

CHAPITRE 4

L'innovation relative aux PME d'un territoire : le cas de l'incubateur Produit en Bretagne, France Business School

David MERIEAU

Enseignant-chercheur en Stratégie

Brest Business School membre du réseau France Business School

Directeur de l'incubateur Produit en Bretagne, FBS

1. Contexte de l'étude et présentation de l'incubateur Produit en Bretagne, FBS

Dans ce chapitre nous menons une étude exploratoire sur un cas unique en France. Il s'agit de l'incubateur Produit en Bretagne / France Business School. Ce dernier est positionné sur l'accompagnement de porteurs d'idées en faveur de la création d'entreprises innovantes. La notion d'innovation relative va nous intéresser de façon à cerner le fonctionnement de cet outil puissant sur le territoire breton. Cela n'est possible que par une présentation des quatre partenaires de cet incubateur, à savoir une association qui regroupe plus de 300 entreprises représentant plus de 100 000 salariés sur cinq départements français, la CCI de Brest, la CCI de Région Bretagne et Brest Business School. La singularité du cas étudié tient à l'unicité de ce que nous pouvons trouver ici sur une même région, à savoir un regroupement de réseaux en tant que force de frappe pour la créa-

tion d'entreprises innovantes. Notre recherche s'intéresse à ce qui fait qu'une innovation soit considérée en tant que telle. La position du chercheur est aussi clairement précisée avec, notamment, son degré d'immersion dans le cas unique observé. En effet, ce dernier est aussi responsable de cet incubateur, depuis près de dix années et cela depuis l'origine de sa création. Un modèle de fonctionnement de cet incubateur pourra émerger de notre étude de cas.

1.1 Les différents partenaires

Le premier élément fondamental pour toute entreprise, institution ou organisation consiste à définir précisément sa mission. Un incubateur, quelle que soit sa définition inspirée de la littérature (Allen, 1985 ; Turgeon, 1988 ; Sherman et Chappel, 1998 ; Hackett and Dilts, 2004...), intervient au tout début de ce processus entrepreneurial, avec pour missions de :

- permettre la connaissance des enjeux des clients de l'entreprise en création, et cela comme facteur clé de succès majeur de créations réussies d'entreprises innovantes ;
- favoriser la libération d'énergies des porteurs d'idées, en les aidant à apprendre à régénérer leur énergie ;
- mettre à jour une parfaite lisibilité de l'offre ou des offres de l'entreprise nouvelle, avec un positionnement réussi, à la fois de l'offre ou des offres de l'entreprise, mais aussi du nouveau chef d'entreprise. Cela peut se faire après s'être approprié les FCS (Facteurs Clés de Succès) du marché ou des marchés visé(s).

Ces trois points sont considérés, par la trentaine d'entrepreneurs issus de l'incubateur étudié, comme étant des facteurs clés de succès de la création d'entreprise innovante. La mise en œuvre de ces aspects liés au management de l'innovation est réalisée par l'incubateur lui-même, mais aussi par les porteurs d'idées et de projets. C'est ainsi qu'intervient la limite liée à l'accompagnement de tout porteur. En effet, il se peut que certains porteurs d'idées et /ou de projets n'écoutent pas les conseils avisés donnés par de multiples professionnels de la création d'entreprises innovantes. Cependant, ce phénomène de non-écoute ne se produit pas lorsqu'une formation, en lien avec le management de l'innovation, est suivie par les porteurs de projets en même temps qu'une intégration dans un incubateur. L'éducation du porteur de projet semble alors apparaître comme un élément clé pour s'assurer davantage encore de la performance de l'accompagnement. L'incubateur Produit en Bretagne est situé au sein d'une école de management et intervient au cœur du processus entrepreneurial. L'incubateur

Produit en Bretagne, a été créé en 2006 sous l'impulsion de la CCI de Brest et, notamment, de son Directeur Général : Michel Gourtay. Ce dernier est apparu comme un véritable visionnaire. La volonté de la CCI de Brest a été de créer de l'emploi au niveau local, tout en apportant une valeur ajoutée aux entreprises déjà en place sur le territoire breton et national. Pour apporter une vraie valeur ajoutée, il a été décidé de positionner l'incubateur sur l'innovation. Le positionnement de l'incubateur étudié est centré sur l'innovation incrémentale de produits ou de services, et/ou l'obtention de valeurs nouvelles par une action sur le marché, grâce à une communauté visant l'effectivité de l'ensemble des parties prenantes, dans le cadre de la création d'entreprises nouvelles ou de reprises d'entreprises avec un projet de développement innovant. Dans la pratique, toutefois, des innovations sont plus difficiles à caractériser pour savoir s'il s'agit d'innovations radicales ou incrémentales. Ceci est le cas pour l'entreprise Biothermie, issue de l'incubateur, pour laquelle un brevet national a été déposé. On parle de « pétrole blanc »¹ pour les industries agroalimentaire de la Bretagne. Il s'agit donc d'une véritable innovation que l'on peut caractériser comme étant une innovation radicale, surtout quand on connaît bien le dossier. De ce fait, l'incubateur Produit en Bretagne est positionné sur l'innovation au sens large du terme, même si le positionnement sur l'innovation radicale ne constitue pas le positionnement majeur. Le deuxième partenaire de l'incubateur est l'association Produit en Bretagne. Cette association a été créée en 1993, au sein de France Business School - campus de Brest, par quelques entreprises locales de la région brestoise. Aujourd'hui, l'association compte plus de 300 entreprises réparties, de façon assez égale, sur les cinq départements bretons (en incluant la Loire Atlantique). Il est intéressant de noter que ce résultat a été obtenu sans faire de recherche de nouveaux membres de la part de l'association. Cette association, via une marque collective régionale forte, a pour objectif de promouvoir l'achat solidaire, en évoquant le fait que si le consommateur breton achète des produits bretons, il va ainsi participer à la sauvegarde des emplois bretons. Les 340 entreprises membres de Produit en Bretagne représentent quelque 100 000 emplois. Le troisième partenaire de l'incubateur est Brest Business School (BBS), qui reste un partenaire historique quant à la création de l'association Produit en Bretagne elle-même et aussi de l'incubateur en 2006. BBS a accepté la mise à disposition d'un de ses enseignants à la direction de cet incubateur. De plus, BBS a accepté, dès 2006, de mettre à disposition de cet incubateur, 8 bureaux au sein « d'un espace entreprises » officiellement

1. « La chaudière tourne au jus d'andouille » ; OUEST France du 4 janvier 2010, pages Bretagne.

