



Accompagnement entrepreneurial : d'une vision à 360° à l'extension du programme de recherche

Nicolas DACHER
Enseignant-chercheur
ECE Paris
nicolas.dacher@ece.fr

Didier CHABAUD
Professeur
IAE Paris
chabaud.iae@univ-paris1.fr

Résumé

Le champ de recherche sur l'accompagnement entrepreneurial s'est fortement développé. A partir de 55 entretiens semi-directifs conduits avec des entrepreneurs, des chargés d'affaires et des directeurs de structures d'incubation, l'article met en évidence la présence de comportements de multi-incubation de la part d'entrepreneurs, qui se font accompagner en parallèle par plusieurs structures d'accompagnement. Au-delà du constat, nous proposons une analyse de la pratique de multi-incubation (raisons du choix par les entrepreneurs, et modalités), ainsi que des conséquences pour le programme de recherche sur l'accompagnement entrepreneurial.

1. INTRODUCTION

La littérature s'est depuis longtemps intéressée à l'étude des structures d'incubation (Albert et alii, 2002, Hackett et Dilts, 2004), permettant d'en saisir la diversité (Bakkali, 2013, Labex, 2014), voire d'appréhender globalement les enjeux de l'industrie de l'accompagnement (Messeghem et alii, 2013, Labex, 2014) et, spécifiquement, les contraintes, règles et contextes auxquels sont confrontées les structures d'accompagnement (Labex, 2014, Maus et Sammut, 2017). En parallèle, l'étude de la relation d'accompagnement s'est affirmée comme un thème central de ce champ de recherche. L'accent a été mis à la fois sur la nature de la relation d'accompagnement (Rice, 2002, Sammut, 2003, Schmitt, 2015), sa diversité (Paul, 2004, 2009, Deschamps et alii, 2010), voire sa singularité (Chabaud et alii, 2010b), ouvrant sur des travaux qui permettent d'appréhender la richesse, voire la performance de l'accompagnement entrepreneurial et de son métier (Bakkali et al., 2010).

Les connaissances acquises sur l'accompagnement ont de ce fait largement progressé au niveau de l'analyse : des structures et de leur diversité (Bakkali et alii, 2014), de l'industrie et du métier (Deschamps et al., 2010, Messeghem et al., 2013) de la relation d'accompagnement (Sammut, 2003 ; Hackett et Dilts, 2004 ; Paul, 2004 ; 2009, Schmitt, 2015). A raison, la littérature s'est développée pour mieux saisir le fonctionnement des incubateurs, ainsi que la relation d'accompagnement.

Ces travaux permettent une meilleure connaissance de l'accompagnement entrepreneurial, et de mieux cerner chacune des parties prenantes : l'entrepreneur, les chargés d'affaires et autres accompagnateurs/accompagnants, ainsi que les structures d'accompagnement elles-mêmes. Si l'accompagnement met, par nature, en relation l'entrepreneur avec un chargé d'affaires (ou accompagnant/accompagnateur)¹, au sein d'une structure d'accompagnement, il demeure que rares sont les travaux qui essayent de prendre en compte simultanément ces trois parties prenantes dans l'analyse de l'accompagnement (Mitrano-Meda, 2012). La plupart des travaux se focalisent sur un aspect de la relation, de la structure, voire essayent de prendre en compte simultanément les dyades formées par l'entrepreneur et son accompagnant ou son mentor (St Jean et Mitrano-Meda, 2013). Or, ne serait-il pas intéressant de s'interroger sur la façon dont chacun de ces trois acteurs perçoit l'accompagnement ?

Le point de départ de ce texte consiste à livrer à un tel exercice : appréhender la diversité de l'accompagnement, en prenant en compte la pluralité des points de vue des « acteurs » de l'accompagnement (entrepreneur, accompagnateur, incubateur). A cette fin nous avons mis en place un protocole de recherche qui permette d'appréhender la vision de l'accompagnement qui ressort de chacun de ces acteurs, en suivant une logique d'appariement entre incubateur-chargé d'affaires-entrepreneur, qui soit à même de cerner la façon dont ces trois acteurs convergent – ou non – sur la perception de l'accompagnement.

Si le travail effectué a permis de montrer la relative convergence des points de vue, il a – cependant – permis de faire ressortir une surprise, eu égard à la littérature en accompagnement : la présence très forte d'un comportement de multi-incubation, à savoir le fait qu'un entrepreneur soit incubé ou accueilli (physiquement et/ou virtuellement) par plusieurs structures d'accompagnement différentes au même moment / en parallèle lors du

¹ Nous utiliserons indifféremment ces deux mots dans la suite du texte.

même processus entrepreneurial. Or, si la multi-incubation est apparue comme fortement présente sur le terrain étudié, il ressort de l'analyse de la littérature que ce phénomène n'a pas (à notre connaissance) été directement perçu et analysé.

La multi-incubation, qui n'avait pas été anticipée, est ressortie des entretiens, soulignant la sérendipité du chercheur, la « *faculté de faire des découvertes heureuses et inattendues par accident* » (Baumard, 1996, p.213). Ce phénomène nous est apparu suffisamment important, pour conduire à en approfondir la portée et creuser son importance du point de vue de la recherche sur l'accompagnement.

Nous proposons, dès lors, de respecter la logique sérendipitaire de cette recherche : après avoir présenté la méthodologie de recherche adoptée, nous proposerons de revenir sur le phénomène de la multi-incubation, tel qu'il ressort de l'étude empirique, avant d'en discuter les enjeux du point de vue théorique, managérial et de politique publique.

2. Méthodologie

La méthodologie adoptée est le fruit de la sérendipité du chercheur. Le travail doctoral réalisé par l'un des auteurs sur « *L'accompagnement à l'entrepreneuriat innovant : étude des relations dynamiques entre dirigeants de structures d'accompagnement, accompagnateurs et porteurs de projet* » (Dacher, 2016) a, en effet, conduit à la découverte inattendue du phénomène de multi-incubation et conduit, ainsi, à approfondir l'analyse par une étude complémentaire. Nous présenterons ici les choix méthodologiques effectués en soulignant les aspects liés aux deux recherches successives.

