



Les incubateurs universitaires et le paradoxe de la relation entre université et entrepreneuriat

Christophe SCHMITT

Maître de Conférences
Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Alimentaires
Groupe de Recherche en Economie Financière et en Gestion des Entreprises

Sandrine BERGER-DOUCE

Maître de Conférences
Institut d'Administration des Entreprises de Valenciennes
Chercheur au laboratoire LARIME

Mohamed BAYAD

Professeur des Universités
IAE de Nancy/
Groupe de Recherche en Economie Financière et en Gestion des Entreprises
Pôle Lorrain de Gestion

Schmitt.Christophe@ensaia.inpl-nancy.fr

Résumé :

L'objet de notre communication est de s'intéresser à la relation entre université et entrepreneuriat et en second lieu de s'interroger sur la place des incubateurs universitaires dans cette relation. Volontairement, notre réflexion portera uniquement sur le cas de la France.

Il s'agit de trouver des clés de compréhension de cette relation entre université et entrepreneuriat qui se développe de plus en plus et qui a pris à travers le temps des formes différentes. La valeur de cette recherche s'inscrit plus dans une perspective heuristique plutôt que dans une volonté de décrire un modèle reproductible.

Pour aborder cette relation, nous avons organisé notre réflexion en deux parties. La première partie s'intéresse plus particulièrement à mettre en évidence les différentes formes de la relation entre université et entrepreneuriat. Nous proposons, dans une seconde partie, d'aborder plus particulièrement le rôle des incubateurs au regard de la relation actuelle. Nous concluons nos propos en montrant dans quelle mesure les incubateurs universitaires ont un rôle paradoxal dans cette relation entre université et entrepreneuriat.

La mondialisation croissante des marchés renforce l'idée que l'innovation est un facteur essentiel de compétitivité (Majoie, 1999). Selon la Commission Européenne, les universités peuvent y jouer un rôle important. Fin février 2003, Philippe Busquin, Commissaire Européen en charge de la recherche a donc officiellement lancé le débat sur le rôle central des universités afin d'encourager l'éclosion de vocations d'entrepreneurs (Cordis Focus, 2003). Dans cette perspective, l'objet de notre communication est de s'intéresser principalement à la relation entre université et entrepreneuriat et en second lieu de s'interroger sur la place des incubateurs universitaires dans cette relation. Volontairement, notre réflexion portera uniquement sur le cas de la France.

Cette contribution s'inscrit avant tout dans ce que A.-C. Martinet (1990) appelle la reconnaissance de forme. En effet, il convient de trouver des clés de compréhension de cette relation entre université et entrepreneuriat qui se développe de plus en plus et qui a pris à travers le temps des formes différentes. Cette volonté de reconnaissance de forme agit comme la volonté de dégager des formes relativement stables, invariantes pour un temps. Ces formes sont structurantes, ordonnatrices d'une certaine réalité. Dans cette perspective, elles servent d'attracteur, d'opérateur de sens. La valeur de cette recherche est avant tout heuristique plutôt que la volonté de décrire un modèle reproductible.

Pour aborder cette relation, nous avons organisé notre réflexion en deux parties. La première partie s'intéresse plus particulièrement à la relation entre université et entrepreneuriat. Dans cette première partie, nous insistons plus particulièrement sur la construction de cette relation à travers le temps. Nous avons pu dégager quatre temps dans cette construction : l'absence de relation, la construction de la relation, le renforcement de cette relation et enfin l'intégration. A la lumière de ces différents temps, force est de constater la complexification de cette relation. En effet, au fur et à mesure, l'université s'est dotée d'actions, de moyens et de personnes de plus en plus importants augmentant considérablement les possibilités d'aborder en son sein le domaine de l'entrepreneuriat. Actuellement, l'entrepreneuriat est de plus en plus intégré au monde universitaire. Cela se traduit par le développement d'une structure supplémentaire : les incubateurs universitaires. Nous proposons, dans un second point, d'aborder plus particulièrement le rôle des incubateurs dans cette relation entre université et entrepreneuriat. Dans cette perspective, à côté des apports indéniables des incubateurs à cette relation, en termes de structuration, de catalyseur et d'intermédiation, il convient d'insister tout particulièrement sur l'émergence d'un paradoxe¹ dans la relation entre université et entrepreneuriat à travers les incubateurs. En effet, il est possible de parler de paradoxe dans la mesure où les incubateurs ont pour objectif notamment de favoriser le développement de la relation entre université et entrepreneuriat (rapport Cuby, 2001) et qu'au final, les actions menées au sein des incubateurs ne favorisent pas forcément le développement de cette relation, bien au contraire. L'émergence de ce paradoxe provient, comme nous le montrons, essentiellement d'une représentation différenciée de la finalité de l'entrepreneuriat. Pour améliorer la relation entre université et entrepreneuriat, il devient donc nécessaire de lever ce paradoxe et notamment de construire une finalité commune entre les différents protagonistes de cette relation entre université et entrepreneuriat.

¹ Il s'agit plutôt d'un paradoxe existentiel, c'est-à-dire une pensée, une opinion contraire à l'opinion commune, plutôt qu'un paradoxe logique (Barel, 1979). Ce type de paradoxe se lève non pas en connaissant les enchaînements causalistes, mais essentiellement en appréhendant les différentes représentations d'une situation donnée.

1. Chronique de la construction d'une relation entre université et entrepreneuriat

La relation entre université et entrepreneuriat n'est pas nouvelle. Par contre, elle subit quelques évolutions dans le temps. A la lumière de différents éléments, nous avons cherché à comprendre à quel type de modèle cela renvoyait. Dans cette première partie, nous nous proposons donc de revenir sur cette évolution à travers quatre périodes : l'absence de relation, la construction de la relation, le renforcement de cette relation et enfin l'évolution vers une relation intégrant au sein de l'université le développement de projet entrepreneuriaux. Cette dernière période correspond essentiellement à la mise en place, en France, des incubateurs universitaires.

11. Le temps de l'absence

Longtemps, la notion d'entrepreneuriat a été absente autant des travaux de recherche que de la formation en gestion. Seule l'approche de la grande entreprise avait valeur positive au sein de l'université, de l'entrepreneuriat, on ne pouvait rien en tirer. Si l'on remonte un peu plus dans le temps, il n'y a pas plus de trace d'entrepreneuriat dans l'approche économique de la firme². L'entrepreneuriat à l'université est souvent relégué à un niveau post-diplôme. Ainsi, l'organisation est envisagée essentiellement dans une perspective temporelle court-termiste et elle se construit à partir de la stabilité. Dans cette approche, les grandes entreprises sont envisagées sous l'angle de la répétition, de la constance et de l'invariance. Ainsi, l'approche de l'organisation renvoie à la recherche d'un équilibre stable³. Point de place pour l'entrepreneuriat, qui est considéré comme improductif car associé à une phase vers le développement de structures plus stables. Dans cette perspective, l'entrepreneuriat renvoie souvent une image d'irrégularité, d'aléa, d'imprévisibilité, de déviation par rapport à une structure donnée. En d'autres termes, l'entrepreneuriat n'atteint pas le rang d'une activité de réalisation ou de valorisation, permettant de dégager réciproquement soit de la valeur d'usage ou de la valeur d'échange (Schmitt et Bayad, 2003b). Cette image de la stabilité a dominé et continue à perdurer au sein du monde universitaire.

