



**HAL**  
open science

## Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré ?

Didier Chabaud, Sylvie Ehlinger, Véronique Perret

### ► To cite this version:

Didier Chabaud, Sylvie Ehlinger, Véronique Perret. Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré?. Association Internationale de Management Stratégique, Nov 2003, Tunis, Tunisie. halshs-00536290

**HAL Id: halshs-00536290**

**<https://shs.hal.science/halshs-00536290>**

Submitted on 15 Nov 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré ?

**Didier CHABAUD\* - Sylvie EHLINGER\* - Véronique PERRET\***

**Maîtres de conférences**

\*: THEMA – Management ; Université de Cergy-Pontoise

12<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Tunis 4-6 Juin 2003

**Résumé:** Les travaux sur l'entrepreneuriat se sont multipliés ces dernières années, mettant l'accent sur les traits de l'entrepreneur mais aussi sur les réseaux d'aide à la création d'entreprise. Cependant, ces travaux se sont peu intéressés aux incubateurs et pépinières d'entreprises, alors que ces acteurs se sont multipliés, en particulier dans le domaine de la création d'entreprises innovantes. Notre objectif sera donc dans un premier temps d'éclairer le rôle des réseaux dans la dynamique de développement des jeunes entreprises. Pour cela, nous mobiliserons la théorie des réseaux sociaux, dans la lignée de Granovetter et de Burt. Puis en nous appuyant sur une étude exploratoire menée auprès de 4 incubateurs /pépinières, nous tenterons de reconstituer les réseaux mobilisés par ces structures d'accompagnement particulières et de déterminer leurs caractéristiques.

**Mots-clés:** création d'entreprise - entrepreneuriat - pépinières - incubateurs - réseaux sociaux

## INTRODUCTION

La création d'entreprise est un processus risqué : une entreprise sur deux disparaît dans les quatre années suivant sa création, ainsi que le soulignent les statistiques de l'INSEE. Pourtant, les rapports conduits au niveau européen font état d'un taux de mortalité de deux à quatre fois inférieur lorsque les entreprises sont suivies par des incubateurs ou des pépinières d'entreprises (CSES [2002]). On conçoit que les gouvernements – et instances locales et régionales - successifs ont ainsi cherché à développer l'entrepreneuriat, en favorisant la création d'incubateurs d'entreprises (loi de 1999 sur l'innovation). Il nous semble dès lors intéressant de voir dans quelle mesure le développement de ces dispositifs d'accompagnement de la création d'entreprise s'est accompagné d'une meilleure efficacité du processus de création d'entreprise. Si la question est délicate<sup>1</sup>, il convient de noter qu'elle a suscité l'intérêt des décideurs publics et privés.

La littérature scientifique consacrée à l'entrepreneuriat s'est fortement développée et institutionnalisée ces dernières années, s'accompagnant de la création de revues, d'associations, ainsi que d'une académie et de réseaux d'étude. Les travaux de qualité se sont par conséquent multipliés, qui mettent l'accent sur le processus de création (Van de Ven, 1999), sur les traits de l'entrepreneur (Bruyat, 1993 ; Verstraete 1997, 1998), mais aussi sur les réseaux d'aide à la création d'entreprise (Marchesnay, 1999 ; Sammut, 2000). Parmi ces travaux, il est intéressant de souligner le poids croissant des travaux situés dans le mouvement de la théorie des réseaux sociaux (TRS). Hoang & Antoncic [2002] font ainsi état de plus de 70 études situées dans cette veine et visant à une meilleure appréhension du phénomène entrepreneurial. Si l'essentiel du message de ces travaux consiste à mettre en exergue le rôle de l'ancrage de l'entrepreneur dans les réseaux sociaux, il nous paraît intéressant de l'appliquer à l'analyse de l'impact des incubateurs d'entreprise sur le succès de la création d'entreprise.

A cette fin, après un premier état des lieux sur l'entrepreneur et ses réseaux, visant à souligner le rôle de l'ancrage de l'entrepreneur dans des réseaux sociaux, nous essaierons de reconfigurer - à partir d'une étude exploratoire menée sur 4 cas d'incubateurs / pépinières d'entreprises - les réseaux mobilisés dans le cadre de ces structures d'accompagnement de la création d'entreprise et de déterminer leurs caractéristiques.

---

<sup>1</sup> Signalons notamment que la question est posée de savoir si la moindre mortalité des entreprises hébergées dans les incubateurs est liée à l'existence d'un dispositif de filtrage ex ante des entreprises hébergées (sélection initiale favorisant les projets de meilleure qualité) et/ou à la fourniture par les incubateurs d'un ensemble de prestations qui améliorent la qualité de gestion des entreprises nouvelles (cf. 'Entrepreneuriat, pépinières et incubateurs : un programme de recherche focalisé sur les structures d'accompagnement', article présenté par les mêmes auteurs aux XVIèmes Journées Nationales des IAE, Paris, septembre 2002).

## **1- L'ENTREPRENEUR ET SES RÉSEAUX**

Le champ de l'entrepreneuriat est le lieu d'une application croissante de la TRS. Les théoriciens fondateurs de ce champ lui ont consacré des études particulières (Burt [1992, 2000], Granovetter [1995], Swedberg [2000]), aussitôt suivis par de multiples tentatives d'extension et d'opérationnalisation (Hoang & Antoncic [2002]). Il nous paraît ainsi pertinent de voir comment cette thématique conduit à renouveler l'analyse du comportement entrepreneurial, en soulignant le rôle des réseaux dans la dynamique du projet entrepreneurial. A cette fin, il semble judicieux d'insister sur la possible complémentarité entre des analyses dérivées des travaux de Ronald Burt, qui insistent sur la dimension fondamentale des réseaux dans le projet de l'entrepreneur, et les analyses dérivées des travaux de Granovetter, qui s'interrogent quant à elles sur la nature des réseaux mobilisés et la tension entre l'encastrement et le désencastrement qui caractérise l'activité de l'entrepreneur<sup>2</sup>.

### **1.1- L'ENTREPRENEUR, ACTEUR À L'INTERSECTION DE "Trous STRUCTURELS"**

Hills et alii [1997] soulignent dans leur étude que l'entrepreneur est dans la moitié des cas un "network entrepreneur", i.e. quelqu'un qui mobilise un réseau pour reconnaître son opportunité de création d'entreprise, par opposition à un "solo entrepreneur" qui puiserait en lui-même toutes les idées de son projet. Par-delà cette estimation empirique, il est intéressant de voir comment les théoriciens des réseaux sociaux soulignent l'importance des réseaux dans le projet entrepreneurial, faisant de la figure de l'entrepreneur un pont entre des "trous structurels" et insistant par là même sur son rôle pro-actif de constitution des réseaux.

#### **1.1.1- L'entrepreneur, à l'intersection des trous structurels**

Les travaux de Mark Granovetter marquent - avec ceux de White, dont il a été l'élève - le début des travaux sur la TRS. Granovetter insistait, dès ses travaux de thèse sur le marché du travail, sur « la force des liens faibles » [1973], soulignant le rôle qu'entretiennent les liens faibles – comprendre des

---

<sup>2</sup> Ronald Burt et Mark Granovetter ont marqué les développements de la TRS, mais aussi la réflexion sur l'entrepreneuriat. Nous nous interrogerons ici sur leur complémentarité, même s'il convient de souligner l'existence de divergences quant à la vision du comportement individuel que véhiculent leurs analyses. L'analyse de Ronald Burt est souvent perçue comme complémentaire de celle de Granovetter, lui permettant une plus grande précision, voire la complétant (Lévesque et alii [2001 : 132, n.6]). Néanmoins, tout en en soulignant l'intérêt, Granovetter lui reproche à l'analyse de Burt une orientation trop marquée par la "recherche de l'intérêt personnel" (Granovetter [2001 : 4]), tandis que Ferrary évoquera les risques de "confusion sémantique" liés à l'analyse de Burt (Ferrary [2002 : 70]). Plus largement Hite & Hesterly [2001] évoquent une ligne de clivage forte dans les conceptions. Il nous semble, en fait, que ce clivage est lié à la focalisation sur une phase de la création. Notamment les conceptions des commentateurs sont souvent statiques et unidimensionnelles. Les premières observations effectuées laissent plutôt supposer qu'il y a complémentarité dans l'usage des liens forts et des liens faibles, et des différents réseaux au sein desquels est inséré l'entrepreneur.

relations épisodiques – pour comprendre la dynamique des actions individuelles ou l'organisation des communautés. Il souligne ainsi, à travers une importante étude empirique, comment la recherche d'emploi est facilitée par le fait d'avoir des « relations », des contacts, avec des personnes qui sont dans des réseaux connexes des réseaux habituels (Granovetter [1974]). Les liens faibles permettent ainsi d'accéder à des informations (ici sur des offres d'emploi) possédées dans des réseaux connexes des réseaux habituels des individus. Au contraire, des personnes qui sont au sein de réseaux relationnels fractionnés, n'entretenant pas de liens faibles, mais uniquement baignées dans des liens forts, ne parviendront que difficilement à accéder à de nouveaux emplois. La diffusion de l'information – mais aussi l'action collective – seront ainsi influencées par la structure des réseaux, la densité des liens et le cloisonnement entre les réseaux sociaux.