2.1. Un protocole visant une analyse en profondeur de l'accompagnement.

Cerner la relation d'accompagnement entrepreneurial soulève la question de l'unité d'observation. Celle-ci est définie en fonction de l'objectif du chercheur et de sa recherche. Aussi est-il possible de discerner des études qui se focalisent sur l'incubateur – en interrogeant la structure, des études qui se focalisent sur la relation d'accompagnement. Dans ce cas, et selon les objectifs, il est possible de différencier plusieurs acteurs :

- l'entrepreneur accompagné,
- le(s) chargé(s) d'affaires ou accompagnateur(s),
- le directeur de la structure d'incubation.

La littérature sur l'accompagnement a souligné combien il est important de prendre en compte la diversité des points de vue, compte tenu de la diversité des postures de l'accompagnant (Paul, 2004). Saint-Jean et Mitrano-Meda (2013) soulignent l'intérêt d'être attentif au binôme mentor-mentoré, tandis que Bakkali et al. (2010) attirent l'attention sur la diversité des structures d'incubation. Nous avons, de ce fait, décidé, pour chacune des structures d'interroger chacun des types d'acteurs :

- le dirigeant de la structure d'accompagnement, bien sûr, qui a logiquement une connaissance en profondeur des choix et des pratiques d'accompagnement de sa structure, et qui est régulièrement lui-même dans le rôle de l'accompagnateur,

- deux porteurs de projet entrepreneuriaux à vocation innovante, en phase de définition de leur proposition de valeur ou de test, hébergés par la structure d'accompagnement,
- deux accompagnateurs intervenant auprès des entrepreneurs étudiés de la structure.

S'il ne s'agit pas, bien sûr, de constituer un échantillon représentatif pour chacune des structures, le choix réalisé a néanmoins permis d'appréhender les écarts de perception et de pratique entre chacun des acteurs de la structure d'accompagnement étudiée.

Cherchant à percevoir la diversité des pratiques au sein de chaque structure d'incubation, il était nécessaire de recourir à des entretiens semi-directifs centrés afin d'être en mesure de croiser les réponses.

2.2. L'étude initiale de l'accompagnement : périmètre et présentation

Si la détermination du périmètre de l'étude, et de la taille d'échantillon, doit, bien sûr répondre à des critères de saturation, Yin (2009) souligne qu'un nombre de 6 à 10 cas étudiés permet généralement d'atteindre cet objectif. Nous avons donc pris comme point de départ un objectif minimal de dix structures pour un total de cinquante répondants.

Il importe de penser l'échantillon sur la base de considérations théoriques, de critères qui permettent de prendre en compte la diversité de la population étudiée (Eisenhardt, 1989). Nous souhaitons que cet échantillon de structures permette de donner un aperçu de la diversité de celles-ci. A cette fin, nous avons constitué l'échantillon en retenant comme critère :

- Le type de structure : privée, publique, académique et d'entreprise
- Le positionnement de la structure, en distinguant les structures qui interviennent sur tous les stades de l'accompagnement et celles spécialisées sur les phases amont ou aval d'accélération.

Pour déterminer les structures entrant dans le périmètre, nous avons souhaité écarter tout risque de biais de confirmation et avons aléatoirement sollicité des dirigeants de structure ou des porteurs de projet dans une logique ascendante ou descendante (en reconstituant la triade incubateur-accompagnant-entrepreneur). Nous avons également sollicité des anciens étudiants évoluant dans des entreprises dotées de structures d'incubation ou évoluant dans des structures d'accompagnement en qualité d'entrepreneurs et d'accompagnateurs. Des enseignants-chercheurs, au nombre duquel figuraient les directeurs de thèse, ont également été sollicités, afin de faciliter la mise en relation avec des répondants. Les répondants nous ont ensuite recommandé auprès de l'interlocuteur ou des interlocuteurs de leur choix, de manière à compléter l'analyse : ainsi un entrepreneur nous orientait-il vers un directeur de structure, et des chargés d'affaires, tandis que le directeur nous orientait vers des entrepreneurs et chargés d'affaires. Lorsqu'un répondant a proposé de nous mettre en relation avec des personnes déjà rencontrées, nous n'avons pas demandé à modifier le répondant conseillé, afin de ne pas avoir à expliquer l'origine d'une telle demande. Les doublons, ainsi générés, expliquent les écarts de chiffres entre les catégories de répondants. Le total des chargés d'affaires n'égale donc pas le total d'entrepreneurs. Les deux catégories ne sont également pas deux fois supérieures au nombre de dirigeants de structures.

Afin de garantir un niveau optimal d'intérêt des répondants, il a été décidé de relancer au maximum deux fois chaque personne contactée. Deux constatations se sont rapidement imposées : les dirigeants de structures se sont montrés prompts à répondre. Les porteurs de

projets l'ont été à un niveau à peine moindre (parfois relancés, le taux de réponse a finalement été de 100% pour les personnes identifiées par nos soins ou ceux des dirigeants ou encore des accompagnateurs). Les chargés d'affaires ont été, de loin, les plus difficiles à interroger. Ainsi, six d'entre eux n'ont jamais donné suite à nos sollicitations et ce malgré les demandes des dirigeants. Nous avons donc demandé de changer d'interlocuteur ce qui a été fait à trois reprises. La rencontre d'un accompagnateur ou d'un entrepreneur n'impliquait pas nécessairement rencontre immédiate du second répondant de même catégorie. Aucune condition (âge, qualification, ancienneté au sein de la structure...) n'a été demandée afin de garantir la diversité des répondants et éviter ainsi un biais de confirmation.

2.3. Structures étudiées et répondants : description de l'échantillon

Les démarches entreprises ont conduit dans un premier temps à interroger les membres de 15 structures d'accompagnement. Pour chacune de ces structures, nous avons cherché à obtenir 5 répondants, ce qui permet de définir un indice de complétude des structures sollicitées (nombre de répondants/5) (cf. tableau 1). Soixante-huit entretiens ont été réalisés sur la période du 1^{er} avril au 15 juin 2016 sur ces 15 structures différentes.

