

HEC MONTRÉAL

Modèle d'Affaires d'Incubateurs d'Entreprises Sociales

par

Charles Boustany

Sciences de la gestion

(Stratégie)

Mémoire présenté en vue de l'obtention

du grade de maîtrise ès sciences

(M.Sc.)

Décembre 2014

© Charles Boustany, 2014

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

RESUME

Ce mémoire a pour objectif principal de conceptualiser un modèle d'affaires d'incubateurs sociaux. L'industrie des incubateurs sociaux étant jeune mais florissante, il en existe de nombreux types différents. Il est ainsi difficile de définir les modèles d'affaires existants, les typologies et les différentes façons d'opérer de ces incubateurs et nous nous engageons à contribuer à ce champ de recherche naissant à travers ce mémoire.

La revue de littérature est développée autour de trois axes principaux : 1) Les innovations et entreprises sociales, 2) Les incubateurs d'affaires et 3) Les modèles d'affaires. Nous couvrons ainsi les thèmes principaux relatifs au sujet des incubateurs d'entreprises sociales sachant que très peu d'études se sont spécifiquement intéressées à ce thème. Dans le cadre d'analyse, nous utilisons le modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur (2010) afin de développer un modèle d'affaires d'incubateurs sociaux. Nous enrichissons les blocs de ce modèle d'affaires par de nombreux cadres et outils spécifiques aux incubateurs qui permettent ainsi de former une meilleure compréhension de leurs divers aspects.

A travers une analyse documentaire comparative de sept incubateurs sociaux internationaux et une série d'entretiens avec dix dirigeants d'incubateurs sociaux à travers le monde, nous conceptualisons un modèle d'affaires englobant les différentes pratiques et concepts analysés. Le modèle d'affaires s'organise autour des partenariats clés qui constituent le moteur de tout modèle d'incubateur social. Ces partenariats dépendent beaucoup du réseau des dirigeants et membres initiaux de l'incubateur. Nous réalisons par ailleurs que la typologie des incubateurs sociaux n'est pas assez développée et qu'elle pourrait constituer un thème d'étude intéressant pour les recherches futures.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	ii
Table des Matières	iii
Liste des Tableaux	v
Liste des Figures	v
Remerciements	vi
Chapitre I: Introduction	1
Chapitre II: Revue de Littérature	3
Innovations & Entreprises Sociales	3
Les Innovations Sociales	3
Les Entreprises Sociales	4
Les Incubateurs	9
Historique	10
Les Différents Modèles d'Incubateurs	11
Classification des Incubateurs par Secteur d'Opération	15
Recherche Académique Portant Sur Les Incubateurs	17
Les Modèles d'Affaires	24
Définitions et Caractéristiques	25
Modèle d'Affaires d'Incubateurs Technologiques	29
Chapitre III : Cadre d'Analyse	31
Bloc 1. Segments de Clientèles	33
Bloc 2. Relations avec le Client	34
Bloc 3. Proposition de Valeur	37
Bloc 4. Canaux	39
Bloc 5. Activités Clés	39
Bloc 6. Ressources Clés	40
Bloc 7. Partenariats Clés	41
Bloc 8. Structure de Coûts	42
Bloc 9. Flux de Revenus	42
Chapitre IV : Méthodologie	45
Design de Recherche	45
Méthode de Recherche	45
Choix de Méthodologie : La Recherche Qualitative	45
Collecte de données et Stratégie d'Analyse	46

Première Étape : Recherche Exploratoire Documentaire	46
Deuxième Étape : Entrevues Semi-dirigées	49
Chapitre V : Présentation des Résultats	51
Première Étape : La Recherche Exploratoire	51
1. Centre d'entrepreneuriat en Économie Sociale au Québec (CESQ)	52
2. Social Incubator North (SIN)	53
3. Anthropia (ESSEC Paris)	54
4. Impact Academy (Hub Ottawa)	55
5. Propeller	55
6. Social School for Entrepreneurs Australia (SSE Australia)	57
7. Unreasonable at Sea	57
Analyse Comparative	60
Deuxième Étape : Entretiens Semi-dirigés	62
Bloc 1 : Segments de Clientèles	65
Bloc 2 : Relations avec le Client	67
Bloc 3. Proposition de Valeur	73
Bloc 4. Canaux	74
Bloc 5. Activités Clés	76
Bloc 6. Partenariats Clés	80
Bloc 7. Ressources Clés	82
Bloc 8. Coûts	84
Bloc 9. Revenus	85
Chapitre VI : Conclusion	90
Bibliographie	93
Sur le Web	96
Annexe A : Guide d'Entretiens	98