On conçoit aisément la transposition réalisable lorsque l'on s'intéresse à la compréhension de l'entrepreneuriat. Il pourrait s'agir de voir dans quelle mesure les "liens faibles" contribuent à la recherche d'opportunité. Burt [1992, 2000] va permettre d'aller au-delà dans la précision de l'analyse, en introduisant le concept de "trou structurel" (*structural hole*). L'entrepreneur est défini comme situé à l'intersection de trous structurels, i.e. de réseaux de contacts non redondants. Dans ce cas, l'individu est "capable d'ajouter de la valeur en faisant l'intermédiaire entre les différents réseaux" (Burt [1992 : 34-36], [2000 : 11]), ou "en construisant des ponts entre les trous structurels" (Burt [2000 : 29]). Dès lors, deux aspects sont à souligner.

D'une part, "les individus qui vivent à une intersection de mondes sociaux ont plus de chances d'avoir de bonnes idées" (Burt [2002 : 1]). Dans la logique de Burt, en étant en contact avec des réseaux distincts, l'individu est confronté à des façons de voir différentes, il a connaissance des manques des divers réseaux, ce qui lui permet d'être en position idéale pour innover.

D'autre part, cette innovation est valorisable car l'entrepreneur, par sa position, perçoit avant les autres l'intérêt d'une intermédiation<sup>3</sup>. Dans la vision de Burt, la position de "go-between" permet à l'entrepreneur de retirer de la valeur de son rôle d'intermédiaire, qu'il s'agisse de bénéfices informationnels (accès à une information non perçue par les membres des réseaux, perception de sa valeur), et des bénéfices liés à un meilleur contrôle de l'information (cf. Burt [1993]).

Cependant, si l'on insiste alors sur la dimension de "pont" entre les trous structurels, l'analyste peut alors s'interroger sur le comportement de l'entrepreneur, et le besoin qu'il éprouve de gérer efficacement ses réseaux.

---

<sup>3</sup> Il ne s'agit pas de réduire l'entrepreneur à un simple intermédiaire mais de souligner l'importance des trous structurels dans l'accès à l'information et aux ressources.

### 1.1.2- L'entrepreneur, gestionnaire de son réseau

La question change alors de nature. Au lieu de faire du réseau social une variable indépendante qui impacte la qualité du travail entrepreneurial, il s'agit de considérer que le réseau est lui-même constitué par l'entrepreneur - voire par les pouvoirs publics - afin d'appuyer son effort d'innovation, ou de création d'entreprise.

Cette question peut recevoir un double intérêt :

- l'intérêt porté par le théoricien qui s'interroge sur la nature du réseau "optimal" pour la création d'entreprise,
- mais aussi la question de l'intervention des pouvoirs publics qui souhaitent stimuler l'effort de création d'entreprise<sup>4</sup>.

Ronald Burt [1992, 2000] souligne ainsi l'intérêt pour un individu - entrepreneur ou non - de porter une attention particulière à ses réseaux (cf Figure 1). L'individu qui possède 15 contacts directs et indirects dans la première situation (AVANT), a ainsi une structure de réseau "peu efficace". Il n'accède en effet qu'à deux réseaux non redondants (soit un trou structurel), en investissant des ressources (temps et autres) dans des contacts directs qui ne lui apportent aucune information nouvelle. Une réorganisation de son réseau de relations (APRES) lui permet - en ayant toujours 5 contacts directs et les coûts afférant à l'entretien de ces contacts - d'accéder à cinq réseaux distincts. "Le temps et l'énergie épargnés par le retrait des relations avec les trois autres contacts primaires (1, 3 & 5, nda) sont réalloués à des contacts primaires dans de nouveaux groupes (clusters). Les réseaux AVANT et APRES sont tous deux maintenus à un coût de 5 relations primaires, mais le réseau APRES est nettement plus riche en trous structurels, et ainsi en bénéfiques de réseaux" (Burt [1993, 295]). La constitution du réseau par l'entrepreneur devient ainsi une variable d'analyse pertinente, pour comprendre l'efficacité de la création d'entreprise. Une telle démarche, qui a fait l'objet de peu de travaux jusqu'alors, paraît intéressante dans le cadre d'une analyse de l'entrepreneuriat (cf. Hoang & Antoncic [2002]), mais elle nécessite une démarche diachronique de suivi d'une population d'individus avant même qu'ils ne s'engagent dans un rôle d'entrepreneur. Si l'on conçoit la difficulté d'un tel projet<sup>5</sup>, Burt a pu néanmoins fournir des éléments dans le cadre d'une étude sur une population de managers,

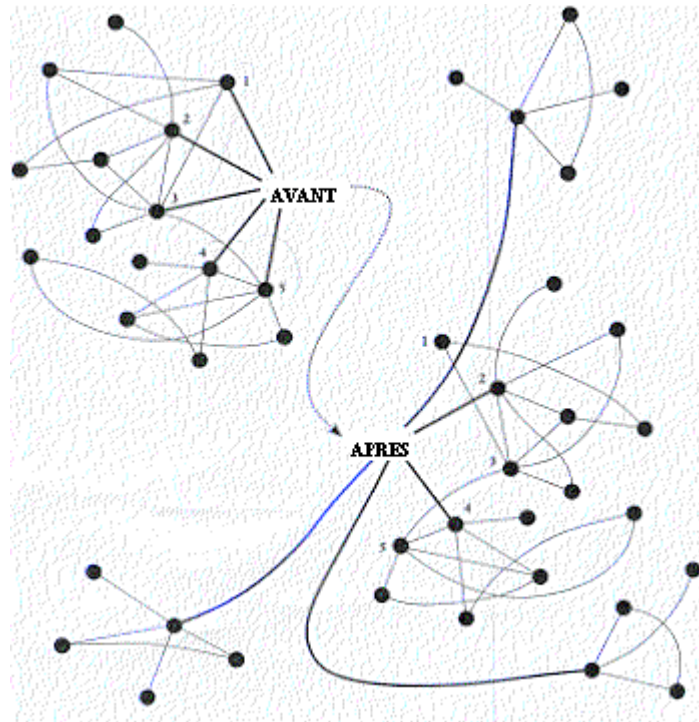
---

<sup>4</sup> La loi de 1999 sur l'innovation, ainsi que le projet de loi de l'actuel gouvernement Raffarin, paraissent ainsi relever de cette thématique. Le gouvernement Jospin, souhaitant stimuler la création d'entreprise, a ainsi décidé la création d'un réseau d'incubateurs d'entreprise et de fonds d'amorçage (seed money).

<sup>5</sup> qui nécessite notamment de suivre des individus sans savoir si ils s'engageront dans une démarche entrepreneuriale, et de contraster ensuite les observations effectuées sur les entrepreneurs et sur les "non-entrepreneurs".

lui permettant notamment de contraster le rôle des réseaux chez les femmes et chez les hommes (Burt [1998, 2000b]).

Figure 1 - Une analyse comparative des réseaux



source: Burt [1993 : 296].

Ainsi, une étude longitudinale paraît ici aussi à même de permettre une meilleure investigation du comportement de l'entrepreneur. Soulignons néanmoins qu'un tel projet est éminemment critiqué par plusieurs sociologues, Granovetter notamment, qui considèrent qu'une telle orientation confère aux individus une rationalité instrumentale proche de celle défendue par les économistes. Cette critique paraît réductrice voire discutable, dans la mesure où une telle étude permettrait de fournir une réponse empirique à la question de la constitution des réseaux, et du comportement de l'entrepreneur. La critique paraît dès lors tomber : rien n'autorise le chercheur à refuser une question sous le prétexte que cette question témoigne d'une forme de rationalité rejetée par le chercheur... L'intérêt pour le chercheur - et *a fortiori* pour le chercheur en sciences de gestion - est de mieux connaître les principes de constitution, de formation et de déformation des réseaux, par un acteur, l'entrepreneur, sans scotomiser de son analyse une question, du fait d'un choix d'hypothèses *ex ante*.

Ainsi, les réseaux sociaux jouent-ils un rôle certain dans la démarche de l'entrepreneur. Celui-ci, engagé dans un projet de création d'entreprise va chercher à mobiliser ses réseaux pour détecter et évaluer les opportunités de marché, mais il va aussi chercher à adapter ses réseaux à ses besoins. Il convient, une fois alors de voir dans quelle mesure les réseaux sociaux seront mobilisés ou construits lors de la mise en oeuvre du projet entrepreneurial : à savoir dans la phase de création d'entreprise et de début de l'activité.

## **1.2- ENTRE ENCASTREMENT ET DÉENCASTREMENT**

L'analyse des réseaux permet de mieux comprendre l'entrepreneuriat, en saisissant l'influence des liens forts et des liens faibles sur l'entrepreneur, sur sa capacité à mobiliser des ressources pour créer la firme et assurer sa survie (Granovetter, [1995 : 244]). Les analyses conduites en termes de réseaux sociaux sur ces points sont nombreuses. La question est en effet de savoir quels réseaux mobilise le créateur pour obtenir les ressources financières, humaines, techniques, etc... nécessaires à l'accomplissement de son projet. Si la question majeure posée est généralement celle de l'arbitrage entre liens forts et liens faibles, il convient de souligner que plusieurs études théoriques et empiriques récentes insistent sur la nécessité de connexion entre liens forts et liens faibles.