créé en 2009. Par ailleurs, c'est environ 500 mètres carrés qui hébergent à la fois les 7 bureaux de l'incubateur et celui de l'animateur-responsable. De même, on y trouve l'association Produit en Bretagne et ses 7 permanents, dont le directeur général et ses 6 collaborateurs. Une des grandes forces de cet incubateur tient au fait que l'association Produit en Bretagne se trouve juste en face des 7 bureaux de l'incubateur et de ses porteurs de projets, ainsi que des chefs d'entreprises et des entreprises nouvellement créées. La proximité favorise les échanges entre l'incubateur et l'association Produit en Bretagne. Le bureau de l'animateur-responsable se trouve juste en face de ceux des porteurs de projets et chefs d'entreprises de l'incubateur, et à côté de celui de l'association Produit en Bretagne. Ceci reste fondamental pour bien gérer l'ensemble et servir de liant entre l'incubateur et l'association Produit en Bretagne. Soulignons que l'une des forces de cet incubateur est l'attribution systématique d'accompagnants aux porteurs d'idées et de projets. Ces accompagnants sont des chefs d'entreprises ou des cadres dont l'entreprise est membre de Produit en Bretagne. Lorsque l'entreprise est créée et issue de l'incubateur, le chef d'entreprise conserve son ou ses accompagnants. Une charte d'incubation stipule qu'il y a, au minimum, un accompagnant, mais dans bien des cas, il y en a plusieurs qui interviennent en bonne intelligence et en complémentarité. Souvent, en fonction de l'état d'avancement du projet du porteur, différents accompagnants lui sont affectés. En phase d'idées, il est intéressant que l'accompagnant soit un chef d'entreprise dont le métier n'est pas forcément le même que celui envisagé par le porteur. En outre, ce dernier pourra confronter sa vision et la partager avec un chef d'entreprise qui n'aura pas la même expérience, ni la même vision que lui. Cela permettra de faire le tri dans les idées du porteur et, ainsi, de transformer ses idées en un véritable projet espéré viable. Des études seront réalisées par rapport à ce projet. Un plan d'affaires sera établi. Enfin, quand l'entreprise est créée, il sera bon d'avoir un accompagnant qui affinera l'offre ou les offres de la jeune entreprise. L'accompagnant pourra aussi tester ces offres nouvelles et innovantes. Enfin, il pourra être un client à part entière, pour devenir ensuite prescripteur. Nous savons, en tant que professionnel de l'accompagnement de la création d'entreprises nouvelles et innovantes, que le premier client est difficile à trouver, mais que, pire encore, trouver un vrai prescripteur qui accepte, à titre gracieux, de « faire » la promotion de votre ou vos offres est encore plus rare. Dans le cas de l'incubateur Produit en Bretagne, ce prescripteur est, de plus, un membre d'une association dans laquelle il jouit d'une confiance totale auprès de l'ensemble des autres membres, sachant que ces derniers sont 340 à ce jour. On peut aisément imaginer la puissance de

frappe de ce prescripteur potentiel. Enfin, le dernier partenaire de l'incubateur est la Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Bretagne qui permet aussi de travailler avec d'autres Chambres de Commerce et d'Industrie bretonnes, et pas seulement la CCI de Brest, à l'origine cependant de la création de cet incubateur. Cela permet de multiplier les accompagnements, en fonction de la localité notamment des partenaires de l'entreprise, en cours de création ou tout juste créée. Ces partenaires peuvent être des partenaires économiques, financiers, institutionnels, des laboratoires ou plateformes de recherche, des clusters, des pôles de compétitivité, des membres de réseaux locaux de chefs d'entreprises... Finalement, nous ne pouvons pas donner plus de poids à un partenaire qu'à un autre, car tous participent activement au bon fonctionnement et au développement de l'incubateur, même si les idées et les projets avec les porteurs associés sont hébergés à Brest, au sein de BBS.

Nous allons étudier rapidement ces quatre partenaires : la CCI de Brest, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Bretagne, Brest Business School, ainsi que l'association Produit en Bretagne.

La CCI de Brest : nous pouvons souligner l'importance de la formation des entrepreneurs, de la qualité nécessaire des conseils, ainsi que la nécessité de l'existence d'un support financier et technologique d'excellence au sein de l'incubateur. La CCI de Brest est intervenue afin de constituer un outil financier adapté aux projets issus de son incubateur. Cet outil est le réseau Finistère angels, créé en 2007 par la CCI de Brest, qui reste commun aux deux autres CCI du Finistère, c'est-à-dire à la CCI de Morlaix et à la CCI de Quimper. Finistère angels s'est construit dans le cadre et avec l'appui de France angels. Récemment Finistère angels fait partie d'une entité maintenant plus large, à savoir Breizh angels sur toute la Bretagne.

La CCI de Région Bretagne : La Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Bretagne fait le lien avec les autres CCI bretonnes, notamment via Nadine Duvaudier, responsable du pôle création au sein de cette structure. En fonction de la nature du projet et des besoins associés, mais surtout selon le choix de la zone d'implantation des entreprises issues de l'incubateur, la CCI de Région Bretagne assure le lien avec les autres CCI bretonnes. Ces dernières prennent alors le relais. L'association Produit en Bretagne intervient sur tous les départements bretons, et il en est de même pour l'incubateur Produit en Bretagne. Ce dernier est un incubateur régional, et cela même si les idées sont d'abord étudiées à Brest avec l'aide de BBS.

FBS : Dans un monde en pleine mutation où les codes évoluent sans cesse, et où les nouvelles technologies occupent une place de plus en plus cruciale, l'enseignement supérieur se doit d'innover et de repenser ses modes d'apprentissage. C'est là toute l'ambition des écoles membres du réseau France Business School. Ce réseau de Grandes Écoles de Management accueille 6 000 étudiants dans 7 grandes villes françaises (Amiens, Brest, Clermont, Orléans, Poitiers, Tours et Vannes). Ce réseau d'écoles veut être un véritable incubateur de talents, dont la priorité est de repérer et de valoriser les profils prometteurs, issus de contextes diversifiés. Les écoles du réseau FBS ont pour objectif de former des leaders entrepreneurs créatifs et responsables, capables de comprendre les enjeux d'un monde qui bouge. FBS est un projet novateur, regroupant des écoles qui participent activement au développement de l'activité économique locale, à travers des partenariats, mentorats, projets communs entre entreprises et étudiants, ou encore œuvres sociales. Ces écoles de management mettent également en avant leur territoire et leurs spécificités au niveau international, en aidant leurs étudiants à devenir des ambassadeurs locaux à l'étranger. Concrètement, dans le Finistère, Brest Business School, l'école locale membre du réseau FBS, met les enseignants-chercheurs à la disposition de chaque porteur d'idées, de projets et de tous les chefs d'entreprises de l'incubateur, en fonction des travaux qui peuvent être confiés aux étudiants de l'école. Chaque enseignant-chercheur reste maître d'œuvre quant à ces études « terrain ». C'est l'animateur-responsable de l'incubateur qui sert de lien entre les porteurs d'idées, de projets ou les chefs d'entreprises et les autres enseignants. Brest Business School sert aussi de lien avec les réseaux économiques du Finistère (ayant des représentations régionales et nationales), dont les têtes de réseaux se réunissent une fois par mois dans l'incubateur. De plus, ces réseaux organisent des conférences, tables rondes, etc. qui peuvent être ouvertes à certains ou tous les porteurs d'idées, de projets ou chefs d'entreprises de l'incubateur. Brest Business School a donc toute sa légitimité en tant que partenaire de l'incubateur.

