

4e Rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs



4^{ème} Rencontre entre Acteurs des réseaux
d'accompagnement et Chercheurs

**Regards croisés sur les pratiques
d'accompagnement entrepreneurial**

Mardi 10 Juillet 2018
Institut Montpellier Management



UN NOUVEAU SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT A L'EXPORT A DESTINATION DES START-UPS : UN RESEAU EUROPEEN D'INCUBATEURS ACADEMIQUES

Tristan SALVADORI, Doctorant contractuel

IAE Lyon, Centre de Recherche Magellan, Université Jean Moulin

6 cours Albert Thomas, 69008 Lyon

E-mail : tristan.salvadori@univ-lyon3.fr

Résumé :

Cette étude porte sur les stratégies des incubateurs leur permettant d'accompagner au mieux les jeunes entrepreneurs à l'international. Au travers de l'étude d'un réseau européen d'incubateurs académiques, organisation encore unique à notre connaissance, nous montrons l'importance de l'adaptation de ces services d'accompagnement entrepreneurial à l'internationalisation de plus en plus précoce des start-ups. Nous analysons comment, au travers du partage de ressources, de bonnes pratiques et de réseaux, ce réseau d'incubateurs favorise le développement de capacités dynamiques cruciales dans le développement international pour ses incubés.

Abstract

This study focuses on incubators' strategies that allow them to better support young entrepreneur's internationalization. Through the study of a European network of academic incubators, still unique to our knowledge, we show the importance of adapting these entrepreneurial support services to the increasingly early internationalization of start-ups. We analyze how, through the sharing of resources, good practices and networks, this network of incubators allows incubatees to develop new dynamic capabilities involved in the internationalization process.

1. INTRODUCTION

Le nombre de start-ups avec une visée internationale est en augmentation constante. L'effet générationnel, la culture internationale et l'augmentation des dispositifs d'accompagnement en sont les facteurs explicatifs majeurs (Pramex et Banque Populaire, 2017). Les entreprises qui s'internationalisent sont confrontées non seulement à la distance psychique vis-à-vis de marchés étrangers, mais aussi à leur manque d'intégration dans les réseaux d'affaires dans les pays cibles (Johanson et Vahlne, 2009). Pour faire face à ces handicaps, les entreprises peuvent avoir recours à des services d'accompagnement, qui compensent leurs manques de ressources humaines, d'intégration aux réseaux d'affaires ainsi que pour faciliter leur accès à des ressources financières. Ces services doivent aujourd'hui s'adapter à ces nouveaux challenges. En effet, les accompagnateurs ne doivent pas seulement viser à réduire la distance psychique, mais ils doivent offrir à ces entrepreneurs la possibilité d'intégrer un réseau d'affaires dans les pays cibles et doivent permettre aux entrepreneurs de développer leurs capacités dynamiques.

Dans leur parcours d'accompagnement, le premier partenaire que les entrepreneurs rencontrent est les incubateurs. Ces structures d'accompagnement entrepreneurial doivent aujourd'hui s'adapter aux besoins des entrepreneurs, notamment en développant des offres pour faciliter le développement international, enjeu majeur de croissance pour la plupart des start-ups. Nous nous intéressons plus particulièrement aux incubateurs universitaires, structures ayant des moyens financiers limités, mais disposants de forts liens avec l'international, et aux stratégies de partenariats mises en place.

Nous souhaitons comprendre comment un réseau européen d'incubateurs académiques peut faciliter l'internationalisation des projets qu'il accompagne. Nous étudions le cas d'un projet de réseau européen d'incubateurs académiques mené par l'Université Lyon 3 et 5 universités européennes partenaires, en nous basant sur les données collectées auprès de l'équipe de projet et des entrepreneurs incubés en 2016 et 2017.

Notre revue de littérature se base sur (1) les services d'accompagnement, afin d'identifier les services existants, nous traiterons notamment de l'incubation et de sa nécessaire adaptation, ainsi que (2) des processus d'internationalisation, notamment l'approche par les capacités dynamiques récemment développée dans les travaux de management international et d'entrepreneuriat international.