### **1.2.1- Liens forts versus liens faibles ?**

Alors qu'il insiste dans ses premiers travaux sur l'importance des liens faibles dans la recherche d'emploi, Granovetter paraît conférer une grande importance aux liens forts lorsqu'il analyse les phénomènes d'entrepreneuriat. Ces aspects, qui paraissent entrer en contradiction avec les analyses issues de Burt, méritent un examen approfondi.

L'étude de différents cas d'entrepreneurs dans des pays en voie de développement va permettre à Granovetter [1995] de souligner comment il faut coupler encastrement et désencastrement des réseaux pour assurer la viabilité de la création d'entreprises. L'encastrement apparaît nécessaire pour assurer la confiance et la délégation de ressource ou d'autorité : l'obtention de ressources suffisantes, dans un contexte où l'entrepreneur ne dispose pas de garanties de solvabilité (et est souvent « pauvre »), nécessite son insertion dans un réseau de parenté ou autre au sein duquel les individus lui accordent la confiance. Ce faisant, la « communauté » pourra mobiliser ses ressources pour un individu. Sur ce point, Granovetter souligne la difficulté d'individus qui ne seraient pas insérés dans un réseau dense. Lorsque l'échange est impersonnel, la confiance n'est pas présente et ne permet pas à l'individu de présenter des garanties lui permettant via des relations commerciales d'obtenir les fonds nécessaires à



la création d'entreprise. Cependant, le risque est alors que les affaires soient subordonnées aux relations sociales et que l'entrepreneur subvienne aux besoins de toute sa lignée, mettant ainsi en cause la viabilité économique de son entreprise. Il est alors nécessaire de pouvoir découpler, désencastrer l'action de l'entrepreneur, afin que celui-ci soit en mesure de prospérer... Plusieurs illustrations de cette situation (ou de leur blocage) seront fournies par Granovetter, notamment celui de la diaspora chinoise, dans laquelle seront présents l'encastrement (et ainsi la confiance assurant l'obtention des ressources) et le désencastrement. Les chinois se démarquent ainsi selon leur famille, région d'origine et moment d'immigration, limitant ainsi les obligations de l'entrepreneur vis-à-vis du réseau dans lequel il s'insère. Dans tous les cas, l'analyse paraît cependant mettre plutôt l'accent sur des liens forts, mais aussi la nécessité d'en limiter les conséquences. L'étude empirique de Bruderl et Preisendorfer [1998] paraît aller dans ce sens. Portant sur un échantillon de 1600 fondateurs allemands d'entreprises auxquels ils ont demandé d'évaluer l'importance de l'appui reçu de la famille et des amis, ils ont montré que ces liens forts ont un impact positif sur le taux de survie des entreprises (et un impact plus faible sur le taux de croissance des ventes)<sup>6</sup>. Cependant, si d'autres études ne fournissent pas des résultats aussi concluants (Aldrich et alii [1987], Hoang & Antoncic [2002]), il ressort généralement que l'appui sur les liens forts est extrêmement important pour l'obtention des ressources nécessaires au lancement du projet de création d'entreprises.

Dès lors la compréhension de l'entrepreneuriat nécessite une analyse précise des structures sociales dans lesquelles il s'insère, sous peine de conclusions contre-productives.

### **1.2.2- Une nécessaire connexion ?**

Si le débat sur la prépondérance respective des liens forts sur les liens faibles n'est pas tranché, cela peut provenir de la nécessité (1) de distinguer des phases différentes dans le recours aux liens, et/ou (2) à la nécessité d'articuler simultanément le recours aux liens forts et aux liens faibles dans le projet entrepreneurial.

Larson et Starr [1993] vont ainsi affirmer que les réseaux activés dans le processus entrepreneurial varient en fonction de l'état d'avancement du projet. Ils proposent ainsi une séquence en trois étapes, caractérisées par des modalités différentes de recours aux liens forts et aux liens faibles (cf. figure 2). Il semble important de noter à la fois une certaine proximité avec l'analyse issue de Granovetter [1995] et son idée d'équilibre entre encastrement et désencastrement - que l'on pourrait relire comme une

---

<sup>6</sup> en ayant introduit des variables de contrôle individuelles (niveau d'éducation, expérience) et contextuelles.

alternance lien fort / lien faible - mais aussi que le type de réseau sur lequel s'appuie l'entrepreneur n'est ni unique ni figé. Ainsi, l'entrepreneur recourt-il dans un premier temps essentiellement à des liens forts pour se procurer des ressources. Par la suite, l'évolution de l'entreprise s'accompagne, d'une part, d'une professionnalisation des réseaux. Ainsi, les liens forts sont-ils relativisés, l'entrepreneur prend ses distances avec "ses liens forts". Il est conduit à relativiser leur implication et à professionnaliser leurs rapports. Les amis, sources de compétences et de ressources financières, sont alors "mis en concurrence avec des individus extérieurs. D'autre part, les liens faibles se renforcent. Les premières relations d'affaires (qui constituaient des liens faibles) se pérennisent et tendent - dans certains cas - à devenir plus étroites. L'entrepreneur échange (sur un plan personnel : affectif et social) avec ces personnes et les liens se resserrent... Cette analyse de la dynamique des réseaux (et des liens) a été confirmée par une étude longitudinale conduite sur 6 années par Johannisson [1996].

**Figure 2 - L'évolution des liens d'après Larson & Starr [1993]**

Etape	1- création	2- démarrage	3- croissance
Problème majeur	Obtention des ressources	Développement de l'affaire	Stabilisation des relations
Caractéristiques	Liens forts : famille, amis, relations d'affaires pré-existantes	Evolution des liens (multiplicité): - liens faibles se renforcent en prenant une connotation affective et sociale ; - liens forts non-instrumentaux se heurtent au raisonnement économique  Accent sur la réputation	Complexité croissante des relations et des besoins en relations.  Routinisation des liens qui s'accompagnent de procédures de connexion des individus

source: d'après Larson & Starr [1993].

Dans le même sens, Hite et Hesterly [2001] vont s'intéresser à la dynamique des réseaux, en fonction de l'étape de déploiement du projet entrepreneurial. Ils soulignent la nécessaire évolution des réseaux de partenaires de l'entreprise, allant de réseaux personnels au démarrage de l'entreprise à des réseaux beaucoup plus impersonnels et professionnalisés par la suite. "les firmes doivent évoluer vers des réseaux plus calculateurs (*calculative*) pour faire face aux besoins en quantité et à la diversité de ressources" (Hite & Hesterly [2001 : 276]). Allant plus loin, Hite et Hesterly considèrent que le rôle de

connexion des trous structurels, i.e. de la mise en contact de réseaux distincts, fera surtout sentir son importance dans des phases ultérieures. On perçoit alors la nécessité d'une analyse empirique fine : dans quelle mesure cette dimension de "pontage" des trous structurels sera-t-elle importante dans les différentes phases du processus entrepreneurial ?

On conçoit que l'interrogation puisse alors devenir celle de la nécessaire coexistence entre le recours aux liens forts et faibles, à l'appui sur un réseau dense et cohérent et sur des réseaux distincts et non redondants. Rowley *et alii* [2000] vont ainsi étudier l'encastrement des pratiques dans les secteurs de l'acier et des semi-conducteurs, et souligner que le comportement de l'entrepreneur repose à la fois sur de l'exploration et de l'exploitation des réseaux qu'il possède. Lors de la création, il va chercher à exploiter ses liens forts pour obtenir les ressources qui lui manquent. Par la suite, pour assurer le développement de son affaire, il aura également un comportement d'exploration, qui lui permettra de créer des liens faibles, qui lui permettront de tirer parti des "trous structurels" qui existent. Hite et Hesterly [2001] vont rejoindre (et étendre) cette analyse en évoquant le fait que "la cohésion du réseau décroîtra", ou bien que "le nombre de trous structurels reliés s'accroîtra"... "lorsque la firme passera de l'émergence aux premiers stades de croissance" (Hite & Hesterly [2001 : 281]).

Ainsi, la TRS débouche-t-elle sur une analyse longitudinale du recours au réseau par les entrepreneurs. Si la vision d'une opposition entre recours aux liens forts et recours aux liens faibles semble en passe d'être dépassée, il demeure qu'un approfondissement théorique et un approfondissement empirique sont requis afin de mieux cerner les modalités du comportement entrepreneurial. C'est la raison pour laquelle il nous semble pertinent de poser en ces termes la question du rôle de l'incubateur ou de la pépinière d'entreprises. En effet, ce dernier paraît à même d'ouvrir à l'entrepreneur l'accès à des réseaux nouveaux et différenciés, qui soient adaptés à ses besoins. Dans une première phase d'étude exploratoire, guidés par la TRS, nous nous proposons donc d'étudier les caractéristiques du (ou des) réseau(x) de l'incubateur / pépinière d'entreprises innovantes.

