

4<sup>e</sup> Rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs



## **Le Business Model d'UBEE LAB**

**(ou l'utilité qu'une structure de pré-incubation applique à elle-même l'outil Business Model pour mieux faire comprendre sa singularité)**

### **Estèle Jouison**

Maître de Conférences à l'IUT, département Techniques de Commercialisation, de l'université de Bordeaux, Equipe entrepreneuriat de l'IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations), Membre de GRP Lab

**[estele.jouison-laffitte@u-bordeaux.fr](mailto:estele.jouison-laffitte@u-bordeaux.fr)**

### **Thierry Verstraete**

Professeur à l'IAE de l'université de Bordeaux, Equipe entrepreneuriat de l'IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations), Responsable du Centre d'Innovation Sociétal GRP Lab de l'Idex université de Bordeaux <http://grp-lab.com/>

Professeur affilié à Kedge Business School

### **Gérard Néraudau**

Diplômé HEC, Dirigeant et consultant, Equipe entrepreneuriat de l'IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations), Membre de GRP Lab

Résumé : La mise au jour du business model d'une structure d'accompagnement peut aider à comprendre son modèle d'incubation, à apprécier ses critères de performance et à clarifier son positionnement dans l'écosystème entrepreneurial. Nous avons conduit une recherche ingénierique au sein, plus précisément, d'un dispositif de pré-incubation, Ubee Lab. Ce dernier accompagne les étudiants-entrepreneurs de son université tutelle. Notre revue de littérature renseigne sur les composantes du business model de ce type de structure et permet de relever les spécificités d'une pré-incubation. La recherche met en évidence l'importance de trois éléments à savoir le profil des étudiants entrepreneurs, la gratuité de l'offre, et le positionnement amont de la structure de pré-incubation par rapport à des structures déjà implantées dans l'écosystème entrepreneurial.

Abstract: Revealing the business model of an incubator can help to understand its incubation model, to assess its performance criteria and to clarify its positioning in the entrepreneurial ecosystem. We conducted a practical research within a pre-incubation structure Ubee Lab. Ubee Lab supports the students entrepreneurs of the University of Bordeaux. The study of the literature on entrepreneurial incubation informs on the components of the business model of this kind of structure and reveals some specificities of the pre-incubation phase. The research shows the importance of three elements namely the profile of student entrepreneurs, the free supply, and the upstream positioning of the pre-incubation structure in relation to structures already established in the entrepreneurial ecosystem.

## ABSTRACT ETENDU

### Intérêts du sujet et problématique

Le chargé de mission entrepreneuriat de l'université de Bordeaux s'est vu confier la mise en œuvre et l'animation d'UBEE LAB, un pré-incubateur destiné aux Etudiants-Entrepreneurs (EE dans la suite du texte). Un pré-incubateur est un dispositif d'accompagnement couvrant une phase partant de l'idée du porteur jusqu'à une proposition de modèle économique (Leyronas et Loup, 2015). UBEE LAB s'inscrit dans le plan national du Ministère français de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation en faveur de l'entrepreneuriat étudiant<sup>1</sup>. Son objectif est d'offrir un accompagnement entrepreneurial permettant de limiter les échecs, de faire gagner à la fois en maturité et en conviction les projets accompagnés, de préparer les EE à leur intégration dans d'autres structures de l'écosystème entrepreneurial (lesquelles prennent alors le relai des services d'UBEE LAB) et à participer à leur réseautage.

Dans le cadre de sa mission et conformément à cet objectif, l'opportunité a été offerte à l'animateur d'UBEE LAB de travailler avec une équipe de trois chercheurs pour concevoir une méthode d'accompagnement adaptée aux EE et leur projet. Ainsi, une recherche-action a été conduite (auteurs, à paraître). Au cours de la phase de planification de cette recherche-action (cf. Susman et Evered, 1978), afin d'appréhender correctement les enjeux de la recherche et de cadrer le cahier des charges de la future méthode d'accompagnement, les chercheurs et l'animateur ont été confrontés à la nécessité de préciser les besoins des EE, d'apprécier les contraintes et les ressources mobilisables (matérielles, humaines, financières, temporelle), de positionner UBEE LAB au sein de son écosystème (université / accompagnement entrepreneurial / monde économique) et de ses partenaires (effectifs ou potentiels) pour mieux comprendre comment ces derniers comprenaient son rôle, etc. Cette phase de questionnement préalable a été essentielle pour la mise au point d'une méthode d'accompagnement cohérente. Il est alors apparu qu'UBEE LAB devait concevoir son propre *Business Model* (BM dans la suite du texte), notamment parce que certaines zones restaient floues et que le pré-incubateur devait lui-même encore convaincre pour obtenir les moyens de ses ambitions en faisant partager le projet, entre autres, à sa tutelle (l'université de Bordeaux). A notre connaissance, les recherches portant explicitement sur le Business Model des structures d'accompagnement sont encore rares (Maus et Sammut, 2018). Certains travaux se sont posés la question des différents types d'incubation, de leurs points de convergence et de leurs différences (Allen et McCluskey, 1990 ; Aernoudt, 2004 ; Phan *et al.*, 2005). Dans une certaine mesure, ils ont proposé des modèles, mais aucune ne présente le BM d'une structure alors que de façon croissante les structures mobilisent le BM dans leur métier d'accompagnant. Notre recherche participe à combler ce manque. Ainsi, indirectement, par la mise au jour du BM d'UBEE LAB, elle apporte également des éléments de connaissance sur la phase de pré-incubation semblant adaptée aux particularités de l'EE.

L'équipe (l'animateur et les trois chercheurs) a considéré que la mise au jour du BM d'UBEE LAB constituait une étape importante à la fois pour la recherche et pour la pratique. Pour les chercheurs, il s'agissait de considérer le présent travail comme une étape d'une recherche-action plus large. Plus précisément, le travail s'est présenté, en soi, comme une recherche ingénierique pouvant apporter au manque précédemment relevé, la mise au jour du BM d'UBEE LAB pouvant aider à repérer des singularités de la pré-incubation. Pour

---

<sup>1</sup> <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid79926/statut-national-etudiant-entrepreneur.html>

l'animateur, le travail réalisé avait une double fonction. Premièrement, si tant est que le BM est un outil possédant des vertus pour accompagner les projets pré-incubés, il est possible de considérer qu'il apporte à UBEE LAB. Deuxièmement, ce travail était une façon, pour l'animateur, d'appréhender l'outil BM et plus précisément l'outil retenu.

La question de recherche que nous avons posée est donc la suivante : quelles sont les caractéristiques du BM d'UBEE LAB et mettent-elles en évidence l'existence d'une spécificité de l'accompagnement de la phase de pré-incubation ?

## **Cadre conceptuel**

Le cadre conceptuel relève de la littérature sur l'accompagnement entrepreneurial (Albert *et al.*, 1994 ; Sammut, 2003 ; Léger-Jarniou et Saporta, 2006 ; Chabaud et al. 2010 ; Messeghem *et al.*, 2013 ;...) dont la multiplication des numéros spéciaux constitue un signal fort de l'intérêt que la communauté académique lui porte (*Journal of Business Venturing* en 2005 ; *Revue de l'entrepreneuriat* en 2006, 2010 et 2017 ; *Marchés et Organisations* en 2008 ; *L'Expansion entrepreneuriat* en 2009 ; *Gestion 2000* en 2010 ; *Management & Avenir* en 2012 ; *Management International* en 2013 ; *Entreprendre & Innover* en 2014 et 2015). Plus précisément, notre revue restitue une lecture des recherches concernant l'accompagnement entrepreneurial (Allen et McCluskey, 1990 ; Aernoudt, 2004 ; Chan et Lau, 2005 ; Bergek et Norrman, 2008 ; Rice, 2002 ...) et relève les éclairages que ces travaux amène sur le business model des structures d'accompagnement. Notre recherche souligne l'intérêt pour une structure d'accompagnement de mette au jour son propre BM. Ce travail sert à mieux comprendre les objectifs d'un incubateur étudiant et à les faire partager par ses parties prenantes, notamment les institutions le finançant (de plus en plus sensibles au modèle économique des structures sollicitant leur financement).

## **Méthode**

Le cadre opératoire plus large auquel participe le travail ici restitué est une recherche-action ingénierique dont la question centrale prend la forme suivante : quelle méthode d'accompagnement concevoir, fondée sur le modèle GRP, qui réponde aux attentes de l'incubateur UBEE LAB et intégrant les enseignements tirés de la recherche dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial ? La réponse à cette question a conduit à repérer le problème singulier de la mise au jour du BM d'UBEE LAB lors de la phase de planification de l'action, en référence au cycle proposé par Susman et Evered (1978 ; ce cycle comporte 5 phases). Le « zoom » a permis de réaliser une étude de cas combinant une nature intrinsèque à une nature instrumentale au sens de Stake (1994, 1995). Le côté intrinsèque renvoie au besoin de comprendre UBEE LAB pour concevoir la méthode d'accompagnement de la recherche-action, alors que le côté instrumental concerne principalement l'articulation des éléments de terrain avec les enseignements tirés de la littérature sur l'objet (rangés selon 5 axes : la position des incubateurs dans l'écosystème entrepreneurial, la performance des incubateurs, la posture et les compétences des accompagnateurs, les pratiques d'accompagnement et la singularité du public accompagné). Sur un plan épistémologique, on se retrouve dans le cadran « construction d'artefact » proposé par Koenig (1993) où, selon une posture constructiviste, connaissance et projet sont associés. Le cas ne constitue donc pas une réalité ontologique et participe effectivement à la phase de planification de l'action en s'inscrivant dans les démarches militant « *pour l'invention ou l'élaboration de stratégies d'action* » (p.11).