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Principales différences entre les perspectives des entreprises sociales.....	5
Tableau 2. Services offerts par des incubateurs Allemands – adapté et traduit de Aerts et Al (2007)	11
Tableau 3. Typologie des incubateurs d'affaires, adapté et traduit de Aernoudt (2004)	15
Tableau 4. Conclusions principales des études sur la configuration d'incubateurs, adapté et traduit de Hackett & Dilts (2004)	19
Tableau 5. Les composantes du modèle d'incubateur de Bergek et Norman (2008) (Traduction Libre)	23
Tableau 6. Critères de succès d'un incubateur	24
Tableau 7. Différentes définitions du concept de modèle d'affaires (Traduit et adapté de Virolle (2013) reprenant Moingeon & Lehmann-Ortega 2010)	26
Tableau 8. Les différences entre l'approche stratégique classique et l'approche BM adapté de Demil et Al (2008)	28
Tableau 9. Stratégies de sélection d'incubés adapté et traduit de Bergek et Norman (2008).....	36
Tableau 10. Liste d'incubateurs sociaux sélectionnés pour l'analyse comparative	47
Tableau 11. Analyse comparative de sept incubateurs et accélérateurs sociaux	59
Tableau 12. Analyse des critères de ressemblance et dichotomie entre les sept incubateurs étudiés	61
Tableau 13. Présentation des 10 modèles d'incubateurs étudiés	63
Tableau 14. Types d'organisations admises dans les incubateurs étudiés	66
Tableau 15. Critères de Sélection des Incubés	69
Tableau 16. Canaux mentionnés par les incubateurs.....	76
Tableau 17. Activités clés mentionnées par les incubateurs.....	79
Tableau 18. Partenariats clés mentionnés par les incubateurs.....	81
Tableau 19. Ressources clés mentionnées par les incubateurs	83
Tableau 20. Coûts mentionnés par les incubateurs	85
Tableau 21. Revenus mentionnés par les incubateurs	87
Tableau 22. Modèle d'affaires conceptualisé des incubateurs d'entreprises sociales.....	89

LISTE DES FIGURES

Figure 1 – L'entrepreneuriat social et les Social Businesses adapté de Casanovas et Bruno (2013)	9
--------------------------------------------------------------------------------------------------	---

REMERCIEMENTS

Je voudrais d'abord adresser mes remerciements au Pr. Marlei Pozzebon, directrice de ce mémoire. Ce serait difficile pour moi d'exprimer à juste valeur ma gratitude pour la patience, l'engagement, les encouragements et la qualité des conseils fournis le long de ce mémoire; le tout, bien sûr, embaumé d'une cordialité et chaleur humaine émanant droit du soleil et des plages Brésiliennes. Je vous remercie infiniment pour m'avoir guidé et motivé durant ce mémoire, le cours et les différents projets entrepris dans ce cadre.

Je voudrais aussi remercier Pr. Luis-Felipe Cisneros-Martinez, co-directeur de ce mémoire, pour tout le soutien fourni depuis le jour où j'ai eu la chance de me joindre à la remarquable équipe de l'institut d'entrepreneuriat BNC/HEC Montréal. C'est avec vous que j'ai accru ma passion pour l'entrepreneuriat et que j'ai développé un intérêt particulier pour les thèmes connexes. Merci de m'avoir appuyé avec tant d'affabilité et à tant de niveaux durant mon parcours.

Merci également à IDEOS pour la généreuse bourse accordée dans le cadre de la rédaction de ce mémoire et pour tout le travail accompli afin de promouvoir et encourager l'étude, la compréhension et le développement des entreprises à vocation sociale à HEC Montréal.

Merci à tous mes professeurs et camarades de HEC Montréal pour avoir rendu mes études si enrichissantes. Je remercie spécialement le Pr. Laurent Simon pour son cours « Approches interdisciplinaires dans l'étude des problèmes humains de la gestion » et pour m'avoir introduit au thème des innovations citoyennes et sociales.

Je tiens finalement à remercier ma famille et mes amis pour leurs encouragements, leur patience et leur éternelle bonne humeur le long de ce mémoire.

CHAPITRE I: INTRODUCTION

L'histoire nous l'a démontré : l'homme est en quête continue de solutions pour régler les problèmes auxquels il fait face. La citation dont l'auteur reste inconnu - "La nécessité est mère de toute invention." - pourrait naturellement expliquer l'émergence des « innovations sociales » pour régler les problèmes sociaux de la population. Le monde d'aujourd'hui faisant face à un nombre important de problèmes sociaux, il est impensable de ne compter que sur les gouvernements pour régler ces besoins. C'est souvent la société elle-même qui tente d'innover afin de régler ses propres problèmes. De nombreuses initiatives ont été entreprises afin de définir et promouvoir des solutions innovantes aux problèmes de notre ère.

Le concept de "Social Business » a pris de l'ampleur depuis que le prix Nobel de la paix a été accordé à Mohammad Yunus et à sa Grameen Foundation en 2006 pour leur « labeur à créer du développement économique et social par le bas »¹. En effet, depuis sa création en 1983, le microcrédit offert par la Grameen Foundation au Bangladesh a contribué à faire sortir des centaines de milliers de personnes de la pauvreté. Aujourd'hui, Mohammad Yunus voyage à travers le monde pour vanter le mérite de ces social businesses, des organisations à mission principalement sociale qui utilisent des méthodes marchandes pour s'autofinancer et contribuer au développement social et économique du plus grand nombre de personnes. (Casasnovas & Bruno 2013).