2. CADRE CONCEPTUEL

2.1. Les services d'accompagnement à l'export

La France a développé, au cours des dernières années, un écosystème d'accompagnement aussi bien par des initiatives publiques, telles que la Banque Publique d'Investissement (BPI), l'initiative French Tech, les incubateurs académiques, que par des initiatives privées, telles que les entreprises de conseils ou les incubateurs privés. Néanmoins, ces services d'accompagnement se révèlent peu adaptés aux nouvelles formes d'internationalisation qu'emploient les entrepreneurs, qui bénéficient d'assistance en termes d'information, de financement et de support opérationnel (Catanzaro *et al.*, 2015).

L'incubation vise à accompagner les entrepreneurs de l'idéation à l'accélération de la croissance de l'entreprise. Ils fournissent des locaux, des conseils et un accès aux réseaux d'affaires, éléments essentiels du développement des entreprises. Aussi, les incubateurs facilitent l'accès à des prêts, garanties et assurances en offrant une plus forte visibilité et en jouant un rôle de garant pour les entrepreneurs (Hackett et Dilts, 2004). Toutefois, bien que les incubateurs aient des approches de coopération et de coopération au niveau régional, voire national (Théodoriaki et Messeghem, 2015), la nécessité d'internationalisation rapide et précoce pour atteindre une taille critique requiert une évolution des incubateurs pour faciliter l'internationalisation de leurs incubés.

Aujourd'hui, les incubateurs universitaires ont une place importante dans l'accompagnement d'entrepreneurs, surtout celui des étudiants-entrepreneurs, qui sont soit encore en étude, ou viennent tout juste d'être diplômés. Ces incubateurs sont généralement rattachés à des universités ou des écoles privées, et sont la plupart du temps « généralistes » pour les incubateurs liés à des écoles de management, ou « techniques » lorsqu'ils sont rattachés à des écoles d'ingénieurs. Les incubateurs généralistes ont pour objectif de renforcer les *business models* de leurs entrepreneurs, et de renforcer leurs compétences, tandis que les incubateurs techniques ont aussi pour mission d'accompagner le développement du produit, notamment en donnant accès aux entrepreneurs à des ressources de prototypage (Outils d'impression 3D, machines d'usinage, laboratoires, etc.).

Le nombre d'incubateurs dans les 10 pays leaders en Europe est passé de 25 en 2001 à plus de 250 en 2013 (Telefónica, 2013) ; cette profusion donne lieu à une concurrence de plus en plus importante, et ils doivent donc se démarquer les uns des autres en offrant un accompagnement de meilleure qualité et des services plus complets, et un de ces services potentiels est

l'accompagnement au développement international. Les incubateurs ont fait l'objet de nombreuses études, néanmoins, à notre connaissance, l'étude d'un réseau international d'incubateurs universitaire visant à accompagner les entrepreneurs à l'international nous semble être un objet original et important, notamment, vis-à-vis de l'augmentation du nombre de start-ups, en France ou en Europe.

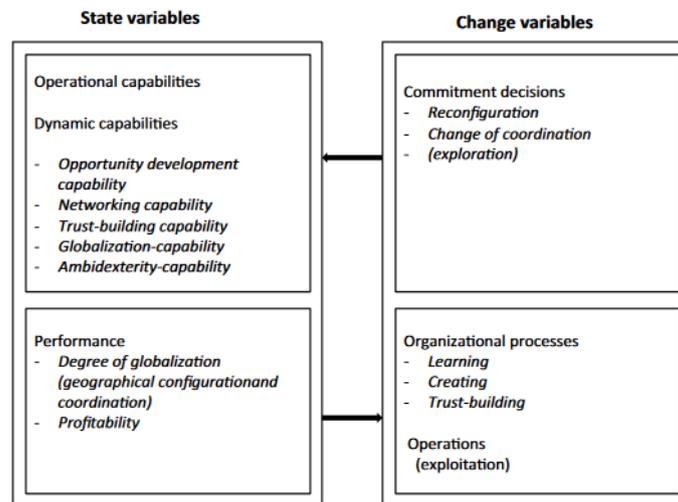
2.2. Les processus d'internationalisation

L'internationalisation des start-ups est un processus complexe que de nombreux auteurs cherchent à expliquer. Actuellement, il existe deux courants principaux dans l'analyse de l'internationalisation de ces entreprises avec d'un côté l'approche processuelle de l'école d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977, 2009 ; Vahlne et Jonsson 2017), et de l'approche plus récente des *International New Ventures* ou *Born Global* (Oviatt et McDougall, 1994, 2005 ; Knight et Cavusgil, 2004).