12. Le temps de la construction

L'introduction et le développement de l'Entrepreneuriat au sein de l'Université sont des éléments relativement récents. Elles correspondent essentiellement à deux éléments :

- les limites du modèle de la grande entreprise. La crise des années 70 a révélé que sur un certain nombre de points, le modèle de la grande entreprise ne répond plus aux attentes des responsables. Or, longtemps, l'université, à travers ces missions traditionnelles, la recherche et la formation, a centré son activité sur ce modèle. Le développement économique et la création d'emplois passaient essentiellement par la grande entreprise et ses économies d'échelle (Julien et Marchensay, 1996). L'université avait donc pour mission de "*fournir de bons gestionnaires aux grandes entreprises*" (Carrier, 2000).
- comme l'explique P.-A. Julien (2000), la raison principale de l'intérêt porté ces dernières années aux entreprises de petite taille et à l'entrepreneuriat réside dans la prise de conscience de leur rôle dans le développement économique local et national par l'intermédiaire de la création d'entreprise et de leur contribution en termes de

² Mis à part les travaux de Schumpeter et des économistes relevant de son approche sans que cela soit une réelle problématique de recherche.

³ Comme le souligne Juma (1996), ce principe est directement hérité de la vision déterministe du monde développé par les travaux de Newton.

création d'emplois, notamment dans le domaine des services et dans le secteur des nouvelles technologies⁴. L'université se devait de répondre à ces besoins⁵.

Dans cette perspective, la (ré)habilitation de l'entrepreneuriat dans les universités françaises date à peine plus d'une vingtaine d'années. Certes, des initiatives ont vu le jour plus tôt, mais aucune ne relève de l'université⁶. En ce qui concerne les universités, celles qui étaient "pionnières dans le domaine le sont restées très longtemps à tel point que Mortier [parlait] d'un grand vide" (Fayolle, 2000) alors qu'elles disposent du plus grand potentiel d'étudiants. L'engouement pour la création d'entreprise ces dernières années se concrétise au sein de l'université à partir des années 90. Cela se traduit dans les faits par le développement d'actions autour des missions de l'université : la recherche (multiplication du nombre d'articles, d'ouvrages, de sites Internet ou encore de colloques sur cette thématique) et la formation⁷ (sensibilisation, initiation, formation diplômante, ...). A l'heure actuelle, la reconnaissance institutionnelle de l'entrepreneuriat en est seulement en France à son commencement.

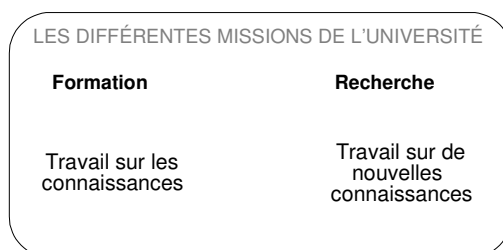


**Figure 1.- Université et Entrepreneuriat :
une relation centrée sur les métiers historiques de l'université**

13. Le temps du renforcement de la relation : la valorisation de la recherche

Etant donné que la croissance des pays industrialisés, ces dernières années, est fortement conditionnée à l'innovation, notamment dans les secteurs clés à forte valeur ajoutée (Rapport Majoie, 1999), l'université, à travers la recherche notamment, a un rôle moteur à jouer dans le développement économique régional, national et international. Concrètement, cela se caractérise au sein de l'université par la nécessité de développer les conditions favorables permettant de passer de l'aspect scientifique à l'aspect industriel (Aurelle, 1998). En d'autres termes, l'université se pose des questions par rapport à l'actionnabilité de celle-ci. C'est dans cet esprit que se créent des services de valorisation de la recherche.

Dans cette perspective, les universités commencent à partir de la fin des années 90 à développer systématiquement des services de valorisation⁸. En d'autres termes, on peut dire que l'université prend conscience du capital matériel et surtout immatériel qu'elle a su développer. Cette volonté de valorisation prend deux orientations⁹ :

⁴ Actuellement, la création d'entreprise représente en France sur les treize dernières années une moyenne de près de 285000 entreprises avec une moyenne de deux emplois (salarié ou non salarié) par entreprise.

⁵ On trouve dans ce développement l'une des raisons pour lesquelles l'entrepreneuriat est souvent assimilé à la création d'entreprise.

⁶ Comme l'indique A. Fayolle (2000), "les premiers enseignements d'entrepreneuriat ont été créés, en France, à la fin des années 70". Ces initiatives ont vu le jour dans des écoles de commerce (HEC, EM Lyon) et des écoles d'ingénieurs (Ecole des Mines d'Alès, Ecole Centrale de Lyon).

⁷ Mais comme le montre Fayolle (2000), seulement 37 %⁷ des universités ont au moins un enseignement en entrepreneuriat (contre 46 % en écoles d'ingénieurs et 71 % en écoles de commerce).

⁸ Service qui se compose en général de personnes du service administratif et enseignants-chercheurs. Par la suite, ces services ont été souvent associés à la mise en place des incubateurs universitaires.

⁹ Longtemps, en France, nous nous sommes limités à la première orientation. Cela s'explique notamment par la volonté de l'université de se centrer sur ces métiers traditionnels et historiques : la formation et la recherche.

- la cession technologique vers des entreprises existantes
- la création d'entreprise à partir des résultats de la recherche

Avant la mise en place de ce type de service, la valorisation non seulement était marginale dans certaines universités mais en plus relevait avant tout d'initiatives très localisées. L'université se trouve donc enrichie d'une mission complémentaire, la valorisation, à celles initiales, la formation et la recherche. Cette mission a été renforcée par la loi française sur l'innovation.