De nombreux chercheurs et académiciens se sont intéressés à ce concept sous ses diverses formes. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons spécialement au modèle d'affaires d'un dispositif unique d'aide au développement et de processus de mise à l'échelle des social businesses : les incubateurs sociaux.

Inspirés par les incubateurs d'affaires traditionnels, les incubateurs sociaux ont pour objectif principal d'aider les entreprises et entrepreneurs sociaux à développer leurs opérations afin de maximiser leur impact social/environnement. Ce genre d'incubateur étant relativement nouveau, la recherche académique s'intéressant à leur mode opératoire

¹ http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/yunus-facts.html

et aux diverses manières dont ils créent de la valeur pour leurs clients (les incubés) et la communauté qui les entourent n'est pas assez développée.

L'objectif de ce mémoire est de conceptualiser un modèle d'affaires pour incubateur d'entreprises sociales.

En effet, nous espérons contribuer à la jeune littérature académique portant sur les meilleures pratiques et modèles d'organisations des incubateurs sociaux. De plus, au niveau pratique, la contribution permettra aux gestionnaires, investisseurs, entrepreneurs et autres parties prenantes de s'intéresser aux incubateurs sociaux et à leur fournir un modèle d'affaires et une liste d'éléments pour faciliter la mise en œuvre de tels incubateurs.

*"Il existe un besoin de recherche universitaire sur l'émergence de programmes qui soutiennent l'extensibilité « Scalability » de l'entrepreneuriat social à grande échelle afin de clarifier les concepts, éclairer la recherche sur l'entrepreneuriat social et la mise à l'échelle de l'impact social, et offrir des conseils significatifs au nombre croissant de praticiens qui peuplent le domaine.
" (Casasnovas & Bruno 2013, 180, traduction libre)*

Le domaine des incubateurs sociaux étant nouveau, il manque encore de structure et d'ordre tant au niveau pratique que théorique. Ce mémoire vise donc à réaliser et mieux comprendre un modèle d'affaires qui permettra aux incubateurs sociaux d'émerger, d'opérer et d'aider les entreprises sociales à se développer.

CHAPITRE II: REVUE DE LITTERATURE

Dans la première partie de la revue de littérature, nous nous intéressons aux innovations et entreprises sociales afin de mieux comprendre leurs divers aspects et caractéristiques. Nous examinons ensuite la revue de littérature des incubateurs d'affaires et les études qui ont été réalisées à leur sujet afin de pouvoir comprendre leur mode d'opération et leurs facteurs de réussite. Enfin, nous analysons la littérature du concept des modèles d'affaires que nous utiliserons dans notre cadre d'analyse pour pouvoir conceptualiser un incubateur d'entreprises sociales.

Le cadre d'analyse que nous avons choisi est le modèle d'affaires tel que conçu par Osterwalder et Pigneur (2010) car il permet de bien saisir les diverses façons que cet incubateur délivre de la valeur à ses clients et comment les différents blocs d'organisation de l'incubateur social s'organisent pour créer de la valeur. Chacun des neuf blocs du modèle d'affaires sera configuré et adapté aux principales caractéristiques d'un incubateur que nous aurons analysées le long de notre revue de littérature. Cela nous permettra de répondre aux diverses spécificités de l'incubateur - cet organisme qui obéit à des règles distinctes et opère différemment des organisations traditionnelles.

Nous débutons notre revue de littérature par une étude des différentes définitions et caractéristiques des innovations et entreprises sociales.

INNOVATIONS & ENTREPRISES SOCIALES

LES INNOVATIONS SOCIALES

Les innovations sociales ne sont pas nouvelles mais ce n'est que récemment qu'elles ont été nommées « innovation sociale ». L'innovation sociale, c'est un nouveau concept visant l'évolution sociale constante, aux niveaux processus et résultats. Phills, Deiglemeier et Miller (2008 : 36, traduction libre) définissent l'innovation sociale comme une solution nouvelle à un problème social qui est plus effective, plus efficace, et plus durable ou équitable que les solutions existantes ; et dont la valeur s'adresse à la société en général

plutôt qu'à chacun de ses individus.

Nous nous concentrerons surtout dans le cadre de ce mémoire sur la définition donnée par Mulgan (2006): *«L'innovation sociale se réfère aux activités et services novateurs qui sont motivés par l'objectif de répondre à un besoin social et qui sont principalement diffusés par des organisations dont les objectifs principaux sont d'ordre social»*. Ainsi, ces innovations peuvent surgir au niveau d'initiatives individuelles, de mouvements sociaux mais d'après l'auteur, ce sont surtout des organisations qui contribuent à diffuser ces innovations dans la société. Ces organisations peuvent être du secteur public (programmes sociaux développés par les gouvernements), du secteur privé (des social businesses ou des coopératives) ou du tiers secteur (ONGs, OBNLs ou autres associations).