## **Résultats**

Les résultats prennent en premier lieu la forme concrète de plusieurs documents racontant (*storytelling*) le BM d'UBEE LAB en un Poster (9 phrases), en un Storyboard (9 paragraphes) et en un Script de 9 pages, pour ainsi se conformer aux recommandations de l'outil utilisé (GRP-Lab.com) et rester cohérent dans le principe de son application à la structure elle-même. Le Poster est livré en annexe de la communication. Son contenu permet de discuter l'intégration des éléments tirés de la littérature dans le projet UBEE LAB et, partant d'un cas d'incubateur étudiants, proposer des pistes dont certaines sont peu étudiées (ex : faire du BM de la structure un paradigme entre ses parties prenantes).

## **Apports et implications**

L'apport théorique du papier concerne la façon dont les enseignements tirés de la littérature dans le champ de recherche concerné sont intégrés au projet d'UBEE LAB et révélés par le travail de mise au jour de son BM. En retour, le terrain révèle des zones insuffisamment travaillées par la littérature. L'apport méthodologique concerne l'insertion d'une étude de cas dans un cadre plus large de recherche-action ingénierique (autre texte proposé au Cifepme 2018).

## **Le Business Model d'UBEE LAB**

### **(ou l'utilité qu'une structure de pré-incubation applique à elle-même l'outil Business Model pour mieux faire comprendre sa singularité)**

Le chargé de mission entrepreneuriat de l'université de Bordeaux s'est vu confier la mise en œuvre et l'animation d'UBEE LAB, un pré-incubateur destiné aux Etudiants-Entrepreneurs (EE dans la suite du texte). Un pré-incubateur est un dispositif d'accompagnement couvrant une phase partant de l'idée du porteur jusqu'à une proposition de modèle économique (Leyronas et Loup, 2015). UBEE LAB s'inscrit dans le plan national du Ministère français de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation en faveur de l'entrepreneuriat étudiant<sup>2</sup>. Son objectif est d'offrir un accompagnement entrepreneurial permettant de limiter les échecs, de faire gagner à la fois en maturité et en conviction les projets accompagnés, de préparer les EE à leur intégration dans d'autres structures de l'écosystème entrepreneurial (lesquelles prennent alors le relai des services d'UBEE LAB) et à participer à leur réseautage.

Dans le cadre de sa mission et conformément à cet objectif, l'opportunité a été offerte à l'animateur d'UBEE LAB de travailler avec une équipe de trois chercheurs pour concevoir une méthode d'accompagnement adaptée aux EE et leur projet. Ainsi, une recherche-action a été conduite (auteurs, à paraître). Au cours de la phase de planification de cette recherche-action (cf. Susman et Evered, 1978), afin d'appréhender correctement les enjeux de la recherche et de cadrer le cahier des charges de la future méthode d'accompagnement, les chercheurs et l'animateur ont été confrontés à la nécessité de préciser les besoins des EE, d'apprécier les contraintes et les ressources mobilisables (matérielles, humaines, financières, temporelle), de positionner UBEE LAB au sein de son écosystème (université / accompagnement entrepreneurial / monde économique) et de ses partenaires (effectifs ou potentiels) pour mieux comprendre comment ces derniers comprenaient son rôle, etc. Cette phase de questionnement préalable a été essentielle pour la mise au point d'une méthode d'accompagnement cohérente. Il est alors apparu qu'UBEE LAB devait concevoir son propre *Business Model* (BM dans la suite du texte), notamment parce que certaines zones restaient floues et que le pré-incubateur devait lui-même encore convaincre pour obtenir les moyens de ses ambitions en faisant partager le projet, entre autres, à sa tutelle (l'université de Bordeaux). A notre connaissance, les recherches portant explicitement sur le Business Model des structures d'accompagnement sont encore rares (Maus et Sammut, 2018). Certains travaux se sont posés la question des différents types d'incubation, de leurs points de convergence et de leurs différences (Allen et McCluskey, 1990 ; Aernoudt, 2004 ; Phan *et al.*, 2005). Dans une certaine mesure, ils ont proposé des modèles, mais aucune ne présente le BM d'une structure alors que de façon croissante les structures mobilisent le BM dans leur métier d'accompagnant. Notre recherche participe à combler ce manque. Ainsi, indirectement, par la mise au jour du BM d'AZERTY, elle apporte également des éléments de connaissance sur la phase de pré-incubation, adaptée aux particularités de l'EE.

L'équipe (l'animateur et les trois chercheurs) a considéré que la mise au jour du BM d'UBEE LAB constituait une étape importante à la fois pour la recherche et pour la pratique. Pour les chercheurs, il s'agissait de considérer le présent travail comme une étape d'une recherche-action plus large. Plus précisément, le travail s'est présenté, en soi, comme une recherche ingénierique pouvant aider à repérer des singularités de la pré-incubation. Pour l'animateur, le travail réalisé avait une double fonction. Premièrement, si tant est que le BM

---

<sup>2</sup> <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid79926/statut-national-etudiant-entrepreneur.html>

est un outil possédant des vertus pour accompagner les projets pré-incubés, il est possible de considérer qu'il apporte à UBEE LAB. Deuxièmement, ce travail était une façon, pour l'animateur, d'appréhender l'outil BM et plus précisément l'outil retenu.

La question de recherche que nous avons posée est donc la suivante : quelles sont les caractéristiques du BM d'UBEE LAB et mettent-elles en évidence l'existence d'une spécificité de l'accompagnement de la phase de pré-incubation ?

Dans une première partie, la revue de la littérature aide à identifier les connaissances mobilisables pour comprendre le BM d'une structure d'accompagnement. Dans la seconde partie du texte, nous présentons le cadre opératoire et nous discutons le BM d'UBEE LAB, notamment pour relever les éventuelles spécificités de l'accompagnement en phase de pré-incubation d'EE.

## **1. Le Business Model des structures d'accompagnement : enseignements tirés de la littérature**

Les acteurs de l'écosystème entrepreneurial éprouvent le besoin de mieux comprendre ce qui distingue les structures d'accompagnement. On pensera notamment aux entrepreneurs utilisant leurs services et aux collectivités publiques souvent appelées à participer à leur financement. Il faut dire que le foisonnement de ces structures appelle à davantage de clarté. Pour y répondre, des travaux de recherche ont établi des typologies (Allen et McCluskey, 1990 ; Aernoudt, 2004 ; ...). Nous procédons à une revue des enseignements pouvant être tirés de la littérature portant sur les incubateurs en relevant les éclairages qu'elle apporte sur la valeur générée par une structure d'accompagnement (1.2), sur son modèle économique (1.3) et sur la question de sa place dans l'environnement (1.4). Auparavant, nous expliquons les motifs de cette approche (1.1). On notera un manque de travaux s'intéressant spécifiquement à ce qui est ici qualifié de pré-incubation, mais qu'il s'agisse de pré-incubation ou d'incubation, le fil rouge des missions afférentes reste l'accompagnement<sup>3</sup>.

### **1.1. GRP : trois dimensions pour comprendre le Business Model**

Le BM est un objet d'études désormais éprouvé par la recherche. Outre la sortie de numéros spéciaux de revues savantes telles que la Revue Française de Gestion, *Administrative Science Quarterly*, *Strategic Entrepreneurship Journal*, etc. il suffit, dans les bases de données académiques, de proposer « Business Model » en mots clés d'une recherche sur le titre pour obtenir quelques milliers de textes, certes plus ou moins savants et pour lesquels le BM n'est pas systématiquement le niveau d'analyse. Néanmoins, ce constat confirme l'intérêt dont a fait l'objet le BM et permet d'identifier une importante littérature à son propos. Parmi les textes ayant participé à la compréhension de cet objet, certains en ont proposé une modélisation en termes de composantes. Ainsi en est-il par exemple du modèle Canvas d'Osterwalder et Pigneur (2010), du modèle RCOV de Lecocq et Demil (2010), du modèle GRP de Verstraete et Jouison-Laffitte (2009), etc. Sur le terrain d'UBEE LAB, le modèle est imposé puisque l'incubateur utilise la plateforme numérique GRP-Lab.com. Celle-ci a été labellisée par le ministère de l'enseignement supérieur dans la charte de labellisation nationale de l'EE du 21 mai 2014<sup>4</sup>. L'animateur d'UBEE LAB y a été formé dans le cadre d'une session GRP School (au niveau national, plusieurs sessions ont été réalisées à la demande de PEPITE France ou d'une structure locale : Lille, Strasbourg, Paris, Toulouse, Grenoble, Bordeaux,...). La définition donnée par les auteurs du modèle GRP est la suivante : le BM est

---

<sup>3</sup> Outre les incubateurs, parmi les structures d'accompagnement on pourra identifier des pépinières, des couveuses, des coopératives d'emploi et d'activité, des accélérateurs.

