

David MERIEAU
ESC Bretagne Brest

La création d'entreprises innovantes et l'intelligence économique comme élément de performance de l'incubateur Produit en Bretagne, à l'ESCBB

Résumé

Dans cet article, nous essayons de faire comprendre ce qu'est l'incubateur Produit en Bretagne. Notre travail vise principalement à faire émerger un attribut pouvant constituer une base d'un modèle d'incubation. La démarche d'Intelligence Economique peut être vue comme une aide à l'implantation et à la création d'entreprises innovantes. C'est aussi un élément fort sur lequel s'appuie notre modèle d'incubation en cours d'ébauche, et dont la finalité première reste la création d'entreprises innovantes. De l'étude de ce modèle émerge à minima une proposition d'attribut qui peut être la suivante : l'incubateur Produit en Bretagne favorise l'échange de connaissances et d'informations au sein d'un environnement, et permet à tout porteur d'idées ou de projet(s) de se former. L'incubateur semble fonctionner comme un outil d'Intelligence Economique. Afin de construire en marchant, puisque nous avons participé activement à la création et à la gestion de cet incubateur, nous avons mené une recherche-intervention sur 19 porteurs d'idées devenus des chefs d'entreprises pour la plupart.

Mots-clés : accompagnement, créations d'entreprises innovantes, incubateur, informations stratégiques, intelligence économique.

La création d'entreprises innovantes et l'Intelligence Economique comme élément de performance de l'incubateur Produit en Bretagne, à l'ESC Bretagne Brest.

David MERIEAU

Enseignant-chercheur en Stratégie

Responsable de l'incubateur Produit en Bretagne

ESC Bretagne Brest

david.merieau@esc-bretagne-brest.com

Résumé

Dans cet article, nous essayons de faire comprendre ce qu'est l'incubateur Produit en Bretagne. Notre travail vise principalement à faire émerger un attribut pouvant constituer une base d'un modèle d'incubation. La démarche d'Intelligence Economique peut être vue comme une aide à l'implantation et à la création d'entreprises innovantes. C'est aussi un élément fort sur lequel s'appuie notre modèle d'incubation en cours d'ébauche, et dont la finalité première reste la création d'entreprises innovantes. De l'étude de ce modèle émerge à minima une proposition d'attribut qui peut être la suivante : l'incubateur Produit en Bretagne favorise l'échange de connaissances et d'informations au sein d'un environnement, et permet à tout porteur d'idées ou de projet(s) de se former. L'incubateur semble fonctionner comme un outil d'Intelligence Economique. Afin de construire en marchant, puisque nous avons participé activement à la création et à la gestion de cet incubateur, nous avons mené une recherche-intervention sur 19 porteurs d'idées devenus des chefs d'entreprises pour la plupart.

Mots-clés : Accompagnement, créations d'entreprises innovantes, incubateur, informations stratégiques, Intelligence Economique.

La création d'entreprises innovantes et l'Intelligence Economique comme élément de performance de l'incubateur Produit en Bretagne, à l'ESC Bretagne Brest.

Introduction

En France, depuis plus d'une décennie¹, on assiste à la mise en place d'une véritable politique "des incubateurs d'entreprises" à laquelle peuvent être associés des bureaux de transfert de technologies et des offices de concessions de licences, comme l'OCDE le préconise². On parle d'une véritable politique d'incubateurs d'entreprises comme outil stratégique dans le développement de la compétitivité de l'économie française notamment. Dans notre article, nous proposons de définir ce que nous entendons par « incubateur », avant de présenter celui étudié, et qui se situe dans le champ de l'entrepreneuriat au niveau d'une région. D'après notre étude, il s'avère que la démarche d'Intelligence Economique semble pouvoir être vue comme une aide à l'implantation et à la création d'entreprises. C'est aussi un élément fort sur lequel s'appuie notre modèle d'incubation en cours d'ébauche, et dont la finalité première reste la création d'entreprises innovantes. Pour nos travaux issus du terrain, nous évoquerons un cadre théorique de référence à la croisée des chemins entre l'environnement, l'entrepreneur et l'Intelligence Economique. Ce cadre nous permettra d'évoquer le contexte de notre étude, sa finalité et sa mise en œuvre, via une méthodologie de recherche qualifiée de recherche-intervention. Avant d'évoquer les validités interne et externe de notre travail, nous aborderons les résultats qui confirment l'attribut suivant : l'incubateur Produit en Bretagne favorise l'échange de connaissances et d'informations au sein d'un environnement, et permet à tout porteur d'idées ou de projet(s) de se former. Nous terminerons par les limites et les nouvelles pistes de recherche.

¹ Loi Allègre sur l'innovation et la recherche (12 Juillet 1999). Loi permettant la création d'incubateurs liés à des universités ou des organismes de recherche.

² De Serres A., Kierzenkowski R., *Etude économique de la France en 2009*. OCDE, Synthèses, Avril 2009, page 8.

1. Contexte de l'étude

1.1 Les définitions retenues de l'incubateur

Nous devons retenir plusieurs définitions d'un incubateur, car des nuances importantes existent. La première que nous retenons, notamment parce qu'elle est explicite et historique, est celle de Turgeon (1988) : « l'incubateur est un lieu physique où sont réunis, pour une période limitée, plusieurs entreprises en phase de démarrage, préalablement sélectionnées et où l'on offre une combinaison minimale de services logistiques, administratifs et de consultations souvent à coûts réduits ».

Cette définition est intéressante, car elle permet de bien comprendre qu'un incubateur n'est pas un hôtel d'entreprises. Certes, le lieu physique d'hébergement est important, mais non « suffisant ». Le porteur se doit de sortir de son cadre familial pour créer sa structure et mener à bien son projet. Un cadre purement familial est souvent peu propice au lancement du projet. Le porteur, chez lui, peut être absorbé par d'autres tâches quotidiennes ou tenter de ne pas se concentrer sur son projet. De plus et surtout, il est seul face à sa copie blanche.