LES ENTREPRISES SOCIALES

Il est important de développer le concept des entreprises sociales : les objectifs mis en place et les modalités de production définissent bien mieux les entreprises sociales que leurs simples produits et services. Les entreprises sociales se répartissent aujourd'hui entre des organismes offrant des services sociaux, ceux promouvant des modes de financement éthiques, du micro-crédit et de la production équitable, et ceux proposant des produits et services à but non-lucratif (Yunus et Weber, 2008).

Pour Borzaga et Defourny (2001) et Defourny et Nyssens (2010), les entreprises sociales diffèrent des organisations à but non-lucratif, puisqu'elles ont un caractère entrepreneurial. Leur but est explicitement et tangiblement social : les produits et services qu'elles offrent présentent des avantages soit pour l'ensemble de la communauté soit pour des groupes dans le besoin. Elles diffèrent des entreprises publiques de par l'identité privée de leurs gestionnaires ; diffèrent des entreprises conventionnelles de par leur but, leurs ressources et leurs restrictions ; et diffèrent des coopératives qui appartiennent à des « non-investisseurs ». Leurs transactions sont caractérisées par les termes « confiance », « relations », « connaissance », « information » et « implication ». Leurs membres sont variés et essentiellement constitués de bénévoles aspirant à l'assouvissement des besoins de la collectivité, que les entreprises conventionnelles ne peuvent pas toujours satisfaire. Les entreprises sociales sont enfin reconnues pour réduire les déviations néfastes liées à la

pauvreté et à la discrimination, en améliorant le bien-être des classes marginales (Borzaga, Depedri et al. 2012)

Concernant les « social businesses », celles-ci renvoient à des unités organisées assurant une production continue mais ne tenant pas compte de la dimension collective. Le rôle de ces « businesses » est témoin de mutations puisque les concepts économiques se mêlent à l'adjectif « social ». Un sens des responsabilités nouveau en ressort, autant pour les individus que pour les groupes et les entreprises, qui sont de plus en plus concernés par l'impact social et environnemental de leurs activités (Borzaga, Depedri et al. 2012).

La littérature concernant ces social businesses relate l'existence de nombreuses perspectives permettant de définir ce genre d'organisations à but social. En effet, nous distinguons surtout la perspective nord-américaine de l'europpéenne et de celle des pays émergents. Toutes les perspectives s'accordent néanmoins sur l'importance pour une organisation d'avoir une mission sociale afin de pouvoir être définie comme « social business » (Comini, Barki et al. 2012).

Le tableau 1 résume les différences existant entre les trois perspectives :

TABLEAU 1. PRINCIPALES DIFFERENCES ENTRE LES PERSPECTIVES DES ENTREPRISES SOCIALES

Perspective	L'idée principale	Références
Européenne	Le collectivisme	(Comini et al. 2012; Dardour 2012)
Américaine	Les social businesses peuvent exister sous diverses formes	(Kerlin, 2006 ; Yunus 2009)
Pays émergents	Le développement économique	(Reficco et Berger 2010)

LA PERSPECTIVE EUROPÉENNE

Outre la portée de la mission sociale créée par l'entreprise, beaucoup d'importance est accordée au collectivisme et à la prise de décision participative et transparente des

différentes parties prenantes au sein de l'entreprise (Comini et al. 2012; Dardour 2012). Elles promeuvent l'intégration des groupes et communautés marginaux et se concentrent le plus souvent sur l'aide éducationnelle, culturelle et environnementale. Les auteurs expliquent que les social businesses ont un but à la fois économique et social, apportant des solutions innovantes à des maux tels que le chômage et la discrimination. Les profits des social businesses européens doivent être réinvestis dans des projets à mission sociale plutôt que de ne servir que de profits pour leurs actionnaires. Elles ont généralement une identité d'entreprise puisqu'elles offrent à un marché spécifique des produits et services ; elles ont un but social et/ou environnemental explicite et des valeurs éthiques précises ; et elles appartiennent à des actionnaires (Travaglini, Bandini, and Mancinone 2009, 7).

LA PERSPECTIVE AMERICAINE

Comme le rappellent Boncler et al (2012, 49), « aux États-Unis, le concept d'entrepreneuriat social s'est notamment développé sous l'impulsion des écoles de management. Harvard, par exemple, avait lancé, dès 1993, la Social Enterprise Initiative, qui a ensuite été suivie par d'autres grandes universités (Columbia, Yale, etc.) et diverses fondations ».