L'association Produit en Bretagne : Cette association a donc été créée en 1993, au sein de l'École Supérieure de Commerce Bretagne Brest (ESCBB devenue BBS) par quelques dirigeants visionnaires. Ces derniers veulent proposer aux Bretons l'achat de produits préalablement sélectionnés et sur lesquels est apposé un logo. Ce dernier, jaune et bleu avec un phare allumé sur fond de Bretagne, doit agir comme un signal auprès du consommateur. L'achat passif est aisé, mais agir sur la consommation est beaucoup plus enrichissant en termes d'acte de solidarité, afin de préserver et de développer l'emploi en Bretagne. Aujourd'hui

plus que jamais, cette démarche est d'actualité avec la « génération solidaire » mise en avant par l'association, lors de ces campagnes de communication, en 2009 et 2010 notamment. Il ne s'agit pas d'un discours culpabilisant, mais d'un état d'esprit, et la simple volonté d'une solidarité positive, avec l'idée de créer une dynamique d'un achat responsable. En achetant des produits et des services élaborés en Bretagne, le consommateur participe activement à la préservation des emplois bretons. Certains pourront dire qu'il s'agit d'une forme de protectionnisme ou de citoyenneté, d'autres diront qu'il s'agit de bon sens, pour faire vivre intelligemment une région tout entière. Produit en Bretagne revendique une forme locale d'économie solidaire. D'après Malo Bouessel du Bourg, Directeur général de Produit en Bretagne, l'association compte 340 entreprises ou associations de professionnels de tous types d'activité, de toutes tailles et basées sur les cinq départements bretons (donc y compris la Loire Atlantique). Les membres de Produit en Bretagne sont représentatifs du tissu économique breton : il y a autant d'entreprises de moins de 50 salariés que d'entreprises de taille plus importante. Les PME de moins de 250 salariés représentent les $\frac{3}{4}$ des membres. L'association fonctionne avec différents collèges qui regroupent des entreprises du même secteur. Ainsi, on a quatre collèges :

- le collège biens de consommation courante qui regroupe 131 entreprises ;
- le collège distributeurs qui comprend 28 entreprises ;
- le collège culture et création composé de 29 membres (entreprises, associations...) ;
- le collège service & ingénierie avec plus de 140 entreprises ;

L'association Produit en Bretagne c'est :

- la force d'un réseau, avec un budget global de fonctionnement de plus d'un million d'euros par an ;
- plus de 340 entreprises ou associations membres occupant plus de 100 000 salariés ;
- 4 000 produits sélectionnés au préalable qui porte le logo de l'association, en conformité avec les valeurs de celle-ci ;
- 15 semaines bretonnes organisées en super ou hypermarchés en France chaque année ;
- 38 entreprises de grande distribution et de restauration collective qui proposent quotidiennement aux consommateurs les produits porteurs du logo, dans plus de 1 000 points de vente ;

- des entreprises en avance avec 72 % d'entre elles qui ont une politique de développement durable avérée, 81 % qui ont pris en compte des facteurs respectueux de l'environnement dans la construction de leurs locaux, 37 % engagées concrètement dans une politique de soutien à la culture bretonne. 90 % des entreprises membres de l'association ont décidé de mesures particulières en matière de santé, de sécurité et de bien-être vis-à-vis de leurs collaborateurs. En février 2010, 17 entreprises se sont engagées dans une démarche collective de bilan carbone animée par l'Association avec le soutien l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME).

Dans le cadre de notre étude de cas qui est assez descriptive, dans un premier temps, et cela afin de mieux cerner la singularité de notre étude, il est important de rappeler que le mode de fonctionnement de l'incubateur est lié à des valeurs. La connaissance de ces dernières permet d'avoir un angle d'approche différent, et cela dans un souci de triangulation de notre recherche concernant le recueil de nos données.

1.2 Les valeurs de l'incubateur PEB / FBS

Nous avons noté que la mission doit être clairement énoncée pour toute organisation. C'est au travers de cette mission que pourront se lire les objectifs transparents auxquels la structure souhaite répondre. Une finalité apparaîtra clairement, en devenant lisible. De ce fait, elle sera comprise et on y adhérera, ou pas, en fonction des valeurs qui s'y rattachent. Ces dernières doivent donc être lisibles et clairement énoncées. Ceci n'est pas toujours le cas en ce qui concerne les incubateurs en France. Certes, dans les présentations des incubateurs, on évoque le public à qui ils s'adressent, les partenaires et les moyens, le positionnement actuel en fonction des réalisations passées ou le positionnement souhaité qui émane des spécificités de chaque incubateur et des compétences associées mises en œuvre (laboratoire(s) de recherche, entreprises, cluster(s) ou université(s) partenaire(s)...), mais on énonce que très rarement les valeurs qui s'y rattachent. Elles peuvent être évoquées à l'oral sans être mentionnées clairement sur les supports de communication. Young S. (2009) ayant défini la valeur comme étant « *une croyance durable selon laquelle certains modes de fonctionnement sont plus valables et préférables à d'autres* ». De plus, la légitimité « *conférée à* » est fondée sur la croyance. Elle se réfère à des valeurs qui ne peuvent pas être totalement raisonnées. Weber (1922) définit trois types de légitimité : charismatique, traditionnelle et rationnelle légale. Dans chacun de ces types, la légitimité conférée à

la tradition, à la légalité ou à un chef charismatique repose sur la croyance en leur valeur ultime et on ne peut pas la justifier auprès de quelqu'un qui refuserait d'y croire. Ces valeurs s'enracinent dans les convictions profondes des différentes sociétés (Aron, 1990). Dans le cadre de l'incubateur Produit en Bretagne, des valeurs sont annoncées notamment par un des partenaires clés, qui est l'association Produit en Bretagne. Mieux encore, ces valeurs sont lisibles et clairement énoncées : le logo de Produit en Bretagne stipule « Des valeurs à partager ». Déjà, on évoque le fait qu'il existe des valeurs et qu'elles sont à partager. Enfin, ces valeurs sont déclinées dans la charte de l'incubateur et reprennent celles qui sont stipulées dans les statuts de l'association Produit en Bretagne :

Les valeurs de l'Association sont définies dans les articles 2 et 3 de ses statuts : « Dans un esprit d'éthique et de solidarité, l'Association Produit en Bretagne œuvre pour la dynamique économique et culturelle de la Bretagne, la promotion de la qualité, la protection de l'environnement et le développement de l'emploi ».