## **2- LES INCUBATEURS D'ENTREPRISES INNOVANTES : DES RÉSEAUX AU SERVICE DE L'ENTREPRENEUR**

Si l'on se réfère à certains travaux conduits sur les incubateurs et pépinières, en provenance d'instances techniques (Commission Européenne [1998, 1999], Gervais et Jalby [1999], Ministère de la recherche [2001]) ou de la littérature académique (Autio & Klofsten [1998]), la piste de l'assistance (logistique et relationnelle) que ces structures d'accompagnement apportent à l'entrepreneur via un réseau d'acteurs, paraît féconde. La mise en relation du créateur avec son environnement est d'ailleurs l'une des 5 missions d'une pépinière selon la norme AFNOR NF X50-770 « Activités des pépinières d'entreprises » : servir d'interface entre le créateur et son environnement. Cependant, peu de chercheurs ont exploré cette piste. Il nous semble ainsi intéressant de montrer, en nous inscrivant dans la TRS, comment les incubateurs / pépinières apparaissent comme vecteurs d'une mise en relation des jeunes entreprises avec des ensembles de partenaires de nature différente.

Pour appréhender les spécificités des réseaux mobilisés par les incubateurs ou les pépinières, nous avons étudié le fonctionnement de 4 de ces structures d'accompagnement de création d'entreprises innovantes : un incubateur public, une pépinière d'entreprises innovantes<sup>7</sup>, un incubateur privé indépendant et un incubateur privé intégré dans un grand groupe français, tous situés à Paris ou en région parisienne (voir les fiches de présentation en annexe 1). Afin de reconstituer les réseaux mobilisés, notre démarche repose sur une approche exploratoire des liens existants entre les différentes entités (acteurs, groupes d'acteurs ou organisation), qui sont parties prenantes dans ces différentes structures d'accompagnement. Il s'agit d'une part d'identifier ces entités et d'autre part d'explorer la nature des liens entre elles. Nous nous inscrivons ici dans une approche inductive, basée sur des données qualitatives, de l'analyse des réseaux (Angot & Josserand, 1999). Les données ont été recueillies d'une part par entretiens<sup>8</sup> auprès de responsables des incubateurs / pépinières et auprès de dirigeants d'entreprises incubées (voir guides d'entretien 'réseaux' en annexe 2) et d'autre part via des sources documentaires secondaires (documents internes, revues de presse...)<sup>9</sup>. Les données collectées ont été codées et analysées selon la démarche d'analyse des données qualitatives proposée par Huberman & Miles (1991).

## **2.1- L'ACCÈS À DES RÉSEAUX EXTERNES : L'INCUBATEUR MÉDIATEUR ENTRE DES TROUS STRUCTURELS**

---

<sup>7</sup> Les pépinières françaises sont des organismes publics qui disposent d'un financement public, même si elles sont parfois sous gestion privée.

<sup>8</sup> Les entretiens menés ne portaient pas uniquement sur les réseaux; d'autres grands thèmes ont été également abordés tels que les processus de sélection, les prestations ou les modes de rémunération...

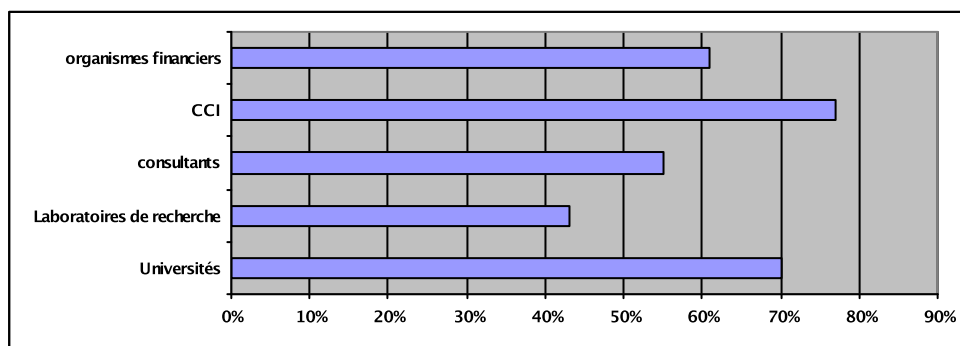
<sup>9</sup> Nous tenons à remercier ici M. Dufetelle et R. Marin, deux étudiants qui nous ont aidés à collecter une partie des données dans le cadre de leur projet de maîtrise portant sur les structures d'accompagnement de la création d'entreprise en France.

Nous avons souligné précédemment comment, dans la théorie des réseaux sociaux, l'entrepreneur, à l'intersection de 'trous structurels', joue un rôle proactif dans la constitution et la gestion de réseaux. Lors de nos différents entretiens et analyses de documents, après avoir identifié les différents réseaux mobilisés par les incubateurs / pépinières, il nous est apparu que ces derniers jouent ce même rôle pour les entreprises qu'ils accompagnent.

### 2.1.1- Quels sont les réseaux externes mobilisés par les incubateurs et pépinières ?

Lors d'une étude précédente<sup>10</sup> basée sur les 54 réponses à un questionnaire administré à 169 incubateurs / pépinières, nous avons déjà montré que ces acteurs apparaissent globalement en relation avec tout un ensemble de partenaires économiques et financiers (cf. figure 3). La grande majorité d'entre eux entretient des relations avec des organismes financiers privés ou publics, économiques, mais aussi avec des organismes de recherche (universités ou laboratoires), qui leur permettent soit de déceler des porteurs de projet, soit de trouver des contacts pour aider les entreprises hébergées.

Figure 3 - La diversité des réseaux de partenaires



La présente recherche nous a permis de mieux appréhender ces réseaux. Il nous est apparu en particulier que les structures publiques (incubateurs ou pépinières) et les incubateurs privés n'activent pas le même type de réseau et ne l'activent pas par les mêmes moyens.

<sup>10</sup> ' Entrepreneuriat et réseaux d'accompagnement : le cas des pépinières et incubateurs', article présenté par les mêmes auteurs au colloque « Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles », organisé par le PESOR, Sceaux, septembre 2002.

**Chez les incubateurs privés**, qu'il s'agisse de l'incubateur indépendant ou de l'incubateur intégré dans un groupe, le réseau est constitué essentiellement de 'relations d'affaires' dont disposent les dirigeants de l'incubateurs, les membres de son conseil d'administration, les chargés d'affaires et les partenaires officiels : « *Le réseau, c'est essentiellement le réseau des actionnaires* » (EB)<sup>11</sup>. Ce réseau est généralement très étendu et constitué d'acteurs de poids : « *leur réseau est très dense et on a pu rencontrer des entreprises très importantes qui sont devenues des clients* » (BC) ; « *il y a de très grandes sociétés dans ce réseau, que cela soit des sociétés du CAC 40 ou d'autres sociétés du net par exemple ; il est plutôt national et ça nous offre des débouchés très intéressants* » (L).

Ces relations sont activées tout d'abord pour détecter les 'bons' projets : « *le sourcing s'effectue auprès de tout un réseau tissé par chaque chargé d'affaire, qui comprend les incubateurs publics, les pépinières, les écoles, les avocats, les sociétés de conseil et autres spécialistes de la création d'entreprise* » (incubateur intégré) ; « *C'est parmi les dossiers arrivés par connaissances, recommandés par le board, qu'on a sélectionné les projets acceptés* » (incubateur indépendant). Elles sont ensuite activées pour trouver des clients : « *ils ont un réseau de partenaires et de clients potentiels qui nous permet de bénéficier de tout ça. Les contacts sont très divers et très nombreux, mais pour nous, c'est principalement des clients que nous a fournis le réseau* » (L) ; « *Cela nous a apporté des contacts business, clients, qui ont débouchés ou pas* » (EB) ; « *c'est un bon réseau pour ceux qui cherchent des clients comme nous* » (BC). L'incubateur met spontanément en relation les différents acteurs appartenant à son réseau, pas nécessairement sur demande du créateur d'entreprise : « *Ces contacts ont été noués de façon plutôt informelle, mais sur proposition de l'incubateur. En fait, il nous a proposé d'appeler untel ou untel en nous disant qu'il y avait peut être des synergies possibles* » (EB). En cela l'incubateur privé a un rôle proactif dans la 'mise en réseau' des entreprises qu'il accompagne.

**L'organisation et le fonctionnement des pépinières et incubateurs publics** se distinguent largement de ceux du secteur privé. Pour une pépinière, historiquement, le principal service fourni aux créateurs est de mettre à leur disposition des locaux aménagés et des services administratifs. A leur début, il semble que les pépinières ne se soient pas préoccupées de la mise en place d'un réseau externe ; en effet aucun des créateurs d'entreprises, aujourd'hui sorties de pépinières, interrogé n'a pu donner d'informations sur un éventuel réseau de partenaires liés à leur établissement d'accueil : « *à ma connaissance, il n'y avait pas vraiment de réseau autour de la pépinière* » (RTY) ; « *il n'y avait pas grand chose autour de la pépinière ; elle était récente et mal connue* » (AI) ; « *je ne sais même pas si la pépinière avait un réseau de partenaires* » (A2PC). Néanmoins, ces acteurs publics sont également

---

<sup>11</sup> Les lettres entre parenthèses sont les initiales des sociétés hébergées en incubateur ou pépinière interrogées.

conscients de la nécessité d'utiliser un réseau de partenaires à mettre en relation avec les entreprises qu'ils hébergent. En cherchant à améliorer leurs performances et à adapter leurs services aux besoins réels des 'jeunes pousses', les pépinières se sont donc progressivement insérées dans des réseaux relationnels.