Tableau 1 - Récapitulatif des indices de complétude des structures de l'échantillon

CEA TECH 1	COVEA-LAB 1	ECE CUBE 1	ARTS ET METIERS 1	YEC 0.8
IBM 0.6	INCUBALLIANCE 1	VILLAGE BY CA 1	PARIS&CO 1	OPTICSVALLEY 1
PEPITE PSL 1	SAINT-GOBAIN 0.8	SCHOOLAB 0.8	TELECOM PARIS 1	VALUANS 0.2

Nous avons exclus de l'étude finale les structures pour lesquelles un nombre satisfaisant de répondants (indices inférieurs à l'indice 0.8 du tableau ci-dessus) n'était pas obtenu (IBM, faute de mise en relation avec des entrepreneurs malgré de multiples relances auprès du dirigeant et VALUANS). Notons que VALUANS est une initiative privée, dont le dirigeant et son associé accompagnent pour le compte d'autres structures sans être parvenus à développer une clientèle en propre. Nous avons également exclu de l'étude conduite ici CoveaLab, qui est une structure spécialisée dans l'intrapreneuriat : par nature, les salariés de Covea sont donc exclusivement accompagnés par leur employeur.

L'échantillon définitif est donc réduit à 12 structures d'accompagnement (cf. tableau 2). Celles-ci permettent de répondre à la diversité des structures attendues :

- huit privées : (53%) ; sept publiques (47%) ;
- douze nationales (80%) ; trois régionales (20%) ;
- douze spécialisées sur l'innovation (80%) ; deux focalisées sur le transfert des technologies (15%) ; une dont l'activité est partagée entre innovation et transfert (7%) ;
- onze ouvertes à tous les porteurs de projet (73%) ; quatre avec des ouvertures restreintes (collaborateurs et *alumni*) ;

- sept structures, dont une publique, rattachées à une entreprise ou une administration (47%).

Tableau 2- Les structures étudiées

	Type	Date de création	Nombre de projets accompagnés / an	Nombre de charges d'affaires en contrat avec la structure
1. Incuballiance	Publique Nationale	2005	50 projets en moyenne	3
2. Le Village	Privée Entreprise Locale	2014	100 au maximum	0
3. ENSAM	Académique Publique Nationale	2010	14 en moyenne	1
4. YEC	Académique, Publique Locale	2010	n.d	2
5. Paris & Co	Publique Locale	1999	431	n.d
6. Schoolab	Privée Nationale Accélération	2007	150	2
7. Telecom ParisTech	Académique Publique Nationale	1999	22	2
8. PSL	Académique Publique Nationale	2012	26	2
9. ECE	Académique privée Nationale	2013	10	1
10. CEA Tech	Publique Nationale	2013	100 depuis 2013	n.d / Réseau
11. Saint-Gobain	Privée Entreprise Nationale	2016	n.d	0
12. OpticsValley	Privée Nationale	1999	2	n.d

Au final, 55 entretiens semi-directifs ont donc été réalisés sur le périmètre global de l'étude :

- 12 dirigeants de structures d'accompagnement,
- 21 accompagnateurs,
- 22 porteurs de projet entrepreneuriaux à vocation innovante ont été interrogés deux fois.

L'écart de cinq répondants par rapport à l'objectif initial de deux entrepreneurs et deux accompagnateurs par incubateur, soit 24 (3 accompagnateurs et 2 porteurs de projets) provient, ainsi que mentionné ci-dessus, de la volonté de ne pas signaler aux directeurs d'incubateurs la présence d'entrepreneurs ou accompagnateurs déjà rencontrés dans d'autres structures.

2.4. La collecte des données

Trois questionnaires ont été bâtis en fonction des catégories de répondants. Nous nous sommes attachés à un maximum de convergence dans les questions, afin de ne pas biaiser les résultats et de faciliter leur interprétation. Les objectifs précis de la recherche n'ont pas été dévoilés *ex ante*. Enfin, un temps a été consacré à un moment d'échange libre, à la fin de l'entretien, pour susciter des commentaires et interrogations de la part de l'interviewé. Ces moments sont apparus importants pour mieux cerner les préoccupations et perceptions de l'interviewé, voire compléter les informations précédemment fournies. Les répondants ont témoigné leur intérêt pour les objectifs de la recherche, ce qui a permis l'établissement de contacts pérennes avec eux. Cette pérennisation s'est révélée importante pour la seconde étape de la présente recherche, en initiant une relation de confiance qui a permis de libérer la parole et de recueillir des confidences (Johansson et alii, 2014). Ces confidences ont également été favorisées par la garantie de l'anonymat des répondants, à l'exception des dirigeants pour lesquels nous ne pouvions l'assurer du fait du développement des réseaux sociaux professionnels.

Nous avons donc posé les mêmes questions à toutes les catégories d'interviewés. Les entretiens ont été conduits à l'aide de questionnaires basés sur trois axes : 1. Les besoins des porteurs de projet ; 2. les objectifs des accompagnateurs ; 3. Les difficultés rencontrées par ces derniers. Les réponses ont été directement retranscrites afin de proposer une comparaison des résultats. Le corpus de retranscription comporte 146 pages.

Les trois questionnaires ont préalablement été testés auprès d'un répondant appartenant à chaque catégorie. Nous les avons donc rencontrés dans cet ordre : un accompagnateur, un dirigeant de structure d'accompagnement et un entrepreneur. L'accompagnateur a, dans un premier temps, confirmé notre intuition initiale en indiquant « *qu'on ne me demande pas de favoriser l'éclosion de jeunes pousses mais plutôt de tirer sur la tige, surtout chez [...]* ». Le dirigeant de structure nous a indiqué, à l'occasion de la quatrième question, que « *Je ne suis pas contre les co incubations. Les entrepreneurs peuvent aller prendre des avis ailleurs* ». L'entrepreneur nous a, en préambule de sa réponse, demandé « *pour quelle structure je dois répondre ?* ». Nous lui avons indiqué qu'il pouvait librement la choisir, à condition de ne décrire que cette dernière.