Les deux valeurs essentielles sont donc l'éthique et la solidarité. En effet, l'état d'esprit, évoqué ici, révèle clairement les valeurs exprimées. Les autres points évoqués sont plus de type opérationnel pour les adhérents, c'est-à-dire le fait d'œuvrer pour la dynamique économique et culturelle de la Bretagne, la promotion de la qualité, la protection de l'environnement, ainsi que le développement de l'emploi.

Rajoutons aussi que le simple fait d'indiquer dans le logo qu'il s'agit de valeurs à partager, signifie explicitement qu'il y a une notion de partage et, tacitement, de réciprocité dans le fonctionnement même de l'incubateur, grâce, en partie, à ce partenaire qu'est Produit en Bretagne. La confiance peut donc s'engager entre le porteur d'un projet et l'incubateur. En effet, la réciprocité semble être un élément clé dans la construction de la confiance et reflète une éthique certaine (Vaghely, Julien ; 2005). L'éthique est définie comme l'intégrité et l'honnêteté dans notre réflexion sur la confiance dans son ensemble (Merieau, 2005).

Qu'en est-il du rôle de l'animateur-responsable ? Ce dernier doit être un homme de confiance, avec la notion d'éthique et d'intégrité incluse, comme vue précédemment. De même, il se doit d'adhérer à toutes les valeurs qu'il représente soit de manière tacite ou explicite. Nous noterons que le poids du tacite est plus fort que toute démarche explicite (Polany, 1966). Pour que tout système puisse fonctionner, il importe que les gouvernants investis de certaines valeurs agissent en adéquation avec elles. Ceci nous a déjà été stipulé par Weber (1922). Les gouvernants peuvent aussi agir sur ces valeurs et, en tant que leaders, donner une

impulsion à ces dernières. Les aspects tacites doivent être pris en considération dans toute action ou toute impulsion donnée dans un sens ou en faveur de telle ou telle valeur.

1.3 L'osmose entre le manager de l'incubateur et l'incubateur qu'il dirige

L'intention stratégique de l'animateur-responsable est que l'incubateur fonctionne et qu'il remplisse sa mission. Cela est, pour l'animateur-responsable, sa mission professionnelle. La légitimité est ancrée dans le système de valeurs propres à un groupe, qui indique ce qui est bien et mal, beau et laid, prescrit et proscrit, et dans le domaine du politique, quels sont les ordres admissibles et inadmissibles. Les croyances qui fondent la légitimité s'inscrivent dans l'idée de rationalisation définie par Weber et selon Freund (1990) : « *c'est la capacité de l'homme à produire des règles et des techniques, à la fois dans le domaine de l'activité et dans celui de la connaissance, afin d'introduire plus de cohérence et d'efficacité dans ses faits et gestes au regard des buts qu'il vise ou des valeurs qu'il entend servir* ».

L'animateur-responsable de l'incubateur est un enseignant-chercheur. Il apparaît comme étant légitime dans le sens où il transmet, donne aux autres son savoir, produit de la connaissance par son activité au quotidien sur des projets réels de création d'entreprises innovantes, depuis des années. De plus, l'animateur-responsable doit être un leader. En tant qu'organisateur de réseaux et « introducteur de porteurs d'idées, de projets et de chefs d'entreprises » dans des réseaux, l'animateur doit d'avoir les compétences et les savoir-faire pour reconfigurer les compétences internes et externes propres à ces réseaux, afin de s'adapter rapidement aux changements de son environnement. Il s'agit d'être capable d'offrir de nouvelles configurations de ressources selon Desarbo, Grewal et Wang (2009). De ce fait, dans le cadre de l'incubateur Produit en Bretagne et de ses quatre partenaires, l'animateur-responsable doit savoir s'appuyer sur un ou plusieurs d'entre eux, en fonction de la nature des idées, du projet, et des besoins ou enjeux associés. Le degré de cohésion entre les services offerts par un incubateur d'entreprises et les besoins du marché local, est un autre élément de mesure du succès d'un incubateur.

Le positionnement de l'incubateur est donc clairement lisible, à savoir l'innovation dans le cadre d'entreprises nouvellement créées sur le territoire breton et en France. Des valeurs associées, portées par les partenaires mais aussi par le dirigeant de cet incubateur, rendent possible un fonctionnement en harmonie avec son territoire. Dans ce cas, nous pouvons nous interroger sur la notion d'innova-

tion apportée au territoire, avec lequel l'incubateur fonctionne en harmonie, et cela comme évoqué. L'ancrage théorique de notre recherche s'avère donc cruciale, afin de tenter de comprendre les modalités de fonctionnement de cet incubateur dans un cadre lié à l'innovation.

2. Ancrage théorique : les deux types d'innovation et le positionnement de l'incubateur Produit en Bretagne

L'innovation radicale a été définie par Silberzahn, Prax et Buisson (2007) comme « *la mise au point et la commercialisation de produits et concepts radicalement nouveaux, par opposition à l'innovation incrémentale qui se contente d'améliorer ceux déjà existants* ».

Nous avons aussi vu que Schumpeter (1950), considéré comme l'auteur père de l'entrepreneuriat, a placé l'entrepreneur au cœur des changements majeurs de nos sociétés modernes. Autour de son innovation, des grappes d'innovation vont apparaître et déclencher le début d'un cycle de croissance. C'est le dynamisme de l'entrepreneur qui assure la réussite de son innovation. L'entrepreneur est motivé par la réalisation de bénéfices générés par les risques pris et la réussite. Les économistes perçoivent donc l'entrepreneur comme un chercheur d'occasion d'affaires, un créateur d'entreprises et un preneur de risque.

Toutefois, nous avons aussi noté que, dans la littérature moderne, l'entrepreneur est de plus en plus perçu comme celui qui cherche les opportunités et cela même s'il existe sept approches de l'entrepreneuriat, qui sont recensées par Paturel (2007), à savoir l'approche par les traits, les faits, l'impulsion d'une organisation, les opportunités, les processus, l'innovation, et l'approche par la création de valeur nouvelle ou la préservation ou l'économie de gaspillage de valeur. Nous notons ci-dessous les définitions que nous trouvons pertinentes par rapport à nos travaux, et cela de façon hiérarchisée (en commençant par la définition la plus pertinente par rapport au cas étudié) :

1/ « Un entrepreneur est quelqu'un qui perçoit une opportunité, et qui crée une organisation pour la poursuivre » (Bygrave, Hofer ; 1991).

2/ « L'entrepreneuriat est le processus qui consiste à créer ou capter une opportunité et à la poursuivre, sans se soucier des ressources actuellement contrôlées » (Timmons, 1994).

3/ « Être entrepreneur persistant ou permanent impose une innovation permanente de l'individu ou du groupe d'individus à la tête de l'organisation avec ses implications au niveau du changement que cela comporte pour la ou les personnes qui innovent » (Paturel, 2007).