Ces réseaux sont essentiellement constitués par le dirigeant de l'incubateur / pépinière qui apparaît comme le pivot du réseau : « *Je suis obligé d'aller voir ces gens là (conseils généraux, conseil régional), de discuter, d'avoir un soutien de leur part* » (incubateur public). Cependant, les réseaux des pépinières sont plus centrés autour des organismes publics que de la recherche de partenaires commerciaux : « *la pépinière n'aide pas à trouver des débouchés car cela ne fait pas partie de ses compétences* » (RE) ; « *c'est un réseau politico-institutionnel qu'il y a autour de la pépinière* » (Q). A l'inverse des incubateurs privés, les pépinières n'investissent pas financièrement dans les entreprises qu'elles hébergent. Par contre, elles orientent et soutiennent leurs demandes de subventions auprès des organismes de financement et d'aide à la création d'entreprises. Les opportunités de contacts avec les différentes institutions publiques sont nombreuses (organismes de subventions, laboratoire de recherche, collectivités locales...): « *Notre rôle c'est de faire jouer tout un réseau sur un projet ; connaître des gens qui vont apporter de la technologie, qui peuvent apporter des aides, des contacts ; notre valeur ajoutée c'est en grande partie la connaissance de ce réseau et de son activation . Au cœur de tout il y a l'ANVAR, la DRIRE<sup>12</sup> et les CRITT<sup>13</sup>, les trois acteurs principaux qui font partie de mon comité de sélection, qui sont les financeurs des aides publiques* » (incubateur public) ; « *Nous pouvons entrer en contact avec des organismes comme l'ANVAR, l'INPI, les CRITT qui permettent de trouver des partenaires, des clients mais également des soutiens financiers qui viennent du public, subventions, aides publiques. Et il y a sur place dans la pépinière, plusieurs jours par semaine, quelqu'un du CRITT, ce qui est intéressant pour une entreprise innovante* » (RE).

D'autre part, les structures publiques cherchent beaucoup plus à s'insérer dans des réseaux 'corporatistes' tels que l'EBN (European Business Network), FTEI (France Technopole Entreprise Innovation), France Incubation ou P3MIL (réseau des pépinières d'Ile de France) : « *Les contacts avec les réseaux sont très importants car ils viennent nourrir les projets... Il y a beaucoup de réunions entre les différents incubateurs via France incubation, beaucoup de congrès où l'on entend souvent la même chose mais il faut y être parce que c'est l'occasion de rencontrer les autres* » (incubateur public) ; « *il y a des réunions fréquentes entre directeurs de structure où on échange... l'idée c'est qu'on puisse créer des réseaux informels entre collègues... c'est un réseau d'échange d'expériences et puis un réseau de*

---

<sup>12</sup> Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement

<sup>13</sup> Centre régional d'Innovation et de Transfert de Technologique

*lobbying... le fait d'entrer dans les réseaux c'est pérenniser le positionnement, c'est aussi de la notoriété » (pépinière).* L'insertion dans ce type de réseaux s'explique principalement par le fait que les dirigeants de structures publiques sont particulièrement sollicités par les missions de développement économique, même si celles-ci ne sont pas toujours visibles par le créateur.

Par ailleurs les réseaux des structures publiques sont beaucoup plus régionaux que nationaux, l'enjeu étant principalement la recherche de financements locaux : *« C'est vraiment ce réseau régional qui a vraiment une pertinence indéniable ; le réseau national... je considère qu'il n'apporte rien... Les réseaux régionaux ont le vent en poupe car on peut être financé en direct par nos conseils régionaux » (pépinière).* Pourtant ces réseaux semblent assez peu exploités par les créateurs eux-mêmes qui doutent parfois de leur utilité ; certains créateurs n'ont pas cherché à utiliser, ni même à découvrir le réseau de leur pépinière d'accueil, parce qu'ils estimaient que celui-ci ne pouvait pas couvrir leur domaine d'activité : *« je pense qu'il y a quand même un réseau, mais dans mon secteur d'activité, ça ne pouvait pas m'aider » (D) ; « en tout cas, nous on est dans un domaine très spécialisé et ce n'est pas le genre de contacts qui intéresseraient une pépinière » (RT).* Les réseaux des pépinières ont donc une image de réseaux trop locaux et peu variés, cela étant probablement lié au fait que les activités de lobbying menées via ces réseaux par les gestionnaires des structures publiques sont encore méconnues par les créateurs.

Ainsi, il apparaît que le réseau des pépinières est assez peu orienté vers la recherche de clients ou de fournisseurs, mais davantage vers des partenaires institutionnels susceptibles d'intéresser le plus grand nombre. Cela peut en partie s'expliquer par le fait que le travail d'une pépinière est essentiellement tourné vers des services liés à la création d'entreprise au sens strict.

Il nous semble donc que la manière dont les dirigeants des incubateurs et pépinières que nous avons interrogés structurent et activent leurs réseaux reflètent bien les objectifs et les missions poursuivis par chacun. Dans le secteur public, les incubateurs et pépinières remplissent une mission économique et sociale de développement local, qui doit permettre au plus grand nombre de créateurs potentiels de parvenir à créer leur entreprise. Les réseaux activés sont ceux de l'aide à la création d'entreprise et les réseaux de 'pairs'. Les incubateurs privés, quant à eux, qui investissent souvent des fonds privés dans les jeunes entreprises et jouent le rôle de 'capital-risqueur', visent des objectifs de retour sur investissements. Les réseaux activés doivent permettre de détecter les projets à plus fort potentiel de réussite et d'accélérer leur processus de développement.



### **2.1.2. l'incubateur médiateur entre des 'trous structurels' ?**

Cependant, si les réseaux des acteurs publics et des acteurs privés diffèrent quant à leur nature et leur mode d'activation, il nous semble que chacune des structures étudiées se trouve à l'intersection de trous structurels, au sens de Burt [1992, 2000].

Dans les cas étudiés, le ou les gestionnaire(s) de l'incubateur/pépinière apparaît comme faisant une intermédiation entre des réseaux de contacts cloisonnés et non redondants.

Dans les structures privées en particulier, les collaborateurs sont recrutés en fonction de leurs formations et leurs expériences différenciées qui les ont amenés à tisser des réseaux également différenciés. Les équipes sont ainsi composées de commerciaux, d'ingénieurs, voire de littéraires ou de physiciens, ayant fait leurs études en France ou à l'étranger, dans des universités ou dans des grandes écoles privées. Malgré une moyenne d'âge relativement basse de ces équipes, tous ont déjà des expériences professionnelles diversifiées dans des entreprises différentes, même si elles appartiennent toutes à des secteurs à fort contenu technologique. Par ailleurs, comme nous l'a signalé un responsable de l'incubateur public intégré, « *les réseaux de sourcing sont différents selon les chargés d'affaire ; il y a un partage des territoires et des contacts* » (incubateur privé intégré). Il semble donc que l'ensemble des chargés d'affaires ou consultants des pépinières / incubateurs, avec également la participation des membres de leur conseil d'administration, peuvent construire des ponts entre différents réseaux et apporter ainsi de la valeur aux entreprises qu'ils accompagnent.

Bien sûr, cette hypothèse ne se fonde, dans l'état de nos recherches actuelles, que sur un faisceau d'indices. Seule une analyse quantitative plus exhaustive et plus fine de l'ensemble des liens tissés dans le cadre des incubateurs / pépinières, afin de déterminer la force des liens (liens forts / liens faibles) et la non redondance des différents réseaux, pourrait nous permettre de renforcer cette hypothèse.

### **2.2- L'ORGANISATION D'UN RÉSEAU INTERNE A L'INCUBATEUR / PÉPINIÈRE**

A côté de ces réseaux externes, nous avons pu constater qu'à l'intérieur des incubateurs / pépinières des liens dont la nature va au-delà des simples liens contractuels se développent entre les entreprises hébergées ou entre les entreprises et les gestionnaires de l'incubateur / pépinière. Ainsi nous pouvons parler de l'existence d'un véritable réseau interne au sein duquel nous avons identifié des mécanismes d'encastrement et de désencastrement, d'arbitrage entre liens faibles et liens forts.

### 2.2.1 . Les caractéristiques du réseau interne

A l'intérieur de l'incubateur / pépinière nous avons tout d'abord distingué deux catégories principales d'acteurs : d'une part les entreprises hébergées ou accompagnées<sup>14</sup>, d'autre part les gestionnaires de la structure et son 'pool de compétences'interne.