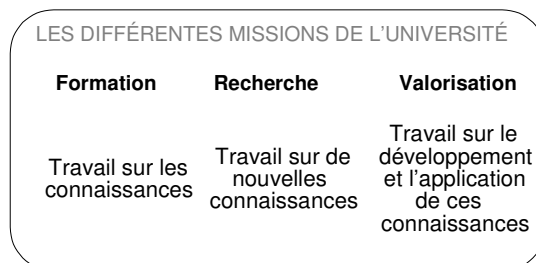


Figure 2.- Université et entrepreneuriat : l'enrichissement des missions

14. Le temps de l'intégration : les incubateurs universitaires

Les difficultés pour créer des entreprises à partir du potentiel universitaire peuvent aussi s'expliquer par un cadre législatif peu propice. En effet, avant la loi sur l'innovation et la recherche, on comptait en France, 1 création d'entreprise pour 1000 chercheurs par an (Jacquemin, 1999). Même si l'on considère que le potentiel technologique et scientifique est bien présent, la création d'entreprise par des chercheurs est très faible. *"Fortement créatrices d'emplois, ces entreprises ont pourtant un taux de réussite élevé (5 cas sur 6) et leur effectif moyen est de 11 salariés quelques années après leur création"* (Jacquemin, 1999). Ce décalage peut se comprendre au travers de deux textes législatifs¹⁰ qui interdisent aux fonctionnaires créant leur entreprise de continuer à avoir des liens avec leur organisme d'origine, amenant une prise de risque trop importante pour les chercheurs.

La loi sur l'innovation et la recherche de juillet 1999¹¹ ainsi que le décret n° 2000-893 du 13 septembre 2000 relatif aux conditions dans lesquelles les établissements publics d'enseignement supérieur peuvent fournir des moyens de fonctionnement à des entreprises ou à des personnes physiques sont des signes forts de l'Etat pour favoriser les interactions entre universités et entreprises. Ces interactions existent depuis longtemps dans des domaines aussi variés que l'agroalimentaire, l'aéronautique ou encore les industries chimiques. La loi sur l'innovation et la recherche ne fait que renforcer les actions déjà mises en place auparavant. Dans ce sens, cette loi tirant les enseignements du rapport Guillaume *« a pour objectif de faciliter le rapprochement entre la recherche publique et les entreprises »* (Marion, Philippart et Verstraete, 2000). Selon les propos du Ministre de l'époque, Claude Allègre, elle vise à rendre plus productive la science dans le but de développer des emplois. Ainsi, l'université contribue directement au dynamisme des régions et de la nation.

Dans les textes, la loi s'organise notamment autour des deux points suivants :

¹⁰ Loi du 13 juillet 1983 et l'article 423-13 du nouveau code pénal.

¹¹ Loi n° 99 587 du 12 juillet 1999 initiée par le Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie.

- diminuer les obstacles relatifs à la collaboration entre les universitaires et les entreprises. Dans cette perspective, le personnel universitaire (enseignant-chercheur, ingénieur de recherche, ...) peut aider, conseiller, voire participer au capital de l'entreprise tout en ayant une activité à l'université. Il est possible pour ces personnes de disposer d'une période de trois ans renouvelable pour créer une entreprise. Durant cette période, la personne peut à tout moment revenir à son poste à l'université.
- favoriser la création de structures de soutien aux entreprises issues des activités de l'université et notamment de la haute technologie. L'objectif est donc de favoriser la transformation de la recherche en activités technologiques. Dans cette perspective, la mise en place d'incubateurs universitaires correspond à un type d'actions par rapport à ce volet de la loi.

Par rapport aux deux points présents dans le dispositif législatif, l'incubateur s'inscrit tout particulièrement dans la volonté de favoriser la création de structures de soutien aux entreprises issues des activités de l'université. Cela correspond au quatrième temps de la relation entre université et entrepreneuriat : le temps de l'intégration. Ainsi, dans la lignée de la loi sur l'innovation, les incubateurs sont mis en place par le décret 2000-843 du 13 septembre 2000. Selon la définition donnée dans le rapport Cuby (2001) l'organisation de l'incubateur doit permettre de mobiliser un réseau de compétences, d'accompagner concrètement les porteurs de projets sélectionnés avec des moyens humains, matériels et financiers. Il a pour objectif d'assurer le transfert vers le monde socio-économique des trois missions fondamentales de l'université (formation, valorisation et recherche) par l'intermédiaire de la création d'activités et d'entreprises innovantes. En d'autres termes, il s'agit d'essaimage académique (ou spin-offs académiques (Pirnay, 2001)). Il s'agit d'une pratique volontariste consistant pour une université à encourager et à aider sur les plans financier, technique et managérial, ses employés et ses étudiants à créer leurs propres entreprises, grâce à toute forme d'appui et d'accompagnement "*en vue de l'exploitation commerciale d'une idée ou d'une invention universitaire*" (Doutriaux, 1992).

Toutefois, l'incubation est limitée à certaines conditions, il faut que le projet :

- porte sur une technologie innovante
- et soit issu de la recherche publique.

Actuellement, l'Etat a sélectionné à ce jour 31 incubateurs¹² auxquels il apporte un soutien global de plus de 24,6 M€ pour 3 années avec un objectif global de 850 projets incubés. Ces incubateurs sont construits sur des modèles juridiques différents (association, GIP, ...). De plus, ils ont une liberté de gestion et d'action liée au contexte local dans lequel ils se sont implantés (Berger-Douce et Schmitt, 2004, Schmitt et Bayad, 2003 a et c). Bien souvent, ces incubateurs ont une réalité politique (financement de la région, du département, ...) et contextuelle (collaboration avec des pépinières d'entreprises, des jeunes chambres économiques, des structures d'accompagnement, des concours pour la création d'entreprise, ...) qui dépasse le simple cadre de l'université. De façon générale, les incubateurs ont pour fonctions :

- d'héberger des projets issus de l'université sur un laps de temps plus ou moins long ;
- de favoriser l'accompagnement ;
- de permettre de trouver des débouchés ;
- de participer à la construction d'un plan d'affaire dans le but de trouver des financements.

En d'autres termes, les incubateurs ont pour vocation de favoriser le développement de conditions propices (techniques, financières, humaines, ...) à la création d'entreprise à partir

¹² Sur ces 31 incubateurs, 30 se sont regroupés au sein de l'association France Incubation.

de projets issus de la recherche publique. L'intégration de l'entrepreneuriat au sein des universités correspond à une prise de conscience récente, en France, du potentiel entrepreneurial et d'innovation de celles-ci.

A la lumière de ce schéma, on voit apparaître un renforcement de la relation entre université et entrepreneuriat. Ce renforcement se matérialise par le développement de structures dédiées à l'entrepreneuriat pour des projets issus de l'université. Ces structures se matérialisent à travers la loi sur l'innovation par des incubateurs.