Dans le cadre d'une proposition d'un cadre théorique en entrepreneuriat faite par Verstraete (2003), il nous semble important de rappeler les points ci-dessous, en complément des modèles présentés précédemment. Verstraete indique que « *comme le précise Bouchikhi (1993), il semble qu'une posture constructiviste facilite l'étude de l'entrepreneuriat, lorsqu'il est vu comme un processus d'interactions complexes entre l'entrepreneur et l'environnement, sans oublier des critères comme la chance et la performance recherchée. Le concept d'encastrement, tel que présenté par Granovetter (1985), peut également être mobilisé, surtout si l'on voit l'entrepreneur comme un créateur de réseaux. Le caractère changeant du contexte rend illusoire tout épuisement des connaissances. La spécificité de l'entrepreneuriat réside dans la façon dont l'entrepreneur positionne et configure l'organisation qu'il crée, ce qui suppose d'avoir convaincu les parties prenantes, réunit des ressources, et les avoir agencées de manière favorable à la matérialisation de la vision que cet entrepreneur possède, s'agissant de ses affaires (Schumpeter parlait d'exploitation)* ». L'entrepreneur doit donc disposer d'une vision : « un entrepreneur est une personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. C'est une personne qui imagine, développe et réalise des visions » (Filion ; 1988, 1991). La notion de vision de l'entrepreneur leader a surtout été développée par Bennis et Nanus (2003). Ainsi, apparaissent comme indissociables l'entrepreneur, les opportunités, les idées, le projet et l'entreprise qui sera créée. On évoque la sensibilité de l'entrepreneur, sa capacité à saisir des opportunités, voire à les créer par une vision que seul celui-ci aura avant les autres, afin de transformer cette vision en un véritable projet économique innovant. L'innovation réside alors dans la capacité de l'entrepreneur à créer des opportunités que seul ce dernier pourra saisir, de par sa vision plus éclairée que celle des autres. Tout se passe comme si le puzzle des opportunités était plus lisible pour un entrepreneur que pour un non-entrepreneur, qui ne s'est pas mis en situation de créer son business. Par ailleurs, la curiosité, l'intérêt pour les autres et l'inconnu sont des éléments forts qui doivent motiver le chef d'entreprise. Mieux encore, il ne s'agit pas de motivations, mais de façon de vivre et de « savoir être ». Le savoir être est donc tout aussi important que le savoir-faire. Cela ne s'apprend pas, même si chacun d'entre nous peut découvrir l'aventure ou révéler son goût pour l'aventure qui

sera plus ou moins ancré en nous, en fonction de notre « passé psychologique », c'est-à-dire de nos vécus et de nos expériences d'aventures vécues avec plus ou moins de succès, mais surtout avec plus ou moins de goût inné pour des choses non maîtrisées. Ce n'est pas tant le succès obtenu lors de vécus des aventures qui compte que la manière dont ce vécu est ressenti. En outre, les stimuli, l'information, les connaissances qui en résultent, et l'expérience permettent d'innover et d'aller plus loin dans l'aventure de la création d'entreprises. Par exemple, les lumières des skieurs, qui réalisent une descente aux flambeaux, n'auront pas la même lueur, en fonction des informations que certains auront, des connaissances qui en résulteront, mais aussi de l'expérience de chacun. Seul le plus expérimenté, et celui qui aura connaissance de l'état de la piste et de la neige, pourra se permettre de sortir du lot pour effectuer une figure particulière non prévue, mais anticipée par cet « initiateur-aventurier ». Il aura ainsi innové c'est-à-dire qu'il aura créé une nouvelle figure qui sera sûrement lisible de l'extérieur, grâce à son facteur de différenciation associé. Cette figure sera positionnée comme étant innovante parmi les autres figures classiques réalisées comme prévues, par les autres skieurs. Il est évident qu'une prise de risque est associée à la figure innovante réalisée par le skieur aventurier. Il sera perçu comme un aventurier, voire comme un individu dangereux, car sa figure aurait pu échouer, voire mettre en danger le skieur lui-même, mais aussi les autres skieurs-participants à la descente aux flambeaux. Cette analyse résulte d'un regard extérieur, c'est-à-dire du regard du spectateur ou encore de celui du skieur inexpérimenté (quant aux descentes aux flambeaux), et/ou qui ne connaît pas le skieur aventurier. Mais dans le cas où l'on interroge le skieur aventurier, ce dernier se considérera comme, certes, innovant, mais pas comme un réel aventurier, s'il doit rassurer et non tenter de se mettre en valeur. En effet, il nous indiquera peut-être qu'il a de l'expérience, qu'il s'était renseigné sur l'état de la piste, qu'il connaissait cette nouvelle figure et s'était déjà entraîné, à plusieurs reprises, et à l'endroit précis où il a réalisé cette figure. De ce fait, cette dernière n'apparaît plus du tout comme étant « un coup de folie » et comme innovante. De même, le skieur n'apparaît plus du tout comme un aventurier, mais comme un professionnel à part entière, voire comme un individu routinier dans son domaine. L'innovation est donc relative et jamais absolue, car dans ce dernier cas, elle est dangereuse puisque « non préparée » dans l'environnement où elle s'exerce. Elle n'est donc pas maîtrisée. L'innovation dépend du point de vue de celui qui juge ou qui veut caractériser l'acte en lui-même. L'innovation dépend aussi de la qualité de celui qui émet le jugement ou la caractérisation de l'acte. Dans le cas où ce dernier n'a aucune connaissance du domaine dans lequel s'exerce

l'acte de création, aucune information et aucune expérience, il pourra caractériser l'acte de création et/ou la création elle-même comme innovante, alors même qu'il s'agit d'une réplique de l'existant, c'est-à-dire qu'il ne s'agit même pas d'une création à part entière. Beaucoup de chefs d'entreprises ont ainsi dupliqué des modèles économiques de business existants dans d'autres pays que celui dans lequel ils ont créé eux-mêmes. Un non-averti pourrait considérer comme l'acte et/ou la création comme étant innovante, alors qu'un expert avisé et informé verrait simplement « un acte de duplication ». L'innovation est donc relative à elle-même et à ceux qui l'observent. Cependant, par rapport à celui qui la met en œuvre, elle est davantage maîtrisée. Dans le cadre de l'accompagnement, cette maîtrise de l'innovation s'accroît encore. On peut donc parler « d'innovation maîtrisée » à part entière ou d'innovation relative, mais pour laquelle tout se tient et réciproquement. En aucun cas, il ne s'agit d'innovation dans l'absolu. On ne peut donc pas parler d'innovation absolue.

Après cet ancrage succinct à des concepts théoriques notamment, il convient donc de relativiser la notion d'innovation telle qu'évoquée dans le cas étudié.