L'approche processuelle suppose que l'internationalisation est progressive et que les entrepreneurs s'appliquent à gagner de l'expérience en approchant d'abord des pays ou des réseaux d'affaires avec une distance psychique faible (Johanson et Vahlne, 1977, 2009).

À partir de 2013, Johanson et Vahlne intègrent à leur modèle la notion de capacités dynamiques définies comme « la capacité d'une organisation à volontairement créer, étendre ou modifier ses ressources » (Helfat et al., 2007), prolongement de la Resource Based View. Ainsi, ils proposent cinq capacités dynamiques essentielles à l'internationalisation des entreprises (1) capacité de développement d'opportunités (2) capacité de réseautage (3) capacité de « trust-building » (4) capacité de mondialisation et (5) capacité d'ambidextrie. Ces capacités dynamiques sont développées principalement par l'apprentissage expérientiel. *La capacité de développement d'opportunités* est définie comme la capacité d'un entrepreneur d'identifier des opportunités, et de mobiliser les ressources pertinentes à la fois au sein de sa propre entreprise et au sein des entreprises impliquées dans l'opportunité (Ardichvili et al., 2003; Chandra et al., 2010; Johanson and Vahlne, 2009). *La capacité de réseautage* est la capacité de créer, soutenir et coordonner des relations dans un contexte de réseau. *La capacité de trust-building* est capacité à éviter ou maîtriser des conflits dans le réseau interne de l'entreprise. Ensuite, *la capacité de mondialisation* est la capacité de développer des connaissances (objectives et expérientielles) sur le développement et la coordination des activités au niveau mondial. Enfin, *la capacité d'ambidextrie* est définie comme la capacité de mener des activités d'exploration et des activités d'exploitation en simultanément.

Ces capacités dynamiques influencent les décisions d'engagement dans le sens où, plus elles sont développées, plus le niveau d'engagement sera élevé. De cet engagement découlent des processus organisationnels favorisant l'apprentissage, la création et le trust-building.



Source : Vahlne et Jonsson, 2017

En parallèle de ces études, un nombre croissant d'auteurs se focalisent sur l'approche par les opportunités internationales (Mainella *et al.*, 2009), expliquant que les entrepreneurs se développent sur des marchés étrangers en fonction des opportunités qu'ils arrivent à détecter ou créer à l'étranger.

La littérature en entrepreneuriat international met en avant le nombre croissant de start-ups qui connaissent une internationalisation rapide et précoce, dans des pays multiples, parfois en simultané, sans prendre en compte une mesure de la distance psychique. Ces recherches montrent notamment que l'expérience et les compétences et la capacité d'innovation de l'entrepreneur sont les facteurs principaux permettant cette internationalisation accélérée (Oviatt et McDougall, 1994, 2005 ; Knight et Cavusgil, 2004). Ainsi, les deux courants de recherche se rejoignent pour soulever l'importance de l'entrepreneur dans la dynamique d'internationalisation de son entreprise, phénomène encore plus important dans des entreprises jeunes et de très petites tailles, avec seulement deux ou trois personnes (fondateurs ou premiers employés), que sont les start-ups membres d'incubateurs.

3. METHODOLOGIE

3.1. Le design de recherche

Nous avons appliqué une méthodologie qualitative afin d'analyser notre objet d'étude. Nous avons mené d'une étude de cas unique (Yin, 2003), car il s'agit de l'approche la plus adaptée pour explorer et comprendre des phénomènes complexes.