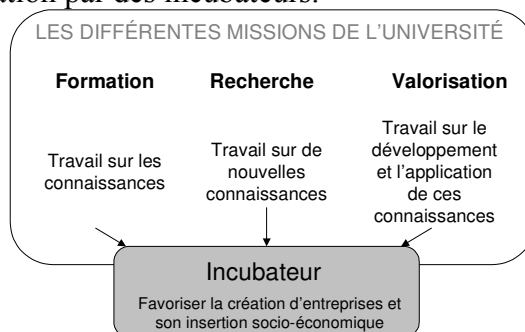


Figure 3.- Intégration des incubateurs dans les missions de l'université

II. L'émergence du paradoxe de l'université et de l'entrepreneuriat

Si l'on retient que la relation entre université et entrepreneuriat s'installe dans une relation intégrative via l'introduction des incubateurs, il convient à la lumière de cette notion d'intégration de s'interroger sur les modalités de fonctionnement de ces structures. Cette deuxième partie s'appuie non seulement sur le rapport à mi-parcours demandé par le ministère sur l'évaluation des incubateurs mais aussi sur les expériences des auteurs par rapport à différentes structures auxquelles ils ont eu l'occasion de participer. Pour illustrer nos propos, nous nous appuierons plus particulièrement sur le cas de l'entreprise incubée Verre Nature.

21. L'expression de la relation intégrative entre université et entrepreneuriat : relecture du rôle des incubateurs à la lumière des notions de structuration, de catalyseur et d'intermédiation

Au-delà du discours législatif et politique, il nous a semblé intéressant de faire ressortir certaines caractéristiques qui soulignent l'intérêt des incubateurs et qui participent au rapprochement entre université et entrepreneuriat. Pour cela, nous nous référons à trois concepts : structuration, catalyseur et intermédiation.

211. La structuration du processus entrepreneurial

La présence d'incubateurs au sein de l'université permet de favoriser la structuration des projets entrepreneuriaux. Plus précisément, l'incubateur apparaît comme un espace d'expression d'une représentation d'une réalité à venir. Il joue donc un rôle important dans le projet dès l'amont, au niveau du développement de la vision (Filion, 1991). Ainsi, on passe d'un projet développé au sein de l'université à un projet entrepreneurial. Illustrons nos propos par l'exemple du cas Verre Nature. Le projet porte sur l'utilisation de la technique bien connue en biologie végétale de la culture in vitro à partir de travaux de recherche dans le cadre d'une thèse. L'incubateur va permettre de faire le lien entre la recherche universitaire et

l'entrepreneuriat dans la mesure, il va favoriser la structuration du projet autour de la création d'une entreprise. Au final, Verre Nature est, depuis le 26 novembre 2001, une SA dans le domaine de la production et de la commercialisation de plantes in vitro dans des contenants esthétiques, comme objets de décoration intérieure. Dans cette perspective, il apparaît que les incubateurs jouent un rôle stratégique dans la structuration des projets entrepreneuriaux. La présence de l'incubateur favorise le développement d'une dialectique entre la conception au sein de l'université (le dessein) et la réalisation par rapport à une réalité entrepreneuriale (le dessin). Comme le souligne J.-P. Boutinet (1993) *"le dessein de la conception doit se matérialiser dans un dessin de la réalisation, lequel va modifier, corriger le dessein initial, ce dernier conduisant à une nouvelle concrétisation"*.

212. L'incubateur, catalyseur du processus entrepreneurial

Dans son étude sur les relations entre Business Angels et incubateurs, Gullander (2002) cite la définition de la Commission Européenne : *"Un incubateur est une organisation qui accélère et systématise le processus de création d'entreprise en fournissant aux porteurs de projet un accompagnement intégré incluant un espace de travail, des services relatifs à leur développement d'activité ainsi que des opportunités de mise en réseau"*. Cela permet selon Mustar (1997 et 1998) de lutter contre le sentiment d'isolement du créateur grâce à l'insertion dans des réseaux considérés comme facteurs-clés de succès d'une création d'entreprise. Ainsi, ces structures seraient en mesure d'augmenter de manière significative le taux de survie des entreprises nouvellement créées. Un élément moteur de cette définition est donc la capacité de l'incubateur d'accélérer le processus de création d'une nouvelle entité économique. En d'autres termes, l'incubateur peut être qualifié de catalyseur¹³ du processus entrepreneurial. Ainsi, le phénomène de catalyse décrit par Gasse et D'Amours (2000), dans une perspective entrepreneuriale, s'appuie sur l'existence d'un milieu qui prédispose à l'entrepreneuriat, sur lequel vont agir des déclencheurs dans la décision de se lancer en affaires. Dans cette optique, l'incubateur est un catalyseur de la décision de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale.

Le porteur du projet Verre Nature qualifie volontiers l'incubateur de catalyseur de son processus entrepreneurial dans la mesure où son hébergement au sein de cette structure a permis d'orienter les études de faisabilité économique de son projet et surtout d'affiner le plan de développement avant d'accompagner l'équipe dans ses recherches de financement. Par ailleurs, la proximité spatiale avec d'autres porteurs de projet constitue un atout indéniable pour le moral, au-delà des échanges d'expériences purement professionnelles, pour rompre le sentiment d'isolement. Enfin, la force catalytique de l'incubateur semble renforcée par la nature désintéressée, puisque publique, de l'équipe oeuvrant au sein de la structure.

Selon E. Liikanen (2003), Commissaire européen en charge des entreprises et de la société de l'information, l'innovation et l'esprit d'entreprise sont très insuffisants en Europe. Alors que certains Etats membres attestent d'un esprit d'entreprise bien ancré, l'Europe dans son ensemble déplore plutôt un déficit à cet égard. E. Liikanen a souligné à plusieurs reprises la nécessité de remédier à cette situation d'où la mise en place d'initiatives à l'échelle européenne, dont la rédaction d'un livre vert sur l'esprit d'entreprise. L'édition 2003 du Tableau de bord européen de l'innovation confirme que les performances de l'Union Européenne en matière d'innovation restent nettement inférieures à celles des Etats-Unis. L'étude des tendances générales par pays révèle que la France figure parmi les pays en perte

¹³ Ce terme est utilisé de façon métaphorique par rapport au sens donné par la chimie, son domaine originel. Le sens retenu ici est celui utilisé par M.-J. Avenier (2000). On appelle catalyse *"l'accélération d'une transformation souhaitée par la présence, dans le contexte de cette transformation, d'un facteur, le catalyseur ; celui-ci favorise cette transformation"*.

de vitesse avec un indice de synthèse de l'innovation de 0,46 correspondant au 10^{ème} rang du classement (Cordis Focus, 2003). Ce constat renvoie à l'urgence de renforcer les liens entre l'université et l'entrepreneuriat. Dans cette perspective, les incubateurs universitaires peuvent être une des solutions possibles par rapport à ce déficit et par rapport à la possibilité de jouer ce rôle de catalyseur. Ce rôle va être fortement conditionné non seulement le nombre mais aussi la qualité des projets qui vont émerger. Le défaut de ce type de structure est que l'on s'oblige à avoir des projets engendrant un parasitage possible par rapport au rôle de catalyseur de l'incubateur.