3. Étude du cas : L'incubateur Produit en Bretagne

Dans le cadre de l'incubateur Produit en Bretagne, FBS, nous avons noté que nous nous positionnons dans la plupart des cas sur l'innovation incrémentale, même si dans le cas de Biothermie il s'agit plus d'innovation dite « radicale ». En fait, le positionnement est axé sur l'innovation relative avec une orientation marché. Par ailleurs, à ce sujet d'innovation relative, Pierre-André Julien (2003) donne l'exemple cité par Jean Jacques Salomon (ancien directeur de la division des politiques de la science et de la technologie de l'OCDE de 1963 à 1983), qui stipule que « la plus importante innovation du xx^e siècle est le libre-service ». Nous comprenons mieux la notion d'innovation relative. Tous les pays du monde n'ont pas mis en place, en même temps et de la même façon, le « libre-service ». Ce qui est apparu comme étant innovant aux yeux de certains ne l'était pas pour d'autres, dans le sens où certains pays fonctionnaient déjà de la sorte, et cela même si pour le pays en question il s'agissait bien d'une innovation, et même s'il n'y a pas de recours à la technologie. De plus, l'innovation ne peut être que relative dans le cadre du monde actuel avec des réseaux mondiaux, des échanges d'informations développés et des réseaux croisés. De même, de nombreux auteurs ont souligné que l'innovation radicale, proche de l'innovation absolue, ne peut se faire que s'il y a non-similarité et non sur-enracinement d'un groupe dédié à l'innovation.

Notons qu'un sur-enracinement peut apparaître dans le cas d'incubateurs territoriaux, même si cela permet de contrôler l'innovation et de la maîtriser par rapport à des enjeux locaux. D'après Duysters, Hagedoorn et Lemmens (2002) « *Similarité et sur-enracinement au sein d'un groupe diminuent la capacité d'apprentissage et l'innovation surtout radicale* », et « *l'overembededness soit la sur-imbrication des réseaux nuit à l'innovation qui sera moins performante et très incrémentale, voire quasi-inexistante* ». On retrouve ici la notion d'innovation relative. Certains peuvent considérer une innovation incrémentale comme une innovation mineure. Il semble apparaître deux écoles de pensées.

- Celle qui semble considérer que l'innovation radicale ou absolue (même si elle peut être dangereuse) est porteuse de plus de bénéfices que d'inconvénients pour l'environnement, et qu'elle est fonction de la capacité à ne pas se laisser trop imbriquer dans des réseaux. Ceci est le point de vue de Duysters, Hagedoorn et Lemmens (2002) : « *ainsi, quand l'innovation produit un changement radical et une rupture de marché, l'inertie des relations au sein du groupe et vers l'extérieur (pouvoir, dépendance...) sont tels que les entreprises non-membres de ces groupes (« blocks ») (regroupements via clusters ou partenariats via un incubateur notamment), et dont la réactivité (situation d'observation, d'anticipation) est plus forte, sont plus efficaces* ».

- L'autre école de pensée, qui est la nôtre notamment, favorise l'innovation relative ou incrémentale, avec un souci de limiter le danger pour les parties prenantes et l'environnement recevant et/ou à l'origine de ces innovations, dans le sens où la densité, la concentration des réseaux, au sein d'un incubateur ou d'un cluster par exemple, induira la création de codes de bonnes conduites (même tacites) propices à l'élaboration de rapports gagnant-gagnant, qui s'inscriront dans la durée. Cette école est soutenue par Chollet (2006) : « *la densité d'un réseau incite généralement deux individus à coopérer, car ils sont liés à d'autres réseaux ou personnes qui pourraient exercer des sanctions en cas de comportement opportuniste* ». Cela va même plus loin et nous permet de faire le lien avec l'importance de l'éducation, c'est-à-dire le respect de règles de bonnes conduites. « *Dans les réseaux très denses, il est fréquent que se développe le sentiment d'une appartenance commune à un registre de normes de comportements* » (Chollet, 2006). Il y a donc respect de règles de bonnes conduites et partage de valeurs. Les coopérations du type gagnant-gagnant sont donc plus faciles à établir, car il y a une volonté réelle à coopérer. C'est dans ce cadre que fonctionne l'incubateur Produit en Bretagne, avec le souci de ne pas exercer, cependant, de leadership hégémonique avec les risques associés. « *Le leadership hégémonique peut conduire indirectement au dévelop-*

pement de son concurrent » (Gueguen, Torres ; 2004). Par ailleurs, l'incubateur fonctionne en parfaite harmonie avec les autres incubateurs existants et, notamment, l'autre incubateur régional Emergys qui intervient davantage sur l'innovation technologique et aussi sur des innovations plus radicales. Ainsi, même si ces incubateurs ne sont pas concurrents, un comportement de leader hégémonique peut donner naissance à un véritable concurrent.

Au final, il nous semble important de souligner la relativité de l'innovation appelée « 3I », car cette dernière semble intervenir sur trois niveaux, dans le cas étudié :

- INNOVATION pour le porteur de projet, avec la « sociabilisation » nouvelle du porteur avec son nouveau statut ;
- INNOVATION au niveau de l'organisation créée, et insertion de l'entreprise émergente dans un environnement ;
- INNOVATION au niveau du couple Produit-Marché des offres innovantes, avec une « sociabilisation » de ce nouveau couple et une lisibilité qui lui donnera un positionnement, c'est-à-dire un « statut » spécifique et différencié.

En recourant à l'innovation, via ces nouveaux entrepreneurs, les entreprises en place peuvent innover davantage. L'innovation devient mutualisée. Tout le monde est gagnant. Toutefois, certaines entreprises en place pourraient être tentées de garder pour elles la primeur et l'avantage liés à l'utilisation de ces innovations, résultantes d'entreprises nouvellement implantées. Ce calcul à très court terme est souvent inadéquat. Les entreprises d'un territoire dit « de proximité » qui s'appuient sur les offres innovantes, faites via les entreprises issues de l'incubateur Produit en Bretagne, ne sont pas souvent directement concurrentes avec ces dernières nées. Les entreprises en place ont donc intérêt à diffuser le plus possible ces innovations du territoire, afin de tirer vers le haut l'ensemble des parties prenantes. Ces innovations diffusées à plusieurs partenaires, même indirects, améliorent la performance globale des entreprises. De plus, cela développe l'esprit de coopérations entre celles-ci. Ces dernières seront davantage tentées, à l'avenir, de travailler ensemble y compris celles qui sont concurrentes sur certains dossiers. La notion de « coopération » commence à apparaître grâce à la diffusion de l'innovation réalisée par un tiers qui est l'incubateur. L'incubateur peut donc servir de lien en « cristallisant » les coopérations entre entreprises, y compris concurrentes. Il est d'ailleurs possible que certaines entreprises concurrentes participent, par l'incubateur, au succès et à l'émergence d'un projet de l'incubateur et, donc, à la naissance d'une nouvelle entreprise. Il s'agit de « coopération » (Gnyawali et Park, 2009), soit d'entreprises concurrentes qui, à un moment donné et/ou sur des