A l'occasion des tests de nos questionnaires, menés successivement auprès d'un répondant de chaque catégorie, nous avons eu la surprise de rencontrer un entrepreneur qui évoque le fait d'appartenir à plusieurs incubateurs différents, et qui fait état de stratégies relationnelles différentes envers ceux-ci. Plus encore, il ressort très vite des entretiens que les accompagnateurs sont, eux-mêmes, intervenants dans plusieurs incubateurs, tandis que les directeurs de structures ont eux-mêmes connaissance de ce phénomène que nous qualifions de multi-incubation.

Nous avons alors décidé de nous attacher à l'explicitation de ce comportement.

2.5. L'étude complémentaire sur la multi-incubation

La prise de conscience du phénomène de multi-incubation a conduit à réaliser une étude complémentaire destinée à mesurer et expliquer le phénomène. Pour ce faire, l'un des auteurs a repris contact avec les porteurs de projet afin de leur demander d'indiquer le nombre total de

structures qu'ils fréquentaient simultanément. Certains répondants les avaient déjà listées ce qui nous a permis de contrôler leurs réponses. Les chiffres n'ont jamais variés Les raisons étaient souvent évoquées dans nos questionnaires initiaux. Seize mois séparent les deux recherches. Nous n'avons, de ce fait, pas demandé de plus amples précisions sur les motifs du recours pour éviter des rationalisations *a posteriori* et pour ne pas susciter d'éventuels réflexes défensifs. Les réponses ont très souvent nécessité une réflexion relativement approfondie, traduite sous la forme d'un comptage parfois hésitant et également parfois assorti d'un rappel des raisons de l'affiliation. Elles ont été simples à obtenir car, en l'espèce, aucune volonté de dissimulation n'est à signaler, le phénomène de multi-incubation « allant de soi ». Nous avons donc confirmation que ces stratégies d'incubation sont donc parfaitement assumées, voire promues, par les parties prenantes de l'accompagnement.

Vingt-quatre entretiens complémentaires ont donc été réalisés pour un total de douze structures d'accompagnement. Ils ont été retranscrits et synthétisés pour cerner le nombre de structures fréquentées, leur raison sociale et les motifs déclarés spontanément.

4. Résultats

Le traitement des matériaux empiriques collectés a permis une première qualification du phénomène de multi-incubation. Nous proposons donc de revenir sur la multi-incubation, en couplant une perception globale du phénomène, avant de préciser la façon dont la multi-incubation est perçue par chacune des trois parties prenantes.

4.1. La multi-incubation : un phénomène fréquent

Le tableau 3 permet une présentation synthétique des résultats. La multi-incubation constitue un phénomène fréquent dans l'accompagnement entrepreneurial, ainsi qu'il ressort de quelques indications générales :

- chaque entrepreneur est suivi, en moyenne, par 2,58 structures d'accompagnement,
- la moitié des accompagnateurs se partagent entre plusieurs structures,
- 11 dirigeants de structures sur 12 reconnaissent l'existence de la multi-incubation.

Tableau 3 – La multi-incubation : état des lieux

Structure	1. Type	2. MI reconnue par le dirigeant O/N	3. Vision positive de la MI	4. Accompagnateur Struc. multiples	5. Entrep. 1	6. Entrep. 2
1. Incuballiance	Publique Nationale	Oui	Oui	Non/Non	4	4
2. Le Village	Privée Entreprise Locale	Oui	Oui	Oui/Oui	2	4
3. ENSAM	Académique Publique Nationale	Oui	Non	Non/Oui	2	2
4. YEC	Académique , Publique Locale	Oui	Oui	Non/Oui	2	2
5. Paris & Co	Publique Locale	Oui	Oui	Oui/Oui	3	3
6. Schoolab	Privée Nationale Accélération	Non	Non	Oui/Oui	2	3
7. Telecom ParisTech	Académique Publique Nationale	Oui	Non	Non/Non	1 (incubation successive)	2
8. PSL	Académique Publique Nationale	Oui (coopétition entre PEPITE et Dauphine)	Oui	Non/Non	3 (hors coopération)	1 (autres en projet)
9. ECE	Académique privée Nationale	Oui (coopétition avec YEC)	Oui/Non	Oui/Oui	2	2 (hors coopération)
10. CEA Tech	Publique Nationale	Oui	Oui/Non	Non/Non	5	4
11. Saint-Gobain	Privée Entreprise Nationale	Oui	Oui	Oui/Oui	3	3
12. OpticsValley	Privée Nationale	Oui	Oui	Non/Non	2	1

1 : Structure privés / publique / académique / entreprise / Locale / Nationale / Accélération. 2 : Le dirigeant mentionne l'existence de multi-incubations. 3. Le dirigeant a une vision positive ou négative de la multi-incubation 4. Les accompagnateurs évoluent dans plusieurs structures. 5 & 6. Nombre de structures d'accompagnement dans lequel est incubé l'entrepreneur (remarque).

Ces constats méritent d'être affinés : ils font ressortir que la multi-incubation est un phénomène habituel dans le monde de l'accompagnement entrepreneurial (au moins en Ile-de-France). Dirigeants des structures, entrepreneurs, voire accompagnateurs s'inscrivent dans une telle pratique : nous proposons de revenir sur chacun des points de vue.

4.2. Entrepreneurs et MI : une évidence

Certains porteurs de projet, spécifiquement ceux dont le projet initial était le plus en émergence sont mécontents des accompagnateurs hébergés par les structures essentiellement en raison de leur faible disponibilité ou du manque de précision des conseils prodigués. Ils fréquentent, tout de même, ces dernières pour profiter d'éventuelles mises en relation sans autre but précis.