Les social businesses nord-américains représentent des activités entrepreneuriales de toute sorte ayant toutefois un impact social. Elles peuvent être sous forme de corporations, de compagnies limitées ou encore d'organisations à but non-lucratif (Kerlin, 2006). Aussi, un social business peut être un organisme à part entière ou une unité d'affaire d'une entreprise conventionnelle. Il est important dans le cadre de cette perspective de s'associer avec d'autres entreprises et organisations non-gouvernementales, de mobiliser la communauté ciblée, et d'évaluer l'impact de ses activités. Une fois mis en place, il est difficile pour un social business nord-américain d'avoir des compétiteurs directs.

Au milieu des années 1990, une pratique de social business relevait du corporatif, et une autre du secteur social. Pour détailler la première pratique, les multinationales avaient un rôle important dans la résolution de problèmes sociaux et environnementaux en offrant des produits et services innovants et répondant à des demandes différentes de celles des entreprises conventionnelles. Elles optaient pourtant pour des stratégies négligeant

certaines consommations fondamentales. Les activités leur donnant une responsabilité sociale corporative (CSR) n'étaient ni entièrement exploitées ni toujours efficaces. L'année 2002 fut témoin de changement : la conception du rôle social de ces multinationales ainsi que leur relation avec les organisations non-gouvernementales évolua (Brugmann et Prahalad, 2007). Chacune des parties prenantes devait faire une sorte de compromis : les corporations devaient adopter des modèles d'affaires intégrant une vision plus sociale, et les organisations non-gouvernementales devaient adopter une stratégie plus managériale, et certains entrepreneurs ont même proposé qu'elles offrent des produits et services innovants qui résoudraient des problèmes sociaux. Les social businesses peuvent exister sous diverses formes. En effet, selon (c, 35), les social businesses prennent plusieurs formes telles que la philanthropie corporative à but lucratif ; une entreprise conventionnelle ayant une mission sociale ; une entreprise hybride redistribuant des profits à ses actionnaires tout en ayant un but social ; des activités ou unités spécifiques d'entreprises libellées comme sociales ; ou encore des unités hybrides.

LA PERSPECTIVE DES PAYS ÉMERGENTS

Dans le cadre de la perspective des pays émergents, nous retrouvons plus souvent le terme "inclusive business" que "social business". Il implique l'auto-maintien, la rentabilité et le but fondamental d'apporter des changements palpables à la vie de la classe défavorisée, par exemple dans les domaines de la santé et du développement des compétences (Reficco et Berger 2010), ce qui réduit notamment le chômage. Les social businesses sont définis en Amérique Latine par le Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) comme étant des organismes tels que les organisations non-gouvernementales, les entreprises privées, ou celles à but lucratif performant des activités au sein d'un marché et engendrant un changement social. Les conceptions Latino-Américaine et Asiatique visent surtout la diminution de la pauvreté, ce qui aurait un impact social à long terme (Reficco et Berger 2010).

L'entrepreneuriat social de son côté bénéficie d'agences collectives pour répondre à des problèmes sociaux imminents (Stoesz 2011) C'est une réorganisation du travail de la société visant à résoudre ces problèmes et prônant la théorie du 20^{ème} siècle stipulant qu'un marché dynamique à idées et initiatives est la base d'une économie prospère.

S'inspirant de Yunus, de nombreuses corporations Européennes ont collaboré afin de produire des denrées essentielles à prix abordables pour les pays émergents (i.e. la Grameen Foundation et Danone pour les yaourts au Bangladesh, etc.). Selon Yunus (2007), les social businesses sont en quelque sorte une nouvelle forme de capitalisme puisque ce sont des projets générant des revenus directs pour l'entreprise, augmentant ainsi sa pénétration du marché tout en offrant également des produits et services essentiels aux plus nécessiteux. Plutôt que d'insister sur les vices du capitalisme, Yunus expose ses vertus potentielles relativement à cette classe spécifique de la société. De ce fait, les social businesses sont des entreprises avec une visée sociale étant capables de s'autofinancer sans toutefois être en quête de profits et dividendes financiers (Yunus 2007, 4 traduction libre). La coexistence de l'intérêt économique et de l'intérêt social est très difficile à gérer puisque leurs objectifs s'opposent. Il est donc impensable pour eux d'avoir des organisations hybrides ; contrairement à la perspective des corporations Nord-Américaines qui recherchent tout autant le profit financier que la mission sociale.

Nous identifions ainsi divers catégories de caractéristiques qui peuvent varier d'une définition à l'autre du « social business ». Nous notons par exemple l'importance du collectivisme en Europe, la variété des structures en Amérique et l'importance du développement économique en Asie.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous focaliserons sur une définition large évoquant les aspects les plus importants d'un « social business ». Comme Casasnovas & Bruno (2013), nous estimons qu'un social business devrait principalement englober ces trois aspects fondamentaux : la mission sociale, l'innovation et l'orientation marchande. Le schéma ci-dessous définit ainsi notre vision globale des social businesses. Ces social businesses pourraient ensuite ajouter à leur modèle d'affaires d'autres aspects tel le collectivisme, la rentabilité etc.