213. Le rôle d'intermédiation des incubateurs dans la relation entre université et entrepreneuriat

L'université par l'intermédiaire des incubateurs universitaires a instrumenté sa relation avec l'entrepreneuriat. Dans cette perspective, l'incubateur peut être considéré comme un artefact ayant entre autres pour objet l'intermédiation entre l'université et l'entrepreneuriat. Il est avant tout un instrument et un espace de dialogue et de construction entre les porteurs de projet et les parties prenantes possibles par rapport au projet (enseignants, chercheurs, mais aussi financeurs, clients, ...). Ainsi par intermédiation, nous entendons l'introduction délibérée au sein du processus entrepreneurial d'une structure, ici les incubateurs, destinée à faciliter le rapprochement entre université et entrepreneuriat. Comme le souligne M.-J. Avenier (2000) une intermédiation a un double but pour les porteurs de projet :

- favoriser l'évolution des représentations des porteurs de projet ;
- favoriser la co-construction par les porteurs de projet avec l'aide du personnel de l'incubateur mais aussi les autres porteurs de projet d'une représentation intelligible d'une réalité à venir sans chercher à amener les porteurs de projets à adhérer à des représentations prédéfinies.

Plus particulièrement, par rapport à ce dernier point, le personnel de l'incubateur a un rôle, au sens de Caillé (1991), non pas de réparateur qui suggérerait que LE bon chemin est détenu par ces personnes, mais plutôt de facilitateur, où le cheminement appartient aux porteurs de projet et le personnel de l'incubateur se sert avant tout de sa position pour les aider à se donner une représentation réflexive d'eux-mêmes, à ne pas s'enfermer dans leur point de vue, à percevoir ce qui est peut être autrement, à redevenir acteur et créateur de leur devenir.

Dans le cas Verre Nature, l'intermédiation des différents acteurs de l'incubateur est une mission à géométrie variable selon les phases de développement du projet de création. Par exemple, la cellule de valorisation de l'université a été un appui indispensable en phase initiale du projet pour introduire l'équipe auprès des instances locales compétentes afin de faciliter les démarches de promotion de leur concept, notamment lors de la préparation de la convention signée en mai 2000 avec le laboratoire universitaire de biologie végétale portant sur la mise à disposition d'un local destiné aux activités de production de prototypes avant l'installation dans des locaux en propre fin octobre 2002. Par ailleurs, la pépinière d'entreprises, acteur-clé de l'incubateur, a nettement stimulé la nécessité pour le porteur de projet d'organiser une veille commerciale et concurrentielle quasi-systématique par le biais de la fréquentation intensive de manifestations commerciales régionales et nationales comme simple visiteur ou exposant. Enfin, sous l'impulsion du directeur de la pépinière, l'équipe de Verre Nature a participé à deux reprises au Concours National d'Aide à la Création d'entreprises innovantes et a ainsi été récompensée en 2000 dans la catégorie : Projet en émergence, puis en 2001 dans la catégorie : Projet en création – développement.

La position intermédiaire des incubateurs va donc permettre de favoriser le développement d'une relation dialectique entre l'université et l'entrepreneuriat (Schmitt, 2004, Berger-Douce et Schmitt, 2003, Schmitt et Bayad, 2003a). Dans les faits, la frontière entre les deux est souvent mouvante amenant les personnes au sein des incubateurs à travailler sur les deux registres. De plus la tentation est souvent grande de tomber dans des certitudes et cette tentation s'agrandit souvent du fait du peu de formation dans le domaine de l'entrepreneuriat, voire de la gestion, de certains acteurs liés aux incubateurs.

22. Université et entrepreneuriat : une relation paradoxale

Il convient ici de faire ressortir les problèmes importants liés à la relation entre université et entrepreneuriat dans une perspective d'intégration entre les deux. Pour cela, nous avons essayé de mettre en commun les éléments issus de notre propre vécu et ceux émanant du rapport réalisé par Ernst & Young (2003). Il convient ici de préciser aux lecteurs, qu'il ne convient pas de rechercher une certaine validité dans nos propos. En effet, il est difficile de considérer que les connaissances issues de notre réflexion soient transposables. Il convient plutôt de parler de légitimation de ces connaissances, dans la mesure où la connaissance s'inscrit dans une perspective kantienne selon laquelle les choses sont inconnaissables de par leur nature en-dehors de l'expérience sensible ou cognitive. La connaissance est alors vue comme un processus de construction intentionnelle de représentations éprouvées par l'expérience.

221. Relation entre université et entrepreneuriat : l'émergence d'un paradoxe

Dans cette perspective, à la lecture du rapport réalisé par le groupe Ernst & Young et à la vue de notre expérience, il apparaît clairement que le rôle de l'université via la formation, la recherche et la valorisation se retrouve plus diffus. En effet, si l'on considère que l'intégration entre l'université et l'entrepreneuriat s'exprime autour des trois pôles suivants, formation et recherche, incubateur et service de valorisation, force est de constater deux types de relations nouvelles :

- entre l'incubateur et le service de valorisation. Quand cette relation existe, elle se fait principalement dans un sens, du service de valorisation à l'incubateur. Ainsi, le service est avant tout utilisé comme un pourvoyeur de projets. Une fois le projet incubé, il existe peu de modalités de contrôle, en dehors de réunion ponctuelle, du service valorisation sur les actions menées au sein de l'incubateur. De plus, si le projet est faiblement lié à la recherche, il risque encore plus rapidement de "sortir" de l'université. A ce niveau l'université disparaît quasiment du processus d'incubation du projet. Or, les services valorisation ont un rôle supplémentaire à jouer en dehors de ce rôle de pourvoyeur, celui d'assurer le lien avec les compétences de l'université dans le domaine de la recherche et de la formation en entrepreneuriat mais aussi de favoriser le développement d'un réseau d'affaires autour du projet et du porteur de projet. En d'autres termes, la relation entre l'incubateur et les services de valorisation doit constituer un processus d'aller-retour permettant au porteur du projet, à l'incubateur et au service valorisation de savoir où le projet en est à tout moment. Dans cette perspective, la mise en place d'outils simples et partagés entre les différentes personnes concernées comme, par exemple, des tableaux de bord avec les objectifs liés au projet. D'autre part, l'échec de certains projets en cours d'incubation, fait l'objet d'une valorisation sous

forme de cession. Là encore, les services valorisation de l'université sont peu sollicités.