En premier lieu, il apparaît que l'incubateur / pépinière constitue une communauté regroupant un ensemble d'entreprises : en leur fournissant des infrastructures communes – secrétariat, salles de réunion, lieux de sociabilité (i.e. cafétéria ou machine à café, librairie/bibliothèque) - l'incubateur / pépinière permet des interactions entre les entreprises hébergées : « *Le réseau se crée à partir des rencontres informelles dans les locaux* » (incubateur privé intégré) ; « *les gens de la pépinière se connaissent de manière informelle ; quand une nouvelle entreprise s'installe, elle est présentée à l'ensemble des autres ; sinon c'est autour d'un verre, à l'heure des repas, à la cafétéria* » (Z-PVE) ; « *On a beaucoup de contacts entre créateurs ; il y a une très bonne ambiance ; on se retrouve à la cafétéria, on a une vie très conviviale, on est relax et ce qui compte c'est le boulot qu'on fait* » (Q) . Les entreprises, qui sont unies par les difficultés communes auxquelles elles sont confrontées (clarifier leur offre, développer le produit, trouver des clients, des sources de financement...) sont sensibilisées aux besoins de leurs "voisins" et sont ainsi à même de leur faire profiter d'échanges d'informations : « *Avec les autres créateurs, c'est plutôt sur la technique ; on se donne des petites astuces, des gens à connaître, on s'échange des conseils sur les choses à faire ou à ne pas faire. Les plus expérimentés font partager leur expérience à des plus jeunes* »(D) ; « *Les contacts sont informels, on se voit, on discute devant la machine à café ; ça permet de nouer des liens qui deviennent un peu plus formels puisque comme je vous le disais, il y a une des sociétés qui est à la pépinière qui va devenir un client*»(2ID) . Le CSES [2002 : 56] a lui même noté la fertilisation croisée permise par cette proximité physique des entrepreneurs, et le fait que celle-ci joue un rôle bénéfique pour les entreprises hébergées. Ainsi, les lieux de convivialité seront-ils généralement présentés par les gestionnaires de l'incubateur / pépinière comme des lieux stratégiques permettant aux entrepreneurs d'échanger, et de nouer des liens de collaboration. Il ressort, en effet, à côté de ces échanges d'informations, que l'une des forces d'un incubateur / pépinière est de permettre des synergies entre les jeunes entreprises : « *un des principaux apports de la pépinière est la synergie avec les entreprises* » (Z-PVE) ; « *Les créateurs ont l'ensemble des fiches des autres que l'on distribue car il s'avère que des fois ils peuvent être sur les mêmes segments, les mêmes clients...et ils vont travailler ensemble* » (pépinière) . Les entreprises de l'incubateur / pépinière peuvent dans certains cas constituer des partenaires

---

<sup>14</sup> Dans certains cas, les entreprises ne sont pas hébergées physiquement à l'intérieur de l'incubateur / pépinière, soit parce que celui-ci ne dispose pas de locaux suffisants, soit parce que l'entreprise préfère s'établir ailleurs, soit parce que la stratégie d'accompagnement ne prévoit pas nécessairement un hébergement.

économiques : « Une de nos entreprises a trouvé des investisseurs à l'intérieur de la pépinière » (pépinière). Nous avons ainsi pu observer qu'une entreprise de formation hébergée en pépinière comptait parmi ses clients les autres entreprises hébergées, ce qui lui permettait à la fois de développer son chiffre d'affaires, mais aussi son offre clients. Plus largement, il apparaît dans certains cas que la spécialisation de l'incubateur / pépinière dans un segment d'activité permet à l'entreprise hébergée d'avoir accès, sur un même site, à un ensemble d'experts techniques, qui serait autrement difficilement accessible car disséminé : « certaines sociétés deviennent fournisseurs d'autres sociétés ; elles se donnent des pistes pour trouver des contrats ...comme toutes les sociétés sont sur le même secteur, il y a une vraie logique d'intérêt et une synergie sur un même tissu industriel » (incubateur privé intégré). Cet aspect, spécialisation de l'incubateur / pépinière sur un type de secteur d'activité, est retenu comme l'une des conclusions du rapport de la commission européenne (CSES [2002 : iv],: "un choix de focalisation de ce type permet aux managers de l'incubateur de développer des compétences et connaissances spécialisées et facilite les rapprochements entre sociétés hébergées (e.g. permettant de développer des relations d'affaires )".

A côté de ce réseau d'entreprises, un second réseau émerge entre les entreprises et le 'pool de compétences' interne. En effet, au sein de chaque incubateur / pépinières des relations se tissent entre les créateurs et les responsables, chargés d'affaires ou consultants qui interviennent en interne : « on a aussi de bons contacts avec l'encadrement, ça se fait au travers de réunions mais aussi tous les jours, quand on croise les gens dans le bâtiments » (2ID) ; « La plus grosse perte de temps c'est la recherche, que ce soit sur du juridique ou pour un sous-traitant ; dans ce cas, nous allons voir les responsables de la pépinière, nous leur expliquons notre besoin et ils nous disent précisément où trouver l'information ; en gros, en deux heures vous pouvez résoudre un problème » (Z-PVE). Mais ce pool de compétences' ne se limite pas uniquement aux chargés d'affaires qui travaillent quotidiennement dans l'incubateur / pépinière ; d'autres personnes, véritables partenaires, interviennent régulièrement en interne : « On a le pool de compétences qui passe par un conseiller technologique, un conseiller social, un conseiller marketing, des partenariats conventionnels avec des avocats, le Barreau du val d'Oise, les experts-comptables, des partenaires spécifiques comme les assureurs... » (pépinière) ; « Pour le conseil, on fait peu appel à des relations extérieures, on fait en interne ou on travaille plutôt avec nos partenaires, le MIT et Price W. Coopers » (incubateur privé indépendant) ; « L'enjeu est de permettre une proximité entre l'entrepreneur et les équipes internes du Groupe, d'où l'intérêt d'avoir des chargés d'affaires qui ont déjà un réseau au sein du groupe » (incubateur privé intégré) ; « Nous avons lancé en parallèle à l'activité d'incubation, une activité de

*conseil pour les media, il y a une synergie entre cette activité de conseil et les sociétés incubées via les contacts presse, TV, il y a un effet de réseau qui se crée là » (incubateur privé indépendant).*

On pourrait donc penser que les incubateurs / pépinières sont de véritables communautés au sein desquelles les jeunes entreprises sont à l'abri des difficultés qu'elles pourraient rencontrer, seules à l'extérieur. Cependant, cette situation est à nuancer. Toutes les structures d'accompagnement ne présentent pas les mêmes conditions de développement d'un réseau interne : *« L'éclatement des entreprises sur différents sites pose un problème, il serait préférable de les regrouper pour faciliter leur soutien et permettre des échanges sur la façon de gérer les mêmes problèmes, mais cet éclatement est nécessaire à l'obtention du financement par les collectivités locales qui veulent garder les entreprises localisées dans leur zone » (incubateur public) ; « Nous, on est 7, on a un budget limité, donc on internalise beaucoup plus ; plus on a d'argent, plus on pourra faire intervenir des consultants. » (incubateur public).* L'accès à des sources de financement constitue un problème crucial, en particulier pour les structures publiques et souvent, les plus jeunes de ces structures pouvant être considérées elles-mêmes comme des 'jeunes pousses', elles sont amenées à se concentrer sur la recherche de financement pour leur propre développement, au détriment du service d'accompagnement.

Enfin, toutes les entreprises d'une même structure ne profitent pas de la même façon du réseau interne : *« On n'a pas vraiment eu de contacts avec les autres entreprises » (BC, société d'un incubateur privé) ; « Nous avons eu très peu de contacts, y compris avec les autres créateurs » (R, société d'une pépinière) ; « Je connais juste ce qui se passe à notre étage, mais nous, nous communiquons beaucoup... hormis à notre étage, je ne crois pas qu'il y ait d'échanges très étroits » (Z-PVE) ; « Les relations entre les 3 entreprises encore sur place sont inférieures à ce à quoi on s'attendait ; en fait elles sont sur des secteurs différents et il n'y a pas de synergie... chaque entreprise a accès aux produits des autres, mais les relations ne vont pas plus loin » (incubateur privé indépendant).* Cela peut s'expliquer par un moindre sens relationnel de certains créateurs ou par un manque d'opportunisme de certains autres qui ne semblent pas avoir conscience de l'existence des différentes sources d'informations et d'échanges en interne. Mais il peut également s'agir d'un problème de communication interne et les incubateurs interrogés sont conscients de la nécessité de mener une politique de communication interne proactive et plus formelle pour dynamiser les réseaux internes (organisations de réunions thématiques, de cocktails, publication de newsletters...).