Les porteurs de projet perçoivent les structures d'accompagnement comme différenciées, en recherchant :

(1) la possibilité d'accéder à des ressources ou compétences différentes selon les incubateurs, et plus encore les chargés d'affaires, ceux-ci étant perçu comme ayant des réseaux de contact différents, voire des philosophies d'accompagnement différentes : « *Nous utilisons les expertises de chacun* » (E2 S1), « *La structure oriente plus directement le business* » (E1 S3), ou pour S4 « *j'ai eu un accompagnement d'un chargé d'affaires orienté stratégie et un autre sur une dimension de développement personnel. Je suis dans YY et l'accompagnement est plutôt orienté finance* » (E1 S4).

(2) le fait que l'incubateur puisse constituer un label, signal de qualité envers les partenaires extérieurs. « *S2 crédibilise beaucoup pour une levée de fonds car ils sont très réputés pour l'innovation* » (E2 S2), ou « *je citerai la notoriété qui permet d'accéder à des partenaires privilégiés. Les entreprises sont harcelées et nous bénéficions d'un label de qualité qui permet de franchir des barrières* » (E2 S5).

L'image qui ressort alors est celle d'entrepreneurs pragmatiques qui considèrent que fréquenter plusieurs structures différentes permet au projet de bénéficier de ressources, compétences et moyens additionnels dans des logiques concomitantes d'apport d'expertise, de constitution de réseaux et d'institutionnalisation. Les choix opérés par les entrepreneurs, situés en phase de définition de leur proposition de valeur, procèdent principalement d'intuitions et de mimétisme. Les stratégies de multi-incubations semblent davantage formalisées en phase de test.

Les incubations ou accélérations proposées par les entreprises amplifient le phénomène car elles constituent autant d'opportunités supplémentaires de multi-incubations. Ces structures s'appuient sur les ressources des structures d'accompagnement. Elles ne se donnent donc pas pour objectif de proposer une offre complète aux entrepreneurs qui serait alors une alternative à celles de leurs partenaires. Ce qui précède confirme les travaux de Grimaldi et Grandi (2005) qui concluent que les entreprises encouragent les incubateurs à différencier leur gamme de services.

Un répondant, non multi-incubé, situé au début de la phase de démarrage, envisage d'autres rattachements dans le but « *de disposer d'une offre d'accompagnement complète* ». Une troisième personne a terminé un cycle d'accompagnement et en envisage un second le temps de « *développer son chiffre d'affaires* » (à zéro au moment de l'entretien). La notion de multi-incubation peut être complétée par celle d'incubations successives. La structure fréquentée ne commande pas le recours aux accompagnements successifs ou multiples. En effet, le nombre de structures fréquentées, les offres d'accompagnement de ces dernières, leurs statuts, leurs domaines de spécialisation et les motifs de recours diffèrent en fonction de tous les porteurs de projet.

4.3. Les accompagnateurs : des visions différentes selon le statut ?

Neuf accompagnateurs de notre échantillon déclarent exercer dans plusieurs structures. Douze ne le feraient pas. Ces chiffres sont toutefois biaisés par le fait que les dirigeants ont plutôt recommandé leurs accompagnateurs permanents. Ces derniers ne dépassent pas le nombre de trois dans l'ensemble des structures de notre échantillon. Cet effectif est inférieur dans onze structures sur douze.

Il est intéressant de constater que les stratégies de coopération conduisent, dans la majorité des cas, à un partage de ressources rares puisque trois accompagnateurs évoluent dans plusieurs structures de l'échantillon. De fait, une diversité de statuts coexiste : salariés permanents à temps complet ou partiel et consultants réguliers. Cette différence statutaire pourrait fournir un élément d'explication de la moindre présence des accompagnants au sein de diverses structures comparée à celle des entrepreneurs tous quasiment multi incubés.

Les accompagnants présents évoquent deux aspects intéressants sur la multi-incubation :

- Celle-ci leur permet de côtoyer plus de projets entrepreneuriaux, source d'une expérience, voire d'une expertise plus grande. Ils sont confrontés à des expériences différentes, ce qui leur permet à la fois de bénéficier d'un gain en expérience, mais aussi de construire des réseaux étoffés ;
- Certains accompagnants considèrent également que la présence auprès d'un plus grand nombre de projets entrepreneuriaux apparaît ouvrir des possibilités de financements, prises de participation supplémentaires, lorsqu'ils ont une activité de *business angel*.

4.4. Les dirigeants d'incubateurs et la MI : entre fatalité, compréhension et outil stratégique

Tous les dirigeants de structures d'accompagnement, sauf un, évoquent en effet le phénomène d'incubations multiples. L'exception situe son offre d'accompagnement dans le cadre de l'accélération² et explique par la « *densité de son accompagnement* », l'absence de multi-incubation chez les entrepreneurs qu'il accompagne (les entrepreneurs n'ayant pas de temps disponible pour suivre un autre accompagnement). Les entretiens avec deux des entrepreneurs hébergés ont néanmoins fait ressortir que ceux-ci y recourent (étant accueillis respectivement par deux et trois structures). Le dirigeant de la structure d'accélération ne peut, dans les faits, pas s'y opposer.

Reconnaître – et accepter – le phénomène de multi-incubation ne revient pas, cependant, à le considérer comme positif. Les dirigeants de structures d'accompagnement ont une perception ambiguë du phénomène de multi-incubation. Si 7 dirigeants ont une perception positive, 3 le jugent négativement, tandis que 2 directeurs le considèrent comme un phénomène qui présente des avantages et des inconvénients.

La multi-incubation est vue comme le moyen de pallier à un manque de ressources humaines ou financières de l'incubateur : « *Il travaille chez SI, c'est une de mes meilleures*

² Le ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique définit l'accélération comme « tout programme offrant des services à haute valeur ajoutée aux startups ». L'administration précise que « Aucun modèle n'est imposé et la diversité est fortement encouragée ». Les structures d'accompagnement peuvent donc librement se définir comme tel. Ceci se rencontre principalement lorsque la durée de leur accompagnement est inférieure à une année. Tel est le cas de la structure présente dans notre échantillon. Source : <http://www.lafrenchtech.com/en-action/fonds-french-tech-acceleration> Consulté le 15 novembre 2017.

ressources » ; Il est aussi vu comme un moyen d'accroître sa réputation dans une logique d'institutionnalisation. Par exemple, un incubateur moins connu sur la place pourra revendiquer le rattachement de certains de ses incubés à des structures « prestigieuses » et donc attirer des porteurs de projet à la recherche d'un tremplin institutionnel.