<sup>4</sup> <http://grp-corporate.s3.amazonaws.com/2014/06/Charte-etudiant-entrepreneur.pdf>

une convention relative à la Génération de la valeur, à la Rémunération de la valeur et au Partage de la valeur (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009, 2011), d'où l'acronyme GRP. Lors de la vulgarisation de ce modèle éclairé, théoriquement, par la perspective conventionnaliste, cette définition a été modifiée pour prendre place sur le site GRP-lab.com en remplaçant le mot convention par représentation partagée. On composera ici avec cette définition vulgarisée puisqu'elle est adoptée par UBEE LAB et que notre recherche est à visée ingénierique. Chaque dimension du modèle G, R et P, comporte 3 composantes présentées dans la figure suivante (téléchargée sur la plateforme).

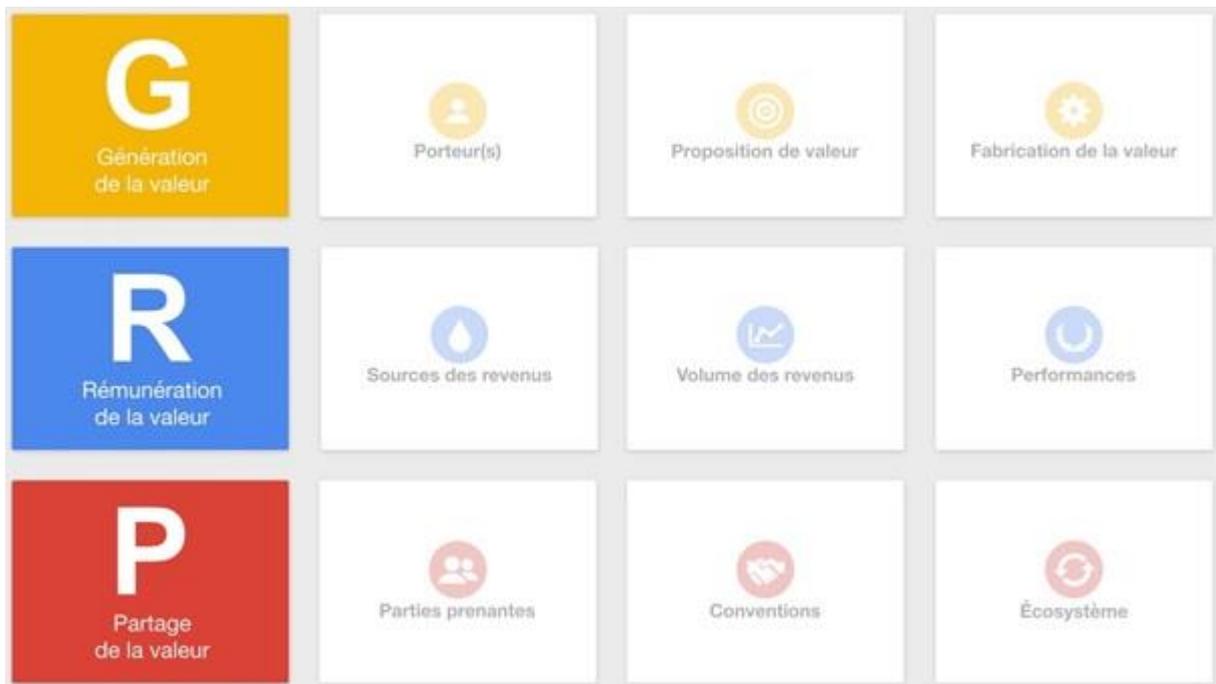


Figure 1. Dimensions et composantes du BM GRP (téléchargé sur GRP-Lab.com).

Lorsque nous avons pris connaissance de la littérature portant sur les incubateurs, nous avons considéré l'outil utilisé par UBEE LAB pour tirer des enseignements sur chaque composante, donc sur chaque dimension, notamment pour préciser le BM d'UBEE LAB (cf. les zones floues évoquées précédemment).

## 1.2. La valeur générée par une structure d'accompagnement

S'agissant de la composante Porteur de la Génération de la valeur, la littérature apporte peu d'éclairages sur la fonction de responsable de structure. Certaines structures sont à l'initiative d'entrepreneurs tandis que d'autres, majoritaires, sont à l'initiative d'institutions dont une part relève de la sphère publique. Les animateurs des incubateurs sont alors recrutés et, à défaut d'avoir été les initiateurs de la structure, ils doivent souvent endosser les habits de l'intrapreneur car la mise en œuvre de tels projets nécessite de les préciser et de les faire adopter par les parties prenantes potentielles. Lors du recrutement, le profil entrepreneurial du candidat, son expérience soit comme entrepreneur, soit comme conseiller, ainsi que le réseau développé sont appréciés. Autrement dit, si c'est souvent une autre personne ou, dans le cadre de projets institutionnels, un collectif qui a fait valider le projet, son émergence et plus largement son impulsion sont souvent confiées à un salarié recruté à cet effet qui participe alors lui-même à l'équipe d'accompagnateurs. Evidemment, ce salarié, comme le rappelle Rice (2002), passe souvent un temps non négligeable à des tâches administratives (remontées

d'informations statistiques, réunions...) au détriment à la fois de l'accompagnement et du développement de la structure.

La littérature livre davantage d'éléments pouvant être rangés dans la composante Proposition de valeur. Si ce n'est pas l'expression consacrée dans les textes étudiés, ces derniers précisent les missions, parfois les services, ou encore des objectifs au sein desquels il est possible de relever un contenu correspondant à ce qu'offrent les incubateurs, à leur marché, à leur cible, etc. Ceci dit, derrière le mot-ombrelle « incubateur », se cachent parfois des réalités différentes (Aernoudt, 2004). Certes, l'émergence d'entreprises viables, dans un délai raisonnable, reste un but générique, mais le travail de Allen et McCluskey (1990) montre que ce but peut se décliner en objectifs que les auteurs placent sur un continuum allant d'une activité purement immobilière à une activité clairement dédiée au développement économique de la structure.

S'agissant des cibles, les travaux relèvent la nécessaire adaptation du parcours d'accompagnement aux profils des entrepreneurs (Cuzin et Fayolle, 2006). Ils s'intéressent également aux besoins spécifiques de certaines populations (ex : aux femmes, avec Mérino et Duchemin, 2016 ; aux « mampreneurs », Richomme D'Andria, 2013 ; aux entrepreneurs-contraints, Couteret, 2010 ; aux entreprises familiales, Burnett et McMurray, 2008 ; aux entrepreneurs, Deschamps *et al.*, 2010 ; Geindre et Deschamps, 2014). Ils relèvent également l'importance de considérer des caractéristiques telles que l'âge (Verzat *et al.*, 2010), le développement de compétences (Toutin et Fayolle, 2008 ; Brenet *et al.*, 2017) et l'accompagnement de l'équipe entrepreneuriale (Foliard et Le Pontois, 2017). Compte tenu de son statut récent, la cible des EE est identifiée depuis peu (Leyronas et Loup, 2015 ; Delanoë-Gueguen, 2015a).

La littérature note que les incubateurs gagnent à toucher une cible qui n'est pas forcément intéressée pour être accompagnée. Il faut alors rendre accessibles, et donc aussi lisibles, les structures dans l'écosystème et il faut que les positionnements des uns et des autres soient compris. Cela passe notamment par une mise en valeur renforcée de leurs compétences (Léger-Jarniou, 2008).

Même si la concurrence entre structures n'est guère confessée, elle est pourtant bien réelle (Theodoraki et Messeghem, 2015), notamment s'agissant de l'accès aux ressources financières (elles peuvent être financées par les mêmes institutions) et le recrutement des projets à fort potentiel (dont l'intégration dans leurs portefeuilles est stratégique pour pouvoir rayonner). L'écosystème demande toutefois aux structures d'accompagnement plutôt de coordonner leurs actions et de travailler de manière complémentaire.