### **2.2.2. le réseau interne, lieu d'encastrement et de désencastrement de l'entrepreneur.**

Enfin, il nous est apparu que l'incubateur/pépinière est un lieu d'arbitrage entre liens faibles et liens forts, où sont facilités encastrement et désencastrement dans des réseaux qui, comme l'a souligné Granovetter (1995), sont nécessaires pour assurer la viabilité de la création d'entreprise. Dans un premier temps le créateur va retrouver à l'intérieur de l'incubateur / pépinière, une structure d'entraide, proche de celle d'un réseau de parenté. Le fait de partager des "galères communes" et d'être dans une situation de grande proximité géographique, facilite le tissage de liens forts, à même de permettre aux entrepreneurs de se soutenir: « *Dans la pépinière, nous formons un petit groupe avec les entreprises du 1<sup>er</sup> étage, nous sommes complémentaires ; il y a beaucoup d'entraide (Z-PVE) ; « J'ai noué des contacts amicaux aussi bien que professionnels. C'est toujours important de pouvoir partager les expériences des autres. Le plus souvent, on discute à la cafétéria et on se raconte nos malheurs » (I) .*

Nous avons pu également observer concrètement cette solidarité : des étudiants en apprentissage participant à une entreprise en situation d'échec ont immédiatement été réembauchés par une autre entreprise hébergée qui était quant à elle dans une phase de développement. Le fait de se situer dans un incubateur ou une pépinière leur permet aussi de rompre la "solitude de l'entrepreneur" qui est confronté seul à des ensembles de problèmes (voir aussi Albert, Bernasconi & Gaynor [2002 : 11] ; CSES [2002 : 60]) : « *Le porteur de projet a psychologiquement besoin d'un support extérieur , le fait d'avoir quelqu'un à ses côtés permet de se sentir moins seul, ils peuvent partager leur état d'âme » (incubateur public) ; « J'ai suggéré que les anciens comme nous, on serve de tuteurs à des créateurs qui s'installeraient dans la pépinière... l'ensemble de l'appui psychologique, moral ou même le savoir-faire global peut être apporté par un tuteur » (A2PC) .*

Le réseau interne de l'incubateur/pépinière joue le rôle d'une communauté qui peut mobiliser ses ressources pour l'un de ses membres : ressources financières bien sûr (en particulier dans les structures privés), mais aussi ressources psychologiques. Nous avons également noté que la confiance est très présente entre les acteurs : « *Les rapports humains entre le chargé d'affaire et l'entrepreneur sont très importants ; la relation de confiance entre l'incubateur et le projet est cristallisée autour de la relation chargé d'affaire / entrepreneur » (incubateur privé intégré).*

En ce sens nous pouvons donc parler de l'existence de liens forts et d'un mécanisme d'encastrement de l'entrepreneur dans le réseau interne de l'incubateur /pépinière. Cependant, le fait d'être intégré dans un incubateur /pépinière permet également d'éviter que les relations sociales l'emportent sur les relations d'affaires et nuisent au développement de l'entreprise. En effet le désencastrement (ou l'évolution d'une prédominance de liens forts parmi les relations, à une prédominance de liens d'affaires plus faibles) est favorisé par l'existence même d'un contrat d'incubation entre le créateur et l' incubateur /pépinière. Même s'ils sont proches de leurs 'clients', les chargés d'affaires agissent dans le cadre d'une relation contractualisée dès son début : « *Les chargés d'affaires interviennent comme des généralistes qui ont pour mission d'aider le porteur à réfléchir à sa*

*problématique, à prendre du recul... On est psychologiquement moins attaché à chaque projet... D'un côté on est suffisamment proche pour avoir des intérêts communs et d'un autre côté on est suffisamment détaché pour ne pas être trop tétu quand il n'y a pas d'issues. » (incubateur public). La date de sortie de l'incubateur / pépinière est généralement planifiée<sup>15</sup> et les liens évoluent vers des liens d'affaires plus traditionnels : « A la sortie, il y a toujours soutien du réseau : le chargé d'affaires devient administrateur de la société, il continue à suivre 'hors contrat' la société et à lui assurer son soutien si besoin est ; on essaye de faire profiter des bons plans à l'entreprise » (incubateur privé intégré) ; « Avec nos participations qui ne sont plus en phase d'incubation, nous avons aujourd'hui des relations d'actionnaires, un peu plus informelles, car nous nous croisons tous les jours dans les locaux. » (incubateur privé indépendant). On observe donc au sein de l'incubateur/pépinière une évolution des liens entre les dirigeants ou chargés d'affaires et les créateurs, très proche de l'évolution des liens établie par Larson & Starr (1993) (voir figure 2).*

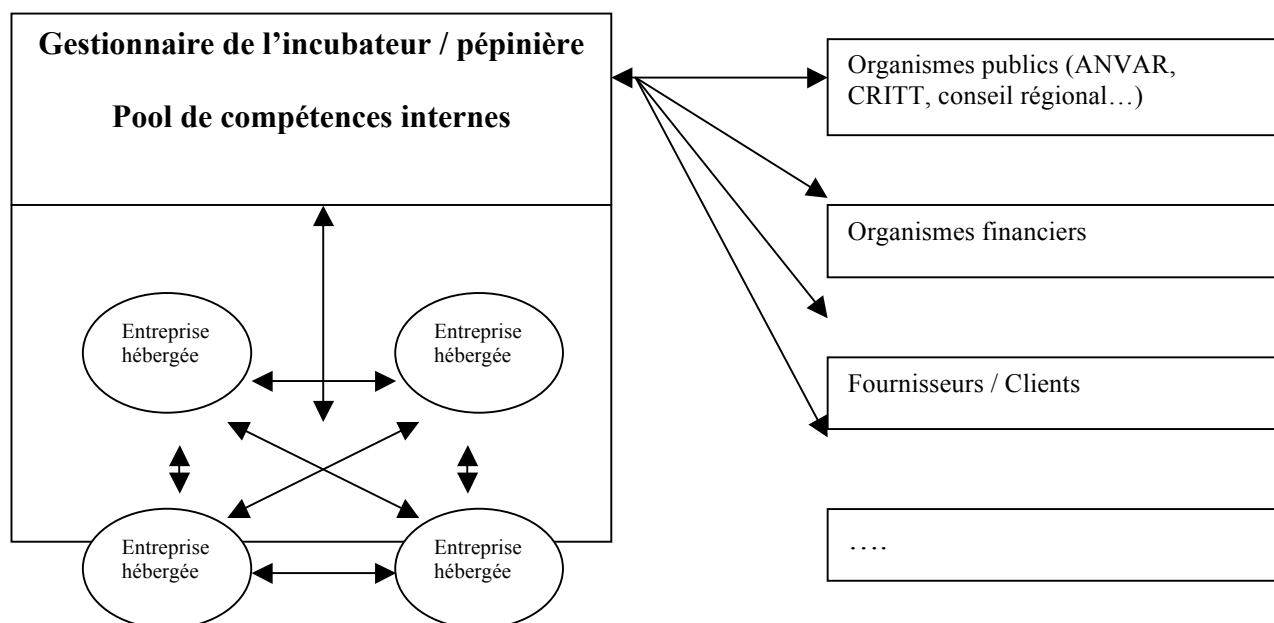
## **Conclusion**

L'entrée dans un incubateur ou une pépinière permet à la jeune entreprise de prendre place au sein de différents réseaux, soit des réseaux internes, soit l'accès à des réseaux externes, accès géré par le gestionnaire de l'incubateur / pépinière. Si nous mettons en exergue, ce rôle d'interface de l'incubateur / pépinière dans les réseaux (figure 5.), il ne s'agit bien sûr pas de nier que les entreprises hébergées possèdent elles-mêmes leurs propres (accès aux) réseaux, mais que l'une des particularités distinctives de l'incubateur / pépinière est de permettre l'accès à un ensemble de réseaux qui préexistent à l'entrée de l'entreprise hébergée.

---

<sup>15</sup> à horizon un horizon qui peut aller de 6 à 36 mois à compter de la date d'entrée selon les cas.

Figure 5- L'incubateur /pépinière, comme réseau et interface entre les réseaux



Ainsi, celle-ci bénéficie-t-elle de réseaux existants, sans avoir à investir des ressources pour y accéder. Par ailleurs, cette recherche exploratoire suggère que les structures d'accompagnement que nous avons étudiées, mobilisent ces différents réseaux de façon similaire aux entrepreneurs individuels, tel que cela a été analysé par les théoriciens des réseaux sociaux, et qu'ainsi, les incubateurs et pépinières d'entreprises innovantes forment un réseau entrepreneurial reconfiguré . Dans la mesure où bon nombre d'incubateurs sont encore en phase de création (incubateurs publics) ou déjà de restructuration (incubateurs privés) et se posent la question de leur mode de développement, ces premières conclusions peuvent fournir des pistes intéressantes quant à la structuration à venir de leurs réseaux.

Cependant, comme nous l'avons déjà signalé, cette recherche n'en est qu'à un stade exploratoire et les observations émises à partir de ces 4 cas doivent être complétées. A cette fin, nous envisageons de procéder dans les mois à venir à une seconde étude basée sur une analyse sociométrique quantitative de la structure générale des réseaux d'un incubateur public et d'un incubateur privé.

## Bibliographie

ALBERT PH., BERNASCONI M., GAYNOR Lynda [2002], Les incubateurs : émergence d'une nouvelle industrie .Comparaison des acteurs et de leur stratégie : France, Allemagne, UK, USA, mimeo, janvier, CERAM Sophia-Antipolis.

ANGOT Jacques, JOSSERAND Emmanuel [1999], Analyse des réseaux sociaux, in THIETART Raymond-Alain (ed.), Méthodes de Recherche en Management, Paris : Dunod, pp. 397-421.

AUTIO Erkko, KLOFSTEN Magnus [1998], A Comparative Study of Two European Business Incubators, *Journal of Small Business Management*, 36 (1), pp. 30-43.