L'aspect négatif qui est reporté réside dans l'obligation de « *partager les réussites* », celles-ci étant essentiellement mesurées en fonction de l'importance des financements et/ou des levées de fonds obtenues, seul indicateur qualifié d'objectif par les répondants. Il est cependant nécessaire de mettre en lumière une ambiguïté dans la notion de partage de la réussite. En effet, les levées de fonds sont facilitées par le rattachement aux organisations qui attirent les investisseurs en raison principalement de leur renommée, de leur légitimité à intervenir sur un segment de l'accompagnement ou un secteur d'activité. Pour un même projet, une structure d'accompagnement pourra donc évoquer la « *qualité de son dispositif* », cause déterminante des investissements reçus, alors qu'une autre structure affirmera que ses critères de sélection sont gages de la qualité des projets financés par ses nombreux « *partenaires investisseurs* » (spécialistes du financement et/ou entreprises). Les critiques ne sont jamais fondées sur des divergences ou des incompatibilités d'ordre méthodologique en matière d'accompagnement, exception faite des « accélérations » jugées déstabilisatrices par cinq répondants.

Les incubateurs suivent différents indicateurs de performance des entreprises incubées (création, effectifs, levée de fonds, etc.). Or, ce suivi est fait par chaque incubateur, sans que l'on puisse prendre en compte les effets de l'accompagnement de chaque structure. Ainsi, une entreprise qui « réussit » sera portée au crédit de chacune des structures dans (par) laquelle elle a été incubée et chaque incubateur en bénéficiera, quel que soit son apport réel au projet entrepreneurial. Certains directeurs soulignent alors que la perception de la qualité de l'incubateur risque d'être biaisée par l'effet de sa communication ou de sa visibilité. Des structures éventuellement moins décisives dans les apports mais plus connues du grand public et des investisseurs pourront ainsi être avantagées. Par exemple, Incuballiance attire les investisseurs en raison des parcours académiques des accompagnés. Le Village by CA est perçu comme particulièrement légitime aux yeux des mêmes investisseurs et donc de ceux qui cherchent à obtenir des levées de fonds. Saint-Gobain est recherché par les entrepreneurs évoluant dans le même secteur d'activité. La « reconnaissance » de l'entreprise fonctionne comme un label qui leur permettra de solliciter des clients et/ou des financeurs et/ou des repreneurs potentiels au premier rang desquels figure naturellement l'entreprise hôte. Les directeurs des incubateurs situés dans les écoles d'ingénieurs sont apparus comme les plus réticents à la multi-incubation car ils ont le sentiment que les écoles de commerce (jugées moins innovatrices par l'ensemble des répondants) vont bénéficier de leur travail grâce à une communication efficace.

Selon les trois catégories de répondants, les structures d'entreprise développent des partenariats avec les incubateurs dans une logique d'externalisation de leur R&D ou de développement de leurs offres commerciales. Les entrepreneurs décrivent la présence des entreprises comme extrêmement positive car elle leur permet de bénéficier d'avis extérieurs, d'une légitimité permettant d'accroître les débouchés commerciaux et/ou de susciter des financements et/ou d'approcher d'éventuels repreneurs en cas de difficulté à franchir les barrières à l'entrée. Ces dernières sont souvent mises en place par les mêmes partenaires qui évoluent donc également dans des logiques de coopération, raison pour laquelle 40% des entrepreneurs y perçoivent une menace pour leur autonomie. Les perceptions d'opportunité ou de menace ne s'excluent toutefois pas en raison de l'impératif, diversement perçu, de développement de partenariats commerciaux. Les efforts fournis par les autres acteurs convergeraient donc vers la satisfaction de leurs besoins stratégiques ou opérationnels. Les

accompagnateurs de notre échantillon y voient à la fois une concurrence à leur expertise et des opportunités propices à attester de la pertinence de la « qualité » de l'accompagnement de la structure qui les héberge et par, voie de conséquence, de leur accompagnement. Entreprises et structures d'accompagnement œuvrent donc également dans une logique de coopération. Certaines structures d'accompagnement veillent davantage à l'indépendance des projets entrepreneuriaux. Ces dernières indiquent toutefois qu'elles n'ont pas les moyens financiers de défendre les brevets. En l'espèce, la multi-incubation permet le contournement des mécanismes défensifs. La porosité des dispositifs soulève également des interrogations en matière de confidentialité des affaires. Elle pose donc la question de la détermination des bénéficiaires réels de l'accompagnement à l'entrepreneuriat.

5. Discussion et conclusion

5.1. La relation d'accompagnement

Le recours à la multi-incubation s'inscrit dans une logique de développement du projet entrepreneurial. Ce dernier suppose notamment de bénéficier de points de vue différents, d'étoffer son réseau et de construire une légitimité propice aux rencontres perçues comme favorables au processus d'idéation, au développement de partenariats et à l'obtention de financements. La volonté d'accroissement du chiffre d'affaires est très résiduelle car le mot « client » (ou synonymes) n'a été prononcé que deux fois par un seul des porteurs de projet de notre échantillon.

L'entrepreneur incubé poursuit, par conséquent, des stratégies délibérées ou émergentes notamment en fonction de la phase dans laquelle évolue son projet afin de bénéficier de l'ensemble de l'offre disponible au sein de la filière de l'accompagnement.

Certaines incubations multiples sont la résultante de stratégies de coopération menées par les structures d'accompagnement (Theodoraki et Messeghem, 2015). Notre recherche confirme qu'elles sont effectivement menées afin de pallier aux ressources limitées des structures d'accompagnement. Toutefois, ces stratégies ne sont pas toujours suivies par les porteurs de projet qui peuvent, au choix, décider de fréquenter les structures partenaires ou de les ignorer. Le facteur distance ne semble pas être discriminant puisqu'un incubé de notre échantillon est accompagné en Ile-de-France et en Champagne (ECE Paris plus YEC) afin de percevoir des investissements de la région tandis que d'autres ne fréquentent qu'une des deux structures présentes en Ile de France (PEPITE PSL moins Dauphine). Les porteurs de projets élaborent donc des stratégies alternatives à celles définies par les structures d'accompagnement, ce qui montre que la multi-incubation s'inscrit dans une stratégie pragmatique de développement de son projet par l'entrepreneur³.