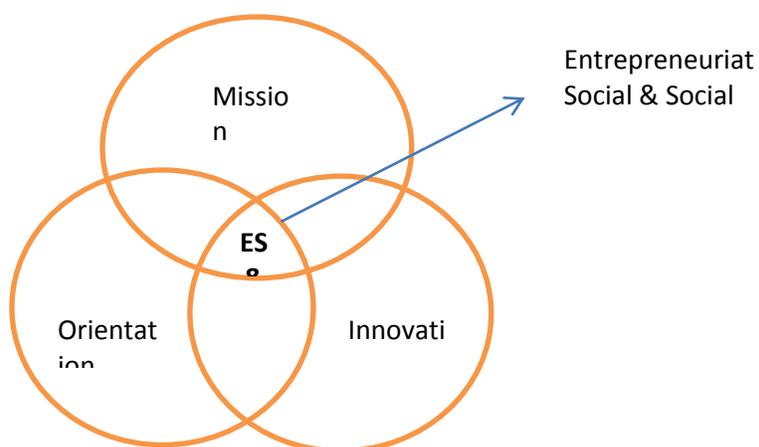


FIGURE 1 - L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET LES SOCIAL BUSINESSES ADAPTE DE CASASNOVAS ET BRUNO (2013)

Nous définissons donc l'entrepreneuriat social comme étant « *la pratique de répondre à des problèmes sociaux avec des solutions marchandes et innovantes* » et les social businesses comme étant « *les organisations qui répondent principalement à des problèmes sociaux, avec des solutions marchandes et innovantes.* » (Casasnovas & Bruno (2013, 177))

Comme pour tout projet entrepreneurial, le taux d'échec d'une nouvelle entreprise est élevé. Pour cette raison, nous allons maintenant nous intéresser au processus d'incubation et d'accélération qui aide à accroître le taux de réussite des entreprises traditionnelles et/ou des social businesses et à leur permettre de se développer à une plus grande échelle.

LES INCUBATEURS

Dans le monde médical, un incubateur est l'espace où les nouveau-nés prématurés sont placés afin d'être pris en charge et nourris. Des conditions de vie opportunes y sont mises en place afin de permettre aux bébés de s'y développer. Une fois qu'il leur devient possible de survivre dans des conditions naturelles, ils sont « lâchés » dans le monde extérieur afin d'y vivre et grandir. Le parallèle avec les incubateurs d'entreprises est évident : ces derniers se doivent de faciliter et soutenir les entrepreneurs durant la phase de lancement afin de leur permettre de voler de leurs propres ailes. Dans leur étude publiée en 1997, la National Business Incubation Association (NBIA) affirme qu'en moyenne, 95% des incubés gradient du programme d'incubation, et que 87 % de ces incubés survivent et développent leur projet après avoir gradué. Il est cependant maladroit de comparer le taux de succès

des entreprises incubées par rapport à celles opérant hors d'un incubateur puisque le fait de passer le processus de sélection des incubateurs constitue déjà un favoritisme (Sherman et Chappell 1998).

Les entreprises se formant dans un même incubateur d'entreprise partagent souvent les locaux et l'équipement de l'incubateur tout en formant des liens avec leurs « partenaires » et facilitant ainsi l'émergence de nouvelles opportunités et équipes entrepreneuriales. De plus, les incubateurs leur fournissent des services variés dont l'aide administrative, l'aide au développement de plans d'affaires et à l'obtention de capital etc.. Ces incubateurs existent sous diverses formes et opèrent de diverses façons, dépendamment de leur modèle d'affaire, expertise et capacités. (Grimaldi et al 2005)

HISTORIQUE

Le Batavia Industrial Center (1959) à New York se veut être le premier incubateur d'entreprise. Cette large usine abandonnée fut divisée en de nombreux espaces de travail où différentes entreprises de petite taille établirent leurs quartiers généraux. Petit à petit, le partage d'expérience et de connaissances poussa ces incubées à se rapprocher et jumeler leurs expériences. C'est ainsi que se développa la première version d'incubateur d'entreprises. De nombreux autres incubateurs émergèrent dans les années 1970, mais ce n'est que dans les années 1980 que l'on commença à reconnaître l'industrie des incubateurs en tant que telle. La tendance durant ces années là était limitée à l'offre d'espace et au partage d'équipement à prix abordable pour entrepreneurs.

A partir des années 1990, l'offre s'est développée vers des services plus personnalisés et l'offre de capital financier. (Lalkaka 2011, NBIA 2007). La gamme de services offerts par les incubateurs dépend surtout de la nature et objectifs de l'incubateur et des besoins des incubés. Ces services tournent généralement autour de ce qui suit: l'assistance stratégique, légale, comptable ou technologique, le marketing, l'assistance en matière de brevets, le réseautage, l'accès au financement et à des partenaires stratégiques, les services de recrutement et les formations (NBIA 2007, Smith 2010). Le tableau 2, réalisé par Aerts et Al (2007) dans le cadre d'une étude sur 107 incubateurs allemands, présente les 10 principaux services offerts par ces incubateurs à leurs incubés.

TABLEAU 2. SERVICES OFFERTS PAR DES INCUBATEURS ALLEMANDS – ADAPTE ET TRADUIT DE AERTS ET AL (2007)

Services Offerts	Pourcentages d'incubateurs offrant ces services
Salles de réunion ou de conférence	96 %
Réseautage	88 %
Planification et création d'une compagnie	86 %
Internet	85 %
Aide au financement,	79 %
Equipement de bureau	77 %
Conseils Marketing	73 %
Conseils Financiers	72 %
Pré-Incubation	68 %
Services de secretariat	67 %

Avec l'avènement de la bulle internet, le concept d'incubateur prit beaucoup d'ampleur et le nombre « d'internet incubators » augmenta exponentiellement jusqu'à ce que plusieurs d'entre eux dussent fermer leurs portes après le crash du début des années 2000. En 2011, plus de 7,000 programmes d'incubation existaient à travers le monde et plus de 1,400 en Amérique du Nord. (Lewis & Al 2011)

LES DIFFERENTS MODELES D'INCUBATEURS

INCUBATEURS PRIVES ET PUBLICS

Nous commencerons cette section par évoquer la « pré-incubation » : le support offert aux futurs entrepreneurs avant de penser à leur idée d'entreprise (European Commission, 2002 citée par Aerts et al 2007).

Les incubateurs peuvent être financés par le secteur public, par des organisations à but non lucratif, par des universités ou par le secteur privé (Kuratko et LaFollette 1987 ; Smilor 1987). Selon Campbell et Allen (1987), la majorité des incubateurs ont été créés et financés par les gouvernements ou le secteur public dans le but de créer des emplois, revitaliser l'économie et/ou commercialiser l'innovation universitaire. Il est cependant important de

tenir compte du fait que la rentabilité recherchée par ces incubateurs financés publiquement n'est pas réalisée dans le cas de la majorité des cas étudiés. (Bearsé 1998). Cela provoque donc des relations tendues entre les différentes parties prenantes qui cherchent continuellement à démontrer le succès de l'incubateur et des incubés afin de pouvoir continuer à profiter du financement public (Hackett & Dilts 2004).

D'un autre côté, nous retrouvons les incubateurs privés dont le but ultime est le profit. Ce sont ces incubateurs qui sont le plus médiatisés quoique « la vaste majorité des incubateurs sont des entités publiques qui ne recherchent pas le profit et qui continuent à incubé « sous le radar » des journalistes » (Hackett & Dilts 2004, 58). Selon Grimaldi et Grandi (2005), les incubateurs privés peuvent être divisés en deux catégories majeures : les incubateurs d'affaires indépendants et les incubateurs d'affaires corporatifs. Ces derniers sont détenus et créés par de grandes compagnies dans le but de créer et développer de nouvelles unités d'affaires. Les incubateurs d'affaires indépendants sont détenus par des individus et/ou compagnies qui visent à aider des entrepreneurs à créer et accroître leur entreprise. Les fondateurs des incubateurs d'affaires indépendants, aussi appelés accélérateurs (voir ci-dessous), investissent souvent leur propre argent et obtiennent des actions dans la compagnie incubée (Grimaldi et Grandi 2005).

INCUBATEURS VS ACCELERATEURS

Les termes accélérateurs et incubateurs sont souvent utilisés similairement dans les médias. En effet, ces deux types d'organisations se ressemblent beaucoup et offrent des services similaires, mais il existe des différences entre eux. Selon le site web du programme gouvernemental Canadien des accélérateurs et incubateurs (NRC-CNRC 2014), les deux définitions données à ces deux organisations sont :

*« Les **accélérateurs** sont habituellement des **organisations à but lucratif** qui appartiennent à des **investisseurs en capital de risque** et sont exploitées par ces derniers **pour obtenir un rendement de leurs investissements en capital** dans les entreprises clientes. Les accélérateurs offrent un éventail de services aux entreprises en démarrage, y compris un soutien financier, des conseils d'affaires, des espaces de bureau et locaux destinés au développement ainsi que des services complémentaires offerts par divers partenaires. »*

Alors que les incubateurs :

*« Les **incubateurs** sont habituellement des **organisations à but non lucratif** qui fournissent des services semblables à ceux des accélérateurs, mais qui ont tendance à **s'occuper plus longtemps des entreprises** sous leur aile et à leur offrir un éventail plus vaste de services sous forme de locaux et de mentorat. Les **incubateurs sont souvent subventionnés par les universités, les collèges ou les sociétés de développement économique.** »*

Il en sort que les accélérateurs sont donc majoritairement financés par le secteur privé, offrent leurs services à des entreprises pour des périodes plus courtes alors que les incubateurs sont majoritairement financés par le secteur public, les universités ou les sociétés de développement économique, pour des entreprises débutantes et pour une plus longue période. (NRC-CNRC 2014). Les accélérateurs opéreraient davantage dans des industries ne nécessitant pas beaucoup de R&D comme celle des TI alors que les incubateurs offriraient plus de bénéfices à des entreprises opérant dans des industries comme celle de la santé qui requiert de la minutie, de longs délais et plus de R&D.