projets spécifiques, deviennent coopérantes. Ces mêmes auteurs évoquent le fait que « le phénomène de coopération est simultanément un phénomène de coopération et de concurrence entre les entreprises ». Ils soulignent aussi, à juste titre, que « ce phénomène est devenu de plus en plus populaire dans les années récentes. Cet élément est fondamental dans la conception même d'un paysage économique ». Al Abdusalam et Paturel (2008) précisent que « la « coopération » apparaît indéniable à certaines relations. Les entrepreneurs conçoivent ces réseaux selon une vision pragmatique mettant en avant l'aspect coopératif qui ambitionne de faire progresser l'ensemble de la communauté par des gains mutuels ». Il est indispensable que les entreprises puissent coopérer davantage, surtout dans des périodes de crise économique, car innover seul est difficile et coûte cher, en termes de temps et d'argent, mais surtout cette situation a ses limites en termes de créativité. Seule la transversalité, le fait de travailler ensemble dans une communauté avec des savoirs, des savoir-faire et des compétences similaires et/ou différentes, permet de développer davantage l'innovation. La coopération est une stratégie pour s'attaquer à de nouveaux marchés par le déploiement de l'innovation collective. Un incubateur peut être un bon organisme pour initier ces rapprochements au travers de projets dans lesquels chacun pourra apporter sa valeur ajoutée. On voit aussi le développement de clusters et de pôles de compétitivité par exemple. Ils constituent également de véritables atouts pour l'initiation et le développement de coopérations et de « coopérations ». Duysters, Hagedoorn, Lemmens (2006) vont plus loin en soulignant que « l'imbrication des réseaux peut être vue comme un élément fort et déterminant dans le succès de l'innovation des entreprises. Cependant, la réputation à laquelle des entreprises fortement imbriquées doivent veiller, fait qu'une « sur-imbrication » peut empêcher la mise en œuvre d'innovations radicales ». Ceci n'est cependant pas le cas pour l'innovation incrémentale, d'après ces mêmes auteurs.

La mission d'un incubateur, tel que le cas étudié, positionné sur l'innovation relative et incrémentale, apparaît comme étant celle d'une structure qui se doit, avant tout, d'introduire dans des réseaux un porteur d'idées et de projet(s), ainsi que son équipe (dans certains cas), afin de faciliter l'accès à des ressources souvent maîtrisées par les acteurs déjà en place. L'accès à l'information est utile afin de connaître ces ressources et leurs disponibilités pour, par exemple, compléter son offre ou l'adapter, ou bien encore pour la rendre plus rapidement lisible. Tout se passe par interaction entre les ressources de l'environnement et les ressources propres du porteur de projet et de son équipe. Paturel et Vallerand (1999) ont déjà insisté sur « l'importance du développement du travail en réseaux, mais avec une

gestion saine de ces derniers ». Les nouvelles entreprises s'appuient sur celles qui sont déjà en place, dans le cadre d'un rapport gagnant-gagnant, mais en faisant preuve d'un apport réel de valeurs ajoutées, tout en s'intégrant dans leur environnement par une gestion saine des ressources. Cela se fait grâce à l'aide de structures telles que celle d'un incubateur. C'est à cette condition qu'un incubateur peut être un organisme réel au service du développement économique d'un territoire. En outre, il peut apparaître étonnant de voir, dans un rapport de la Commission Européenne, que l'on évalue souvent « le networking et le clustering activity » uniquement entre entreprises incubées, sans tenir compte de l'effet réseau et des ressources de l'environnement proche et/ ou éloigné des incubés. Allen et Rahman (1985) parlent de « linkage », c'est-à-dire de liens entre entrepreneurs, mais ils vont plus loin en évoquant la notion de « support network » et de « communauté d'entrepreneurs pouvant aider un incubateur ». Cette notion de communauté est fondamentale et la notion de mise en relation de l'incubateur avec son environnement est considérée comme l'essence même des structures d'accompagnement qui obtiennent ainsi, toute leur légitimité (Chabaud, Ehlinger et Perret, 2005).

D'après le cas étudié au niveau de la Bretagne, et cela au travers de l'incubateur PEB / FBS, il en ressort que ce qui compte réellement, dans le cadre de la performance des incubateurs, est que la communauté d'entrepreneurs soit reconnue, mais aussi se reconnaisse comme leader dans son activité de support d'activité entrepreneuriale (Brooks, 1986). David N. Allen (1988) parle de leaders qui croient au concept même d'incubation et d'incubateur, et qui croient en leurs capacités à développer un incubateur pour leurs communautés. Ainsi, la communauté fonctionne comme par cooptation, dans le cadre d'un rapport gagnant-gagnant avec un nouveau venu, qui est porteur d'un projet qui peut intéresser la communauté dans son ensemble, tout en étant lui-même motivé par cette même communauté. Dans le cas étudié, cette communauté est représentée par les membres de l'association Produit en Bretagne. Un lien peut se faire entre ceux qui ont déjà créé leurs entreprises qui fonctionnent et dont la pérennité semble acquise avec un fort tissage de liens dans le milieu économique et politique, et ceux qui souhaitent créer une entreprise, sans avoir l'expérience et les réseaux nécessaires pour s'insérer au mieux sur un territoire. C'est uniquement dans cette mise en situation d'acteurs complémentaires que l'accompagnement, au sens strict, existe véritablement, et qu'un modèle d'incubation peut être conçu dans le cadre d'innovation relative et incrémentale.

Conclusion

Les contributions au niveau de l'entrepreneuriat

Cette recherche a permis de positionner l'incubation au centre du processus entrepreneurial et, notamment, dans le domaine de la création d'entreprises innovantes (Paturel, 2007), concernant l'incubateur Produit en Bretagne. Nous avons alors pu utiliser les définitions utiles de la littérature pour qualifier ce qu'est un incubateur, et retenir les plus appropriées pour définir l'incubateur Produit en Bretagne. Ce travail a permis de préciser le champ d'intervention de l'incubateur, notamment par rapport aux pépinières d'entreprises. L'exemple de l'incubateur Produit en Bretagne permet de cerner exactement le rôle et la mission d'un incubateur. Cela est indispensable pour un positionnement clair de cet outil dans son environnement.

Les contributions au niveau du modèle d'incubation

Mieux cerner le champ d'intervention de l'incubateur Produit en Bretagne nous a permis de conforter le fait que, dans un climat de confiance, lui aussi étudié (R.B Shaw, 1997), il existe bien un processus d'incubation qui doit fonctionner en parfaite harmonie avec l'environnement. Au sein des incubateurs, les créateurs d'entreprises innovantes semblant être des « aventuriers » sont, en fait, des « planificateurs actifs », comme le souligne la théorie (Hackett and Dilts, 2004), et cela, afin de mener à bien des idées. Les porteurs associés à ces dernières sont introduits dans un environnement contrôlé, et cela comme précisé par la littérature (Lumpkin et Ireland, 1988). L'incubateur et son responsable jouent donc un lien sécurisant entre les porteurs d'idées, les entrepreneurs et l'environnement dans le cadre d'innovation relative et incrémentale.