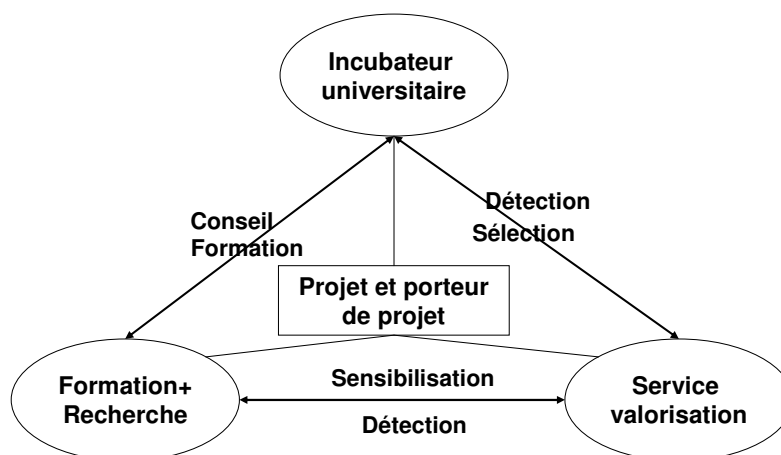


Figure 4.- Les acteurs de la relation entre université et entrepreneuriat

- entre l'incubateur et la formation et la recherche en entrepreneuriat. L'idée n'est pas de revenir sur la finalité même du dispositif de valorisation et des incubateurs, qui relève du transfert des connaissances de la recherche vers le domaine de l'entreprise, mais plutôt l'utilisation de la formation et de la recherche en entrepreneuriat. Comme nous l'avons mentionné précédemment, ces missions sont de plus en plus présentes au sein des universités. Cela se traduit concrètement au niveau de la formation par l'augmentation du nombre de formations diplômantes, le nombre de modules organisés sur le thème de l'entrepreneuriat et au niveau de la recherche par l'importance du nombre de communications de recherche sur le thème et le développement de laboratoire de recherche autour de l'entrepreneuriat. Ce développement de la recherche et de la formation dans le domaine de l'entrepreneuriat se constitue autour de réseaux structurés¹⁴. Or, actuellement cette utilisation de la formation et de la recherche en entrepreneuriat, à quelques trop rares exceptions, elle est inexistante. Cette absence de lien doit nous amener à nous poser la question de la crédibilité et de l'actionnabilité des actions menées au sein de l'université.

Au final, par rapport à ces deux nouvelles relations, l'image qui apparaît n'est pas forcément celle de l'intégration où les différents éléments qui composent la relation entre université et entrepreneuriat s'inscrivent dans un processus dynamique et itératif. En effet, dans une certaine mesure, le développement des incubateurs apparaît de façon paradoxale comme un élément limitant de la relation entre université et entrepreneuriat, alors qu'initialement c'est l'effet inverse qui était attendu. Ainsi, le processus apparaît sous l'angle de la linéarité, dans la mesure où le service valorisation intervient en amont des incubateurs et ce service sert

¹⁴ Pour ne parler que de l'aspect francophone, nous citerons l'AIREFME (www.airepme.org) ou encore l'Académie de l'Entrepreneuriat (www.franceincubation.com).

essentiellement à apporter des projets à l'incubateur. Au regard du rapport réalisé par Ernst & Young, on peut s'interroger sur l'accentuation de ce paradoxe. En effet, le rapport pointe fortement le fait que les résultats sont meilleurs quand les incubateurs délaissent la détection. Il est difficile "*pour un incubateur, de mener avec succès une politique de détection active et de réussir simultanément dans le processus d'accompagnement*"¹⁵. Cette linéarité du processus se retrouve aussi graphiquement dans le rapport à mi-parcours¹⁶ quand le dispositif d'incubation universitaire est présenté. D'un autre côté, l'aspect paradoxal de la relation entre université et entrepreneuriat, via les incubateurs, se trouve aussi conforté par la non utilisation des ressources en termes de formation et de recherche. Ces projets sont autant une manne potentielle pour les étudiants en formation, les juniors entreprise et les chercheurs. Les besoins sont là dans différents domaines de la gestion, mais souvent les incubateurs font appels à des cabinets extérieurs sans pour autant qu'un contrôle existe à ce niveau. Le problème vient souvent d'une mauvaise connaissance du personnel des incubateurs de ce que peut apporter l'université. Même si le rapport à mi-parcours qualifie de bonne pratique le fait de recourir à des expertises externes, il n'envisage que deux solutions : expertise au sein des incubateurs et expertise externe¹⁷. On peut parler ici d'illusion de choix, dans la mesure où il existe d'autres possibilités comme le recours aux ressources universitaires.

222. Relation entre université et entrepreneuriat : cohabitation de deux finalités

L'angle d'approche retenu de façon générale par les différents incubateurs universitaires est de considérer l'entrepreneuriat avant tout comme un résultat : la création d'entreprise. Cette finalité s'est construite essentiellement à partir des objectifs chiffrés donnés par le ministère. Ainsi, à chaque incubateur correspond un nombre minimum de projet à incubé. Sur trois ans, les incubateurs devaient arriver à un total de 850 projets incubés au 31 décembre 2003. A cette date, on comptait au sein des incubateurs universitaires français 977 projets. Cet objectif a été atteint, mais à quel prix ? En effet, les objectifs chiffrés correspondent plutôt à des prophéties auto révélatrices¹⁸ qu'à de réels objectifs.

En définitif, cette culture du résultat renvoie à une finalité restrictive de l'entrepreneuriat liée à la création d'entreprise. Dans cette conception de l'entrepreneuriat, émerge rapidement une course aux résultats, c'est-à-dire une course au nombre de projets incubés, d'entreprises créées ou encore de d'emplois créés. Dans cette perspective, les incubateurs semblent se rapprocher de ce que Saporta et Verstraete (2000) appelle la logique de création de créateur. Cette logique s'inscrit avant tout, comme le rappellent les auteurs, dans une perspective court-termiste dans la mesure où il s'agit avant tout de répondre à l'objectif d'incuber 850 projets et de façon sous-jacente de créer des entreprises et des emplois. Le choix de s'inscrire dans cette finalité est d'autant incompréhensible, que cela fait déjà plusieurs années que nombre de recherches insistent sur la nécessité d'envisager la notion d'entrepreneuriat sous un aspect plus extensible (Albert et Marion, 1998). Dans cette perspective, nous entendons par entrepreneuriat "*un processus dans lequel des ressources, indépendantes à l'origine, sont réorganisées d'une nouvelle façon pour saisir une occasion d'affaires*" (Johannisson, 2003). Dans cette perspective, l'entrepreneuriat correspond alors avant tout à un processus plus qu'à un résultat (Hernandez, 1999). Si l'on retient cette finalité, la problématique des incubateurs s'en trouve renversée. En effet, il ne s'agit plus uniquement de créer mais plutôt de s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour favoriser l'émergence, la construction et le

¹⁵ p. 20 du rapport

¹⁶ p.11 du rapport

¹⁷ Le coût des expertises externes varie entre 2,5 et 5K€. (rapport Ernst & Young, 2003, p. 20).