BRUDERL J & PREISENDORFER P. [1998], Network Support and the success of newly founded businesses, *Small Business Econ*, 10, pp. 213-225.

BRUYAT Christian [1993], Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Grenoble.

BRUYAT Christian, JULIAN P.A. [2001], "Defining the field of research in entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 16 (2), mars, pp. 165-180.

BURT, Ronald S. [1992], *Structural Holes : The Social Structure of Competition*, Harvard Business Press, Cambridge, MA.

BURT, Ronald S. [1993], The Network Entrepreneur, dans R. SWEDBERG (ed.) [2000], *Explorations in Economic Sociology*, Russel Sage Foundation.

BURT, Ronald S. [1998], The Gender of Social Capital, Rationality and Society, downloadable at <http://gsbwww.uchicago.edu/fac/ronald.burt/research>.

BURT Ronald S. [2000], The Network Structure of Social Capital, in SUTTON Robert I. & Barry STAW (eds.) [2000], *Research in Organizational Behavior*, volume 22, Greenwich, CT : JAI Press.

BURT Ronald S. [2000b], Creating Careers: Women's Path trough Entrepreneurship, mimeo, downloadable at <http://gsbwww.uchicago.edu/fac/ronald.burt/research>.

*BURT Ronald S. [2001], The Social Capital of Structural Holes, chapter 7 in Mauro F. GUILLEN, Randal COLLINS, Paula ENGLAND, Marshall MEYER (eds.) [2001], New Directions in Economic Sociology, Russell Sage Foundation, pp. 201-260, <http://gsbwww.uchicago.edu/fac/ronald.burt/research>.*

*BURT Ronald S. [2002], Social Origins of Good Ideas, Mimeo, University of Chicago.*

CARSRUUD Allan, SVENSON Elwin, GILBERT Lloyd [1999], Creating an international high technology incubator: the UCLA venture development program, Babson College.

CHABAUD Didier [2002], Granovetter et la théorie des coûts de transaction : de la controverse à la fertilisation croisée ? in Isabelle HUAULT (ed.) [2002], *La construction sociale de l'entreprise*, Editions EMS.

Commission Européenne, DG XXIII [1998], Meilleures pratiques dans le domaine des pépinières d'entreprise et du soutien à l'innovation, Helsinki.

Commission Européenne, DG XXIII, Base de données des mesures de soutien à la création d'entreprise en Europe, 23 sept. 1999].

CSES (Centre for Strategy & Evaluation Services) [2002], Benchmarking of Business Incubators, Final Report, commission européenne, mimeo.



- GERVAIS Pierre-Olivier, JALBY Williams [1999], Rapport de mission incubateurs israélien, mimeo.
- GRANOVETTER Mark (1974), *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*, Chicago: University of Chicago Press, 2e édition en 1995.
- GRANOVETTER Mark (1995), «The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs», in A. Portes (ed.) *The Economic Sociology of Immigration. Essays on Networks, Ethnicity, and Entrepreneurship*, New York: Russel Sage Foundation: 128-165.
- GRANOVETTER Mark (1990), L'ancienne et la nouvelle sociologie économique : histoire et programme, tire de FRIEDLAND R. & ROBERTSON A.F. (1990), *Beyond the marketplace. Rethinking Economy and Society*, Adline de Gryter, repris dans GRANOVETTER (2000).
- GRANOVETTER Mark (2000), *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, Paris : Desclée de Brouwer.
- GRANOVETTER Mark (2001), *A Theoretical Agenda for Economic Sociology*, à paraître in M.F. GUILLEN, R. COLLINS, P. ENGLAND (2001), *Economic Sociology at the Millenium*, NY : Sage.
- HILLS, G. E., LUMPKIN, G. T. & SINGH, R. P. [1997], *Opportunity Recognition : Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA : Babson College.
- HITE Julie M., HESTERLY William S. [2001], *The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm*, *Strategic Management Journal*, 22 (3), pp. 275-286.
- HOANG Ha & ANTONCIC Bostjan [2002], *Network-Based research in entrepreneurship. A critical Review*, *Journal of Business Venturing*, forthcoming.
- JOHANNISSON B [1996], *The Dynamics of Entrepreneurial Networks*, in REYNOLDS (ed.) [1996], *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 253-267.
- LARSON AL & STARR JA [1993], *A network model of organization formation*, *Entrepreneurship : Theory and Practice*, 17 (2), pp. 5-15.
- MARCHESNAY, M. [1999], *L'entrepreneuriat : une vue kaléidoscopique* *Revue Internationale PME*, Vol 12 n°3
- Ministère de la recherche [2001], *Les incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique*, Bilan au 31 mai 2001, miméo.
- OCDE [1997], *Technology Incubators : Nurturing Small Firms*, Paris.
- ROWLEY T, BEHRENS D. & KRACKHARDT D [2000], *Redundant Governance Structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries*, *Strategic Management Journal*, 21 (3), pp. 369-386.
- SAMMUT Sylvie [2000], *Vers une intermédiation effective petite entreprise jeune et environnement local*, *Revue Internationale PME*, 13 (1), pp. 87-104.
- SAMMUT S. [1995], *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier I, décembre.
- SWEDBERG R. (ed.) (2000), *Entrepreneurship. The Social Science View*, Oxford university Press.
- VAN DE VEN A.H. [1992], "Longitudinal methods for studying the process of entrepreneurship", in *State of the Art of Entrepreneurship*, SEXTON D.L., KARSADA, J.D. (eds) [1992], Boston: PWS-Kent publishing Company, pp .214-242.
- VERSTRAETE Thierry [1998], "Les dimensions cognitives, praxeologique et structurale de l'organisation de type entrepreneurial", *Revue Internationale de Systémique*, 12(4-5).

VERSTRAETE Thierry [1997], "Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise",  
Revue Internationale PME, 10 (1), pp. 43-72.

**Annexe 1 : fiche de présentation des incubateurs/pépinières**

	<b>Pépinière</b>	<b>Incubateur public</b>	<b>Incubateur privé indépendant</b>	<b>Incubateur privé intégré</b>
<b>localisation</b>	Cergy-Pontoise	Saint Quentin en Yvelines	Paris	Paris
<b>date de création</b>	décembre 1998	juillet 2000	novembre 1999	novembre 2000
<b>caractéristiques</b>	Pépinière d'entreprises technologiques et innovantes	Incubateur fédératif (11 membres) créé dans le cadre de la loi sur l'innovation	Société de conseil et d'investissement spécialisées dans les technologies numériques	Incubateur pan-européen, filiale d'un grand groupe, structure de capital-risque positionné sur la phase d'amorçage des projets
<b>Thématiques des projets</b>	Technologiques et innovants	Energie, environnement, transports, NTIC, agro-alimentaire, biotechnologies...	Technologies numériques et de l'internet	Services et technologies mobiles
<b>Nombre d'entreprises</b>	8	17 (dont 5 encore à l'état de projet)	7	7
<b>Nombre de personnes dans l'équipe</b>	5	7	8	7
<b>Services proposés</b>	Hébergement Secrétariat /logistique Suivi individualisé Réunions thématiques Accès à des formations Diagnostic pour obtenir des financements	Apports de fonds (= avances remboursables selon un échéancier si la société 'réussit') hébergement logistique ressources financières et conseil recherche d'associés accompagnement pour élaboration du business plan...	Capital d'amorçage Prise de participation Optimisation de la stratégie de développement Recrutement d'une équipe senior Mise en relation avec des investisseurs Préparation de la 1ère levée de fonds (hébergement possible)	Capital d'amorçage Prise de participation Coaching Réseaux de contacts Conseil technologique et soutien R&D Opportunités de débouchés commerciaux Préparation de la 1ère levée de fonds (hébergement possible)

## **Annexe 2 : Guide d'entretien Réseaux**

### **A. Guide d'entretien incubateur / pépinières**

#### Réseau interne :

Quels types de relations se créent entre les différentes entreprises hébergées ?

La pépinière les favorise-t-elle ? Par quels moyens ?

Quels liens avec et entre les entreprises sorties (réseau des 'anciens')

#### Réseaux externes :

Qui sont les partenaires ? Qui les trouve ?

A quel(s) type(s) de réseau(x) appartenez-vous ?

A quel(s) type(s) de réseau(x) faites-vous appel ?

Qui appartient à ce(s) réseau(x) externe(s) ? (partenaires attirés, partenaires ponctuels...)

Comment les entreprises sont-elles mises en contact avec le(s) réseau(x) ? Comment l'(ou les) utilisent-elles ?

Quels types de relations (formelles, informelles) ?

### **B. Guide d'entretien entreprises**

#### Réseau externe

Quels contacts ou partenariats ont été noués grâce à l'appartenance à l'incubateur / pépinière ? (fournisseurs, clients, industriels, centres de recherches, experts, apporteurs de capitaux...)

Pouvez vous évaluer la 'qualité' de ce réseau (étendue, diversité, poids et importance des acteurs ?

#### Réseau interne

Quels contacts ont été noués avec les autres créateurs ?

Quels contacts ont été noués avec l'encadrement ?

Qu'ont apporté les échanges avec les autres créateurs ?

Quel type de communication en interne (formelle / informelle, différents moyens) ?