Les contributions managériales

Les contributions pratiques se traduisent principalement en termes d'accompagnement performant de la trentaine de porteurs d'idées intégrés à l'incubateur Produit en Bretagne. 27 entreprises innovantes ont été créées, à ce jour, en pleine période de crise économique importante, et avec des individus qui n'avaient qu'une vague idée de ce qu'ils voulaient faire ou qui avaient des idées très ambitieuses. La finalité première de tout incubateur étant l'accompagnement, nous pouvons considérer que cette expérience est un vrai succès.

Les contributions méthodologiques

Notre recherche s'est appuyée sur une étude de cas unique avec la grâce de l'exemple telle qu'évoquée par Eisenhardt, Kathleen (1989) au sujet de la construction de théories à partir d'étude de cas en recherche. Nous avons décrit le mode

de fonctionnement de cet incubateur dont chacun pourra s'inspirer éventuellement en tant que responsable d'incubateur. La méthode inductive a donc pris tout son sens ici.

Les limites de la recherche et piste future

Nous nous sommes interrogés afin de savoir si après avoir ébauché notre modèle d'incubation, nous pourrions avoir pour ambition réaliste de nous servir de ce modèle pour tout incubateur. L'étude des limites, quant à la validité externe, suffit pour ne pas confirmer cette possibilité. Nous avons observé sur le terrain des modes de fonctionnement différents des incubateurs à dominante technologique. De plus, le poids des valeurs au sein de notre incubateur fait que tout incubateur voulant s'approprier notre modèle doit, au moins, faire valoir et appliquer les mêmes valeurs qui doivent être crédibles, comme nous l'avons souligné. Au sujet de la limite propre à notre recherche, la théorie souligne notamment que toute transparence observable rend légitime la recherche menée (Eisenhardt, Kathleen ; 1989). En tant que chercheur et responsable de cet incubateur étudié, nous avons pu étudier en toute transparence notre terrain pratiqué au quotidien.

Il serait, à l'avenir, intéressant d'étudier le mode de fonctionnement des incubateurs dits « technologiques », afin de faire ressortir des points de convergence et de divergence, dans le but de mettre à jour des points d'amélioration propres à chaque type d'incubateurs.

Bibliographie

Al Abdulsalam M., Paturel R. (2008). Les syndicats professionnels. Une voie collective permettant aux PME/PMI de pratiquer l'intelligence économique. In *Les pratiques de l'intelligence économique*. Éditions Economica, sous la direction de Jean-Louis LEVET, page 92.

Allen D.N. (1988). Business incubator life cycles. *Economic Development Quarterly*, Vol 2, N°1, Sage publications inc, page 21.

Allen D.N., Rahman S. (1985). Small Business Incubators : a positive environment for entrepreneurship. *Journal of small business Management*; pages 13 et 21.

Aron R. (1967). *Les étapes de la pensée sociologique*. Éditions Gallimard.

Bennis W., Nanus B. (2003). *Leaders : strategies for taking charge*. Harper Business essentials.

Brook Jr.O. (1986). Economic Development trough entrepreneurship incubators and the incubation process. *Economic Development Review*, page 26.

- Bygrave W.D., Hofer C.W. (1991). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16, n° 2. Pages 13 à 22.
- Centre for Strategy and Evaluation Services (CSES). (2002). *Benchmarking of Business Incubators*. Commission Européenne. Enterprise Directorate. General.
- Chaubaud D., Ehlinger S., Perret V. (2005). *Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur*. Académie de l'entrepreneuriat, Actes du 4^e congrès <http://www.entrepreneuriat.com>. Page 14.
- Chollet B. (2006). « Qu'est-ce qu'un bon réseau personnel ? Le cas de l'ingénieur R&D ». *Revue Française de Gestion*, Vol.32.
- Desarbo WS., Grewal R., Wang R. (2009). Dynamic Strategic Groups : deriving Spatial Evolutionary Paths. *Strategic Management Journal*, Volume 30, Number 13.
- Duysters G., Hagedoorn J., Lemmens C. (2006). *The Effect of Alliance Block Membership on Innovative Performance*. Eindhoven Centre for Innovation Studies, The Netherlands.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*; 14, 4, pages 532 et 537.
- Freund J. (1990). *Études sur Max Weber*. Genève, librairie Droz.
- Gnyawali D.R., Park B.J.R. (2009, Juillet). Co-opetition and technological innovation in small and medium sized enterprises: a multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*.
- Gueguen G., Torres O. (2004). La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. *Revue Française de Gestion*, Janv. Févr. 2004.
- Julien PA. (2003). Innovation et entrepreneuriat. In *Encyclopédie de l'innovation*. Sous la direction de Philippe Mustar et Hervé Penan, page 168.
- Merieau D. (2005). *Human capital appraisal as a major stake for the success of post modern societies in Europe*. Colloque "Recherche en entrepreneuriat : des enjeux, des stratégies et des hommes" ; à l'ESC Bretagne Brest en partenariat avec le Welsh Enterprise Institute (England).
- Paturel R. (2007). Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat. *Revue Internationale de Psychosociologie*, volume XIII, pages 32-35.
- Paturel R., Vallerand J. (1999). Essai d'élaboration d'une méthodologie de développement stratégique d'une organisation- réseau. *Economies et Sociétés*, Sciences de gestion, série S.G N° 26-27, pages 123 à 125.
- Polany. (1966). *The Tacit Dimension*. Routledge and Kegan, London. Chapitre 2.
- Schumpeter J.A. (1950). *Capitalism, Socialism and democracy*. Harper and Row, 3rd edition.

Silberzhan P, Prax JY., Buisson B., Sincholle V. (2007). "Innovations radicales : le pari de l'intrapreneuriat", *l'Expansion Management Review*.

Timmons J. (1994). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, Burr Ridge, IL, Irwin.

Vaghely IP, Julien PA. (2005). *Innovation and Information Complexity*. 2nd international conference on small and medium sized enterprises. Athens institute for Education and Research.

Verstraete T. (2003). *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreuriat*. Editions ADREG (Association pour la Diffusion de la Recherche sur l'Entrepreuriat et la Gestion), http://asso.nordnet.fr/adreg/ADREG_Ouvrages.htm

Weber M. (1922). *Economie et société*. Plon, coll. Agora Paris.

Young S. (2009). Values matter in evaluation. The candian property Valuation? Winipeg, VOL.53, iss.2. Page 29.