Pour ce qui est de la Fabrication de la valeur, il s'agit de comprendre « comment » la structure fabrique et délivre la valeur promise aux entrepreneurs accompagnés. Si ce que Hackett et Dilts (2004a et b, 2008) qualifient d'inputs (objectifs, types de projets sélectionnés, ressources mobilisées...) et outputs (nombre de projets sortis, suivi de cohortes,...) est connu, il demeure un vide quant à la mise au jour des processus d'accompagnement et aux facteurs de réussite afférents. Clarysse *et al.* (2005) retiennent, d'une part, l'organisation et, d'autre part, l'infrastructure physique et les ressources humaines comme étant deux critères importants à prendre en considération. Pour Rice (2002), le processus d'incubation est une relation coproduite (accompagnateur-accompagné) articulant de nombreux paramètres, par exemple par une alternance de phases de conseil passif (réactif et centré sur la résolution de problèmes) et des phases proactives (épisodeques ou continues) lors desquelles les accompagnateurs vont volontairement au contact des entrepreneurs et leur proposent/imposent des axes de questionnement qu'ils jugent utiles à la maturation du projet. Bergek et Norman (2008) posent la compréhension du modèle d'incubation (défini par 5

critères : la sélection, l'infrastructure, le soutien aux projets, la médiation et les critères de sortie de l'incubateur...) comme un préalable à l'étude de la performance de la structure. Cette compréhension implique de prendre en compte le contexte dans lequel la structure s'insère.

Cette dernière affirmation souligne le fait que les réflexions autour de la fabrication de la valeur des structures d'accompagnement engagent à une grande vigilance quant à la cohérence des processus déployés avec d'autres dimensions du BM : le profil des animateurs, la mission de la structure et les cibles auxquelles elle s'adresse, les critères d'évaluation de la performance de l'établissement et l'articulation avec l'écosystème, en particulier la confrontation à un certain nombre de normes/règles du jeu et le positionnement dans la filière de l'accompagnement entrepreneurial.

### **1.3. Le modèle économique des structures d'accompagnement**

Le modèle économique correspond à la Rémunération de la valeur du modèle GRP. Il questionne la pérennisation des activités de la structure d'accompagnement. De grandes disparités vont apparaître selon que la structure étudiée est de statut privé, semi-privé ou publique. Par exemple, les sources des revenus peuvent découler d'un chiffre d'affaires et/ou de subventions d'exploitation. Allen et McCluskey (1990) mettent en évidence deux sources principales de revenus des structures d'accompagnement de statut privé. Il s'agit des revenus fonciers (loyers payés par les entrepreneurs pour la location d'un espace de travail) et de la rémunération pour service d'aide au développement (facturation de la prestation de conseil). Dans des structures publiques ou mixtes (publiques/privées), l'origine et la proportion des sources de financement (argent public et/ou investissement privé, revenus liés à l'activité) sont à prendre en considération tout autant que l'usage qui est fait des ressources financières comme par exemple la redistribution d'une partie de l'argent collecté pour accompagner financièrement le démarrage des projets accompagnés (Clarysse *et al.*, 2005). Dans l'ensemble, les structures publiques ou mixtes visent l'équilibre budgétaire plutôt que la performance financière au sens comptable du terme.

S'agissant de la performance d'une structure d'accompagnement, un premier ensemble de travaux de recherche considère qu'elle se manifeste par la réussite du processus entrepreneurial donc par l'émergence d'entreprises nouvelles (Allen et McCluskey, 1990 ; Markman *et al.*, 2005). Dans la pratique, on peut observer que les *reporting* demandés aux accompagnateurs par les partenaires des structures comportent généralement des informations sur le nombre d'entreprises effectivement créées, la réussite économique des entreprises (dont dépendent les impôts collectés), le nombre d'emplois générés, la richesse apportée au territoire... Cette performance n'est guère aisée à modéliser car le contexte propre au projet accompagné joue évidemment un grand rôle dans la réussite de celui-ci (Hackett et Dilts, 2004a et b, 2008). Selon Vedel et Stéphanie (2010), deux types de leviers permettent d'expliquer la performance d'un incubateur. Le premier correspond aux leviers internes : l'expérience de l'incubateur, les pratiques de sélection, les services fournis aux entrepreneurs, le relationnel. Le second correspond aux leviers externes : caractéristiques du projet, capital humain, variables environnementales. Ils répondent quant à eux à la nécessité relevée par Hackett et Dilts (2008) d'intégrer le contexte pour expliquer la performance. Vedel et Garradet (2013) approfondissent la compréhension du rôle joué par les caractéristiques propres des projets, notamment sur la phase de sélection d'entrée dans l'incubateur. Un second ensemble de recherches s'accorde sur l'insuffisance de critères portant sur le nombre d'entreprises ou d'emplois créés pour évaluer la performance des structures d'accompagnement et sur la nécessité d'apporter de la nuance dans le traitement de ce sujet.

Dans cette perspective, d'autres critères de performance sont proposés comme participer à accroître la légitimité des porteurs de projet (Cueille et Recasens, 2010), développer des connaissances ou des apprentissages (Vedel et Garradet, 2013 ; Bakkali *et al.*, 2013), faciliter l'insertion des entreprises au sein de l'écosystème local ou développer des compétences managériales (Mhamed *et al.*, 2017). Delanoë-Gueguen (2015b) rappelle toutefois que la seule prise en compte des projets sortants qui réussissent reste incomplet et insatisfaisant. Elle invite au développement d'indicateurs de mesure de la performance qui valorise l'expérience entrepreneuriale quelle que soit son aboutissement et qui se centre davantage sur les entrepreneurs que sur les entreprises. Au-delà des critères de performance, des recherches s'interrogent sur les facteurs qui influencent cette performance. Hentic-Giliberto et Berger-Douce (2017) montrent ainsi que la prise en compte des caractéristiques des structures et des profils accompagnés est nécessaire pour appréhender la question de leur performance.

Il ressort de la littérature que le modèle économique des structures d'accompagnement (allant de ses sources de revenus aux critères d'évaluation de ses performances) ne peut se comprendre qu'à la lumière de leur articulation avec l'écosystème (porteurs à l'origine de la structure, types de partenariats noués, gouvernance...), des caractéristiques inhérentes aux couples porteur-projet accompagnés et du modèle d'accompagnement qu'elles déploient (mission, moyens, processus).

#### **1.4. Les structures d'accompagnement dans leur environnement**

La complexité des missions d'une structure d'accompagnement rend la question des partenariats qu'elle développe particulièrement saillante. Clarysse *et al.* (2005) rappellent que les incubateurs se caractérisent notamment par le réseau qu'ils mobilisent. Dès leur fondation, certaines structures d'accompagnement sont impulsées par un collectif composé d'institutionnels (état, université, région, municipalité...). Ceux-ci restent par la suite investis dans les instances de gouvernance et peuvent être des parties prenantes exigeantes, surtout lorsqu'ils participent directement au financement de la structure. Ils sont impliqués dans la définition des critères de performance et leur pouvoir important contribue parfois au décalage que peuvent ressentir les accompagnateurs entre les exigences et la réalité de leur métier.

A la croisée de plusieurs mondes (économique, bancaire, scientifique, artisanal...), les structures d'accompagnement imposent aux accompagnateurs de savoir composer avec de nombreuses conventions, celles de leur métier d'abord mais également celles des projets qu'ils accompagnent.

Au sein de l'écosystème entrepreneurial, l'articulation des structures est questionnée, leur « empilement » n'étant pas forcément synonyme d'efficacité (Ben Slimane, 2014). De façon complémentaire aux propositions de typologies, les travaux se concentrent sur un type de structure en particulier participant à une meilleure compréhension de cet écosystème (Abetti, 2004 ; Phan *et al.*, 2005 ; Bollingtoft et Ulhoi, 2005 ; Froehlicher et Barès, 2014 ; Charles-Pauvert et Schieb-Bienfait, 2010 ; Allard *et al.*, 2013 ; Fabbri et Charue-Duboc, 2013). Pour Degeorge (2017), les structures s'articulant autour du processus entrepreneurial, elles sont idéalement complémentaires selon le moment auquel l'entrepreneur en a besoin est importante. Dans une perspective plus globale, le rôle de l'écosystème dans la réussite des projets entrepreneuriaux est étudié (Asselineau *et al.*, 2014). En particulier, des travaux portant sur les projets innovants montrent qu'ils ne peuvent émerger que dans des milieux favorisant l'innovation (Koh *et al.*, 2005 ; Uzunidis, 2008). En tant qu'écosystème, l'accompagnement dédié aux étudiants n'échappe pas à cet effort de structuration. Les

dispositifs PEPITE et l'association des Incubateurs de l'Enseignement Supérieur (grandes écoles) en sont le témoignage. Des questions se posent sur les relations entre ces incubateurs dédiés et les établissements de formation, de même que sur leur positionnement dans leurs territoires et leurs interactions avec les autres acteurs de l'accompagnement.

## 2. Cadre opératoire et discussion du BM d'UBEE LAB

Avant de discuter les caractéristiques du BM d'UBEE LAB (2.2), nous précisons le cadre opératoire de notre travail, à savoir une recherche ingénierique (2.1).

### 2.1. Une recherche ingénierique visant à construire un artefact (le business model d'UBEE LAB)

L'objectif est la construction d'un artefact (ici le BM d'UBEE LAB) et se situe, dans la proposition de Koenig (1993), dans la zone épistémique III (figure 2), où le réalisme de la théorie n'est pas considéré comme fort, les chercheurs n'ayant pas l'objectif de mettre au jour une théorie vraie, mais une théorie utile dans un monde en construction. Il s'agit de « traduire des intentions en termes opératoires » (Koenig, 1993, p.10). Ce positionnement constructiviste « ne considère plus la connaissance comme la recherche iconique d'une réalité ontologique, mais comme la recherche des manières de se comporter qui conviennent » (Von Glaserfeld, 1988, p.41, dans Koenig, 1993)<sup>5</sup>. Connaissance et projet sont intimement liés pour « imaginer des stratégies d'actions permettant le passage d'une situation perçue à une cible construite » (Koenig, 1993, p.10). Le BM peut être vu comme cet artefact (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009 ; Lecocq et Demil, 2010) mis au jour par une équipe de docteurs-ingénieur (Verstraete, 2007).

		Essence de la réalité	
		(Or)donnée	Construite
Réalisme de la théorie	Fort	I Découverte de régularités	IV Recherche-action
	Faible	II Développement d'instruments prédictifs	III Construction d'artefacts

Figure 2. Oppositions thématiques et zones épistémiques (Koenig, 1993)

La mise au jour du BM d'UBEE LAB a demandé 9 heures d'entretiens en face à face avec l'animateur de l'incubateur au cours desquels l'ensemble des dimensions du BM ont été interrogées. Les chercheurs n'ont pas découvert le projet de création d'UBEE LAB, ils le connaissaient car ils sont membres d'une équipe de recherche en entrepreneuriat de l'université de Bordeaux ayant participé à la définition des actions en matière d'EE. Par contre, la formalisation du BM d'UBEE LAB n'avait pas été réalisée et le travail correspondant, conduit avec l'animateur recruté pour l'animer, a également participé à l'intégration des équipes dans le projet de recherche-action (dont le présent travail est une étape) et à recevoir la représentation de l'animateur présent depuis quelques mois. Ceci aussi pour dire que le cadre opératoire retenu (recherche ingénierique) est cohérent.

Pour la rédaction du BM, les chercheurs ont procédé par essai et erreur. A l'issue des 3 premières heures d'échange, une première version du BM a été rédigée (dans sa version développée, le Script de l'application GRP Storyteller) et l'animateur d'UBEE LAB a été

<sup>5</sup> Von Glaserfeld, E. (1988), « Introduction à un constructivisme radical », dans Watzlawick, P. (dir). *L'invention de la réalité – contribution au constructivisme*, Seuil

invité à la lire et à la commenter (connexion partagée grâce au logiciel GRP Storyteller). Les trois heures suivantes ont permis une première confrontation de l'interprétation des chercheurs avec la perception de l'acteur du terrain. Lors de cette séance, une co-rédaction s'est engagée pour préciser certains éléments du BM. A l'issue de cette deuxième période d'entretien, les chercheurs ont de nouveau pris la main sur la rédaction des éléments complémentaires découverts ou appréhendés au cours de la discussion. La nouvelle version a été soumise à l'animateur d'UBEE LAB et le troisième entretien a permis une confrontation des représentations. La troisième version rédigée a fait l'objet d'une nouvelle discussion pour, à nouveau, préciser la représentation narrative du BM. Il est important de souligner que cet effort de mise au jour du BM a amené l'animateur de l'incubateur à se poser de nouvelles questions dont les réponses participaient à clarifier sa propre vision de l'activité de la structure. L'équipe de chercheurs a apporté, à l'issue du troisième entretien, quelques changements dans la narration du BM. C'est cette version qui a été finalement validée par le terrain et qui sert de base à la discussion (cf. Annexe 1 pour une représentation sous forme de Poster<sup>6</sup>).

## **2.2. Discussion du Business Model d'UBEE LAB**

La discussion sur le BM d'UBEE LAB ne peut écarter le constat, sur le plan théorique, du nombre limité de travaux sur les structures dédiées aux EE et celui, sur le plan empirique, de la nouveauté du statut EE (le second constat expliquant le premier). Ce statut est très récent, spécifiquement français (quoiqu'un essaimage soit en cours) et les incubateurs dédiés aux EE sont relativement nouveaux, même si depuis 2010, mais surtout depuis 2014, les sites universitaires sont incités à monter des actions partant de la sensibilisation à l'entrepreneuriat pour aller jusqu'à l'accompagnement des projets réels (cf. réseau PEPITE). Ce contexte explique sans doute l'hétérodoxie d'UBEE LAB par rapport aux typologies proposées (voir annexe 2).

Les activités d'UBEE LAB sont aujourd'hui portées par deux personnes. Leurs fiches de postes et les missions qui leur sont confiées sont à la croisée des conventions du monde universitaire et du monde de l'accompagnement entrepreneurial. Alexandre S. et Marjorie P. sont issus d'un parcours universitaire qui leur a permis d'acquérir des connaissances dans le domaine de la gestion (marketing pour AS, droit pour MP). Ils ont tous les deux une expérience préalable dans l'accompagnement de projet et AS, le responsable du pré-incubateur, a lui-même fondé une start-up dans la net économie. Ils sont à la fois jeunes et expérimentés, ce qui accroît leur légitimité et facilite leurs relations avec les EE. La cible spécifique d'UBEE LAB, les EE, appelle plusieurs réflexions. Ses caractéristiques (âge, poursuite d'études en cours, inexpérience, réseau social encore en construction, manque de ressources notamment financières...) sont autant d'éléments dont il a fallu tenir compte dans l'ensemble des composantes du BM d'UBEE LAB (Delanoë-Gueguen 2015a). Ces éléments ont une incidence sur le processus d'accompagnement spécifiquement mis en place à leur intention<sup>7</sup> (Cuzin et Fayolle, 2006). Le caractère généraliste du pré-incubateur UBEE LAB conduit toutefois à ne pas proposer de parcours spécialisés. Trop de secteurs différents sont représentés (des plus traditionnels aux plus innovants) et l'objectif n'est pas de se substituer aux structures spécialisées de l'écosystème entrepreneurial local mais de préparer

---

<sup>6</sup> La version narrative du BM sous forme de script (18 pages) de l'application GRP Storyteller pourra éventuellement être communiquée sur demande.

<sup>7</sup> Encore en phase d'expérimentation dans le cadre d'une recherche action présentée dans une communication à paraître (des mêmes auteurs) au CIFEPME 2018, à Toulouse

les EE à les intégrer. La littérature ouvre des perspectives quant au développement d'UBEE LAB dans les prochaines années. Une adaptation du parcours aux cas de reprise d'entreprise, avec des outils spécifiques, pourra être envisagée (Sheldon, 2017). Des outils relatifs au management de l'équipe entrepreneuriale pourraient également être proposés (Foliard et Le Pontois, 2017). De même, une traduction de la boîte à outils UBEE LAB devrait être prochainement faite à destination des projets s'inscrivant dans le champ de l'ESS.

Le parcours UBEE LAB peut sembler assez directif, imposant le passage par des étapes prédéfinies, en suivant un ordre et un calendrier précis. Ce choix résulte de la convergence de deux éléments. Le premier est la prise en compte du profil des EE (Verzat *et al.*, 2010). Ils sont encore en cours de formation et sont très jeunes. La méthode d'accompagnement UBEE LAB, largement influencée par les conventions du monde académique, a été également pensée comme un parcours de formation. Ceci est cohérent avec l'objectif fixé de transmission de connaissances et de développement de compétences entrepreneuriales (un des critères de performance d'UBEE LAB). Le second est lié à des contraintes organisationnelles. Contrairement à un incubateur traditionnel, le parcours de pré-incubation UBEE LAB est paramétré sur une année universitaire. Pour atteindre l'objectif de maturité et de conviction des EE, les accompagnateurs ne peuvent pas les laisser totalement libres d'avancer à leur rythme (tout en tenant compte du rythme appelé par le projet). Le séquençage précis retenu optimise l'atteinte du niveau de performance attendu par les structures d'accompagnement de l'écosystème.

Le modèle d'accompagnement à la pré-incubation d'UBEE LAB répond assez bien aux cinq critères d'analyse définis par Bergek et Norrman (2008 ; cf. annexe 3). Deux de ces critères appellent des réflexions complémentaires. Il s'agit de la sélection et de la sortie du processus d'incubation. La modélisation proposée par Hackett et Dilts (2004a et b, 2008) fait de la sélection des projets à l'entrée une variable explicative de la performance d'un incubateur. Pour Rice (2002), il faudrait ajuster l'accompagnement en fonction de la volonté d'engagement des entrepreneurs. Cette volonté, UBEE LAB essaie de la détecter lors du comité de sélection, mais les accompagnateurs n'ont pas réellement les moyens de la mesurer avec finesse. Les EE intègrent le pré-incubateur avec des degrés de maturité de leurs projets divers et leur confiance en la capacité de la structure à les aider peut ne pas être totale. Certains EE intègrent UBEE LAB parce qu'ils y sont poussés par leur environnement ou, stratégiquement, pour accéder aux ressources offertes par l'université de Bordeaux et peuvent en définitive être réfractaires à l'accompagnement (Léger-Jarniou, 2008). Rice (2002) invite les incubateurs à structurer leur portefeuille de projets et à proposer un accompagnement adapté selon les profils. Après seulement deux ans de fonctionnement, UBEE LAB n'a pas encore le recul nécessaire ni la taille critique pour pouvoir mener une stratégie de portefeuille de projets plus précise. Toutefois, son engagement dans une recherche action visant à optimiser progressivement sa méthode d'accompagnement facilitera l'engagement dans une réflexion de ce type. Pour la sortie du parcours UBEE LAB, les partenariats avec les structures d'accompagnement de l'écosystème local se renforceront avec le temps et le passage de relais devrait se formaliser progressivement. Les responsables de ces établissements partenaires pourront « faire leur marché » parmi les projets des EE et, par leurs retours, participeront indirectement à faire évoluer la méthode d'accompagnement. Le label UBEE LAB permettra aux EE de valoriser leur expérience entrepreneuriale, qu'elle aboutisse ou non, auprès d'acteurs du monde économique, qu'il s'agisse d'apporteurs de ressources potentiels pour leur projet d'affaires ou d'employeurs potentiels si la voie du salariat est finalement leur choix.

Concernant les ressources humaines d'UBEE LAB, son ancrage universitaire a conduit les deux accompagnateurs à travailler étroitement avec l'équipe d'enseignants-chercheurs sur laquelle la sensibilisation et la formation à l'entrepreneuriat de l'université de Bordeaux

s'appuie depuis plus de 10 ans. Dans le cadre de la mise au point de la méthode d'accompagnement, la mise au jour du BM d'UBEE LAB a directement participé à la formation des deux accompagnateurs. En appliquant le modèle GRP à leur propre structure, ils ont accru leur maîtrise du modèle. Or, il se trouve qu'elle est au cœur de la méthode déployée auprès des EE. Cette expertise était donc essentielle. Par ailleurs, les premiers retours sur la méthode et sur les relations avec les EE indiquent qu'une dimension plus psychologique pourrait être amenée dans leur portefeuille de compétences respectifs pour améliorer le suivi des EE (Valéau, 2006 ; Cusin, 2017 ; Radu et Redien-Collot, 2010).

Le BM d'UBEE LAB expose explicitement les critères sur lesquels l'évaluation de sa performance devrait porter. Les indicateurs retenus répondent aux attentes de trois parties prenantes clef d'UBEE LAB.

L'Université de Bordeaux voit son rayonnement renforcé par la réussite de ses étudiants qui entreprennent (elle rêve d'une « pépite ») et les partenariats tissés par UBEE LAB renforcent son imbrication dans l'écosystème économique local.

Le positionnement amont d'UBEE LAB est rassurant pour les structures d'accompagnement de l'écosystème entrepreneurial local (pas une structure concurrente de plus). De plus, il permet à ces structures de détecter des projets portés par de jeunes entrepreneurs dont l'accompagnement sera facilité par l'avancement encadré de leurs projets et par l'appréhension des conventions du monde de l'entrepreneuriat grâce à une pré-incubation précoce. UBEE LAB contribue en cela à accroître la légitimité des EE et facilite leur insertion dans l'écosystème (Cueille et Recasens, 2010 ; Mahmed *et al.*, 2017).

Enfin, bien évidemment, la satisfaction des EE eux-mêmes est très importante. L'attractivité des services d'UBEE LAB en dépend en particulier par le bouche à oreille que les EE génèrent. Le rayonnement des *success stories* d'UBEE LAB est également un élément attractif. Par ailleurs, des retours positifs des EE ne peuvent que motiver encore davantage ceux qui les accompagnent et contribuer à réduire le turnover des accompagnateurs.

Un axe de développement du BM d'UBEE LAB porte sur la mesure des compétences acquises par les EE à laquelle invitent des auteurs comme Leyronas et Loup (2015) ou encore Brenet *et al.* (2017). Une réflexion est en cours depuis l'origine du pré-incubateur sur la délivrance d'un « label » UBEE LAB. Ce label attesterait du suivi par l'EE de toutes les étapes de l'accompagnement et témoignerait des compétences et connaissances acquises. « *L'ambition à terme est que cette validation finale soit transformée par un label délivré par UBEE LAB qui deviendrait une sorte de « passeport » pour d'autres partenaires (structures d'accompagnement et idéalement organismes financiers).* » (extrait du script – Proposition de valeur). Par ailleurs, l'accompagnement de la sortie anticipée du parcours d'accompagnement UBEE LAB est prévu. Un entretien de débriefing est organisé auquel l'EE renonçant à son projet entrepreneurial apporte une fiche complétée qui lui offre l'opportunité de réfléchir sur ce que l'aventure lui a apporté malgré son arrêt précoce (cf. annexe 4). Cette approche répond à l'invitation de Delanoë-Gueguen (2015a) de valoriser l'expérience entrepreneuriale quelle qu'en soit l'issue.

La place d'UBEE LAB dans l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial est influencée par deux caractéristiques essentielles de sa mission. La première est la gratuité totale de l'offre et les interactions fortes qui en résultent avec le financeur de la structure (l'université de Bordeaux). La seconde est l'objectif d'intégration des projets dans d'autres structures d'accompagnement. Le BM d'UBEE LAB affirme sans ambiguïté son positionnement très amont dans le processus entrepreneurial et son objectif principal qui est de favoriser l'intégration des EE dans d'autres structures d'accompagnement de l'écosystème. Il répond en cela aux résultats de certains travaux mettant en exergue la nécessité d'optimiser

l'articulation des acteurs de l'écosystème de l'accompagnement (Frugier, 2014 ; Ben Slimane, 2014 ; Degeorge, 2017). Conformément aux conventions du secteur, le BM d'UBEE LAB révèle que le pré-incubateur n'est pas en compétition avec les structures d'accompagnement de son écosystème (Theororaki et Messeghem, 2015), elles sont au contraire présentées comme des parties prenantes.

### Conclusion

Notre travail posait comme question : quelles sont les caractéristiques du BM d'UBEE LAB et mettent-elles en évidence l'existence d'une spécificité de l'accompagnement de la phase de pré-incubation ? Il y répond en mettant en évidence les missions et la place d'un pré-incubateur, dont il faut sans doute encore préciser les contours et asseoir davantage le statut dans l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Ce dernier a besoin de mieux comprendre, à la fois, la contribution des pré-incubateurs et la nature des publics accompagnés. Les structures d'accompagnement installées ne souhaitent pas voir arriver à leur porte en masse, et trop précocement par rapport à leur projet, des étudiants. Au regard du mouvement national en faveur de l'entrepreneuriat étudiant, les pré-incubateurs montés par les établissements de l'enseignement supérieur ont un rôle crucial à jouer pour apporter au réseau de valeur. A ce titre, la mise au jour du BM d'UBEE LAB permet, sur le plan académique, de confronter la mise en place d'une structure d'accompagnement au savoir accumulé à propos de celle-ci. En tenant compte de cette connaissance, elle permet de préciser, dans la pratique, son articulation avec le réseau d'accompagnement.

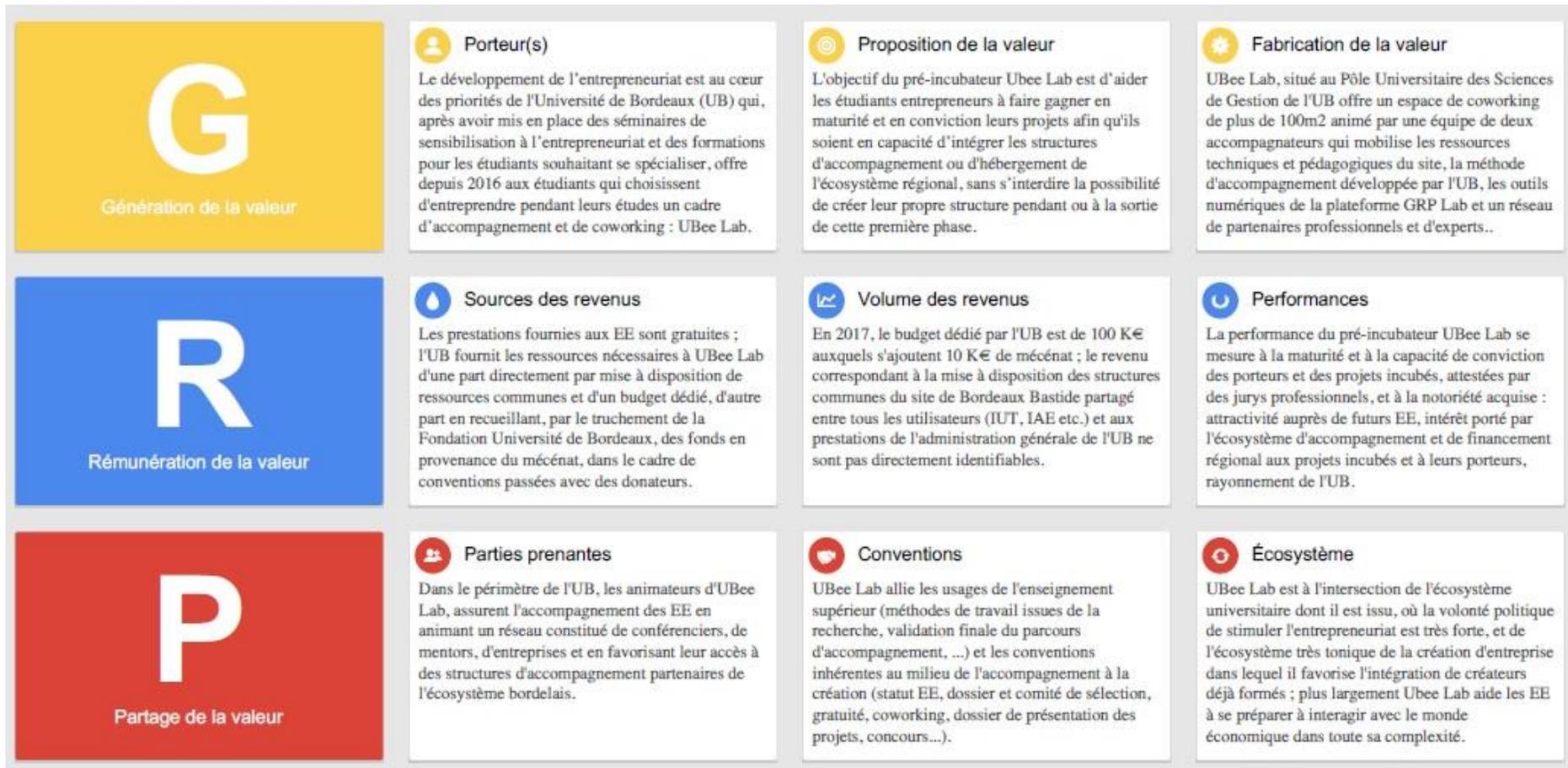
## Références

- Abetti P.A. (2004). « Government-Supported Incubators in the Helsinki Region, Finland: Infrastructure, Results, and Best Practices », *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), pp.19-40
- Aernoudt R. (2004). « Incubators: Tool for Entrepreneurship? », *Small Business Economics*, 23(2), pp.127-135
- Allard F., Amans P., Bravo-Bouyssy K., et Loup S. (2013). « L'accompagnement entrepreneurial par les Coopératives d'Activité et d'Emploi : des singularités à questionner », *Management International*, 17(1), pp.72-85
- Allen D. N. et McCluskey, R. (1990). « Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15(2), pp.61-77
- Asselineau A., Albert-Cromarias A. et Ditteret J.G. (2014). « L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise », *Entreprendre & Innover*, 2014/4(23), pp.59-70
- Bakkali C., Messeghem K., et Sammut S. (2013). « Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs », *Management international*, 17(3), pp.140-53
- Ben Slimane, K. (2014). « Rapport Beylat Tambourin : « Un empilement de dispositifs dont l'efficacité a été peu mesurée » », *Entreprendre & Innover*, 23(4), pp. 87-93
- Bergek A. et Norrman C. (2008). « Incubator best practice: A framework », *Technovation*, 28(1/2), pp.20-28
- Bøllingtoft A. et Ulhøi J.P. (2005). « The Networked Business Incubator: Leveraging Entrepreneurial Agency? », *Journal of Business Venturing*, 20(2), pp.265-290
- Brenet, P., Schieb-Bienfait, N. et Authier, J. (2017). « Concevoir un référentiel de compétences pour les étudiants entrepreneurs : la démarche PEPITE ». *Entreprendre & Innover*, 33(2), pp.29-43
- Burnett H.H.M. et McMurray A.J. (2008). « Exploring business incubation from a family perspective: How start-up family firms experience the incubation process in two Australian incubators », *Small Enterprise Research*, 16(2), pp.60-75
- Charles-Pauvers B. et Schieb-Bienfait. N. (2010). « La compétence entrepreneuriale : la gestion des ressources humaines au service des démarches d'accompagnement. Le cas des coopératives d'activité et d'emploi », *Gestion 2000*, n°3, pp.107-120
- Clarysse B., Wright M., Lockett A., Van de Velde E. et Vohora A. (2005). « Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions », *Journal of Business Venturing*, 20(2), pp.183-216
- Couteret P. (2010). « Peut-on aider les entrepreneurs contraints ? Une étude exploratoire », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2010/2(9), pp.6-33
- Cueille S. et Recasens G. (2010). « Analyse des apports d'un dispositif d'accompagnement des jeunes entreprises : une interprétation centrée sur la notion de storytelling », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2010/2(9), pp.76-97
- Cusin J. (2017). « The Role of the Tutor in the Resilience of the Post-Bankruptcy Entrepreneur: The Case of the 60.000 Rebonds Association », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2017/2(17), pp.91-122
- Cuzin R. et Fayolle A. (2006). « Quel appui à la création d'entreprise ? », *L'Expansion Management Review*, 2006/1(120), pp.92-97
- Degeorge J.M. (2017). « De la diversité du processus d'accompagnement entrepreneurial vers une meilleure complémentarité », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2017/2(17), pp.7-15
- Delanoë-Gueguen S. (2015a). « Les étudiants : un accompagnement particulier pour des entrepreneurs particuliers », *Entreprendre & Innover*, 2015/3 (n° 26), pp.18-26
- Delanoë-Gueguen S. (2015b). « Accompagner le projet ou le créateur ? », *Entreprendre & Innover*, 2015/4(27), pp.72-80
- Deschamps B., Geindre S. et Fatien Diochon P. (2010). « Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider », *Gestion 2000*, 27(3), pp.77-88
- Fabbri J., Charue-Duboc F. (2013). « Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche », *Management international*, 17(3), pp.86-99
- Foliard S. et Le Pontois S. (2017). « Équipes entrepreneuriales étudiantes : comprendre pour agir », *Entreprendre & innover*, 33(2), pp.44-54
- Froehlicher T. et Barès F. (2014). « Pôles de compétitivité et clusters, vers des écosystèmes de croissance ? », *Entreprendre & Innover*, 2014/4(23), pp.45-58

- Frugier D. (2014). « Faire évoluer la qualité de l'accompagnement à l'échelle d'une Région », *Entreprendre & Innover*, 2014/4(23), pp.90-98
- Geindre S. et Deschamps B. (2014). « L'accompagnant du repreneur : conseil, mentor ou coach ? », *Entreprendre & Innover*, 2014/2(21-22), pp.38-46
- Hackett S.M. (2004a). « Real options and the option to incubate: an exploratory study of the process of business incubation », Executive summary de these
- Hackett S.M. et Dilts D.M. (2004b). « A Real Options-Driven Theory of Business Incubation », *Journal of Technology Transfer*, n°29, pp.41-54
- Hackett S.M. et Dilts D.M. (2008). « Inside the black box of business incubation: Study B – scale assessment, model refinement and incubation outcomes », *Journal of Technology Transfer*, 33(5), pp.439-471
- Hentic-Giliberto M. et Berger-Douce S. (2017). « Rôle de l'accompagnement amont sur la poursuite du projet d'affaires : résultats d'une enquête empirique », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2017/2(17), pp.27-57.
- Koenig G., 1993, « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 9, Novembre, pp. 4-17
- Koh F., Koh W.T.H. et Tschang T.F. (2005). « An analytical framework of science parks and technology districts with an application to Singapore », *Journal of Business Venturing*, 20(2), pp.217-239
- Lecocq, X. et Demil B. (2010). « Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency ». *Long Range Planning*, 43, pp.227-246
- Léger-Jarniou C. (2008). « Accompagnement des créateurs d'entreprise : regard critique et propositions », *Marché et organisations*, 2008/1(6), pp.73-97
- Léger-Jarniou C. et Saporta B. (2006). "L'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence ou cohérence", *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(1), pp.9-12
- Leyronas C. et Loup S. (2015). « Le développement des compétences entrepreneuriales lors de la préincubation des projets d'étudiants », *Entreprendre & Innover*, 3(26), pp.8-17
- Markman G., Phan P., Balkin D. et Gianiodis P.(2005). « Entrepreneurship and University-Based Technology Transfer », *Journal of Business Venturing*, 20(2), pp.241-263
- Maus A., Sammut S. (2018), « Evolution in incubators' Business Model, the contribution of individual and collective sensing of opportunities and dynamic capabilities », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson Publication
- Merino P.B. et Duchemin M.-H. (2016). « Enjeux de la différenciation selon le genre dans l'accompagnement collectif de la femme potentiellement créatrice », *Management International*, 20(4), pp.90-112
- Mhamed Hichri S., Yami S., Givry P. et M'Chirgui Z. (2017). « Rôle des pépinières, caractéristiques du projet entrepreneurial et croissance des start-ups TIC : le cas d'un pays en développement », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2017/2(17), pp.59-90
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley
- Phan P., Siegel D. et Wright M. (2005). « Science Parks and Incubators: Observations, Synthesis and Future Research », *Journal of Business Venturing*, 20(2), pp.165-182
- Radu M. et Redien-Collot R. (2010). « Le discours de l'accompagnement en quête d'impact. Pour une modélisation de la communication en situation d'accompagnement entrepreneurial », *Gestion 2000*, 27(3), pp.43-56
- Rice M. A. (2002). « Co-production of business assistance in business incubators An exploratory study », *Journal Of Business Venturing*, 17(2), pp.163-187
- Richomme-Huet K. et D'Andria A. (2013). « L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs », *Management International*, 17(3), pp.100-111
- Sheldon R. (2017). « Small Firm Acquisition: a Credible Pathway to Entrepreneurship for Young Business School Graduates », *Entreprendre & Innover*, 33(2), pp.55-65
- Stake, R-E. (1994). « Case studies », dans Denzin et Lincoln, *Handbook of qualitative research*, Sage publications, pp.435-454
- Stake, R-E. (1995). *The art of case study research*, Sage publications.
- Susman G.I. et Evered R.D. (1978). « An assessment of scientific merits of action research », *Administrative Science Quarterly*, 23(4), pp.582-603
- Theodoraki C. et Messeghem K. (2015). « Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial : une approche en termes de coopération », *Entreprendre & Innover*, 2015/4(27), pp.102-111

- Uzunidis D. (2008). « Milieux innovateur et gestation d'un entrepreneuriat innovant », *Marché et organisations*, 2008/1(6), pp.119-145
- Valéau P. (2006). « L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute », *Revue de l'entrepreneuriat*, 5(1), pp.31-56
- Vedel B. et Gabarret I., (2013). « Création d'emplois ou création de connaissances, quelle mesure de performance pour l'incubateur ? L'influence des caractéristiques des projets sélectionnés dans le processus d'incubation », *Management International*, 17(3), pp.126-139
- Vedel B. et Stephany E. (2010). « Quels déterminants de la performance du processus d'incubation ? », *Gestion 2000*, 27(3), pp.27-41
- Verstraete, T. (2007). « A la recherche des Sciences de Gestion », *Revue Française de Gestion*, 34, pp.178-179
- Verstraete T. et Jouison-Laffitte (2009). « Business Model pour entreprendre – le modèle GRP : théorie et pratique », *de Boeck Université*
- Verstraete T. et Jouison-Laffitte E. (2011). « A conventionalist theory of the Business Model in the context of business creation for understanding organizational impetus », *Management International*, 15(2), Hiver 2011
- Verzat B., Gaujard C. et François V. (2010). « Accompagner les futurs entrepreneurs en fonction de leurs besoins à chaque âge de la vie », *Gestion 2000*, 27(3), pp.59-74

## Annexe 1 : Le Business Model d'UBEE LAB : représentation narrative en poster



**Annexe 2 : Le BM d'UBEE LAB à la lumière des critères de deux typologies d'incubateurs (d'après Aernoudt, 2004 et Clarysse *et al.*, 2005)**

<b>Typologie</b>	<b>Critères</b>	<b>Extraits du storyboard d'UBEE LAB</b>
<b>Aernoudt (2004)</b>	(1) leur philosophie	« UBEE LAB allie les usages de l'enseignement supérieur (méthodes de travail issues de la recherche, validation finale du parcours d'accompagnement, ...) et les conventions inhérentes au milieu de l'accompagnement à la création (statut EE, dossier et comité de sélection, gratuité, coworking, dossier de présentation des projets, concours...). » (extrait <b>Conventions</b> )
	(2) leur objectif principal	« L'objectif du pré-incubateur UBEE LAB est d'aider les étudiants entrepreneurs à faire gagner en maturité et en conviction leurs projets afin qu'ils soient en capacité d'intégrer les structures d'accompagnement ou d'hébergement de l'écosystème régional. » (extrait <b>Proposition de Valeur</b> )
	(3) leur objectif secondaire	« sans s'interdire la possibilité de créer leurs propres structures » (extrait <b>Proposition de Valeur</b> )
	(4) et les secteurs investis	« L'accompagnement est adapté aux projets de création d'entreprise, mais aussi à la création d'associations, d'un département dans une structure publique ou privée et ce dans tous les domaines : sport, économie sociale et solidaire, technologie, artisanat » (extrait <b>Proposition de Valeur</b> )
<b>Clarysse <i>et al.</i> (2005)</b>	(1) le financement	« Les prestations fournies aux EE sont gratuites ; l'université de Bordeaux fournit les ressources nécessaires, [...] des fonds en provenance du mécénat, .... » (extrait <b>Sources de Revenus</b> )
	(2) leur organisation	« [...] animé par une équipe de deux accompagnateurs qui mobilise les ressources techniques et pédagogiques du site, la méthode d'accompagnement développée par de Bordeaux, les outils numériques de la plateforme GRP Lab et un réseau de partenaires professionnels et d'experts. » (extrait <b>Fabrication de la valeur</b> )
	(3) les ressources humaines	« Dans le périmètre de l'Université de Bordeaux, les animateurs d'UBEE LAB, assurent l'accompagnement des EE » (extrait <b>Parties Prenantes</b> )
	(4) la technologie	« L'accompagnement est adapté aux projets de création d'entreprise, mais aussi à la création d'associations, d'un département dans une structure publique ou privée et ce dans tous les domaines : sport, économie sociale et solidaire, technologie, artisanat. » (extrait <b>Proposition de Valeur</b> )
	(5) le réseau	« [...] en animant un réseau constitué de conférenciers, de mentors, d'entreprises et en favorisant leur accès à des structures d'accompagnement partenaires de l'écosystème bordelais. » (extrait <b>Parties Prenantes</b> )
	(6) l'infrastructure	« UBee Lab [...] offre un espace de coworking de plus de 100m <sup>2</sup> » (extrait <b>Fabrication de la valeur</b> )

### **Annexe 3 : Le modèle d'incubation d'UBEE LAB selon les critères de Bergek et Norrman (2008)**

- (1) La sélection : l'intégration au sein d'UBEE LAB se fait après la présentation d'un dossier de candidature devant un comité de sélection statuant sur la délivrance du statut d'EE.
- (2) L'infrastructure : UBEE LAB est financé par l'université de Bordeaux ; s'inscrivant dans le cadre du dispositif national PEPITE, la sensibilisation, la formation et l'accompagnement entrepreneurial sont les trois missions confiées à l'animateur d'UBEE LAB. Un espace de coworking est mis à disposition.
- (3) Le soutien aux projets : Les EE se voient offrir l'accès à l'ensemble des ressources (notamment électroniques) de l'université et deux accompagnateurs déploient une méthode d'accompagnement adaptée à leurs besoins et à leur profil. UBEE LAB mobilise par ailleurs un réseau de partenaires professionnels et d'experts pour compléter la préparation des EE.
- (4) La médiation : UBEE LAB facilite la mise en relation des EE avec des acteurs de l'écosystème à même de participer directement ou indirectement à leur projet. Le pré-incubateur prépare les EE à intégrer des structures de l'écosystème local. UBEE LAB contribue également à la mise en œuvre des projets des EE et à leur rayonnement en organisant son propre concours (pitch de BM) : des partenaires de l'écosystème jugent les projets qui candidatent et une dotation financière est accordée aux cinq meilleurs d'entre eux.
- (5) Les critères de sortie : Sauf sortie anticipée du parcours (abandon du projet), UBEE LAB ne prévoit pas pour l'instant de critères de sortie à proprement parler. Tous les EE ayant suivi le parcours dans son intégralité sont, en quelque sorte, validés.

## Annexe 4 – FICHE DE SORTIE ANTICIPEE DU PARCOURS UBEE LAB

### LA SORTIE ANTICIPEE DU PARCOURS UBEE LAB

Il peut arriver, en cours de parcours, que vous soyez conduits à renoncer à votre projet. Il est très important de prendre le temps d'analyser les raisons de cette décision, qu'elle soit de votre fait ou qu'elle vous soit imposée.

Votre accompagnateur est à votre disposition pour un entretien individuel de « sortie de parcours » pour vous aider à cette prise de recul et vous permettre de valoriser cette expérience entrepreneuriale même si elle n'a pas abouti.

Pouvez-vous expliquer en quelques lignes pourquoi vous mettez un terme à votre parcours au sein d'UBEE LAB ?

---

---

---

---

---

Pour préparer cet entretien, la grille de réflexion suivante vous est également proposée.

AXES DE REFLEXION	CE QUE J'AI APPRIS/ CE QUE JE RETIENS	SI C'ETAIT A REFAIRE
MA PREPARATION EN TANT QUE PORTEUR DE PROJET		
LA COHERENCE DE MA PROPOSITION DE VALEUR		
LA PERTINENCE DE MON ORGANISATION		
LA PERENNITE DE MON MODELE		
CONVICTION DU BUSINESS MODEL		

### Et MAINTENANT ?

A court terme, à moyen, à long terme, quels sont mes projets personnels ?

Comment vais-je valoriser cette expérience entrepreneuriale dans mon CV ?

Quelles compétences ai-je développé en menant ce projet même s'il n'a pas abouti ?