¹⁸ La logique de la prophétie autoréalisatrice, analysée par le sociologue Merton, énonce qu'une représentation ou une prévision peut devenir "vraie" par le simple fait que les actions et réactions qu'elle engendre, la réalisent.

développement de projets entrepreneuriaux. De façon provocatrice, on peut ajouter que bien que contribuant à la pérennité de l'entreprise, la création d'entreprise ne se suffit pas à elle-même. Il est nécessaire de former aussi les porteurs de projets au développement de leur organisation. Sans cela, le risque est grand de se réjouir de l'atteinte des objectifs et de ne pas s'apercevoir que ces entreprises ont disparu du paysage économique au bout de deux ou trois ans¹⁹. Au final, il convient donc de concevoir, mettre en oeuvre, animer des actions entrepreneuriales et les évaluer chemin faisant afin de les adapter aux situations rencontrées²⁰. En d'autres termes, il convient de développer une réflexion autour de la conception d'une ingénierie des pratiques entrepreneuriales.

Les incubateurs en chiffre²¹

	30-juin-02	01-janv-03	01-janv-04	
Projets incubés	440	733	977	
% par rapport objectif	52%	86%	115%	
Entreprises créées	161	350	520	
Emplois créés	600	1336	1924	
Emploi moyen	3,73	3,82	3,70	
		Evolution en %	Evolution en %	Evolution totale
Projets incubés		40%	25%	55%
Entreprises créées		54%	33%	69%
Emplois créés		55%	31%	69%

- le taux de sélection est en moyenne de 3 sur 10.
- 38 % de projets incubés qui portent sur les sciences de la vie et les biotechnologies, 27 % sur les sciences de l'information-communication-télécommunications, 24 % sur les sciences et technologies de l'ingénieur et 11 % sur les sciences sociales et humaines.
- Concernant le profil des porteurs de projet, ils sont majoritairement issus d'établissements d'enseignement supérieur (41 %) et d'organismes de recherche (23 %). Mais la part des projets portés par des salariés d'entreprises (24 %) et des chômeurs (7 %) est importante.
- Ils sont quasiment tous diplômés de l'enseignement supérieur (94 %), dont plus de la moitié titulaires d'un doctorat.
- Parmi les personnels de recherche qui relèvent des dispositions de la loi sur l'innovation et la recherche, soit seulement 11 % des personnes impliquées dans les projets incubés, 58 % l'ont fait au titre de l'article 25.2 (apport concours scientifique), 34 % au titre de l'article 25.1 (mise à disposition pour création d'entreprise) et 8 % au titre de l'article 25.3 (prise de participations).

A la lumière de la cohabitation de ces deux finalités de l'entrepreneuriat au sein de l'université et des incubateurs, on comprend mieux l'émergence du paradoxe de la relation entre université et entrepreneuriat. On comprend mieux aussi la difficulté d'intégrer au sein des incubateurs des liens avec la formation et la recherche en entrepreneuriat.

En guise de conclusion : l'avenir de la relation entre université et entrepreneuriat

¹⁹ Il pourrait être intéressant de développer à côté du ratio, coût moyen par projet, qui est actuellement de l'ordre de 45 à 60K€, de calculer le ratio du coût moyen par rapport au nombre d'année d'activité, pour commencer à avoir une connaissance sur le "retour sur investissement".

²⁰ Afin de respecter l'anonymat de l'évaluation, nous précisons ultérieurement les références de nos travaux.

²¹ Sources : Ministère de la recherche/ Direction de la technologie – Bilan d'activité des incubateurs d'entreprises innovantes et France Incubation.

Si l'on retient l'aspect paradoxal de la relation entre université et entrepreneuriat depuis le développement des incubateurs, on peut être amené à penser que les actions menées par l'université s'apparentent plus à une recherche de légitimité plutôt qu'à une réelle adhésion à l'esprit d'entreprendre. Ce qui a amené Koffi et al., 1999 à souligner au sujet du dispositif français d'aide à la création d'entreprise : *"Quelquefois, les mesures ne sont que la traduction d'une obligation politique de devoir accompagner et encadrer des mouvements spontanés, voire de suivre des phénomènes de mode"*. Finalement, les incubateurs sont un pion supplémentaire dans le paysage déjà encombré de l'entrepreneuriat. Le "milieu innovateur" (Crevoisier, 1994) regroupe des acteurs aux profils très variés, notamment des organismes institutionnels (Anvar, Drire, ...) et diverses structures qualifiées de technopoles, de pépinières et, plus récemment, d'incubateurs. Ce foisonnement de l'offre d'accompagnement est-il le gage d'une simplification de la démarche des porteurs de projet de création d'entreprise innovante ? En d'autres termes, le dispositif des incubateurs régionaux est-il un complément utile aux porteurs de projet innovant ou sa présence ne vient-elle que compliquer encore davantage le paysage français de l'accompagnement des créateurs potentiels ? Dans ce paysage encombré quel rôle l'université peut-elle jouer ? Dans la perspective évoquée précédemment de faire le lien avec les métiers traditionnels de l'université, l'incubateur aurait pu jouer un rôle intéressant de gestion et de coordination des différentes actions liées à l'université. Ce point a déjà été évoqué par Verstraete (2000) autour de la construction de "Centres d'Entrepreneuriat" au niveau local et repris par Boissin (2003) autour du concept de "Maison de l'Entrepreneuriat". Ces structures auraient pour mission non seulement la coordination des différentes actions liées à l'entrepreneuriat au sein de l'université (formation, projet de recherche, conseil), mais ils seraient aussi garants de ces différentes actions. Les enseignants et chercheurs qui le souhaiteraient pourraient être rattachés à ces différents centres, favorisant ainsi une cartographie locale des ressources disponibles. Ces centres permettraient de développer des activités de conseil et d'accompagnement en entrepreneuriat, fournissant un potentiel non négligeable de terrains de recherche. Au-delà des activités de conseil et d'accompagnement, il serait possible de travailler sur l'aspect pédagogique et sur des méthodes liées à l'entrepreneuriat et de développer une recherche non seulement d'observation mais aussi de recherche-intervention. Ces centres sont certes d'un genre nouveau au niveau de l'université française, mais ils peuvent s'appuyer sur des expériences internationales, comme notamment l'expérience de la Chaire Bombardier en gestion du changement technologique dans les PME, à l'Université du Québec à Trois-Rivières (Julien, Raymond, Jacob et Abdul-Nour, 2003).