3.2. Processus de collecte et de traitement des données

Nous avons participé au groupe de projet dès sa création, au mois de septembre 2016. Nous avons collecté nos données entre le mois de septembre 2016 et le mois d'avril 2017, soit pour une durée de 7 mois. Nous avons continué de suivre le déroulement de ce projet, même après la fin de notre participation. Notre recherche était connue de tous, et nous avons adopté la posture de participant-observateur (Baumard et al., 2014). Nos objectifs étaient multiples, puisque nous souhaitions comprendre le rôle d'un réseau international d'incubateurs universitaires sur l'internationalisation des entrepreneurs, selon les membres des équipes d'accompagnement, mais aussi selon la vision des entrepreneurs qui en bénéficiaient. Notre travail empirique se base sur des entretiens semi-directifs conduits avec 11 entrepreneurs de l'incubateur français, ainsi que sur les comptes-rendus des 8 réunions de travail rassemblant l'ensemble des membres, et des 6 réunions de travail où seule l'équipe française était présente. Nous avons aussi eu accès à un certain nombre de documents internes de l'ensemble des participants, notamment quant aux détails du fonctionnement de leurs incubateurs, ainsi qu'à des comptes-rendus d'entretiens conduits avec les entrepreneurs de leur incubateur.

Données primaires	
Entretiens avec les entrepreneurs incubés	Attentes vis-à-vis de l'incubateur et difficultés rencontrées
Entretiens avec l'équipe d'accompagnement de l'incubateur	Rôle de l'incubateur dans le processus entrepreneurial
Réunions de travail	Réponses apportées aux attentes et difficultés rencontrées Développement du projet
Données secondaires	
Documents de travail développés au cours du projet	Réponses apportées aux attentes et difficultés rencontrées Développement du projet
Dossiers de candidature à l'incubateur français	Attentes des entrepreneurs vis-à-vis des incubateurs

Tableau 1. Sources des données

4. LE RESEAU EUROPEEN D'INCUBATEURS UNIVERSITAIRES

Notre terrain d'étude est un réseau européen d'incubateurs académiques composé de 6 incubateurs, tous liés à une université ou une école à dominante management. Ce réseau est développé entre la France, le Danemark, la Finlande, la République tchèque, l'Italie et l'Espagne. L'ensemble de ces incubateurs sont généralistes, excepté celui d'Italie, qui est principalement orienté vers l'accompagnement de spin-offs du secteur des biotechnologies. L'équipe de projet est composée des équipes d'accompagnement des incubateurs et d'académiques spécialistes en management international et en entrepreneuriat international.

4.1. Historique de la construction du réseau

En 2016, l'Université Lyon 3, dans l'optique de répondre aux besoins de ses entrepreneurs incubés, a souhaité accélérer le développement international de son incubateur. En collaboration avec 5 partenaires européens, et dans le but de poser les premières pierres de ce projet, un groupe de travail a été formé.

Pays d'origine de l'incubateur	Nombre moyen de projets incubés / an	Généraliste/spécialisé	Public
Lyon, France	25	Généraliste	Entrepreneurs à temps plein et étudiants
Pavie, Italie	5	Biotechnologies	Entrepreneurs à temps plein
Lappeenranta, Finlande	10	Projets techniques / ingénierie	Principalement des étudiants
Odense, Danemark	20	Généraliste	Principalement des étudiants
Bilbao, Espagne	10	Généraliste	Entrepreneurs à temps plein et peu d'étudiants
Prague, République Tchèque	15	Généraliste / B2B	Entrepreneurs à temps plein et peu d'étudiants

Tableau 2 : Présentation des incubateurs

L'origine de ce projet vient d'un constat de la part de l'équipe française, identifiant l'internationalisation comme une clé du succès entrepreneurial, mais ne trouvant pas de solution adéquate pour permettre à des entrepreneurs incubés de profiter d'un séjour à l'étranger dans le cadre de leur accompagnement. Bien que des relations bilatérales existent déjà entre l'université de Lyon et des partenaires étrangers (notamment aux États-Unis et au Canada), celles-ci ne sont ni assez approfondies ni assez variées (en termes de pays).

L'équipe française prend contact avec des partenaires historiques de l'Université Lyon 3, présentant des similarités en termes de taille et d'activités d'accompagnement entrepreneurial, afin d'organiser une première session de travail. En novembre 2016, la première réunion regroupe l'ensemble des partenaires à Lyon et a pour objectifs de (1) présenter et rencontrer chaque partenaire (2) développer les bases des futurs travaux menés en équipe pour créer le réseau d'incubateurs académiques.

Le développement du projet continue jusqu'en mars 2017, quand une nouvelle rencontre a lieu à Prague, en République Tchèque, afin de formaliser les directions principales et les objectifs.