Dans un incubateur, le porteur ne sera pas seul. Il y aura donc rupture de la solitude du porteur de projet. Cependant, un incubateur n'est pas un lieu dans lequel on réunit uniquement des entreprises, contrairement à la définition donnée par Turgeon. Ainsi, en complément, nous retenons la définition donnée par Sherman et Chappel (1998)³ : « L'incubation d'entreprises, d'affaires est un outil de développement économique d'abord destiné à aider la création de nouvelles entreprises dans une communauté. Les incubateurs d'entreprises aident des affaires émergentes en fournissant différents supports de services par une assistance dans le développement des affaires, des entreprises, ainsi qu'à la réalisation de plans marketing, la construction d'équipes, l'obtention de capitaux, et par un accès à une variété d'autres services spécialisés de professionnels. Les incubateurs d'affaires, d'entreprises, fournissent aussi des espaces d'hébergement flexibles, le partage d'équipements et de services administratifs ». Pour finir, la définition proposée par Hackett and Dilts (2004), nous semble relativement pertinente : « Un incubateur d'entreprises propose des facilités d'hébergement, mais pas seulement. C'est aussi un processus d'incubation avec un système d'intervention, qui apporte une valeur ajoutée et une vision stratégique à un projet. C'est une assistance qui fait qu'il y a contrôle et lien de ressources qui sont mises en œuvre, afin d'aboutir au succès de l'entreprise nouvellement créée, tout en limitant et contenant les coûts en cas d'échec de la jeune pousse ». Cette dernière définition est intéressante parce qu'elle pose la question du contrôle des ressources. Comme le soulignent Sherman et Chappel, un incubateur sert aussi à l'introduction dans une communauté. Cette dernière dispose de ressources. Ainsi, un incubateur permet de contrôler l'accès à des ressources. Ces trois définitions correspondent parfaitement à la définition de l'incubateur Produit en Bretagne. On notera, cependant, que la notion de sélection n'apparaît pas dans ces définitions, mais fait référence à la création et au développement d'un *business* dans une communauté, c'est à dire dans un environnement. La notion de sélection est tacite.

La combinaison de ressources offertes par un incubateur a lieu dans un environnement qui devient alors contrôlé. « L'incubation d'affaires, d'entreprises est un effort organisé pour

³ Sherman et Chappel., Methodological challenges in Evaluating Business Incubator outcomes. *Economic development Quarterly*, California. 1998. Page 313: « Business incubation is an economic development tool primarily designed to help create and grow new businesses in a community. Business incubators help emerging businesses by providing various support services, such as assistance in developing business and marketing plans, building management teams, obtaining capital, and access to a range of other more specialized professional services. They also provide flexible space, shared equipment, and administrative services ».

amener, ensemble, des entreprises dans un environnement contrôlé », d'après Lumpkin and Ireland (1988)⁴.

En définitive, nous pouvons évoquer aussi le fait que certains auteurs (Allen, Gill et Smillor...) parlent de sélection explicite de porteurs de projets à l'entrée d'un incubateur. Ceci confirme l'idée d'environnement contrôlé. La sélection d'entreprises ou de porteurs de projets d'entreprises à l'entrée d'un incubateur apparaît comme une caractéristique forte de tout incubateur. On retrouve ce constat dans ses définitions et facteurs clés de succès (Allen, 1985; Gill et Smillor, 1985; Turgeon, 1988; Laviolette, 2005...). Turgeon évoque les critères de sélection comme un facteur clé de succès de l'incubateur⁵. Hackett and Dilts (2004) offrent à ce propos une autre définition utile : « Idéalement, seulement les entreprises, qui sont faibles mais prometteuses (faibles à cause d'un manque de ressources, mais prometteuses dans le sens où elles ont construit un cas d'affaires engageant), doivent être envisagées comme des candidates à l'incubation⁶. Nous comprenons aisément qu'un incubateur n'est pas une pépinière, comme le souligne Masmoudi (2007). Ce dernier dresse un état des lieux quant à l'incubation et différencie clairement un incubateur d'une pépinière d'entreprises : « L'intervention des pépinières est plus significative dans la phase de post incubation, qui correspond à l'accompagnement des nouveaux entrepreneurs ». Cependant, pour définir l'incubateur Produit en Bretagne, nous pouvons noter que sa mission consiste à accompagner, tous porteurs d'idées innovantes, dans l'environnement des chefs d'entreprises qui les entourent, mais doit aussi les aider à transformer leurs idées en de véritables entreprises pérennes, et cela en adéquation avec les valeurs de l'association Produit en Bretagne.

1.2 L'incubateur Produit en Bretagne

Créé en 2006, au sein de l'Ecole Supérieure de Commerce Bretagne Brest, l'Incubateur Produit en Bretagne propose un environnement propice à l'éclosion de nouvelles entreprises centrées sur les valeurs et les savoir-faire bretons et orientées vers des produits et services innovants. Concept rare en France, il permet aux porteurs de projets de s'appuyer sur le réseau de plus de 300 entreprises membres de Produit en Bretagne, des enseignants-chercheurs de l'ESC Bretagne Brest et sur l'ensemble des spécialistes de la création/reprise d'entreprises du réseau régional des Chambres de Commerce et d'Industrie, avec notamment l'implication de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Brest. Il offre un lieu où mûrir son projet, un soutien humain et technique et des prestations à valeur ajoutée. L'incubateur n'est pas réservé aux seuls diplômés de l'ESC Bretagne Brest, mais largement ouvert aux hommes et aux femmes dont le choix est de contribuer au renouvellement innovant du tissu économique breton. Il peut aussi être le lieu de test et d'incubation de « projets dormants » au sein d'entreprises déjà installées. L'incubateur PEB/ESCBB intervient donc dans le champ de l'entrepreneuriat, en ayant donné naissance à près d'une vingtaine d'entreprises innovantes.

⁴ Lumpkin J.R., Duane Ireland R., Screening practices of new business incubators : the evaluation of critical success factors. *American Journal of Small Business*, vol 12, N°4, Avril 1988. Page 60: « Business incubation is an organized effort to bring together new and emerging businesses in a controlled environment. ».