Eléments bibliographiques

- Albert P., Marion S. (1998), "Ouvrir l'enseignement à l'esprit d'entreprendre", in L'Art d'Entreprendre, Village Mondial, pp. 28-30.
- Aurelle Y. (1998), "De la création scientifique à la création industrielle", Réalité Industrielle, Novembre 1998.
- Avenier M.-J. (2000), "Intermédiation et catalyse, susciter des comportements inhabituels au sein de l'organisation", dans Lorino P. (coordination), *Enquêtes de gestion, à la recherche du signe dans l'entreprise*, L'Harmattan, Paris, p.153-201.
- Barel Y. (1979), *Le paradoxe et le système*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.
- Berger-Douce S., Schmitt C. (2004), "Entrepreneuriat et incubateurs universitaires : une relation en quête de sens", 3^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lyon, 31 mars et 1^{er} avril 2004.
- Boissin J.-P. (2003), "Les Maisons de l'Entrepreneuriat , outil d'action pour l'initiative

- économique sur les campus français", *Colloque Entrepreneuriat en action*, Agadir, octobre.
- Boutinet J.-C. (1993), *Psychologie de la conduite à projet*, PUF, Paris.
- Caillé P. (1991), *Un et un font trois*, ESF, Paris.
- Carrier C. (2000), "Défis, enjeux et pistes d'action pour une formation entrepreneuriale renouvelée", dans *Gestion 2000*, n°3, mai-juin, p. 151-163.
- Cordis Focus (2003), "Des commissaires lancent le débat sur le rôle des universités", Community Research and Development Information Service, publication de la Commission Européenne (DG Entreprises à Luxembourg), n°215, 24 février, p.4
- Crevoisier O., (1994), "Dynamique industrielle et dynamique régionale : l'articulation par les milieux innovateurs", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 70, p.33-48.
- Doutriaux J. (1992), "Interaction entre environnement universitaire et les premières années des entreprises essaimantes canadiennes", in *Revue Internationale P.M.E.*, vol 5, n°2, p. 7-39.
- Fayolle A. (2000), "L'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif supérieur français : un regard sur la situation actuelle", in *Gestion 2000*, n°3, mai-juin, p. 77-95.
- Filion L.-J. (1991), *Visions et relations*, Éditions de l'entrepreneur, Montréal.
- Gasse Y. et D'Amours A. (2000), *Profession Entrepreneur*, Les Editions Transcontinentales, 2^{nde} édition, Québec
- Gullander S. (2002), « The Business Angel and the Incubator », in 2nd *Conference EURAM (EUROpean Academy of Management)*, Stockholm, 9-11 mai
- Hernandez E.-M. (1999), "Modèles d'entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle", *Revue Sciences de Gestion*, n° 26-27, p. 505-526.
- Jacquemin C. (1999), "Profession : entrepreneur-chercheur, in XXI^e siècle" - Le magazine du ministère de l'Education nationale, de la Recherche et de la Technologie, n°4, avril (<http://www.education.gouv.fr/magazine/1999/4/inno.htm>).
- Johannisson B., (2003), "La modernisation des districts industriels : rajeunissement ou colonisation managériale ?", *Revue Internationale PME*, vol. 16, n°1, p.11-41.
- Julien P.-A. (2000), *L'entrepreneuriat au Québec*, Editions Transcontinental.**
- Julien P.-A., Marchesnay M., (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica.**
- Julien P.-A., Raymond L., Jacob R., Abdul-Nour G., (2003), *L'Entreprise-Réseau, Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*, Presses de l'Université du Québec.
- Juma C. (1996), "Vers une économie non newtonienne", dans *La mort de Newton*, Maisonneuve et Larose, Paris, p. 69-106.
- Koffi A., Erdem F., Nekhorocheva L., Pendelieu G., Lluica-Georges N. (1999), "Les dispositifs d'aide à la création d'entreprise – Etude comparative portant sur quatre pays", Actes du 1^{er} Congrès de l'Entrepreneuriat, Lille, novembre, p.234-255.
- Liikanen E. (2003), « L'innovation et l'esprit d'entreprise encore insuffisants en Europe », *Cordis Focus*, n°232, 3 novembre, p.7
- Majoie B. (1999), *Recherche et innovation : la France dans la compétition*, Paris, La Documentation Française, p. 31
- Marion S., Philippart P, et Verstraete T. (2000), "La valorisation de la recherche publique par la création d'entreprise", dans T. Verstraete, *Histoire d'entreprendre*, Editions EMS.
- Martinet A.-C. (1990), "Epistémologie de la stratégie", dans *Epistémologies et Sciences de Gestion*, dans Martinet A.-C. (coordination), Editions Economica, Paris, p. 211-236.
- Mustar P., (1997), "How French academics create hi-tech companies : the conditions for success or failure", *Science and Public Policy*, vol. 24, n°1, February, p.37-43.
- Mustar P., 1998, "Partnerships, configurations and dynamics in the creation and development

of SMEs by researchers", *Industry and Higher Education*, August, p.217-221.

Pirnay F. (2001), "Les phénomènes de "spin-offs universitaires" : élaboration d'un cadre de référence conceptuel", in *Xième Conférence de l'AIMS*, Québec, 13-15 juin.

Rapport Cuby (2001), "Les incubateurs publics d'entreprises technologiques innovantes", Ministère de L'Education Nationale et Ministère de la Recherche, n°01-060, août.

Rapport Ernst & Young (2003), "Evaluation à mi-parcours des incubateurs des entreprises innovantes liées à la recherche publique", Ministère chargé de la recherche, Rapport de synthèse final 10 septembre 2003.

Saporta B., Verstraete T. (2000), "Réflexions sur l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises", dans *Gestion 2000*, n°3, mai-juin, pp. 97-121.

Schmitt C. (2004), "Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens", dans *Revue Internationale PME*, à paraître vol 17, n°3-4.

Schmitt C., Bayad M. (2003), "L'entrepreneuriat dans les universités françaises : regard sur le dispositif d'incubation", *Colloque "L'entrepreneuriat en action"*, Agadir, 23 et 24 octobre.

Schmitt C., Bayad M. (2003) "L'importance de la conception dans la détermination de la valeur : entre vision stratégique et traduction", AIMS, 4-6 juin, Tunis.

Schmitt C., Bayad M. (2003), "Entrepreneurship and university : reflections on the role of university incubators", *IAMOT*, 13-15 may.

Verstraete T. (2000), "Les universités et l'entrepreneuriat, document de travail", septembre, document de travail, http://asso.nordnet.fr/adreg/univ_entrep.PDF.