4.2. Les objectifs du réseau européen d'incubateurs académiques

À la suite de ces réunions, le réseau d'incubateurs prévoit de s'étendre sur plusieurs axes de partage : (1) de bonnes pratiques d'incubation (2) et de bonnes pratiques entrepreneuriales (3) de réseau (4) d'accès à des financements (5) de ressources physiques. Ces différents axes de développement visent à répondre aux différents besoins évoqués par les entrepreneurs.

«Ce projet vise à promouvoir la mobilité au sein du réseau d'incubateurs, stimule l'apprentissage par la création de nouveaux savoirs, le développement de compétences et de nouveaux soft-skills [...], à stimuler la naissance de projets transnationaux, créant potentiellement des entreprises nées globales au sein des incubateurs ». (Présentation du projet)

Dans un premier temps, chaque partenaire identifie ses ressources, en termes de réseau, d'accès à des financements, à des outils de prototypage, aux compétences internes aux incubateurs et à celles du réseau proche. Ensuite, le réseau vise à favoriser le partage de ces ressources qui feraient défaut aux incubateurs du réseau.

Les incubateurs du réseau ayant des profils relativement proches, mais des systèmes de fonctionnement relativement différents, ils ont tous des apports importants vis-à-vis du réseau, que ce soit en termes de ressources, compétences ou réseaux.

4.3. Les besoins des entrepreneurs incubés

L'étude des dossiers de candidature et les entretiens menés avec les entrepreneurs nous ont permis d'identifier leurs besoins à courts et moyens termes. Pour la partie française, il ressort de l'étude de 104 dossiers de candidature que la moitié prévoient une internalisation de leur entreprise dans les 5 ans, ce qui démontre l'importance d'un accompagnement à l'international dès la création. Aussi les incubés soulignent l'importance du partage d'expériences et de bonnes pratiques avec les autres entrepreneurs d'incubateurs étrangers.

Les incubés souhaitent pouvoir développer leur réseau actuel pour mieux connaître les marchés potentiels. En général, les incubés sont prêts à effectuer une mobilité durant entre 1 semaine et 2 mois, mais soulignent leur manque de ressources financières, qui ne leur permettent pas d'assumer un séjour.

Vis-à-vis des coopérations interentreprises, les entrepreneurs sont généralement prêts à collaborer avec d'autres entrepreneurs qui auraient un projet proche, notamment sur de possibles partenariats, partage de connaissances et de réseau.

4.4. Les pratiques mises en œuvre au sein du réseau

« Ce partenariat stratégique entre institutions européennes permettra aux entrepreneurs de bénéficier non seulement de l'expertise de leur propre institution dans leur pays, mais aussi d'avoir accès à une quantité de ressources et programmes internationaux qui augmenteront sensiblement leurs compétences et leur orientation internationale. » (Présentation partenariat stratégique)

Le réseau international d'incubateurs universitaires se décline en 5 pratiques principales pour encourager l'internationalisation des entrepreneurs incubés.

La première de ces pratiques est la *mobilité d'entrepreneurs incubés*. Celle-ci vise à permettre à des entrepreneurs incubés de se rendre pour une durée d'une semaine à un mois dans les locaux des incubateurs partenaires. Les entrepreneurs bénéficieraient aussi d'une bourse leur permettant de financer le déplacement, ainsi qu'une partie de leur séjour. La volonté du réseau est de favoriser l'échange entre les entrepreneurs lorsqu'ils arrivent dans leur nouvel incubateur d'accueil, notamment en encourageant les entrepreneurs à partager leurs logements entre eux. Pour que ces entrepreneurs puissent se rendre dans un incubateur partenaire, ils doivent faire la demande auprès de leur incubateur d'origine qui la transmettra à l'incubateur étranger. Cette demande doit être motivée (1) en démontrant l'intérêt qu'ils auraient à effectuer un séjour dans le pays (2) en présentant un programme montrant les contacts établis et les rendez-vous prévus pour la période (3) ils peuvent aussi renforcer leur candidature en identifiant les compétences spécifiques de l'incubateur visé sur un sujet particulier (Business model, prototypage, ...).

