurs mobilisent un écosystème autour de leur structure pour fournir un environnement favorable à la création d'entreprises (Spiegel, 2015), tout en représentant dans la plupart des cas un lien entre l'innovation et le développement territorial (Soetano et Jack, 2013). L'accroissement rapide du nombre d'incubateurs dans certains territoires a mis en exergue des logiques concurrentielles aboutissant à des stratégies de coopération et/ou de compétition parfois complexes selon leur positionnement (Clarysse et al., 2014 ; Theodoraki et Messeghem, 2016). L'évolution de l'offre de services des incubateurs dans cette logique de coopération (Theodoraki et Messeghem, 2016) invite les chercheurs à mieux appréhender leurs mécanismes de gouvernance et leur impact sur leur modèle et leur positionnement stratégique (Fernandez et al., 2015). La diversité et le niveau d'engagement des parties prenantes de l'incubateur représentent des facteurs clés de développement et impactent la performance des projets hébergés (Nunberger, 2004). En contrepartie, les investissements et les ressources apportés par les acteurs suscitent des attentes parfois très diverses et complexes à concilier. Les incubateurs doivent alors se doter de mécanismes de gouvernance spécifiques afin d'éviter les conflits dans leur gestion quotidienne et leur développement.

Notre papier a pour objectif d'identifier les mécanismes de gouvernance au sein d'un incubateur et leur rôle dans la structuration de son modèle d'offre de services. Nous explorons les différents niveaux de conflit susceptibles d'émerger entre les acteurs selon les ressources apportées, le choix du positionnement stratégique ou de la performance attendue des projets

---

<sup>1</sup> <https://www.inbia.org>

via le cycle d'incubation. Dans une première partie nous présenterons l'évolution du modèle des incubateurs et les principaux facteurs qui affectent leur gouvernance selon les intérêts des parties prenantes. La seconde partie sera consacrée à la présentation et l'analyse de notre étude de cas qui se base sur l'incubateur I-Engage qui a été créé au sein de l'université Paris Ouest Nanterre. Notre analyse portera plus particulièrement sur les mécanismes de gouvernance de cet incubateur et les attentes de chacune des parties prenantes. Nous terminerons par une discussion autour des mécanismes de gouvernance des incubateurs pour généraliser nos observations dans un cadre plus global.

## **I. Le rôle des incubateurs dans le développement entrepreneurial**

Historiquement les incubateurs ont été pensés comme un outil au service des territoires avec un objectif de développement des activités économiques, tout en répondant à un besoin d'intérêt collectif (Richez-Battesti et Vallade, 2009). Malgré l'existence depuis de nombreuses années des incubateurs dans les écosystèmes d'innovation, il n'existe toujours pas de consensus autour de leur définition, ce qui révèle déjà leur caractère polysémique<sup>2</sup> (Aernoudt, 2004). De manière générale, un incubateur peut se définir comme une structure d'aide à la création d'entreprise pendant les premières années de vie (Grimaldi et Grandi, 2005). Des structures similaires se positionnant à la fois en amont et aval se sont développées tout en conservant le nom d'incubateur, contribuant ainsi à l'évolution de la terminologie (Albert et al., 2002), mais aussi à une certaine confusion sémantique, notamment avec les accélérateurs qui représentent un modèle particulier d'incubateur pour certains auteurs (Pauwels et al., 2016).

### **1.1. Des générations d'incubateurs proposant toujours plus de services à dominante immatérielle**

Depuis la fin des années 1990, le nombre d'incubateurs a connu une forte croissance et les structures d'accompagnement se sont largement diversifiées (accélérateur, pépinières, Fab-Lab, etc.), amenant alors les chercheurs à des catégorisations selon différents critères. L'une

---

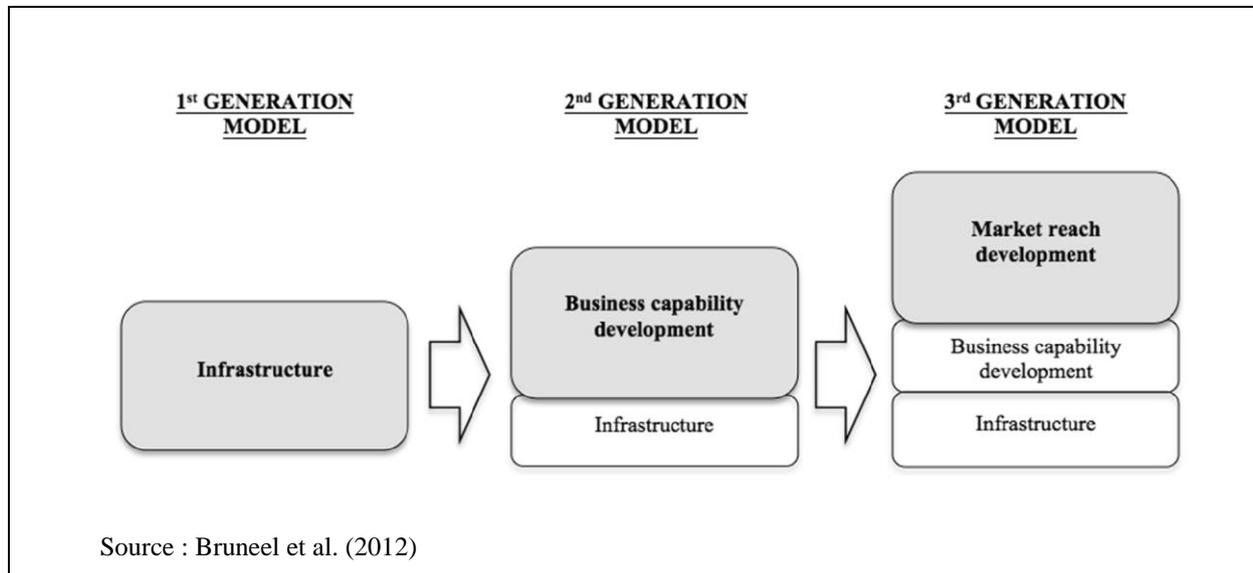
<sup>2</sup> « *The term business incubators is becoming more and more of an « umbrella word », covering a heterogeneous reality* » (Aernoudt, 2004).

des catégorisations les plus utilisées consiste à séparer les incubateurs à but non lucratif de ceux à but lucratif (Aernoudt, 2004 ; Grimaldi et Grandi, 2005). Parmi les incubateurs à but non lucratif, on trouve notamment les incubateurs publics chargés de soutenir le développement économique local ou associés à des centres de recherche, voire des incubateurs adossés à des écoles ou des universités. Quant aux incubateurs à but lucratif, ils peuvent être indépendants ou créés par une grande entreprise, avec des objectifs divers (logique d'essaimage, d'open innovation, etc.) mais généralement axés sur une logique économique et financière associée à des levées de fonds ou des prises de participation (Caryannis et Von Zedtwitz, 2005).

Dans une tentative de synthèse, Bakkali et al. (2012) montrent que ces typologies d'incubateurs correspondent à des couples fonction/structure. Ainsi, à une fonction remplie par un incubateur correspondrait un type idéal de structure. L'évolution des besoins des entreprises incubées pousse les incubateurs à différencier leur offre de services (Grimaldi et Grandi, 2005) avec pour conséquence l'apparition de plusieurs modèles en matière d'offre de services. Cette diversité se retrouve alors dans la pléthore de définitions et de typologies des incubateurs (Bergek et Norrman, 2008 ; Hackett et Dilts, 2004 ; Aernoudt, 2004). Toutefois, ces dernières traduisent de manière approximative la dynamique d'évolution de ces structures compte tenu de leur caractère statique et de l'outil en lui-même qui se base sur un nombre d'axes forcément limité pour permettre une classification.