⁵ Turgeon D., *L'incubateur d'entreprises : un outil de développement au service de la PME naissante*. Editeur Gaëtan MORIN, 1988.

⁶ Hackett M., Dilts D.M., A systematic Review of Business Incubation. *Journal of Technology Transfer*, Janvier 2004. Page 60 : « Ideally, only those firms that are weak but promising (weak due to the lack of resources, but promising in the sense that they have built a compelling business case) should be considered incubation candidates. ».

1.3 L'entrepreneuriat

Comme le précise Paturel (2007), « si on veut éviter des confusions et y voir clair dans le champ de l'entrepreneuriat, on peut s'arrêter à deux pratiques exclusives l'une de l'autre. Il s'agit de la création ex nihilo et de la reprise ». Le même auteur indique que l'entrepreneuriat concerne les entreprises, mais aussi tous les types d'organisations qui répondent à un besoin de la société. Il souligne aussi que l'entrepreneur est le dirigeant qui innove, sans se contenter de la gestion d'une entreprise. Il précise même que l'« on perçoit qu'être entrepreneur persistant ou permanent impose une innovation permanente de l'individu ou du groupe d'individus à la tête de l'organisation avec ses implications au niveau du changement que cela comporte pour la ou les personnes qui innovent ». Nous précisons que notre article porte uniquement sur la création ex nihilo d'entreprises et d'associations. Le champ de l'entrepreneuriat est défini par Shane et Venkataram (2000) comme étant « l'examen approfondi de comment, par qui et avec quels résultats sont découvertes, évaluées et exploitées les opportunités de création de futurs biens et services ». Nous verrons que ce point est en lien avec la notion d'Intelligence Economique.

1.4 Le cadre théorique de référence

On peut se demander dans quelle mesure un Etat ne doit pas laisser les agents économiques se « débrouiller » seuls, dans le cadre de la création d'entreprises innovantes. Il est clair que l'importance des enjeux liés aux besoins de compétitivité économique des Etats, dans un environnement mondialisé, rend compréhensible le fait que nous fassions référence à la théorie de LIST⁷. Cette dernière stipule qu'il relève de la responsabilité d'un gouvernement de stimuler les « forces productives » d'une nation. Ensuite, lorsque ces forces sont en place, il peut y avoir « libre échange », mais pas avant. *The National System of Political Economy* a été écrit contre la doctrine du total libre échange qui permet la mise en place de systèmes économiques dits « classiques » ou « purs ». LIST n'était pas un défenseur polémique du protectionnisme d'Etat, mais souhaitait que « la nation » intervienne dans l'économie. La finalité est non pas la création de monopoles, ni même la compétition destructrice, mais la création d'espaces d'émulation positive, afin d'améliorer constamment les produits et les services. Ceci est tout à fait transposable aux cas des incubateurs. Ces derniers permettent le « clustering » des incubés, c'est-à-dire le regroupement des entreprises clientes d'un incubateur. L'incubateur développera des relations d'affaires entre les « incubés » et les entreprises et/ou les projets incubés. Ces derniers pourront ainsi coopérer pour, par exemple, développer une offre de biens et /ou de prestation(s) de service(s) commune et/ou complémentaire. Les incubés pourront aussi s'échanger des contacts utiles. Enfin, les réseaux et les têtes de pont(s) de ces réseaux seront connus de tous avec leurs spécificités. Les incubés pourront, en s'organisant, infiltrer l'ensemble des réseaux. La force de ce *cluster* d'incubés résidera dans la capacité réelle que ces derniers auront à échanger et à restituer les informations utiles à chacun des projets et/ou des entreprises de l'incubateur. Il est donc indispensable que les incubés se connaissent bien, qu'ils se fassent confiance mutuellement, et qu'ils perçoivent bien les offres en cours d'élaboration ou élaborées par les porteurs de projets et/ou les entreprises de l'incubateur. Ils doivent, à la limite, être capables de connaître le positionnement de l'ensemble des projets et/ou des entreprises de l'incubateur dont ils dépendent. Ceci pourra accroître la lisibilité des offres actuelles et à venir de l'incubateur en question. C'est aussi la lisibilité même de cet incubateur qui sera améliorée en tant

⁷ List F. (1841), “The National System of Political Economy” in <http://www.google.fr/search?tbm=bks&tbo=1&q=Frederich+LIST>

qu'organisation. Nous nous inspirons fortement de Verstraete (2003) qui, dans le cadre d'une proposition d'un cadre théorique en entrepreneuriat, précise que l'émergence organisationnelle semble être le propre du début du processus entrepreneurial et, en même temps, est le lien naissant entre l'entrepreneur et son environnement. L'Intelligence Economique (IE) permet aux entrepreneurs de prendre les bonnes décisions, de mieux connaître les concurrents et d'anticiper les marchés. Elle est un peu la boule de cristal du dirigeant, son outil qui lui permet de réduire les zones d'incertitudes et, donc, de prévoir l'évolution de l'environnement de l'entreprise. Il est intéressant d'illustrer ce propos par une métaphore de Bernard Kahane (2006): « L'IE, c'est fournir des cartes à des explorateurs. Parfois, elles sont bien évidemment imparfaites, mais c'est néanmoins de l'information. Après, il faut enrichir ces cartes pour faire de l'exploration ». Cette comparaison s'applique tout à fait à l'entrepreneur ou au décideur. L'IE ne peut pas faire une prédiction parfaite, tout comme la boule de cristal. Elle offre les signes ou signaux forts ou faibles pour orienter le décideur. C'est à lui de puiser dans son expérience ou dans son instinct d'innovateur pour les interpréter et prendre la bonne orientation. Cependant, il peut se faire aider par un incubateur. Ce dernier pourra ou non être performant. Nous prenons la performance telle que définie par Levy-Tadjine et Paturel (2006) avec, pour un incubateur dit performant, la création d'entreprises innovantes (efficacité), une satisfaction de l'ensemble des parties prenantes (entreprises vues comme de véritables clients, partenaires fondateurs de l'incubateur liés à l'environnement...) afin d'être effectif, et en utilisant au mieux les informations disponibles (efficacité), et cela grâce à l'IE.

1.5. Les incubateurs d'entreprises et l'Intelligence Economique

Les incubateurs d'entreprises ont été créés afin d'atteindre des objectifs ambitieux, c'est-à-dire pour permettre de renouveler le tissu économique d'un pays, tout en apportant une valeur ajoutée aux entreprises en place, en termes d'apports utiles en innovations, et afin de maintenir ces dernières à un niveau de compétitivité en perpétuel ajustement. Nous avons eu l'opportunité de participer, dès le début, à la création d'un incubateur sur le territoire breton avec l'appui de quatre partenaires puissants. Notre article a donc été utile tout au long de sa réalisation, quant à la recherche, à minima, d'un attribut spécifique constituant un modèle d'incubation dans le cadre de la relation d'un incubateur régional avec son environnement. Cet attribut peut être le suivant : l'incubateur Produit en Bretagne favorise l'échange de connaissances et d'informations au sein d'un environnement et permet à tout porteur d'idées ou de projet(s) de se former. Cela est en lien avec l'Intelligence Economique.

2. Discussion et introduction à la démarche d'Intelligence Economique

Lors du 8ème forum Européen sur l'Intelligence Economique (IE) en novembre 2006⁸, Alain Juillet, à l'époque Haut Responsable chargé de l'Intelligence Economique auprès du Premier Ministre, ouvrait le débat en annonçant que nous n'avions plus le choix : « l'Intelligence Economique est l'affaire de tous, et tous doivent s'y mettre. La complexification de nos économies modernes a donné à l'information une valeur inestimable, non seulement pour les Etats, les entreprises, mais aussi pour les entrepreneurs désireux de se lancer dans la création ou la reprise d'une entreprise. Il est désormais essentiel de maîtriser les informations pour détecter les opportunités et y répondre. Mais au moment où l'on détecte une opportunité, il faut aller très vite, car d'autres la repèrent également, et il faut alors allier rapidité et réactivité. C'est alors qu'intervient l'Intelligence Economique comme outil permettant d'avoir

⁸ Juillet A., *De la pratique de la veille au développement de l'innovation et de la compétitivité : une démarche d'intelligence économique*. 8^{ième} Forum Européen sur l'intelligence économique, 8 Novembre 2006. Nice France.

les yeux ouverts sur le monde ». C'est en cela qu'un incubateur peut apparaître comme une caisse de résonance de signaux de l'environnement, tout en favorisant l'échange de connaissances au sein d'un environnement, et tout en formant les incubés. Avec l'accélération des progrès scientifiques et technologiques, les entrepreneurs se doivent d'être attentifs aux entreprises, aux individus et à leur environnement. Schumpeter (1912) décrivait l'entrepreneur comme un individu motivé qui introduit et conduit l'innovation. Mais avant de se lancer dans la démarche de création d'entreprise, l'entrepreneur a besoin de connaître l'environnement dans lequel il souhaite s'établir. L'entrepreneur doit se renseigner en utilisant toutes les sources d'informations pertinentes, à la fois formelles et informelles, technologiques, sociétales, commerciales, juridiques, économiques... Il doit identifier ses besoins en information, collecter des données au travers de différentes sources, évaluer, analyser et synthétiser les données collectées, et enfin, adapter toutes ces informations afin d'être cohérent et prudent dans ses démarches. Pour Kizner, un des premiers à utiliser le terme d'opportunité, « le seul rôle de l'entrepreneur est de trouver et d'exploiter des opportunités en tirant profit des déséquilibres économiques, c'est-à-dire en identifiant les opportunités que d'autres n'ont pas réussi à faire »⁹. L'opportunité entrepreneuriale est, selon lui, le fruit d'une rencontre aléatoire entre l'opportunité entrepreneuriale et un entrepreneur vigilant. L'Intelligence permet de réduire ces rencontres aléatoires, si un schéma est formalisé par la mise en place d'un système d'Intelligence Economique, afin de coordonner toutes les actions mentionnées précédemment. L'Intelligence Economique joue alors un rôle d'aide au pilotage du projet de création d'entreprise. Pour cela, l'Intelligence Economique doit aussi être en lien avec son environnement, comme l'indique Lesca (1994) : « la veille stratégique, une des principales composantes de l'IE, est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement, dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude ». L'entrepreneur qui souhaite détecter des opportunités a besoin de mettre en place au préalable une démarche de recherches et d'investigations. L'Intelligence Economique, de par ses méthodes de recherche d'information, dirigera l'entrepreneur vers les bonnes sources d'information et le structurera dans ses recherches. « L'Intelligence Economique repose sur la collecte, le traitement et l'interprétation de l'information en vue d'une action économique immédiate ou future, individuelle ou collective, et exige que l'information arrive au bon moment, à la personne qui en a besoin, à l'endroit pertinent »¹⁰. Paturel (2008) considère que « l'Intelligence Economique constitue une recherche par la surveillance active et surtout pro active d'informations, traitées, puis diffusées au moment opportun aux personnes compétentes pour les interpréter, afin d'être exploitées dans le but de faciliter le développement et la pérennité de l'entreprise ». C'est là aussi qu'un incubateur peut apporter une vraie valeur ajoutée aux idées, aux projets et aux autres entreprises incubés. Il est intéressant de constater le lien, fait par l'Intelligence Economique, entre le porteur de projet et l'entreprise créée, au travers des compétences et des ressources associées au projet. « Contrairement à la veille qui est tournée exclusivement vers l'extérieur, l'Intelligence Economique porte son regard également sur les ressources et les compétences de l'entreprise qu'il s'agit de maintenir, de restaurer, de développer et de protéger, afin de s'en servir comme base des choix stratégiques »¹¹. La formation de tout porteur s'avère donc cruciale. Paturel (2008) donne une définition pratique de l'Intelligence Economique. Celle-ci correspond parfaitement à notre terrain, qui est celui

⁹ Chelly A., *Le processus de création et de développement d'opportunités entrepreneuriales : une esquisse de modélisation*, CIFEPME 2004, Montpellier 27-29 octobre.