Les porteurs de projet peuvent, par ailleurs, exprimer une fierté d'appartenance envers une structure hôte dans une logique d'institutionnalisation. Cette fierté n'implique pas de sentiment de loyauté car la relation entre un entrepreneur et « son » accompagnateur n'est que rarement médiée par la structure hôte. Par exemple, Incuballiance et le CEA sont des labels prestigieux qui permettent l'accès à de nombreuses autres structures. Les entrepreneurs s'en réclament donc tout particulièrement. Il s'ensuit que la renommée fait obstacle à l'exclusivité.

³ Il serait intéressant d'approfondir l'analyse conduite ici, afin de cerner l'impact de la multi-incubation sur la « performance » de l'entrepreneur, ainsi que sur les déterminants de son choix de multi-incubation.

Aucune mesure n'est susceptible de corriger cette situation paradoxalement engendrée par une performance reconnue.

La multi-incubation est ainsi un phénomène quasiment « naturel » dans un contexte de développement du projet entrepreneurial : être multi-incubé permet de bénéficier d'un plus grand pool de ressources, de légitimité accrue, etc. Ce constat conduit à remettre au centre du jeu le projet entrepreneurial (Lamine et alii, 2015).

Du point de vue de la relation d'accompagnement, on en déduit – en revanche – que celle-ci ne se situe pas dans un contexte exclusif. Bien au contraire, la relation d'accompagnement est plurielle, reposant sur des contacts réguliers avec des types d'interlocuteurs et des structures différents.

Enfin, d'autres interrogations pourraient se faire jour. Si personnes, méthodes et informations circulent très librement au sein de l'écosystème de l'accompagnement, cela ne risque-t-il pas de porter aussi préjudice à la singularité des propositions de valeurs, au secret des affaires, ainsi qu'à la protection des brevets déposés ?

5.2. Multi-incubation et pilotage de l'accompagnement : des enjeux forts d'analyse de la performance et de politique publique

La performance de la filière de l'accompagnement est perceptible, et la question de son évaluation est assurément centrale aujourd'hui (Cour des comptes, 2012, Bakkali, 2013, Messeghem et alii, 2013). La prise en compte de la multi-incubation pose, sur ce plan, une question concrète de mesure. En effet, le fait d'être multi-incubé s'accompagne d'un double biais :

- Comment mesurer le rôle de chacun des incubateurs/accompagnements dans la performance du projet
- Comment prendre en compte dans les indicateurs de performance de la structure le fait qu'un entrepreneur a bénéficié d'autres accompagnements ?

Faute d'un système de remontée d'information qui trace la diversité des apports d'accompagnement, la performance déclarée de chaque incubateur est tronquée. On observe un phénomène de production conjointe (team production), qui rend délicate, pour ne pas dire impossible l'évaluation de la performance de chaque structure (Alchian et Demsetz, 1972, Rice, 2002). Chacun peut donc s'arroger individuellement tous les mérites d'un accompagnement, même occasionnel, en s'appuyant sur des critères d'appartenance de l'entrepreneur à la structure d'incubation. Cette accumulation engendre une vision biaisée des bénéfices des efforts nationaux d'incitation à l'entrepreneuriat et d'encouragement de l'entrepreneuriat.

Un effort de mutualisation ou de coordination des actions des structures d'incubation serait alors à imaginer (Barès et Chabaud, 2012). Il permettrait à la fois de palier aux ressources limitées des structures d'accompagnement qui est une des causes des comportements de multi-incubation, et aux difficultés d'appréciation de leur performance. Il s'ensuit que la multi-incubation doit être prise en compte pour concevoir et améliorer la politique de soutien à l'entrepreneuriat.

5.3. La multi-incubation, un enjeu stratégique pour l'incubateur

Aucune structure n'est en capacité d'exiger une exclusivité, du fait de la concurrence entre les structures et des contraintes d'accueil. Il s'ensuit que les porteurs de projets peuvent en solliciter plusieurs successivement et/ou simultanément. Ils sont même encouragés à le faire par des dirigeants de structures et des chargés d'affaires, en raison notamment des stratégies de coopération (Theodoraki et Messeghem, 2015).

Les structures faiblement dotées en moyens humains et financiers peuvent bénéficier de l'image de plus grands incubateurs en se réclamant des succès observés et/ou en accueillant un collaborateur occasionnel d'une structure bénéficiant d'une plus forte renommée. Ces dernières sont amenées à profiter du travail de repérage réalisé par des organisations moins importantes.

Les enjeux stratégiques des incubateurs académiques présentent une particularité liée à la diversité des formations. Les écoles d'ingénieur se définissent comme le principal creuset des innovations. Elles déplorent l'action perturbatrice des structures d'enseignement à la gestion qui s'arrogeraient les mérites de leurs efforts : « *Le public multiplie les structures à outrance à tous les échelons. Il doit y avoir rationalisation et la définition d'une vision ce qui suppose de résoudre le problème des luttes de pouvoir [entre écoles de commerce et d'ingénieurs] (DS1) ; « Les écoles de commerces attirent nos entrepreneurs et s'arrogent les bénéfices de notre accompagnement en donnant quelques formations alors qu'elles n'innovent pas » (DS7). Un meilleur partage des rôles et la signature de partenariats formels permettraient le passage d'une logique de concurrence à une logique de collaboration et d'émulation. La création de structures communes, dans la logique de rapprochements et de mutualisations précédemment abordée, pourrait favoriser ce qui précède.*

Les incubateurs d'entreprise offrent de nombreuses opportunités partenariales à l'ensemble des structures d'accompagnement. Cette option promet des partenariats commerciaux, permet une « labellisation » et diversifie les sources potentielles de financements. Un risque important, en matière d'indépendance stratégique et opérationnelle, pèse toutefois sur les structures accompagnatrices et les projets accompagnés. Une sensibilisation sur le caractère dilutif ou non des investissements reçus permettrait *a minima* d'éclairer les choix des parties prenantes présentement étudiées.