D'un point de vue chronologique, on peut identifier plusieurs modèles d'incubateurs (Bruneel et al., 2012) permettant de distinguer trois « générations d'incubateurs » (Mrkajic, 2017). La première génération d'incubateurs se limite à offrir un accès à des infrastructures tangibles tels que des espaces physiques et quelques services associés (téléphone, internet, bureaux, salles de réunion, etc.). L'objectif est principalement de faire des économies d'échelle en partageant des ressources tangibles entre les entreprises incubées. La seconde génération d'incubateurs introduit, en plus des ressources tangibles, des services immatériels tels que de la formation ou du mentorat par des experts. L'objectif est d'accélérer l'apprentissage de l'entreprise incubée et de la préparer à lever des fonds auprès d'investisseurs pour assurer sa croissance. La troisième génération d'incubateurs met à disposition l'accès à différents types de réseaux (techniques, professionnels et financiers). Cette dernière génération a pour but de faciliter l'accès à des ressources externes immatérielles ou financières, le transfert des connaissances entre les acteurs et la construction d'une légitimité pour les entreprises

incubées auprès des investisseurs. Dans ce modèle, les incubateurs interviennent comme des intermédiaires « tampons » entre les entreprises incubées et leur environnement. La fonction de réseau et de mise en relation pour accéder à des ressources tangibles et intangibles est essentielle (Bergek et Norrman, 2008 ; Soetano et Jack, 2013).



Néanmoins, malgré les différences entre les modèles d’incubateur, la plupart des recherches menées s’accordent sur le fait que les incubateurs proposent au moins 4 des 5 services suivants : l’accès à des ressources physiques, des services support, l’accès au financement, le soutien au niveau des processus et des services de mise en réseau (Carayannis et Von Zedtwitz, 2005 ; Bergek et Normann, 2008 ; Clarysse et al., 2015). L’offre de services est étroitement liée à la structure de gouvernance des incubateurs et aux parties prenantes sachant que l’on observe une importance croissante des ressources immatérielles au fur et à mesure de chaque génération d’incubateurs (Soetano et Jack, 2013 ; Pauwels et al., 2016). Cela peut induire l’association de nouvelles parties prenantes dans cette logique d’élargissement des services (Richez-Battesti et Vallade, 2009) et une transformation des mécanismes de gouvernance au sein de l’incubateur.

L’élargissement des services proposés par les incubateurs et la transformation de leur modèle peut s’expliquer par la recherche d’un positionnement sur un marché devenu de plus en plus concurrentiel compte tenu que les incubateurs ont souvent la même mission, les mêmes financeurs et les mêmes facteurs de succès (Aernoudt, 2004 ; Chan et Harayama, 2011). Dans ce contexte, le modèle de gouvernance devient un élément essentiel car il détermine les types de ressources accessibles via l’incubateur et peut s’apparenter à un levier stratégique dans leur développement (Barladi et Havenvid, 2016). En effet, chaque nouvelle génération

d'incubateurs a enrichi l'offre de services proposés pour se différencier des structures concurrentes et répondre à des besoins diversifiés des entreprises incubées (Bruneel et al., 2012).

## 1.2. De nouvelles parties prenantes pour accéder à des ressources diversifiées

Il est devenu compliqué pour un incubateur, quel que soit son modèle, de proposer seul l'ensemble des ressources, soit car il ne les détient pas directement, soit car elles s'avèrent coûteuses à acquérir ou à développer. L'évolution des modèles des incubateurs souligne également la nécessité que ces ressources se traduisent par des services à « valeur ajoutée » (Cantu, 2015), comme par exemple avec l'accès à des réseaux permettant le transfert de compétences et de savoir-faire (Soetano et Jack, 2013 ; Maia et al., 2012).

Le principal levier d'acquisition de ressources passe donc par l'identification et l'intégration de partenaires externes à l'incubateur. C'est dans ce contexte de diversification des ressources que les incubateurs ont parfois choisi de s'associer à un panel plus large de parties prenantes de l'écosystème (structures de financement, universités et écoles, accélérateurs, structures d'aides à l'innovation, etc.). Les acteurs externes apparaissent donc comme des apporteurs de ressources parfois rares et à forte valeur ajoutée, qui auraient été coûteuses financièrement à acquérir et/ou en termes de temps à développer par l'incubateur lui-même. Si l'on se réfère à une approche de type Resource-Based View (RBV) (Barney et Clark, 2007 ; Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984), il est possible classer les ressources en 5 grandes catégories pour les incubateurs (Van Weele et al., 2016). Le tableau 1 ci-dessous présente les types de ressources utilisables par un incubateur et qui peuvent être apportées par les différentes parties prenantes.

**Tableau 1 : les types de ressources d'un incubateur**

Ressources tangibles	Capital physique (locaux, équipement, laboratoires, etc.)	Barney (1991) Bergek et Norrman (2008)
Ressources financières	Fonds d'amorçage Accès à des investisseurs	Costa-David et al. (2002) Carpenter et Petersen (2002)
Ressources intangibles	Connaissances technologiques et business Expertises managériales	Sullivan et Marvel (2011) Rice (2002) Rubin et al. (2015)
Capital social	Accès à des réseaux Accès à des parties prenantes externes	Bergek et Norrman (2008) Soetano et jack (2016) Stam et al. (2014)
Légitimité	Réputation et notoriété de l'incubateur	Bruton et al. (2010) Rao et al. (2008)

L'entrée de nouvelles parties prenantes peut influencer le développement de l'offre de services de l'incubateur, notamment car elles peuvent avoir aussi leur propre stratégie

(Bruhat, 1996 ; Sheman, 1999). Cela a déjà été souligné dans de nombreuses recherches qui ont démontré que l'accroissement du nombre de parties prenantes peut générer potentiellement des conflits dans une logique de théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976). Cette diversité des attentes selon les acteurs peut être analysée à la lumière de la théorie des stakeholders (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995), dans le sens où la gouvernance de l'incubateur repose sur un processus d'interaction et de négociation entre des intervenants très hétérogènes au sein de réseaux (Friedman and Miles, 2002). Des acteurs de natures différentes (centres de recherche, écoles et universités, organismes financiers, cabinets de conseil, etc.) sont ainsi amenés à s'associer et à mettre en commun leurs ressources et leurs expertises pour contribuer au développement de l'incubateur. L'objectif des parties prenantes peut varier selon leurs attentes et aussi évoluer dans le temps (Friedman et Miles, 2002). Par exemple, un acteur peut avoir comme objectif de contribuer au développement local sur le territoire, tandis qu'un autre peut être intéressé au développement économique des projets incubés dans une logique plus capitalistique (Aernoudt, 2004).

Les parties prenantes les plus investies, à savoir celles qui procurent des ressources à l'incubateur, en contrepartie d'une participation aux structures de gouvernance (comité de pilotage, comité de direction, comité de sélection, etc.), deviennent ainsi co-créateurs de l'offre de l'incubateur et contribuent à son positionnement dans l'écosystème. Néanmoins, la présence de parties prenantes externes pouvant avoir des buts divergents (Mian, 1997) exige des règles de gouvernance claires pour éviter des conflits qui pourraient paralyser la prise de décision, la mise en place de dispositifs d'ajustement tacites et/ou formalisés entre les différents acteurs, voire une redistribution de leur rôle selon le type de ressources apportées et leur importance dans l'offre de services. On peut déterminer deux dimensions susceptibles de générer des conflits dans la gouvernance de l'incubateur.

La première dimension regroupe les concepts de pouvoir et de légitimité que les parties prenantes peuvent exercer sur l'incubateur (Mitchel et al., 1997). Si les ressources apportées au sein de l'incubateur sont rares et difficiles à obtenir, les parties prenantes qui en sont propriétaires peuvent exiger un pouvoir plus important que les autres acteurs (en termes notamment de prise de décision, de droits de vote, etc.). Mais le pouvoir peut aussi provenir des relations existantes entre les acteurs en dehors de l'incubateur au sein d'autres réseaux connexes à l'incubateur. La légitimité fait référence quant à elle à l'image et la réputation des acteurs avant leur entrée au sein de l'incubateur (Suchman, 1995) et à leur influence sur les processus de décisions, sans que cela ne soit forcément lié aux ressources apportées. Dans la

plupart des écosystèmes comme ceux de l'entrepreneuriat, les acteurs peuvent déjà être en relation sur différents projets institutionnels ou territoriaux.

La seconde dimension concerne les différentes étapes du cycle d'incubation avec trois niveaux identifiés. Le premier niveau concerne les critères de sélection des projets qui est un des enjeux majeurs pour les incubateurs en matière de prise de décision (Lee et Osteryoung, 2004). Les parties prenantes peuvent déjà à ce stade avoir des divergences sur les critères de sélection et de viabilité des projets. Dans la plupart des cas étudiés, l'analyse se focalise principalement sur l'équipe du projet qui est considérés comme une compétence distinctive pour le succès de l'entreprise (Bergek and Norrman, 2008). Le second critère le plus utilisé dans la sélection des projets est le potentiel économique et la pérennité du projet (Bergek and Norrman, 2008). Bien entendu, les incubateurs peuvent décider d'intégrer d'autres variables dans la sélection des projets, notamment lorsque cela permet de rendre plus visible leur positionnement et leur culture managériale (Patton et al., 2009) ou leur capacité à innover (Bruneel et al., 2002). Une dernière variable dans la sélection peut être l'ancrage territorial du projet, notamment si les incubateurs sont l'instrument d'une politique des collectivités territoriales ou d'un partenariat avec l'État (comme Paris&Co par exemple<sup>3</sup>).

Le second niveau se situe dans la gestion quotidienne et le management au sein même de l'incubateur. Les parties prenantes peuvent en effet avoir une perception différente des critères de performance d'un incubateur. Smilor (1987) a identifié 10 critères possibles de performance pour un incubateur qui vont de l'accès à des experts à la pertinence du programme de formation en passant par la qualité des services proposés. La question des compétences et du rôle du responsable de l'incubateur est également sous-jacente car cela peut s'apparenter à une ressource clé dans l'utilisation des ressources et le développement des projets (Scillitoe et Chakrabarti, 2010). D'autres acteurs apparaissent également comme des éléments contribuant au succès des incubateurs tels que les coachs et les mentors, du fait de leur expérience professionnelle ou de leur connaissance des secteurs concernés par les projets (Clutterbuck, 2004).

Le dernier niveau de conflit potentiel concerne les déterminants du succès des projets incubés au moment de leur sortie. La première source de conflit peut provenir de la définition même du succès d'un projet hébergé au sein de l'incubateur. Ainsi, la performance est souvent mesurée à partir de la croissance économique engendrée en termes de variables financières,

---

<sup>3</sup> <http://www.parisandco.paris>

mais d'autres indicateurs peuvent être utilisés comme la création d'emplois au niveau du territoire, la viabilité du business model, la contribution à l'image d'un secteur, etc. (Bigliardi et al., 2013). Par ailleurs, les parties prenantes peuvent aussi prendre en compte d'autres facteurs de performance des projets incubés qui leur sont plus familiers, comme par exemple, les impacts en termes de réputation ou le retour sur investissement par rapport aux ressources apportées en termes de développement d'affaires pour leurs propres activités.

L'instauration de mécanismes de gouvernance au sein des incubateurs doit permettre de réduire les conflits, notamment avec la mise en place de forces normatives pour contrôler les différentes activités des membres (Chambers, 2003). Notre recherche vise à mieux comprendre les relations entre les ressources apportées par les parties prenantes, leurs attentes et la manière dont des nouveaux acteurs sont intégrés dans les mécanismes de gouvernance. Nous nous focaliserons donc sur la mise en œuvre de mécanismes de gouvernance entre une pluralité d'acteurs dans le cadre de la création d'un nouvel incubateur.

## **II. Le cas de l'incubateur I-Engage**

Nous avons cherché à opérationnaliser une grille d'analyse à partir de notre cadre théorique sur les parties prenantes et à l'appliquer à un incubateur public créé par une université. Nous présentons notre méthodologie, l'incubateur et la structure de gouvernance mise en place.

### **2.1. Présentation de la méthodologie et de l'incubateur**

#### **Méthodologie de recherche**

Compte tenu des propriétés de notre objet de recherche, les incubateurs, nous avons décidé d'opter pour une méthodologie qualitative. En effet, l'analyse de la gouvernance des incubateurs s'inscrit dans une approche très exploratoire et située dans un contexte singulier (l'écosystème d'innovation au niveau d'un territoire donné). La recherche qualitative s'efforce d'analyser le discours des acteurs, leurs intentions (le « pourquoi » de l'action), les modalités de leurs actions et de leurs interactions (le « comment » de l'action) (Dumez, 2013). Le choix d'une étude de cas en profondeur permet ainsi d'explorer des phénomènes complexes et peu connus afin d'en capturer la richesse (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003) et représente la méthode de recherche la plus utilisée concernant les incubateurs (Bruneel et al., 2012). Plusieurs sources de données (entretiens semi-directifs avec les membres du comité de pilotage, analyse des comptes-rendus de réunions, documents concernant la communication de l'incubateur, etc.) ont été utilisées afin de procéder à une triangulation et renforcer la validité externe de notre résultats (voir les tableaux 2 et 3 en annexes).

L'incubateur I-Engage a été créé en 2017 par l'université Paris Ouest Nanterre comme une structure d'accompagnement de porteurs de projets innovants dans le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). L'objectif de cet incubateur est le développement d'un écosystème

d'aide à la création d'entreprises regroupant des acteurs institutionnels et académiques du grand ouest parisien. L'incubateur bénéficie directement du support de l'université de Paris Ouest Nanterre, où il est implanté, ainsi que de du dispositif PEPITE PON qui est positionné sur de la pré-incubation. L'incubateur I-Engage accueille ainsi des projets à orientation ESS portés par étudiants en cours de formation ou récemment diplômés dans les établissements membres du comité de pilotage, ainsi que des porteurs de projets proposés par les partenaires du territoire. Le pilotage de l'incubateur I-Engage se fait par un comité de pilotage avec 5 partenaires : POLD<sup>4</sup> (un établissement territorial de l'ouest parisien avec une mission de développement économique et social), Coopaname<sup>5</sup> (une coopérative d'activité et d'emploi), HSDI<sup>6</sup> (une structure d'accompagnement issue du réseau Initiative France), l'EMLV<sup>7</sup> (une école de management) et le représentant de PEPITE PON<sup>8</sup>.

## **2.2. La gouvernance au sein de l'incubateur I-Engage**

La gouvernance de l'incubateur I-Engage repose sur deux comités composés des mêmes membres (un comité de sélection et un comité de pilotage) et un acteur plus central qui est l'université Paris Ouest Nanterre. Cet acteur possède un pouvoir de décision perçu comme plus important que les autres acteurs au niveau des deux comités du fait qu'il est à l'origine du projet et qu'il fournit des ressources tangibles permettant le fonctionnement de l'incubateur (les bâtiments, le mobilier, etc.), mais également les ressources humaines via le responsable de l'incubateur et la chargée d'animation. Deux personnes travaillent ainsi directement au sein de l'incubateur, son responsable qui est maître de conférences au sein de l'université, et une autre personne avec une fonction de chargée d'animation qui est en détachement du groupe La Poste via un dispositif de mécénat de compétences. Le responsable de l'incubateur est également chargé de mission pour l'entrepreneuriat pour la présidence de l'université et directeur du réseau PEPITE PON. Concernant l'incubateur I-Engage, il en assure la stratégie, la communication et la coordination des membres. La chargée d'animation gère le fonctionnement au quotidien de l'incubateur (organisation des réunions, des événements, comptes-rendus de réunions, etc.) et de la mise en œuvre du dispositif d'accompagnement pour les entreprises hébergées.

---

<sup>4</sup> <http://www.parisouestladefense.fr/pold/>

<sup>5</sup> <http://www.coopaname.coop>

<sup>6</sup> <https://www.hdsi.asso.fr>

<sup>7</sup> <https://www.emlv.fr>

<sup>8</sup> <https://www.pepите-pon.fr>

Tous les partenaires sont membres du comité de pilotage qui est animé par le responsable de l'incubateur. Ce comité, qui se réunit tous les deux mois dans les locaux de l'incubateur (et donc de l'université), a pour objet de discuter des modalités de fonctionnement de l'incubateur, des critères de sélection des projets, et des actions stratégiques de l'incubateur (accueil de nouveaux membres, communication externe, etc.). Le comité de sélection quant à lui est un lieu où les membres peuvent échanger sur l'interprétation des critères de sélection afin de les appliquer aux sessions de candidatures des projets : les projets font l'objet d'une pré-sélection par le responsable de l'incubateur et la chargée d'animation. Les projets sélectionnés sur leur dossier doivent ensuite présenter leur projet à l'oral devant un jury composé de 2 ou 3 membres du comité de sélection. Les 3 principaux critères de sélection retenus sont : la viabilité économique du projet, la composition de l'équipe (compétences et complémentarité) et la dimension ESS du projet. Comme l'incubateur est encore récent, il est confronté à la problématique de notoriété pour attirer des projets. Tous les membres du comité de pilotage ont ainsi été invités à encourager le dépôt de projets de leurs propres étudiants ou d'entrepreneurs et à s'engager à apporter un minimum de candidats.

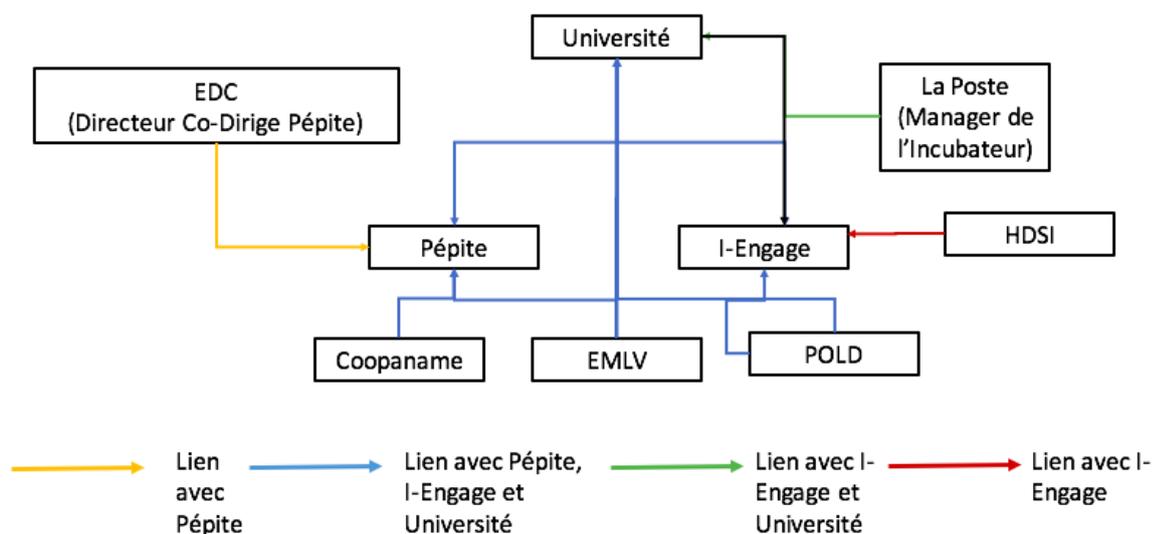
### **III. Analyse des mécanismes de gouvernance au sein de l'incubateur I-Engage**

Les entretiens menés avec les différents membres du comité de pilotage ont permis d'identifier plusieurs mécanismes de gouvernance pouvant donner lieu à des conflits au sein de l'incubateur, sachant que tous les membres ne leur accordent pas forcément le même degré d'importance : la confusion entre l'incubateur I-Engage et le dispositif PEPITE PON, les attentes de chaque partenaire selon le poids et le type de ressources apportées, l'importance accordée à chaque critère de sélection des projets, les critères de performance des projets incubés (et donc quelque part de l'incubateur), la définition et l'importance de la dimension ESS dans le positionnement de l'incubateur et enfin le type de gouvernance souhaitée au sein de l'incubateur. Tous ces éléments sont synthétisés dans le tableau 4 en annexe suite à nos entretiens réalisés.

Le premier élément concerne la double appartenance de certains membres de l'incubateur I-Engage qui sont également membres du dispositif PEPITE PON. Cela peut entraîner une certaine confusion qui est accentuée par le fait que l'université Paris Ouest Nanterre héberge les deux dispositifs, et cela dans les mêmes locaux. Plusieurs membres ont souligné lors des entretiens que certaines discussions internes au sein de l'incubateur portent une ambiguïté car

elles peuvent aussi concerner de manière directe ou indirecte le dispositif PEPITE PON : « (La différence entre l'incubateur et pépîte), je ne sais pas le dire, je sais que l'incubateur est spécialisé avec une thématique qu'intéresse d'autres acteurs de PEPITE donc c'est un prolongement de la vocation de Pépîte. Mais moi je prends assez de recul pour dire pourquoi cela c'est la stratégie, je découvre le dossier. Je vois qu'il y a beaucoup de moyens, par exemple les locaux, donc ça veut dire que cela fait partie d'une stratégie de développement local » (Co-Directeur de PEPITE PON et Directeur de l'EDC). Seul un des membres (HDSI) perçoit l'incubateur et le dispositif PEPITE PON comme deux entités distinctes, mais c'est également le seul membre à n'être partie prenante que de l'incubateur I-Engage. Les autres membres ont le sentiment de contribuer de manière plus générale au développement de l'entrepreneuriat pour l'université Paris Ouest Nanterre avec deux dispositifs liés entre eux (l'incubateur I-Engage et PEPITE PON). Cette perception est aussi renforcée par les nombreux liens multiples entre les différentes parties prenantes qui contribuent à cette ambiguïté comme l'illustre le schéma 1 ci-dessous. Ces liens peuvent être issus d'autres projets que celui de l'incubateur I-Engage sur l'entrepreneuriat entre les acteurs, certains pouvant même être formalisés contractuellement (par exemple POLD a un partenariat historique et formalisé avec l'université Paris Ouest Nanterre).

**Schéma 1 : cartographie des liens entre les acteurs et les deux dispositifs (Incubateur I-Engage et PEPITE PON)**



Le second niveau de conflit potentiel concerne le poids, la variété et le type de ressources apportées par chacune des parties prenantes. Dans le cadre de l'incubateur I-Engage, les ressources nécessaires incluent des ressources humaines (temps homme), des contributions financières, du temps et de l'expertise, des infrastructures matérielles comme le mobilier ou les espaces physiques, le réseau de chaque partenaire, la communication, le sourcing des projets et des candidats, les formations et le sourcing des coachs/mentors. Néanmoins, les acteurs interrogés ont parfois la perception qu'il existe un décalage entre les ressources apportées et leurs attentes (voir l'implication même des acteurs au sein de l'incubateur), ainsi que par rapport au pouvoir conféré à chaque acteur : « *On a plus l'impression qu'on valide des propositions et on n'est pas forcément en position de décideur sur certains points. Ce qu'il manque c'est un vrai travail collaboratif* » (EMLV) ou « *J'attends que les acteurs qui portent physiquement et financièrement l'incubateur soient peut-être plus représentés dans cette gouvernance* » (Coopaname). Leurs attentes sont par ailleurs très différentes, allant de la croissance des entreprises incubées à l'accès à des ressources financières (levée de fonds, etc.) en passant par le nombre d'emplois créés par la structure incubée : « *Pour PEPITE les attentes sont que nos étudiants incubés peuvent partager leur expérience, et après partager leur réseau aux étudiants au début (pré-incubation). Après nous pourrons profiter du réseau et des partenaires de l'incubateur* » (Responsable PEPITE PON) ou « *Nous ce que qu'on attend c'est que l'on puisse valoriser et communiquer sur ces différents dispositifs et coordonner. Donc nous en tant que territoire, nous devons répondre à des enjeux toujours en définition. Et il va falloir une vraie coordination des dispositifs existants. Donc il est important que l'incubateur par exemple soit ouvert à un public étudiant et salarié ou sans emploi car on sait que c'est lorsque l'on mixe les publics que nous aurons de meilleurs résultats* » (HDSI).

Il existe également des perceptions différentes des parties prenantes en ce qui concerne le processus de sélection, et plus généralement le cycle d'incubation des projets. L'une des plus grosses divergences de point de vue entre les membres concerne la pertinence et le poids à accorder à la dimension ESS des projets de l'incubateur. Le point de départ concerne déjà la définition de ce que l'on entend par ESS et ce que recouvre le concept. En effet, certains membres ont une définition précise du concept en faisant par exemple référence à la loi Hamon, alors que d'autres s'interrogent sur la manière d'appliquer ce concept aux projets de création d'entreprise (dans l'offre de services, dans le business model, à quelle échelle géographique du territoire, etc.) : « *Je ne savais pas qu'est-ce que l'ESS était avant d'intégrer*

*l'incubateur. Pour moi c'est un état d'esprit. Une évolution de l'économie, vers de la consommation engagée et responsable, soit que cela soit la consommation durable, l'inclusion des personnes, la durabilité de l'emploi, le bien être* » (Chargée d'animation de l'incubateur). La seconde interrogation porte sur l'application même de l'ESS au niveau des critères de sélection à partir du moment où les membres n'en ont pas la même définition. Par exemple, dans la première phase de sélection, des ambiguïtés sont apparues sur la dimension ESS de certains projets : une offre de services doit-elle être dès le départ clairement orientée ESS ou peut-elle évoluer pendant la phase d'incubation vers une dimension ESS (et donc on évalue son potentiel à intégrer cette dimension) ? La dimension ESS doit-elle impérativement intégrer une dimension locale/territoriale ? L'apparition de ce type de question soulève ainsi la pertinence des critères de sélection appliqués et leur définition partagée entre l'ensemble des parties prenantes. Ce point est d'autant plus sensible que l'incubateur I-Engage est nouveau et il n'est pas encore clairement encore identifié dans le paysage des incubateurs. Il est donc soumis à une problématique de trouver un certain nombre de projets (au moins une dizaine) pour sa première année d'existence.

Le dernier niveau de conflit potentiel concerne le modèle de gouvernance souhaité par les membres au sein de l'incubateur. Par exemple, le responsable de l'incubateur souhaite une formalisation des accords avec les partenaires alors que certains préfèrent appliquer leur propre modèle de gouvernance plus proche de leur "philosophie managériale" : « *Comme on est habitué à la gouvernance partagée on va dire que cela est quelque chose sur laquelle on est très sensible, et nous allons promouvoir ce type de gouvernance partagée* » (Coopaname). Certaines recherches (Richez-Battesti et Vallade, 2009) ont d'ailleurs souligné que la dimension ESS, qui met fortement l'accent sur la dimension collective, et donc le modèle d'organisation, se traduit également au niveau de la gouvernance de la structure d'accompagnement. Les parties prenantes reconnaissent aussi que la gouvernance actuelle est très informelle et peu formalisée, ce qui fait craindre à certains la gestion des conflits étant donné qu'il n'existe pas ou peu de règles et de normes précisant le fonctionnement de l'incubateur. Quelques partenaires s'inquiètent par exemple du manque de clarté en ce qui concerne le processus d'accueil de projets au milieu du processus d'incubation ou des règles en matière de présence sur site des incubés au sein de l'incubateur.

#### **IV. Discussion**

L'analyse menée décrit une situation classique d'une structure de gouvernance en cours d'élaboration car l'incubateur I-Engage n'existe que depuis fin 2017. Nous avons ainsi pu constater que les mécanismes de gouvernance ne sont pas encore tous formalisés sauf sur certains points (accords de partenariats avec la responsabilité de chacun, modalités et critères de sélection, etc.).

#### **4.1. La structure et les mécanismes de gouvernance au sein de l'incubateur**

Bien que des mécanismes informels peuvent favoriser des interactions sociales et une vision partagée entre les parties prenantes (Calabro et Mussolino, 2011), il existe un risque important de conflits potentiels, notamment lorsque les perceptions et les attentes des parties prenantes divergent. Comme le souligne Freeman (1984), un système de gouvernance efficace doit déterminer les règles de prises de décisions entre les parties prenantes, ainsi que l'implication de chacune d'entre elles dans le processus de décision. Des mécanismes de gouvernance formalisés intègrent ainsi les contrats entre les parties prenantes, les règles transparentes de prise de décision et le rôle de chaque partenaire afin d'éviter des comportements opportunistes. Concernant l'incubateur I-Engage, il semble nécessaire de retravailler la balance entre les dimensions formelles et informelles des mécanismes de gouvernance afin de préserver une certaine forme d'agilité dans les processus de prises de décision en ayant clairement défini le concept ESS auprès de l'ensemble des parties prenantes. Notre étude de cas met également en exergue la problématique du manque de transparence et de compréhension partagée concernant le modèle de gouvernance de l'incubateur. Un système de gouvernance doit impérativement déterminer le pouvoir accordé à chaque partie prenante afin de pouvoir fonctionner en amont. Actuellement, une organisation peut décider soit d'une distribution « egalitarian » du pouvoir, à savoir un pouvoir distribué aux parties prenantes selon les ressources apportées, soit d'une distribution « equalitarian », ce qui signifie que les droits de vote des parties prenantes sont égaux quelles que soient les ressources apportées (Bennette, 1981). Dans le cadre de notre étude de cas sur l'incubateur I-Engage, les acteurs ont différentes interprétations et perception de leur pouvoir de décision, certains par exemple pensant que l'université Paris Ouest Nanterre bénéficie de plus de pouvoir dans les décisions compte tenu des ressources apportées (vision « egalitarian »), tandis que d'autres membres souhaiteraient un modèle plus de type « equalitarian » dans la gestion de la structure, pour être aussi plus en phase avec une logique de type ESS.

A toutes ces dimensions s'ajoutent enfin celles du pouvoir et de la légitimité de certains acteurs (Mitchel et al., 1997). Dans notre étude de cas, des acteurs tels que POLD qui est un acteur public important sur le territoire des Hauts de Seine pour accompagner l'entrepreneuriat, possède une légitimité et contribue aussi au positionnement de l'incubateur I-Engage sur l'ESS. A noter également que ce dernier bénéficie d'un partenariat historique avec l'université Paris Ouest Nanterre, et sa présence s'inscrit donc dans une logique relationnelle dépassant celle des autres parties prenantes de l'incubateur (cet acteur est impliqué dans d'autres projets avec l'université). L'autre exemple de partie prenante externe publique, Coopaname, est également reconnue sur le territoire pour le soutien à l'entrepreneuriat. Elle possède ainsi une certaine légitimité et peut peser sur la prise de décision indépendamment des ressources apportées sans que cela ne soit formalisé, voire même explicité entre les parties prenantes.

#### **4.2. L'importance de la gouvernance dans le cycle d'incubation des projets**

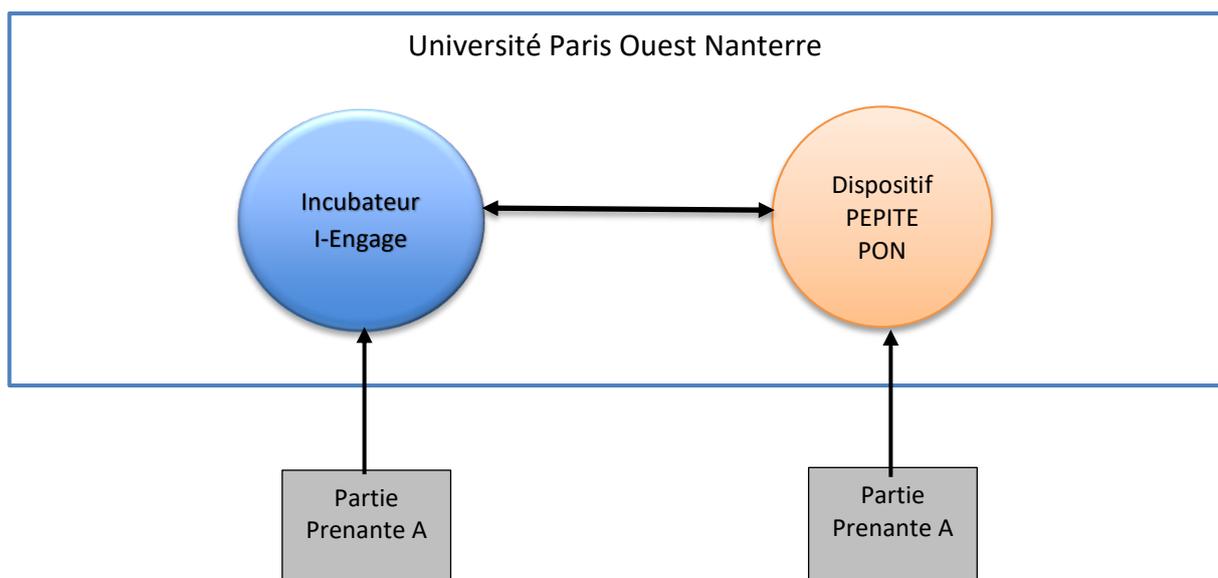
Notre grille d'analyse intègre le rôle et les intérêts de chaque partie prenante dans le cycle d'incubation. Nous constatons que certains membres du comité de pilotage de l'incubateur sont plus vigilants et sensibles au processus de recrutement des projets et/ou aux bénéfices apportés aux entreprises incubées, alors qu'ils sont moins investis dans la phase de formation et de coaching. Nous avons pu également constater deux points critiques de conflit potentiel entre les membres : d'une part, les définitions différentes en ce qui concerne la dimension ESS, et d'autre part, la définition des critères de performance du processus même d'incubation (nombre d'emplois créés, viabilité du modèle économique, innovation dans l'offre, etc.).

Le premier point concerne la définition du concept d'ESS qui peut devenir un frein au développement de l'incubateur à deux niveaux. Le premier, lié à une définition ambiguë et non partagée entre les acteurs, peut conduire à favoriser dans la sélection des projets ayant un fort impact territorial et/ou social. Or, cela peut aussi à terme restreindre les possibilités de développement de l'entreprise si elle doit se concentrer sur une zone géographique locale (nous avons pu observer ainsi un projet rejeté par le comité de sélection car il concernait un autre pays que la France mais pourtant avec un fort ancrage social). Le second niveau est l'influence de la dimension ESS dans le développement des projets incubés, les orientant fortement sur les déclinaisons de ce concept (offre orientée dans le domaine écologique, sociétal, etc.), or l'activité de l'entreprise peut « pivoter » pendant la période d'incubation et se retrouver en décalage avec cette dimension ESS.

Le second point concerne la perception des parties prenantes quant à la définition de la performance entrepreneuriale attendue au sein de l'incubateur. Cette problématique a souvent été soulevée dans la littérature académique autour du rôle que peuvent jouer les incubateurs (Aaboen et al., 2008), notamment en raison des différents critères susceptibles d'être utilisés par les parties prenantes pour considérer une « incubation réussie ». Dans notre étude de cas, les parties prenantes « académiques » privilégient des indicateurs de performance tels que le niveau d'apprentissage et de connaissances acquis par les membres du projet incubé (notamment du fait que beaucoup de projets sont portés par des étudiants). D'autres acteurs, notamment ceux dans le domaine du financement de projets tels que HDSI, vont privilégier le taux de croissance de l'activité de l'entreprise et la pertinence du modèle économique. La cohérence en termes d'attendus des différentes parties prenantes constitue ainsi une véritable problématique qui doit être traitée dans l'organisation (Epstein et Roy, 2001).

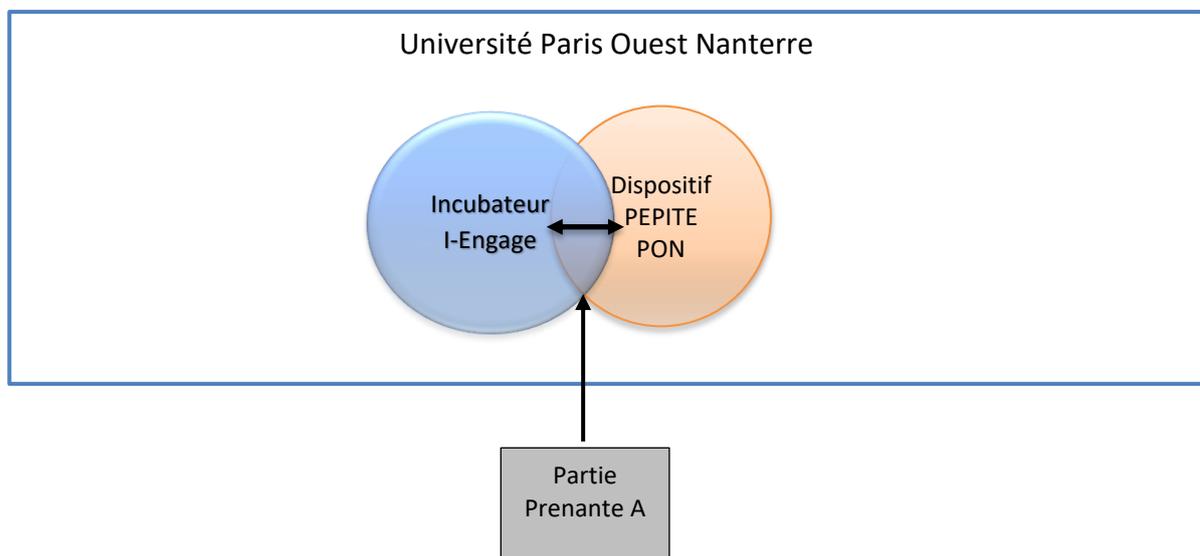
Enfin, il peut exister une forme de cannibalisation des ressources apportées par les parties prenantes lorsqu'elles contribuent à des organisations dont le périmètre n'est pas forcément bien délimité, ce qui est le cas au sein de l'université Paris Ouest Nanterre qui héberge l'incubateur I-Engage et le dispositif PEPITE PON. L'apport des ressources devrait se matérialiser théoriquement comme dans le schéma 2 ci-dessous.

**Schéma 2 : structuration théorique des relations entre les parties prenantes concernant les apports de ressources**



Or, Dans notre étude de cas, la proximité des deux dispositifs entraîne une ambiguïté sur le bénéficiaire des ressources par certaines parties prenantes (les deux dispositifs sont hébergés dans les mêmes locaux et dépendent tous les deux de l'université Paris Ouest Nanterre). Par ailleurs, certaines actions sont communes aux deux entités comme l'organisation de salons ou de conférences. Cela est un résultat qui est apparu dans les entretiens et qui est lié au fait que la plupart des membres de l'incubateur sont aussi membres de PEPITE PON. Certains membres peuvent être alors amenés à réduire les ressources apportées à chacun des dispositifs en interprétant que l'incubateur I-Engage et PEPITE PON ne sont qu'un seul et même dispositif d'accompagnement à la création d'entreprise (schéma 3).

**Schéma 3 : structuration perçue de certaines parties prenantes concernant les apports de ressources**



Ce résultat mériterait d'être approfondi à d'autres contextes allant au-delà de l'incubateur hébergé au sein de l'université, car on pourrait retrouver la même situation dans un écosystème d'innovation où les mêmes parties prenantes seraient sollicitées par des acteurs ayant des activités proches ou des périmètres pas toujours bien délimités (par exemple entre un incubateur et un accélérateur qui auraient en commun les mêmes parties prenantes).

## V. Conclusion

Notre recherche apporte une contribution à la théorie des parties prenantes en l'appliquant à un nouveau contexte organisationnel, celui des incubateurs (Jensen, 2000). Nous avons appliqué ce cadre théorique à d'autres organisations que celui des firmes (Phillips

et al., 2003), en soulignant l'importance des mécanismes formels et informels de gouvernance, de la transparence des règles entre les acteurs, de la cohérence des orientations stratégiques et d'une définition partagée du positionnement des incubateurs entre les parties prenantes pour assurer une stabilité de fonctionnement.

Notre recherche fournit un cadre d'analyse pour comprendre et réguler les interactions avec de multiples parties prenantes au sein d'un incubateur. Nous soulignons les éléments indispensables pour permettre un fonctionnement efficient de l'incubateur et diminuer l'apparition des conflits intégrant une clarification des répartitions des droits selon les ressources, une cohérence des mécanismes de gouvernance adapté à tous les acteurs (e.g. formalisation contractuel des partenariats), un éclairage sur le modèle de gouvernance et son acceptation (« egalitarian vs egalitarian »), une formalisation transparente des pouvoirs et des attributions de chaque partenaire, un besoin d'une définition partagée des critères d'entrée, de sortie et de réussite et enfin une définition claire du positionnement de l'incubateur.

La limite de notre article tient au fait que nous n'avons étudié qu'un seul cas d'incubateur. Il apparait donc nécessaire de prolonger cette recherche à d'autres incubateurs avec notre grille d'analyse, notamment des incubateurs privés tels que Numa, Station F ou des incubateurs d'entreprises (Orange, La Poste, BNP, etc.). Notre cadre d'analyse pourrait être également dupliqué à d'autres structures d'accompagnement tels que des accélérateurs ou des sciences parks qui peuvent être confrontés à des problématiques similaires de gouvernance.

## Bibliographie

- Aaboen, L., Lindelof, P., et Lofsten, H. (2008). « Incubator performance: an efficiency frontier analysis », *International Journal of Business Innovation and Research*, vol. 2, n° 4, p. 354-380.
- Aernoudt, R. (2004). « Incubators: tool for entrepreneurship? », *Small Business Economics*, vol. 23, n°2, p. 127-135.
- Albert, P., Bernasconi, M., Gaynor, L. (2002). « Les incubateurs: émergence d'une nouvelle industrie », *Ministère de l'économie et des finances et de l'industrie*, p. 96
- Bakkali, C., Messeghem, K. et Sammut, S. (2012). « La diversité des incubateurs: une explication par l'approche configurationnelle, Regards croisés sur les pratiques d'accompagnement entrepreneurial », *2<sup>ème</sup> rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs*, p. 31-42.
- Barney, J. (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage ». *Journal of Management*. vol. 17, n°1, p.99–120.
- Barney, J., Clark. (2007). « Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage », *Oxford: Oxford University Press*.
- Bennett, J. (1981). «The probable gain from egalitarian redistribution», *Oxford Economic Papers*, vol. 33, n°1, p.165-169.
- Bergek, A. et Norrman, C. (2008). « Incubator best practice: a framework », *Technovation*, vol. 28, n°1-2, p.20-28.
- Bruneel, J., Clarysse, B., Groen, A. et Ratinho, T. (2012). « The evolution of Business Incubator: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations », *Technovation*, Vol 32, n° 2, p. 110-121.
- Bruton, G.D., Ahlstrom, D., et Li, H.L. (2010). « Institutional theory and entrepreneurship: where are we now and where do we need to move in the future? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 34, n° 3, p.421–440.
- Calabrò, A., et Mussolino, D. (2013). « How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms », *Journal of Management & Governance*, Vol 17, n° 2, p.363-403.
- Carayannis, E.G. et Von Zedtwitz, M. (2005). « Architecting gloCal (global–local), real-virtual incubator networks (G-RVINs) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices », *Technovation*, vol. 25, n° 2, p. 95-110.
- Carpenter, R. et Petersen, B. (2002). « Capital market imperfections, high-tech investment, and new equity financing », *Economic Journal*, vol. 112, n° 477, p.54-72.
- Cantu, C. (2015). « A service incubator business model: external networking orientation », *IMP Journal*, Vol. 9, n° 3, p. 267-285.
- Chan, W. et Harayama, y. (2011). « Exploring the interactions among incubators: A case study on incubators in the Hsinchu region », *Technology Management in the Energy Smart World (PICMET)*, Proceedings of PICMET'11, IEEE, p. 1-6.
- Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J. et Mahajan, A. (2014). « Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems », *Research Policy*, vol. 43, n° 7, p.1164-1176.

- Clarysse, B., Pauwels, C., Van Hove, J. et Wright, M. (2015). « Understanding a new generation incubation model: The accelerator», *Technovation* vol. 50, p.13-24
- Costa-David, J., Malan, J. et Lalkaka, R., (2002). « Improving Business Incubator Performance through Benchmarking and Evaluation: Lessons Learned from Europe», *In: Proceedings of the 16th International Conference on Business Incubation, National Business Incubation Association*. April 28 - May 1. Toronto, Canada.
- Donaldson, T. et Preston, L. (1995). « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications», *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°1, p. 65-91.
- Dumez, H. (2013). « Qu'est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation», *Gérer et Comprendre*, n° 112, p. 29-42.
- Eisenhardt, K.M. (1989), « Building Theories from Case Study Research», *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Epstein, M. J., et Roy, M. J. (2001). « Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers», *Long range planning*, vol. 34, n° 5, p.585-604.
- Fernandez, M.T., Blanco Jimenez, F.J. et Cuadrado Roura, J.R. (2015). « Business incubation: innovative services in an entrepreneurship ecosystem », *The Service Industries Journal*, Vol. 35, n° 14, p.783-800.
- Freeman, R.E. (1984). « Strategic Management: A stakeholder Approach», Boston, MA: Pitman.
- Grimaldi, R. et Grandi, A. (2005). « Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models», *Technovation*, vol. 25, n° 2, p.111-121.
- Hackett, S.M., Dilts, DM. (2004). «A systematic review of business incubation research», *The Journal of Technology Transfer*, vol. 29, n° 1, p. 55-82.
- Jensen, M. et Meckling, W. (1976). «Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, vol.3, p. 78-133.
- Maia, F., Roseira, C., Ramos, C., Henneberg, S. et Naude, P. (2012). «Understanding Incubator Value – a business network approach to university incubators' competitiveness», *IMP Conference, Rome*, September p.13-15.
- Mian, S.A. (1997). « Assessing and managing the university technology business incubator: an integrative framework », *Journal of Business Venturing*, vol. 12, n° 4, p. 251-340.
- Mian, S., Lamine, W. et Fayolle, A. (2016). « Technology business incubation: An overview of the state of knowledge », *Technovation*, vol.50-51, p. 1-12.
- Mrkajic, B. (2017). « Business incubation models and institutionally void environments », *Technovation*, vol. 68, p. 44-55.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M. et Van Hove, J. (2016). « Understanding a new generation incubation model: The accelerator », *Technovation*, vol. 50-51, p. 13-24.
- Rao, R.S., Chandy, R.K. et Prabhu, J.C., (2008). « The fruits of legitimacy: why some new ventures gain more from innovation than others », *Journal of Marketing*, vol. 72, n° 4, p.58-75.
- Rice, M.P. (2002). « Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study », *Journal of Business Venturing*, vol. 17, n°2, p.163-187.

- Richez-Battesti, N. et Vallade, D. (2009). « Economie sociale et solidaire et innovation sociale: premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon », *Innovations*, vol.30, p. 41-69.
- Rubin, T.H., Aas, T.H. et Stead, A. (2015). « Knowledge flow in technological business incubators: evidence from Australia and Israel », *Technovation*, vol.41-42, p. 11-25.
- Smilor, R. W. (1987). « Managing the incubator system: critical success factors to accelerate new company development », *IEEE transactions on Engineering Management*, vol. 3, 146-155.
- Soetano, D.P. et Jack, S.L. (2013). « Business incubators and the networks of technology-based firms », *Journal of Technology Transfer*, vol.38, p. 432-453.
- Soetanto, D. et Jack, S.L. (2016). « The impact of university-based incubation support on the innovation strategy of academic spin-offs », *Technovation*, vol.50-51, p. 25-40.
- Stam, W., Arzlanian, S., Elfring, T. (2014), « Social capital of entrepreneurs and small firm performance: a meta-analysis of contextual and methodological moderators », *Journal of Business Venturing*, vol.29, p. 152-173.
- Sullivan, D.M., Marvel, M.R. (2011), « Knowledge acquisition, network reliance, and early-stage technology venture outcomes », *Journal of Management Studies*, vol.48, p. 1169-1193.
- Theodoraki, C. et Messeghem, K. (2016), « Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial et stratégies coopétitives des incubateurs : Nouveaux défis stratégiques à relever », *XXV conférence de l'AIMS, 30/05-01/06*, Hammamet, Tunisie.
- Van Weele, M., Van Rijnsoever, F.J. et Nauta, F. (2016). « You can't always get what you want : How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness », *Technovation*, vol.59, p. 18-33.
- Wernerfelt, B. (1984). « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol.5, p.171-180.
- Yin, R.K. (2003). « Case Study Research: Design and Methods », 3rd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

**Tableau 2 : sources de données récoltées pour l'analyse de l'incubateur**

Sources	Commentaires
Entretiens semi-directifs	Réalisation de 8 entretiens enregistrées et codés manuellement à partir d'une même grille auprès de toutes les parties prenantes de l'incubateur (8 institutions) en février et avril 2018
Documents internes relatifs à l'incubateur	Analyse des supports d'information, comptes rendus de réunions, séances de travail, comités de pilotage
Observation directe participante	Prises de notes lors de réunions de travail, des phases de sélection des projets, du Boot Camp, comités de pilotage. Observation des interactions entre les acteurs présents

**Tableau 3 : interviews**

Poste des Interviewées	Partie Prenante	Description Partie Prenante	Positionnement ESS
Directeur Incubateur	Université de Nanterre	L'université Paris Nanterre, dont le nom officiel est Paris-X une université française dont le campus principal est situé à Nanterre, en Île-de-France.  L'université offre des formations en langues, lettres, sciences humaines, sport, sciences économiques, management, droit, sciences psychologiques et sciences sociales.	Oui
Manager Incubateur	Groupe La Poste	La Poste est une entreprise française multimétiers, à la fois opérateur de services postaux (courrier, colis et express), banque, assurance, opérateur de téléphonie mobile, fournisseur de services numériques et de solutions commerce, commerce en ligne (marketing, logistique) et collecte et vente de données. La Poste est une entreprise à capitaux publics détenus par l'État français	Oui
Chargé ESS	HDSI	Créée en 1999, Hauts-de-Seine Initiative (HDSI) est une association qui a pour vocation de favoriser les initiatives créatrices d'emploi sur le département des Hauts de Seine par ou pour des personnes en difficulté. Elle a développé des outils d'expertise, d'accompagnement et de financement des entreprises (création ou reprise) et structures de l'Economie Sociale et Solidaire dans le département.	Oui
Chargé Site Nanterre	Coopaname	Coopaname est une coopérative ouvrière issue du mouvement des coopératives d'activités et d'emploi (CAE). Multi-activité et ouverte, Coopaname propose à tout travailleur, d'intégrer librement la coopérative, d'y apporter son savoir-faire et d'y développer de manière	Oui

		autonome une activité économique qui lui permettra de s’y constituer revenus directs salariés et protections sociales.	
Chargé ESS	POLD	Paris Ouest la Défense (Pold) est un établissement public territorial créé le 1er janvier 2016 dans le cadre de la mise en place de la métropole du Grand Paris. Ce territoire de plus de 550 000 habitants regroupe 11 communes : Courbevoie, Garches, La Garenne-Colombes, Levallois-Perret, Nanterre, Neuilly-sur-Seine, Puteaux, Rueil-Malmaison, Saint-Cloud, Suresnes, Vaucresson	Non
Responsable Pépîte PON	Université de Nanterre	PEPITE est un dispositif d’aide et de soutien à la création d’entreprises pour les étudiants dans l’enseignement supérieur	Non
Directeur École de Commerce	EMLV	L’École de Management Léonard de Vinci (EMLV) est une grande école post-bac délivrant le Grade de Master en prise directe avec les problématiques actuelles et futures des entreprises.	Non
Co-Directeur Pépîte PON et Directeur de l’EDC	EDC	Fondée en 1950, l’EDC est la plus ancienne Ecole de Commerce privée française.	Non

**Tableau 4 : synthèse des parties prenantes directes de l'incubateur I-Engage**

	<b>Membre de PEPITE PON</b>	<b>Ressources apportées</b>	<b>Attentes</b>	<b>Sélection des projets</b>	<b>Critères de performance</b>	<b>Définition de l'ESS</b>	<b>Importance de la dimension ESS dans la sélection des projets</b>	<b>Gouvernance</b>
<b>Université Paris Ouest Nanterre</b>	Oui	Matérielles Humaines/expertes Financières	Positionner l'université sur l'innovation Image	Solidité et avancement du projet (business model) Motivation de l'équipe Dimension ESS du projet Redéfinition des critères de sélection en cours	Création d'entreprises sur le territoire Levée de fonds Création d'emplois	Référence à la loi Hamon de Juillet 2014 : importance du local (territoire), des dimensions sociales, sociétales et environnemental. Recherche d'une caution ESS avec HDSI	Très forte	L'université est à l'origine du projet et donc présente dans tous les comités Souhait d'une contractualisation avec tous les partenaires
<b>EDC</b>	Oui	Humaines/experte Financières Apporteur de projets étudiants	Renforcer le positionnement sur l'entrepreneuriat social Terrain pour la pédagogie et la recherche Accueillir les étudiants créateurs			Projets avec une portée sociale et environnementale. Viabilité économique des projets dans une optique à long terme.	Forte	Prédominance de l'université dans la gouvernance Pas de présence dans le comité de pilotage

			d'entreprise					
<b>PEPITE PON</b>	Oui	Humaines Pédagogiques (ateliers) Mutualisation d'événements	Faire émerger la dimension ESS dans un incubateur  Continuum dans l'accompagne- ment des étudiants du dispositif PEPITE	Niveau de maturité des projets  Dimension ESS en amont ou bien à développer pendant l'incubation ?	Ambiguïté sur la dimension ESS à l'entrée ou pendant la phase d'incubation ?  Niveau de maturité des projets  Insertion professionnelle des incubés  Critères économiques : croissance, profits, nombre d'emplois créé	Organisation ou entreprise qui génère du profit avec une résonance bénéfique sur la société.	Forte	3 niveaux : l'Université Paris Ouest Nanterre, les membres du comité de pilotage, les partenaires extérieurs
<b>COOPANA ME</b>	Oui	Humaines/expertises  Réseau de la coopérative	Notoriété de la coopérative  Développement de l'entrepreneuriat sur le territoire	Dimension ESS dans le projet  Viabilité du modèle économique  Envie de travailler avec les autres  Important de ne pas avoir trop de critères pour ne pas être trop sélectif	L'apprentissage qu'ils vont en retirer, pour faire avancer leur projet  La durée dans l'incubateur, l'engagement, la constitution d'un groupe après la période d'incubation.  Si certains abandonnent, pour nous, ce n'est pas un	Respect des valeurs humaines, des conditions de travail, dimension éthique, sens au travail.  Conditions de développement du projet.	Très forte	Les membres qui apportent des ressources matérielles et financières doivent être plus représentés  Coordination informelle actuellement

					aspect négatif, car cela peut permettre de repartir sur un nouveau projet personnel ou professionnel.			
<b>POLD</b>	Oui	Humaines Réseau	Souhait de monter une structure d'accompagnement au départ  Partenariat historique avec l'université (convention)  Coordination et valorisation des dispositifs locaux pour l'entreprenariat	Nécessité de varier les profils dans l'incubateur (étudiants et salariés)	La pertinence du projet  Son business model  Les valeurs portées par les créateurs et leur engagement	ESS est un concept marketing (connotation marquée par une dimension associative, militante). Préfère le concept d'engagement et les valeurs de coopération.  Importance de la déontologie dans la gouvernance, des notions de partage et de bienveillance	Faible	Gouvernance où l'université est prédominante dans le cadre de son plan stratégique  Echanges entre les membres dans un contexte de gouvernance informel et une gestion au quotidien  Gouvernance non formalisée dans une convention
<b>EMLV</b>	Oui	Humaines/expertes  Financières  Apporteur de projets étudiants	Accueillir les étudiants créateurs d'entreprise (pas d'incubateur en interne)  Terrain pour la pédagogie et la recherche		Création d'une structure juridique avec des premiers clients et un business plan  Les compétences développées par les équipes et	Concept « marketing » qui intègre une dimension sociale, RSE/développement durable.  Création de valeur plutôt à moyen/long	Faible	Règles de gouvernance à formaliser pour la sélection et en cas de conflits sur la gestion de l'incubateur.  Souhait d'une répartition selon les apports de chaque partenaire

			<p>Illustrer une politique de site et une coopération avec une université</p> <p>Renforcer l'image de l'école dans l'innovation et l'entrepreneuriat</p>		<p>une expérience pour leur projet professionnel</p>	<p>terme pour les parties prenantes</p>		
<b>HDSI</b>	Non	<p>Humaines/expertes dans le financement</p> <p>Réseau</p>	<p>Projet de montage d'un incubateur au départ en interne</p>	<p>Beaucoup de critères dans la sélection</p> <p>Le porteur de projet</p> <p>L'avancement du projet</p> <p>Le business model</p>	<p>Création de l'entreprise et demande de financement pour sa croissance</p>	<p>Entrepreneuriat engagé avec différents types de structures (associations, etc.) et une gouvernance adaptée</p>	Faible	<p>Sentiment d'un équilibre entre les acteurs dans le comité de pilotage mais nécessité de revoir les attentes vis-à-vis des projets incubés</p>
<b>I-Engage</b>	Oui	<p>Humaines/expertes</p>		<p>Nécessité d'élargir l'incubateur à plus de projets en étant plus sélectif (actuellement pré-sélection par les partenaires) en prenant en compte mieux par exemple la maturité du projet et</p>	<p>Levée de fonds</p> <p>Participation aux concours/appels à projets</p> <p>Evaluation de la qualité des ateliers, accompagnement, expertise, mentorat, locaux</p>	<p>Evolution de l'économie vers une consommation engagée : consommation durable, inclusion des personnes, durabilité de l'emploi, bien-être</p> <p>Utilisation du progrès dans la</p>	Très forte	<p>L'incubateur est un dispositif indépendant de PEPITE PON mais il y a une confusion dans l'esprit des incubés.</p> <p>Comité de pilotage présidé par le représentant de l'université. Prépondérance de sa voix même si rien n'a été formalisé.</p>

				l'investissement des équipes		durabilité des relations sociales		Modèle économique de l'incubateur à clarifier.  Projet de rattachement de l'incubateur à la fondation de l'université
--	--	--	--	---------------------------------	--	--------------------------------------	--	---