¹⁰ Paturel R., *L'intelligence économique dans la petite entreprise : une démarche accessible et efficace. Les pratiques de l'intelligence économique*, 2008, pages 113 et 114.

¹¹ Paturel R., *L'intelligence économique dans la petite entreprise : une démarche accessible et efficace. Les pratiques de l'intelligence économique*, 2008, page 114.

de la petite entreprise ou association en cours de création ou venant d'être créée dans le cadre de l'incubateur. Cette définition est la suivante : « L'IE sera prioritairement la recherche par une surveillance, d'informations, traitées puis diffusées au moment opportun aux personnes compétentes pour les interpréter, afin d'être exploitées pour démarrer, développer et pérenniser son affaire. L'IE concerne non seulement la recherche et l'identification d'opportunités futures, mais aussi la découverte des menaces probables à atténuer ou à éliminer ».

Dans un incubateur, l'Intelligence Economique apparaît donc comme un levier de développement stratégique pour tout entrepreneur.

3. La méthodologie de recherche d'attributs

En dehors de toute polémique entre les études qualitatives et quantitatives, nous retenons l'exécution d'une recherche qualitative car le but premier de notre travail est d'être d'ores et déjà utile au terrain de recherche, c'est-à-dire à l'incubateur Produit en Bretagne. Même si l'on reproche aux approches qualitatives leur caractère reproductible « limité » et la difficulté de généraliser les résultats obtenus avec une validité externe réduite, notre article a déjà la garantie première d'avoir été utile, semble-t-il, au moins une fois au sujet étudié. Cependant, comme toute recherche qualitative, notre recherche ne sera pas précise dans l'élaboration de « chaines de causalité ». De plus, nous serons dans une démarche inductive qui suggère davantage qu'elle ne teste des causalités, comme le précisent Savall et Zardet (2004). Nous avons été un intervenant-chercheur menant une recherche-intervention, dans le cadre d'actions de terrains adaptées, et cela suite aux interviews réalisées. L'incubateur Produit en Bretagne n'est qu'une œuvre collective qui s'est construite avec ses parties prenantes dont l'intervenant-chercheur n'a été que le maître d'œuvre et le chef d'orchestre, dans le cadre de propositions d'améliorations de son fonctionnement. Nous avons suggéré des modifications applicables au fonctionnement de l'incubateur, grâce à notre travail. Cela s'est fait par l'étude de la littérature et, notamment, de l'existant au niveau européen, mais aussi par notre recherche qualitative sur le terrain qui nous a été offert et pleinement ouvert. Le résultat n'est donc que collectif et ne résulte en rien de la seule action de l'intervenant-chercheur. Ce dernier a veillé, cependant, à la qualité des allers et des retours, ainsi qu'à la cohérence et à la pertinence entre l'objectif, la méthode et l'analyse, comme le suggère Thiétart (1999). Nous avons tenté, dans cet article, à la fois d'expliquer ce qu'est l'incubateur Produit en Bretagne, tout en le changeant et en l'améliorant par petites touches successives, pendant sa phase de lancement et de consolidation. Cela s'est fait en coopération totale avec l'ensemble des parties prenantes. Les sciences de gestion sont donc ici clairement vues en tant que sciences de l'action. Comme le soulignent Savall et Zardet (2004) : « s'il est vrai que les sciences de gestion cohabitent avantageusement avec d'autres disciplines de sciences sociales, leur contribution à l'amélioration des organisations les en différencie clairement ».

Dans le cadre de notre article, nous avons réalisé des entretiens non directifs de groupe et des entretiens individuels semi-directifs. Ces derniers ont été menés de début 2007 à fin 2010. Ceci a été complété par des rencontres dites « informelles » réalisées sur la même période, et cela dans des cadres neutres (déjeuners, cafés, rencontres dans les bureaux, etc.). Les entretiens de groupe étaient centrés en partie sur le sujet. Les entretiens individuels étaient basés sur un guide d'entretien, afin d'orienter les acteurs interrogés sur des thèmes particuliers, et dans le but de respecter la méthode de recherche-intervention telle que préconisée par Hlady Rispal (2002) notamment. Toutefois, dans notre cas et parce que nous avions un accès direct à notre terrain, il se pouvait que, pour répondre à nos questions portant sur des thèmes précis, on ait recours à plusieurs entretiens, de façon à ce que cela ne soit pas

trop lourd pour l'incubé. Avant tout, ce dernier était rencontré pour faire avancer ses idées, son projet, développer son entreprise et se former. Concernant les études de cas, il est clair que les entretiens non directifs et semi-directifs sont les plus utilisés. Le projet de l'entretien non-directif est de renvoyer sans cesse le répondant ou les répondants au contenu manifeste et latent de ce qui a été exprimé, afin de pouvoir développer, de la façon la plus approfondie qui soit, la ou les pensées sur un thème largement défini au départ¹². Le thème étudié doit donc être large au départ, avant que des sous-thèmes puissent émerger des réflexions de chacun des acteurs. Il faut éviter les interventions trop directives. Cela requiert de l'expérience, comme le précise Hlady Rispal (2002).

4. Les résultats

Que se soit dans le cadre d'entretiens individuels ou collectifs, avec les porteurs d'idées, de projets ou les nouveaux chefs d'entreprises, il en ressort que la recherche d'informations est fondamentale et qu'elle doit avoir lieu dans un climat de confiance, afin de créer une entreprise innovante pérenne.

Pour éclairer nos propos, nous allons nous appuyer sur des extraits d'entretiens individuels et collectifs qui sont révélateurs à ce sujet. Notons que nous faisons ici une synthèse des nombreux entretiens que nous avons menés. Nous retenons uniquement les éléments qui ont été recoupés plusieurs fois et dans la durée, ainsi que dans le cadre de plusieurs entretiens individuels et collectifs, avec l'ensemble des incubés. Il s'agit donc d'extraits de verbatim d'incubés différents, mais qui sont retenus ci-dessous du seul fait que ces verbatim (traités manuellement) correspondent à la pensée de tous les individus qui ont été ou sont hébergés dans l'incubateur. Ces derniers ont donc confirmé leur accord sur ces phrases citées. Nous les re prenons ci-dessous.

« Quels types d'informations pensez-vous rechercher, en tant que porteurs d'idées? En fait, toutes les informations sont les bienvenues. Il nous faut tout prendre, à nous de trier et de nous organiser ou du moins d'organiser nos informations, avec l'aide de l'incubateur. Cela peut nous aider à faire un tri dans nos idées, à les hiérarchiser, à les relativiser, voire à saisir de nouvelles idées ou à trouver des idées complémentaires pour élargir notre réflexion. En fait, la collecte de toutes ces informations est la possibilité première de nous confronter à la réalité des choses. Ce qui est rassurant, c'est de se dire « heureusement que nous sommes bien renseignés, car il n'est pas encore trop tard pour tout arrêter ou revoir notre copie ». Les réunions hebdomadaires entre incubés sont aussi riches de renseignements très utiles et pragmatiques ».

Afin de relativiser les éléments précédents, notons ce que nous disent les mêmes personnes devenues porteurs de projets, après plusieurs mois.

« Vous avez-besoin de quels types d'informations à ce stade? A ce stade, nous devons nous concentrer sur des informations plus en lien avec notre projet, même si d'ailleurs le lien est indirect. Nous avons un cas d'étude maintenant, c'est notre projet. Il s'agit plus de le soumettre à différentes personnes, différents experts, afin de connaître leurs réactions, riches en informations et enseignement pour nous. En tant que porteur d'un véritable projet, c'est plus facile qu'en tant que porteur d'idées, car maintenant

¹² Hlady Rispal M., *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Editions de Boeck Université, 2002, page 125.

on sait ce que l'on recherche : la confrontation afin d'enrichir notre projet. En fait, c'est une étude de marché que nous voulons, à ce stade. Il est clair qu'avec notre accompagnement de l'incubateur Produit en Bretagne, nous avons accès à des informations pertinentes sur nos business. On peut encore revoir notre plan d'affaires et l'affiner. L'accès privilégié à un réseau de chefs d'entreprises notamment, via notre accompagnant, est important. On connaît la réalité du terrain. Ce sont des gens très pragmatiques qui connaissent bien le terrain et les marchés. Certains connaissent même très bien le marché auquel on souhaite s'attaquer. Cela est précieux de connaître les détails, les modes de fonctionnement, les prix pratiqués... Bref, on est rentré dans le vif du sujet et on avance vite. C'est mieux qu'une étude de marché faite par des structures ou des sociétés privées qui ne vivent pas le terrain qu'elles étudient, pour la plupart d'entre elles. Au final, nos informations récoltées complètent bien celles données par les CCI ».

Enfin, nous pouvons noter ce que nous ont dit les chefs d'entreprises issus de l'incubateur. Ils ont des réponses un peu différentes, même s'il s'agit d'anciens porteurs d'idées et de projets.

« En quoi les informations et les connaissances, au sens large, sont importantes pour vous? Les informations et les connaissances liées à notre environnement économique, mais aussi à nos expertises ont toujours été importantes. Maintenant, elles sont devenues cruciales. Elles peuvent nous faire perdre ou gagner un marché. Il est vrai que la phase de préparation est importante, car elle a conditionné tout ce que nous faisons maintenant avec plus ou moins d'aisance, plus ou moins vite, et avec plus ou moins de facilités en fonction de nos connaissances générales et/ou techniques, mais surtout en fonction de nos informations que nous pouvons réactualiser grâce à notre réseau. On se rend compte maintenant, d'ailleurs, que notre réseau s'est constitué lors de la recherche d'informations, quand nous étions des porteurs d'idées et de projets. En fait, la qualité de notre réseau informationnel d'aujourd'hui, c'est-à-dire son accessibilité, son niveau de pertinence et de possibilité de recoupement des informations, dépend, en grande partie, de ce que nous avons construit, en termes relationnels, dans les phases précédentes. L'information c'est le pouvoir.»

5. Discussion

Concernant 4 porteurs d'idées (sur les 19 interrogés) intégrés à l'incubateur, il est clair que ce dernier leur a permis de se former, du seul fait que ceux-ci étaient en même temps « apprenants » (dans le cadre de la formation « Entreprendre, créer, reprendre » de l'ESC Bretagne Brest). Toutefois, pour les autres incubés, il y a aussi un accès à certains modules de formation dispensés à l'ESCBB. Pour les incubés, le fait d'avoir la possibilité de disposer d'un bureau (à côté de salles de cours) favorise l'apprentissage en même temps que l'étude de leurs idées, de leurs projets ou en même temps qu'ils démarrent leur entreprise. Non seulement tout déplacement est limité, mais les autres apprenants de l'ESC peuvent travailler sur les idées, les projets et les entreprises des incubés. Des stagiaires sont même intervenus auprès des jeunes pousses. Certains sont devenus des salariés, comme c'est le cas de Kévin Le Pierres pour FrancePariSportif. D'autres sont devenus actionnaires comme Baptiste Poullot de Biothermie, et d'autres encore ont ensuite créé leur propre entreprise, comme c'est le cas de Franck Lemiègre de Proxima énergies ou de Christophe Languenou de Lanxis ingénierie. Les enseignants de l'ESC, qu'ils s'agissent des enseignants-chercheurs ou de vacataires extérieurs, ont pu aussi intervenir très rapidement et parfois dans le cadre des pauses déjeuner, pour conseiller les porteurs d'idées ou les jeunes chefs d'entreprises. Les liens, une fois initiés, ont pu se développer plus facilement. Les intervenants extérieurs sont eux-mêmes des

chefs d'entreprise pour certains d'entre eux. D'autres sont des avocats d'affaires, des experts-comptables, des juristes spécialisés dans la protection de l'innovation, des gestionnaires de patrimoine etc. Ils sont donc au plus près de l'environnement économique du territoire. De ce fait, l'échange de connaissances et d'informations se fait via leur intermédiaire notamment, et dans le cadre de formations. Ils agissent comme une caisse de résonance des signaux faibles et forts de l'environnement et sont souvent aux postes « d'avant-garde » quant à son évolution. Ce point est important car, dans le cadre de création d'entreprises innovantes, il ne s'agit pas uniquement de connaître l'environnement dans lequel va se créer l'entreprise, mais bien l'environnement tel qu'il peut aussi devenir à court terme, moyen terme et long terme. Comme le précisent Bourguiba, Gallais et Schmitt (2008), « bien souvent les situations que sont amenés à gérer les entrepreneurs ne sont pas données, ne sont pas connues ; elles sont à construire. La vision apparaît comme une construction de cette réalité à venir permettant la mise en place d'actions ». A ce sujet, il est clair que les autres partenaires de l'incubateur, c'est-à-dire la CCI de Brest, comme la CCI de Région Bretagne sont des informateurs et des veilleurs indispensables, pour anticiper des évolutions notamment législatives, juridiques, économiques...de l'environnement. « La vision devient donc un instrument de dialogue entre l'entrepreneur détenteur de cette vision et les parties prenantes du projet qui vont participer à sa structuration », d'après Bourguiba, Gallais et Schmitt (2008). Ces derniers vont même jusqu'à proposer un outil pour concevoir une vision du projet entrepreneurial.

Les porteurs d'idées, de projets et les chefs d'entreprises nous indiquent que l'information et les connaissances sont fondamentales, avant de devenir cruciales lorsque l'entreprise est créée. Les chefs d'entreprises vont même plus loin en soulignant que « l'information, c'est le pouvoir ». Les chefs d'entreprises disent le vérifier chaque jour. Aucun n'oppose connaissances et informations. Ces éléments vont dans le même sens, c'est-à-dire la prise de pouvoir sur un environnement que l'on contrôle de plus en plus, grâce aux connaissances et aux informations qui en ressortent. Il est intéressant de noter que les porteurs d'idées parlent « d'intelligence », sans oser évoquer la notion d'Intelligence Economique, même si la description que tous en font relève bien de l'Intelligence Economique. En effet, les chefs d'entreprises avouent que la recherche d'informations et de connaissances est une des raisons pour laquelle ils ont souhaité intégrer l'incubateur. Ils soulignent ainsi le caractère même d'intelligence de l'incubateur¹³, comme outil centralisant et/ou coordonnant les informations et les connaissances¹⁴, de par l'enseignement notamment, ou les réunions entre incubés, par l'accompagnement du responsable de l'incubateur et par les experts de la CCI de Brest, ainsi que grâce à l'attribution d'un accompagnant chef d'entreprise, dont l'entreprise est membre de Produit en Bretagne. Leur démarche encadrée par un incubateur est véritablement celle d'une démarche d'Intelligence Economique. Ainsi, nous validons notre proposition d'attribut à savoir que l'incubateur Produit en Bretagne, à l'ESC Bretagne Brest favorise l'échange de connaissances et d'informations au sein d'un environnement, et permet de se former. L'incubateur semble fonctionner comme un outil d'Intelligence Economique.

6. La validité de la méthode qualitative utilisée

C'est par la multiangulation des données, des temps de collecte, des personnes interrogées que se construit la validité d'une recherche¹⁵. Notre travail de terrain a été réalisé dans la durée

¹³ Herbaux P., *Intelligence territoriale. Repères théoriques*. L'Harmattan, 2007.

¹⁴ Paturel R., Richomme Huet K., L'intelligence économique au service de l'artisanat et de la petite entreprise. In *Traité de l'artisanat et de la petite entreprise*, Livre 6, sous la direction de S. Boutiller, M. David, C. Fournier, Editions EDUCAWEB, 2010.

¹⁵ Hlady Rispal M., *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Editions de Boeck Université, 2002, page 102.

(sur 4 années) et avec des allers et des retours entre la littérature et les entretiens réalisés avec les 19 porteurs d'idées, devenus des chefs d'entreprise pour la majorité d'entre eux (17). La complétude de notre recherche est validée par une relative triangulation des techniques utilisées, par des sources différentes auxquelles nous avons fait appel. Chaque personne de l'incubateur a été interrogée au minimum 4 fois à chacun des stades, c'est-à-dire en tant que porteur d'idées, puis porteur de projet et, enfin, en tant que chef de l'entreprise créée, afin d'obtenir des recoupements d'informations qui soient les plus pertinentes possibles. Les traitements de données (Verbatim) ont été effectués à la main sans utiliser le logiciel Alceste, mais en ayant recherché de la même façon la récurrence des propos. Notons que pour pouvoir utiliser Alceste, il faut avoir suffisamment de matériaux. De plus, ce logiciel présente un certain nombre de limites. Ces dernières le rendent non utile dans le cadre d'une analyse qualitative, telle que la nôtre, qui se présente avec une forte proximité avec le terrain d'étude. Dans la mesure où Alceste ne prend pas le sens des mots en compte, il ne peut départager les cotextes dans lesquels une forme est utilisée au sens propre et ceux dans lesquels elle prend un sens métaphorique par exemple¹⁶.

6.1 La validité interne

Pour faire suite à ce que nous avons écrit précédemment, nous observons que la validité interne de notre recherche, entendue comme la pertinence et la cohérence interne des résultats, se trouve améliorée par la durée de mise en œuvre de nos travaux et de notre pratique au quotidien, et par notre proximité avec le terrain¹⁷. La validité interne est axée sur l'authenticité de la représentation de l'objet¹⁸. Le fait que notre terrain soit un terrain de proximité, avec des individus avec lesquels nous avons construit des relations de confiance, nous garantit une relative authenticité des propos recueillis. Le fait aussi d'avoir fait appel à des entretiens à la fois individuels et collectifs, nous a permis de nous assurer une certaine authenticité et de vérifier la cohérence des discours. Enfin, le facteur temps est déterminant dans le sens où nous avons pu vérifier la continuité ou non des propos tenus, et cela à des stades différents.