Partant d'une analyse tripartite de l'accompagnement, qui visait à rapprocher les points de vue des acteurs sur la relation d'accompagnement, nous avons ainsi débouché sur un phénomène jusqu'alors resté en dehors de l'agenda des chercheurs : la multi-incubation. Si ce phénomène est resté en dehors des préoccupations de recherche, il apparaît en fait largement répandu chez les entrepreneurs et invite à repenser à la fois les pratiques d'accompagnement, la politique publique, et à mieux prendre en compte la relation entre l'entrepreneur et l'écosystème entrepreneurial.

Bibliographie

- 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.
- ALCHIAN, A. A., & DEMSETZ, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, 62(5), 777-795.
- BAKKALI, C. (2013), *Pour une approche configurationnelle de la performance des incubateurs*, Thèse, Université de Montpellier.
- BAKKALI, C., MESSEGHEM, K., & SAMMUT, S. (2010). Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences. *Management & Avenir*, (9), 149-162.
- BAKKALI, C., MESSEGHEM, K., & SAMMUT, S. (2014). Toward a typology of incubators based on HRM. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3(1), 3.
- BARES F., CHABAUD D. (2012), Repenser les enjeux de l'accompagnement, in M. GOMEZ-BREYSSE et A. JAOUEN (eds.), *L'entrepreneur du XXIème siècle*, Dunod, 2012, pp. 103-122.
- BAUMARD, P. (1996). *Prospective à l'usage du manager*. Editions Management.
- CHABAUD D., MESSEGHEM K., SAMMUT S. (2010b), vers des nouvelles formes d'accompagnement, *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 9, n° 2, p.1-5.
- CHABAUD, D., NGIJOL, J. (2005), La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché, *Revue Internationale PME*, 19 : 1, p.29-46.
- COUR DES COMPTES (2012), Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises. *Synthèse, Rapport d'évaluation, octobre, (op. cit, note 1)*.
- DACHER N. (2016), *L'accompagnement à l'entrepreneuriat innovant : étude des relations dynamiques entre dirigeants de structures d'accompagnement, accompagnateurs et porteurs de projet*, Thèse, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.
- DESCHAMPS B. FATIEN P. GEINDRE S. (2010) Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider, *Gestion 2000*, mai-juin.
- EISENHARDT, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- GRIMALDI, R., & GRANDI, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121.
- HACKETT S.M. DILTS D.M. (2004) A systematic review of Business Incubation Research, *Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, p.55-82.
- JOHANSSON, A., LI, S. & TSAI, D. (2014), What stories are told from a family business and when?, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(3), p. 171-186.
- LABEX ENTREPRENDRE. (2014). Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France : Panorama des structures d'accompagnement en termes de management et de performance, <http://labex-entreprendre.edu.umontpellier.fr/files/2014/02/Livre-blanc-sur-les-structures-daccompagnement-%C3%A0-la-cr%C3%A9ation-dentreprises1.pdf>
- LAMINE, W., FAYOLLE, A., JACK, S., CHABAUD, D. (2015), One step beyond ? Towards a process view of social networks in entrepreneurship, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol.27 (7-8), September, p. 413-429.
- MESSEGHEM K. SAMMUT S. (2014), Editorial, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 23, No. 4, p. 405-418.
- MESSEGHEM K. SAMMUT S. CHABAUD D. CARRIER C. THURIK R. (2013) L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ?, *Management International*, , n°17, mars, p.65-71.
- MESSEGHEM K. SAMMUT S. THOREUX M. SWAHLI. BAKKALI C. (2014) *Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprises en France : panorama des*

- structures d'accompagnement en termes de management et de performance / Labex Entreprendre*, Université de Montpellier 1, Montpellier, 166p.
- MITRANO-MEDA S. (2012), *Le mentorat entrepreneurial : application de la méthode des cas pour la modélisation de l'efficacité d'une relation tripartite*, thèse, Aix-Marseille Université.
- PAUL M. (2004) *L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan, Paris.
- PAUL M. (2009) *Accompagnement, Recherche et formation*, 62-2009, 91-108.
- RICE, M.P. (2002), Co-production of Business Assistance in Business Incubators: An Exploratory Study, *Journal of Business Venturing*, 17, 163–187.
- SAMMUT S. (2003) L'accompagnement de la jeune entreprise, *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, n°114, p.153-164.
- SAMMUT, S., & MAUS, A. (2017). Les structures d'accompagnement, des entreprises comme les autres. Contribution de la théorie des capacités dynamiques. *Gestion 2000*, 34.
- SCHMITT C. (2015), *L'agir entrepreneurial. Repenser l'action des entrepreneurs*, Presses de l'Université du Québec.
- ST-JEAN, É., & MITRANO-MEDA, S. (2013). Former les mentors pour entrepreneurs pour aller au-delà de la transmission d'expérience. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 12(1), 121-140.
- THEODORAKI C. MESSEGHEM K. (2015) Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial : une approche en termes de coopération, *Entreprendre & Innover* 2015/4 (n° 27), p. 102-111. DOI 10.3917/entin.027.0102.
- THEODORAKI, C. (2017), A Holistic Approach to Incubator Strategies in the Entrepreneurial Support Ecosystem, M@n@gement, forthcoming
- THEODORAKI, C., MESSEGHEM K. (2017), Exploring the entrepreneurial ecosystem in the field of entrepreneurial support: a multi-level approach, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 31(1), 47-66
- THEODORAKI, C., MESSEGHEM, K., RICE M.P. (2017), A Social Capital Approach to the Development of Sustainable Entrepreneurial Ecosystems: An Explorative Study, *Small Business Economics*, available online: <http://rdcu.be/vgJI>
- YIN, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage