



**UNIVERSITE DE CORSE-PASCAL PAOLI  
ECOLE DOCTORALE ENVIRONNEMENT ET SOCIETE**

**Thèse présentée pour l'obtention du grade de  
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION**

**Soutenue publiquement par**

**Jacques ARLOTTO**

Le 27 Janvier 2012

---

**LES PERFORMANCES DES PEPINIÈRES D'ENTREPRISES VUES PAR  
LES JEUNES ENTREPRENEURS ACCOMPAGNES  
- UNE ETUDE EXPLORATOIRE -**

---

**Directeur :**

M. Jacques ORSONI, Professeur Emérite, Université de Corse Pascal Paoli

**Rapporteurs :**

M. Jean-Pierre HELFER, Professeur, Université de Paris 1 – Panthéon Sorbonne

M. Yves NEGRO, Professeur, Université de Lyon 3 – Jean Moulin

**Jury**

M. Jacques ORSONI, Professeur Emérite, Université de Corse Pascal Paoli

M. Jean-Pierre HELFER, Professeur, Université de Paris 1 – Panthéon Sorbonne

M. Yves NEGRO, Professeur, Université de Lyon 3 – Jean Moulin

M. Bernard FUSTIER, Professeur Emérite, Université de Corse Pascal Paoli

M. Jean-Marie PERETTI, Professeur, Université de Corse Pascal Paoli

## RESUME

Les incubateurs et les pépinières d'entreprises, se sont développés dans le monde entier depuis une cinquantaine d'années, grâce notamment à l'action d'un nombre varié et croissant d'acteurs économiques. Leurs modèles économiques ont évolué, leurs objectifs se sont diversifiés, et, avec le retour d'expérience, des métiers spécifiques ont peu à peu émergé: celui de directeur d'incubateur et celui d'accompagnateur à la création d'entreprises.

L'objectif de cette recherche est d'analyser ce que les structures d'accompagnement intégrant des services et hébergement, apportent comme valeur ajoutée à l'entreprise en phase de création, et quelle valeur ajoutée elle induit pour l'organisme qui l'a initié.

En d'autres termes, il s'agit d'évaluer, et ce du point de vue du jeune entrepreneur, les avantages de l'accompagnement mais aussi tenter d'évaluer en quoi ces divers dispositifs sont nécessaires et utiles aux différents acteurs qui les mettent en place. Dans cette perspective nous avons réalisé une étude empirique en direction des créateurs d'entreprise incubés et des directeurs d'incubateurs. Cette étude a concerné 404 créateurs d'entreprises et une dizaine de directeurs de pépinières d'entreprises. Nous avons bien évidemment dans l'élaboration de notre questionnaire tenu compte des acquis de la littérature académique mais aussi de ses insuffisances.

Dans le cas des entreprises accompagnées au sein d'une pépinière d'entreprises, notre recherche a eu pour objectif d'identifier les facteurs qui favorisent la réussite et le développement de l'entreprise et ce comme on l'a vu, du point de vue de l'incubé. Cette identification nous a permis et nous permettra dans des recherches futures d'évaluer le niveau de performance des organismes fournissant ces services.

Nous pourrions par là même répondre à trois types d'interrogations : Quelles sont d'une part les ressources et compétences qui ont favorisé le développement des jeunes entreprises et d'autre part la pépinière a-t-elle contribué à la construction du ou de ces avantages ? Enfin quelles sont les perspectives d'avenir des jeunes entreprises accompagnées ?

A travers le monde, le nombre croissant d'incubateurs tendrait à valider notre hypothèse de l'avantage concurrentiel procuré par ces organisations à une jeune entreprise bénéficiant de ses services par rapport à une entreprise de même nature (âge, secteur, activité étant similaires).

Plus précisément, nos travaux ont abouti à :

- \* L'élaboration d'une typologie précise des organismes d'accompagnement, et l'identification des facteurs clés de succès, de leurs conditions de coexistence avec d'autres organismes.

- \* Une meilleure compréhension des risques et opportunités de la création d'entreprise, ainsi que des évolutions technologiques et organisationnelles à venir.

- \* L'élaboration d'un référentiel de compétences nécessaire à la direction d'un incubateur d'entreprises.

La création d'un observatoire des pépinières et des incubateurs d'entreprises permettra de montrer notre savoir-faire aux pouvoirs publics et aux grandes entreprises, afin de les amener à mieux financer les structures d'accompagnement, à favoriser les actions de sensibilisation à entreprendre, à professionnaliser les filières d'accompagnateurs, et à fournir des outils d'analyse aux autres chercheurs. Cette recherche trouve également sa continuité naturelle dans la création du réseau des Incubateurs de l'Enseignement Supérieur dont l'objet est d'améliorer les savoir-faire des directeurs d'incubateurs et des accompagnateurs à la création d'entreprises.

## RIASSUNTU

L'incubatori è e pepiniere d'intraprese si sò sviluppati in u mondu sanu dapoi una cinquantina d'anni, per via anzi tuttu di l'azione di un numeru variu è crescente di attori ecunomici. Ci hè statu una evuluzioni di i so mudelli ecunomici, i so scopi si sò diversificati, è, cù u ritornu di sperienza, mistieri specifichi sò apparsi à pocu à pocu : quellu di direttore d'incubatore è quellu di accumpagnadore à a creazione d'intraprese.

U scopu di sta ricerca hè di analizà ciò chì e strutture di accumpagnamentu chì integranu servizii è allogghju, portanu cum'è valore aghjustatu à l'intrapresa in sbucinu di creazione, è chì valore aghjustatu induce per l'organisimu chì l'hà iniziatu.

Infatti, si tratta di valutà, è ciò di u puntu di vista di u ghjovanu intrapresariu, i vantaghji di l'accumpagnamentu ma pruvà dinò di valutà in chì sti dispositivi diversi sò necessariii è ghjuvevule à i diversi attori chì i mettenu in ballu. In sta anda quì avemu fattu un studiu impiricu in direzione di i creatori d'intrapresa incubati è di i direttori d'incubatori. Stu studiu hà toccu 404 creatori d'intraprese è una dicina di direttori di pepiniere d'intraprese. Ben'intesu chì in l'elaborazione di u nostru quistiunariu avemu tenutu contu di l'acquisti di a literatura accademica ma dinò di e so insufficenze.

Per ciò chì tocca à l'intraprese accumpagnate in drentu à una pepiniera d'intraprese, a nostra ricerca hà avutu cum'è scopu d'identificà i fattori chì favorizeghjanu a riescita è u sviluppu di l'intrapresa è ciò cum'è noi l'avemu vistu, di un puntu di vista di l'incubatu. Sta identificazione ci hà permessu è ci permetterà per ricerche à vene di valutà u livellu di risultatu di l'organisimi chì offrenu sti servizii.

Pudaremu tandu risponde à trè tippi d'interrugazione : Di una banda chì sò e risolve è e cumpetenze chì anu favorizatu u sviluppu di e ghjovane intraprese è di un'altra banda avarà a pepiniera cuntribuitu à a custruzione di u o di sti vantaghji ? Infine, chì sò e prospettive di avvene di e ghjovane intraprese accumpagnate ?

À traversu u mondu, u numeru crescente d'incubatori andaria versu a validazione di a nostra ipotesi di u vantaghju concorrenziale inghjennatu da sti urganisimi à una intrapresa ghjovana chì benefizieghja di i so servizii di pettu à una intrapresa di a stessa ampiezza (età, settore, attività essendu simile)

Di modu più precisu, i nostri travagli si compie cù :

\* L'elaborazione di una tipulugia precisa di l'organisimi di accumpagnamentu, è l'identificazione di i fattori chjave di successu, di e so cundizione di cuesistenza cù altri urganisimi.

\* Una capiscitura più bona di i risichi è di l'opportunità di a creazione d'intrapresa, è ancu di l'evuluzione tecnologiche è urganizaziunale à vene.

\* L'elaborazione di un riferenziale di cumpetenze necessarie à a direzione di un incubatore d'intrapresa.

A creazione di un usservatoriu di e pepiniere è di l'incubatori d'intraprese permetterà di mostrà u nostru sapè fà à i puteri publichi è à l'intraprese maiò, per purtà le à finanzia megliu e strutture di accumpagnamentu, à favorizà l'azione di sensibilizazione à intraprende, à prufiziunalizà e filiere di accumpagnatori, è à furnisce stuvigli di analisi à l'altri circadori. Sta ricerca trova dinò a so cuntinuità naturale in a creazione di a reta di l'Incubatori di l'Insignamentu Superiore chì hà cum'è scopu di migliurà i sapè fà di i direttori d'incubatori è di l'accumpagnatori à a creazione d'intraprese.

## **ABSTRACT**

Incubators and business incubators have developed around the world for fifty years, thanks to the action of a diverse and growing number of economic actors. Their business models have evolved, their objectives have diversified, and with the feedback, specific occupations have gradually emerged such as incubator director or business creation coach.

The objective of this research is to analyze what the support structures and services including accommodation, offer in terms of added value to the company being created, and what it contributes to the organization.

In other words, it is the evaluation of the accompaniment from the young entrepreneur's point of view and also the understanding of what kind of benefits are gained by the economic actors in setting up such incubators. Having this in mind we have conducted an empirical study targeting incubated entrepreneurs and incubator managers. This study included 404 entrepreneurs, and managers of ten business incubators. Naturally in our questionnaire we considered academic literature but also its shortcomings.

In the case of companies follow up in a business incubator, our research aimed to identify factors that foster success and development of the company from the point of view of those incubated. This identification will allow us and help us in future research to assess the level of performance of organizations providing these services.

We can thus respond to three types of questions: what are the resources and skills which have favored the development of young start ups and on the other hand in what way has the incubator contributed to the construction of these advantages. At last, what are the prospects of young firms that have been accompanied.

Worldwide, the increasing number of incubators tend to validate our hypothesis of competitive advantage provided by these organizations to a new company benefiting from its services from a similar company (age, sector, activity is similar).

Specifically, our work resulted in:

- \*The development of a precise typology of support organizations, and identifying key success factors, the conditions of their coexistence with other agencies.

- \* A better understanding of risks and opportunities for business creation, as well as technological and organizational changes to come.

- \* Developing a competency framework necessary for the management of a business incubator.

The creation of an observatory for nurseries and incubators will allow us to demonstrate our expertise to governments and corporations to get them involved in funding support structures, to promote awareness, to professionalize the coaching and provide analytical tools to other researchers. This research also finds its natural continuation in the creation of a network of incubators for Higher Education the object of which aims to improve the skills of incubator managers and coaches vested in entrepreneurship.