6.2 La validité externe

La validité externe se pose aussi par rapport à une possible généralisation des résultats obtenus, concernant tout incubateur comparable à celui étudié, c'est-à-dire tout incubateur à dominante « marché ». Nous comprenons aisément que tout incubateur qui souhaite transposer à son cas les résultats de notre recherche, se doit impérativement d'avoir les mêmes caractéristiques. Cette condition n'est pas évidente à vérifier. En effet, l'incubateur étudié s'appuie sur un réseau de plus de 300 entreprises d'une même région et a été construit en 19 ans. Il reste unique aujourd'hui en France.

7. Conclusion

Nos travaux permettent de positionner l'incubateur et notamment celui étudié (en tenant compte de la limite de la validité externe telle qu'évoquée), comme un outil « AOC »

¹⁶ Delavigne V., Les mots du nucléaire : Contribution socioterminologique à une analyse de discours, Thèse, Université de Rouen, 2000, p. 324-329.

¹⁷ Savall H., Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*. Economica, 2004, page 346.

¹⁸ Hlady Rispal M., *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Editions de Boeck Université, 2002, page 103.

d'accompagnement, d'orientation et de coordination de tout porteur d'idées, dans le cadre de sa relation avec l'environnement, et notamment dans la recherche d'informations en tant qu'outil d'Intelligence Economique. L'incubateur Produit en Bretagne favorise l'échange de connaissances et d'informations au sein d'un environnement et permet à tout porteur d'idées ou de projet(s) de se former. Ainsi, les contributions pratiques de nos travaux se traduisent principalement en termes d'accompagnement performant¹⁹ (avec efficacité, efficience et effectivité) de 19 porteurs d'idées et la création de 17 entreprises innovantes créées à ce jour. A l'avenir, il serait intéressant de mesurer, même si cela semble difficile à réaliser, la capacité d'un incubateur à être ou pas un accélérateur de la création d'entreprises innovantes, sachant que la notion de temps est fondamentale dans l'innovation, tout comme l'accès à l'information.

Bibliographie

Bourguiba M., Gallais M., Schmitt C., Aider l'entrepreneur à concevoir une vision. In *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*. Sous la direction de SCHMITT C. Presses de l'Université du Québec. Collection PME et entrepreneuriat. 2008, p. 179-183.

Chelly A., *Le processus de création et de développement d'opportunités entrepreneuriales : une esquisse de modélisation*, CIFEPME 2004, Montpellier 27-29 octobre.

Delavigne V., Les mots du nucléaire : Contribution socioterminologique à une analyse de discours, Thèse, Université de Rouen, 2000, p. 324-329.

De Serres A., Kierzenkowski R., *Etude économique de la France en 2009*. OCDE, Synthèses, Avril 2009, page 8.

Hackett M., Dilts D.M., A systematic Review of Business Incubation. *Journal of Technology Transfer*, Jan 2004, p. 57-60.

Herbaux P., *Intelligence territoriale. Repères théoriques*. L'Harmattan, 2007.

Hlady Rispal M., *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Editions de Boeck Université, 2002, p. 102-126.

Juillet A., *De la pratique de la veille au développement de l'innovation et de la compétitivité : une démarche d'intelligence économique*. 8^{ième} Forum Européen sur l'intelligence économique, 8 Novembre 2006. Nice France.

Kahane B., *Emergence technologique et localisation des compétences de demain : le cas des nanotechnologies*. 8^{ième} Forum Européen sur l'intelligence économique, Novembre 2006, Nice (France).

Lesca H., Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise. *Economies et sociétés*, séries Sciences de Gestion, SG n° 20, vol.5, 1994, p. 31-50.

¹⁹ Levy-Tadjine T., Paturel R. (2006), « Essai de modélisation dialogique du phénomène entrepreneurial », La stratégie dans tous ses états, Mélanges en l'honneur de Michel Marchesnay, Editions EMS, Chapitre 21.

Levy-Tadjine T., Paturel R. (2006), « Essai de modélisation triadique du phénomène entrepreneurial », La stratégie dans tous ses états, Mélanges en l'honneur de Michel Marchesnay, Editions EMS, Chapitre 21.

List F. (1841)., “*The National System of Political Economy*” in <http://www.google.fr/search?tbm=bks&tbo=1&q=Frederich+LIST>

Lumpkin J.R., Duane Ireland R., Screening practices of new business incubators : the evaluation of critical success factors. *American Journal of Small Business*, vol 12, N°4, Avril 1988, page 60.

Masmoudi M.R., Thèse sur L'étude exploratoire des processus et des modèles d'incubation en entrepreneuriat : cas des pépinières tunisiennes, Université du SUD Toulon-Var. 2007, page 267.

Paturel R., L'intelligence économique dans la petite entreprise : une démarche accessible et efficace. *Les pratiques de l'intelligence économique*, 2008, p. 113-115.

Paturel R., Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 2007/3, volume XIII, page 31.

Paturel R., Richomme Huet K., L'intelligence économique au service de l'artisanat et de la petite entreprise. In *Traité de l'artisanat et de la petite entreprise*, Livre 6, sous la direction de S. Boutiller, M. David, C. Fournier, Editions EDUCAWEB, 2010, page 487.

Savall H., Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*. Economica, 2004, p. 121-346.

Schumpeter J.A., *Capitalism, Socialism, and democracy*. Harper and Row, New York, 3rd edition, 1912.

Shane S., Venkataram S., The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, vol. 25, N° 1. 2000, p. 217-226.

Sherman et Chappel., Methodological challenges in Evaluating Business Incubator outcomes. *Economic development Quaterly*, California. 1998, page 313.

Thiertart R.A., *Méthodes de recherche en sciences de gestion*. Paris, éditions Dunod, 1999.

Turgeon D., *L'incubateur d'entreprises : un outil de développement au service de la PME naissante*. Editeur Gaëtan MORIN, 1988.

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