Ensuite, même si les entrepreneurs ont déjà des mentors en interne, le réseau d'incubateurs vise à faire suivre les entrepreneurs incubés par des *mentors étrangers*. Ceux-ci sont sélectionnés pour une connaissance spécifique sur un marché, une technologie, ou un savoir-faire que les mentors de l'incubateur d'origine n'auraient pas. Ces nouveaux mentors pourraient alors suivre

des entrepreneurs à distance sur des points de blocage spécifiques, et seraient la porte d'entrée dans les réseaux d'affaires locaux lorsque les entrepreneurs souhaiteraient effectuer un séjour dans l'incubateur partenaire.

Aussi, l'*accès à des financements* disponibles dans des pays étrangers est rendu possible par le partage d'information auprès des partenaires (notamment par le biais de la plate-forme en ligne). Les financements sont issus de Venture Capitalists ou Business Angels du réseau des incubateurs ou de fonds obtenus par les incubateurs (financements européens, nationaux régionaux, ou locaux).

De plus, le *développement d'une plate-forme d'échange* est un des objectifs à moyen terme du réseau d'incubateurs. Prenant la forme d'une plate-forme en ligne, où les incubateurs pourraient partager des informations qu'ils jugent pertinentes, tels que des événements locaux, des appels d'offres spécifiques, des financements potentiels. La plate-forme accueillerait aussi une boîte à outils, regroupant des outils numériques utiles aux entrepreneurs. Enfin, la plate-forme regrouperait un certain nombre de formations en vidéo sur des points spécifiques, et tendrait à héberger des SPOC (Small Private Online Courses), permettant à des mentors ou accompagnateurs de coordonner des ateliers depuis leurs pays d'origine auxquels des entrepreneurs étrangers pourront participer.

Enfin, le réseau d'incubateurs souhaite mettre en place des *écoles d'été*, d'une durée d'une semaine visant à rassembler un grand nombre d'acteurs du réseau. L'objectif est de permettre à des entrepreneurs de suivre des ateliers sur des problématiques partagées par tous (Business model, financement, structuration interne, ...). À la fin de cette école d'été, les entrepreneurs participeront à une compétition, leur permettant de présenter leur projet, et de le tester face à un public international. Ces écoles d'été ont vocation à créer une culture commune « d'entrepreneur européen », qui permettra à terme de favoriser les coopérations internationales entre les différents membres du réseau.

5. DISCUSSION

L'objectif de ce travail de recherche est de comprendre comment un réseau d'incubateurs universitaires permet aux entrepreneurs incubés de développer leurs capacités dynamiques. Nous analysons ici les pratiques mises en œuvre par le réseau d'incubateurs universitaires et le rôle qu'elles jouent sur les différentes capacités dynamiques identifiées comme importantes dans le cadre de l'internationalisation.

Tout d'abord, nous relevons que la pratique permettant de développer le plus de capacités dynamiques se révèle être le séjour dans un incubateur étranger. En effet, ce séjour permet de (1) développer de nouvelles opportunités, à la fois en découvrant un nouveau marché potentiel, et en rencontrant d'autres entrepreneurs pouvant être sur un marché proche. Ces rencontres favorisent aussi la collaboration et l'intégration de nouvelles compétences. La mobilité internationale permet aussi de (2) développer son réseau d'une nouvelle manière, les façons de construire son réseau pouvant être différentes d'un réseau d'affaires à un autre. Ainsi, le fait d'être accompagné pour développer son réseau sur un nouveau marché permet une accélération de la phase d'apprentissage. Aussi, le séjour à l'étranger dans un milieu relativement inconnu encourage l'entrepreneur à (3) développer ses capacités relatives à la construction de la confiance. L'entrepreneur étant dans un environnement plus stressant, il doit faire preuve de plus de diplomatie, afin d'éviter et de gérer les conflits potentiels, aussi bien dans son nouvel environnement que dans celui de son pays d'origine. De plus, la gestion des activités dans plusieurs pays à la fois lui permettra de (4) renforcer sa capacité de mondialisation. Enfin, puisque l'entrepreneur doit continuer d'assurer ses activités d'exploitation et d'exploration dans son pays d'origine et sur son nouveau marché, il (5) développera ses capacités d'ambidextrie.

L'accompagnement par les mentors d'incubateurs étrangers permet à la fois de développer la capacité (1) de développement d'opportunité (2) de réseautage et (3) de construction de la confiance, puisque le mentor pourra donner des conseils différents de ceux des incubateurs d'origine, notamment quant aux pratiques dans le réseau d'affaires de son propre pays.

Le développement d'une plate-forme en ligne de partage de connaissances permet alors de créer de nouvelles opportunités, l'entrepreneur ayant accès à de nouvelles connaissances concernant aussi bien de (1) nouvelles pratiques, de (2) nouveaux entrants sur un marché potentiel, ou (3) d'appels d'offres venant du réseau des autres incubateurs

Le partage de ressources de prototypage permet à des entrepreneurs qui n'auraient pas accès à certains outils de bénéficier de ceux-ci en se rendant dans un incubateur partenaire offrant alors de nouvelles capacités de (1) développement d'opportunités et (2) d'ambidextrie. En effet, ils pourront concilier plus facilement des phases d'exploitation et d'exploration grâce à des outils spécifiques.

Par ailleurs, l'accès à des financements étrangers, qu'ils soient directement issus de l'incubateur ou de partenaires de celui-ci permet aux entrepreneurs de développer leur capacité à détecter ou créer des opportunités.

Enfin, l'école d'été vise à permettre aux entrepreneurs de participer à des ateliers regroupant mentors, spécialistes et entrepreneurs étrangers. Ils peuvent ainsi gagner en compétences, développent leur réseau et s'efforcent de rencontrer et travailler avec des acteurs de cultures différentes de la leur. Ils peuvent aussi présenter leur projet face à un nouvel écosystème entrepreneurial, leur offrant la possibilité de toucher un nouveau public, créant de nouvelles opportunités.

Le tableau suivant résume les différentes pratiques mises en place dans le réseau d'incubateurs universitaires et le rôle qu'elles jouent sur les différentes capacités dynamiques des entrepreneurs incubés.

Pratique mise en place dans le réseau/ Capacité dynamique	Développement d'opportunités	Réseautage	Construction de la confiance	Mondialisation	Ambidextrie
Séjour dans un incubateur étranger	X	X	X	X	X
Accompagnement par les mentors des incubateurs étrangers	X	X	X		
Développement d'une plateforme de partage de connaissances	X	X			
Partage de ressources de prototypage	X				X
Accès à des financements étrangers	X				
École d'été et compétition	X	X		X	

Tableau 3 : Synthèse des pratiques mises en place et de leur rôle sur les capacités dynamiques des entrepreneurs

Outre ce rôle que jouent ces pratiques sur les capacités dynamiques des entrepreneurs incubés, il est important de souligner que ce réseau d'incubateurs vise aussi à développer les compétences des incubateurs et de leurs équipes d'accompagnement. En effet, l'un des objectifs de ce réseau est le partage de bonnes pratiques d'accompagnement.

6. CONCLUSION

Comme nous l'explique la littérature, l'accompagnement entrepreneurial a besoin d'adapter son offre vis-à-vis de l'internationalisation. Aujourd'hui, les primo-entrepreneurs se tournent vers les incubateurs afin de compenser leurs manques de ressources et de compétences. Nous montrons que le développement de réseau international, une des stratégies adoptées par les incubateurs, semble être adapté pour renforcer l'apprentissage expérientiel.

Ainsi, cette étude offre des contributions d'ordre managériales et théoriques. Tout d'abord, nous soulignons que les stratégies de partenariats des incubateurs universitaires sont une solution économique pouvant offrir un réel avantage compétitif face aux incubateurs privés disposant généralement de moyens financiers plus importants. Nous montrons que les pratiques pouvant être mises en place au sein de réseau d'incubateurs académiques permettent de renforcer les capacités dynamiques des entrepreneurs. Nous notons que la mobilité internationale des entrepreneurs semble être la pratique la plus importante et qui permet le plus de gains. Comparativement à des relations bilatérales qui existent déjà entre certains incubateurs, le réseau d'incubateurs diversifie et enrichit les ressources et les compétences partagées. Ce réseau vise aussi à renforcer les compétences des accompagnateurs en partageant les bonnes pratiques de chaque incubateur au cours des différentes rencontres. D'un point de vue théorique, nous mettons en avant l'importance du rôle que peut jouer un réseau international d'incubateurs académique sur l'apprentissage expérientiel des entrepreneurs incubés. En effet, comme nous l'avons montré, la variété de pratiques mises en place a un rôle sur le renforcement des capacités dynamiques des entrepreneurs.

Ce travail ne peut se conclure sans aborder le sujet de ses limites et des voies futures de recherche. Tout d'abord, du fait de l'objet d'étude, unique à notre connaissance, nous n'avons pas assez de recul pour témoigner indéniablement de l'efficacité réelle de ce projet sur l'ensemble des axes de développement choisis. La méthode de recherche comporte, quant à elle, des limites notamment vis-à-vis de l'extrapolation des résultats obtenus. Aussi, il est important de noter que même si des accords de principe ont été signés, le réseau est aujourd'hui en « stand-by », pour des raisons non inhérentes au projet en lui-même. En effet, le manque de temps disponible des acteurs du réseau, et le manque de financements ont conduit les responsables à mettre ce projet en pause. Nous identifions actuellement deux pistes de recherches, tout d'abord, il est important de mener une étude longitudinale, qui permettra d'apprécier l'efficacité d'un réseau de ce type, aussi bien vis-à-vis des équipes

d'accompagnement que des entrepreneurs, ensuite, il serait intéressant d'étendre cette étude à une plus grande échelle avec d'autres réseaux d'incubateurs, publics ou privés, si ceux-ci voient le jour dans le futur.

BIBLIOGRAPHIE

Ardichvili, A ; Cardozo ; R., Sourav R., 2003, « A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development », *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 1 p. 105-123, 2003

Baumard P. ; Donada C., Ibert J. ; Xuereb J-M ; in Thiétart R-A, 2014, *Méthodes de recherche en management Ed. 4*, Dunod, Paris

Catanzaro, A.; Messeghem, K.; & Sammut, S., 2015, « Impact of export support: a conceptual model for export start-ups ». *Management international*, Vol. 19, No. 2, p. 226–245, 2015

Chandra, Y ; Coviello, N., 2010, « Broadening the concept of international entrepreneurship: 'Consumers as International Entrepreneurs' », *Journal of World Business*, Vol. 45, No. 3 p. 228-236, 2010

Hackett, S. M. ; Dilts, D. M., 2004, « A Systematic Review of Business Incubation Research » *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, No. 1, p. 55–82, 2004

Helfat, C, Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D., Winter S., 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Wiley-Blackwell

Eckhardt, J.T.; Shane, S.A., 2003, « Opportunities and Entrepreneurship ». *Journal of Management*, Vol .29, p. 333–349, 2003

Johanson, J.; Vahlne, J-E., 1977, « The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments», *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, p. 23–32, 1977

Johanson, J.; Vahlne, J-E., 2009, « The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership», *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, p. 1411–1431, 2009

Knight, G. A.; Cavusgil, S. T., 2004, « Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm », *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 No. 2, p. 124–141, 2004

Mainela, T., Puhakka, V., Servais, P., 2014, « The Concept of International Opportunity in International Entrepreneurship: A Review and a Research Agenda: The Concept of International Opportunity », *International Journal of Management Reviews* Vol. 16, p. 105–129, 2014

Oviatt, B. M.; McDougall, P. P., 1994, « Toward a Theory of International New Ventures», *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 1, p. 45–64, 1994

Oviatt, B. M.; McDougall, P. P., 2005 « The Internationalization of Entrepreneurship», *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 1, p. 2–8, 1994

Pramex— Banque Populaire, 2017, « Les start-up françaises championnes à l'international », Paris.

Telefonica, *Global Affairs and New Ventures*, 2013

Theodoraki, C., et Messeghem K., 2015, « Écosystème de l'accompagnement entrepreneurial : une approche en termes de coopétition », *Entreprendre & Innover*, Vol. 27, No. 4, p. 102-111, 2015

Vahlne, J-E, Jonsson A., 2017, « Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA », *International Business Review*, vol. 26, No. 1, p. 57–70, 2017

Yin, R.K., (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications, 2003