INCUBATEURS VIRTUELS

Selon Lewis et al (2011, 16), les incubateurs virtuels sont des incubateurs qui n'offrent pas d'espace commun pour leurs clients, quoiqu'ils puissent avoir un siège social duquel sont coordonnées les activités et services, où travaillent le staff et dans lequel des rencontres peuvent s'effectuer. Ces incubateurs peuvent opérer à un niveau international vu que leur plateforme est précisément virtuelle et que des limites géographiques ne s'imposent pas. Les coûts des incubateurs virtuels sont minimisés par rapport aux incubateurs traditionnels. Les clients (incubés) obtiennent le droit d'utiliser l'adresse de l'incubateur pour communiquer avec leurs clients et partenaires et reçoivent aussi l'accès à un grand nombre de ressources réelles et virtuelles.

D'autres limites s'imposent cependant à ce genre d'incubateur comme le manque de proximité entre les divers clients et les potentielles collaborations et synergies qui auraient pu se développer entre eux (Lewis et al 2011).

INCUBATEURS UNIVERSITAIRES

Au niveau universitaire, les universités des pays développés accordent de plus en plus d'importance à l'entrepreneuriat. Depuis les années 1980, les universités ont contribué à l'essor de l'entrepreneuriat à travers de nombreuses initiatives : les incubateurs

universitaires, les « science parks », l'investissement direct dans les start-ups etc. (Rothaermel et al. 2007). En effet, le transfert d'innovation et de technologie s'y fait souvent au niveau des incubateurs ou science parks qui contribuent à la création de nouvelles firmes. Grimaldi et Grandi (2005) identifient les « University Business Incubators (UBI) » en tant que catégorie distincte dans leur étude. Selon ces auteurs, les UBI sont des incubateurs publics qui contribuent à l'économie locale grâce à leur recherche qui conduit à la création de brevets et de découvertes, d'entreprises gérées par des professeurs et des transferts de technologie. L'intérêt dans ces incubateurs est croissant et s'explique par leur habileté à générer et disséminer la recherche et l'innovation scientifique. A part les services traditionnels que peuvent offrir un incubateur, les UBIs ont aussi les capacités d'offrir des services comme les conseils directs des professeurs, des employés étudiants, une image de marque universitaire, des services bibliothécaires, des ateliers, laboratoires et équipements correspondants, de la recherche et développement reliés et d'autres activités sociales (Grimaldi et Grandi (2005, 112)). Univalor, l'incubateur créé en 2001 par l'université de Montréal et ses écoles affiliées (HEC Montréal et Polytechnique) a déjà contribué à la création de plus de 40 entreprises (Brault 2013). Cependant, il est aussi important de tenir compte de la relation difficile que peut entretenir le monde académique avec le monde professionnel. En effet, McAdam et Marlow (2008) ont montré que parfois, l'image du monde académique peut s'avérer être un désavantage pour la communauté d'affaires et cela peut affecter négativement l'image des incubés.

Au niveau des incubateurs sociaux universitaires, un nombre grandissant d'universités s'intéressent à ce concept et expliquent leur intérêt par le désir croissant des étudiants à s'impliquer et réaliser des changements sociaux dans leur communauté et à un niveau global.

"De nombreux étudiants ont un fort désir, dynamisme et engagement à participer au changement social global. Toutefois, les programmes universitaires actuels offrent rarement aux étudiants un moyen d'agir sur leur désir, et d'apprendre par la pratique. Un énorme potentiel de changement reste inexploité, et la plupart des étudiants finissent leur carrière universitaire par un emploi en entreprise, extrêmement bien payés, mais frustrés de ne pas réaliser leur passion. " (Bloom & Pirson 2010, 104, traduction libre)

CLASSIFICATION DES INCUBATEURS PAR SECTEUR D'OPERATION

Au fil des ans, les chercheurs ont tenté de classer les modèles d'incubateurs selon différents critères (objectifs, affiliations, région, industries etc.) et plusieurs noms et définitions circulent pour définir les variantes de ces concepts/espaces.

Concernant la classification par secteur d'opération, selon la NBIA (2007), les segments les plus importants dans lesquels se spécialisent les incubateurs sont : 1) Mixité (pas de spécialisation / plusieurs secteurs en même temps) 2) Technologie, 3) Services, 4) industrie manufacturière et 5) autres (ex. art et culture etc.). Aernoudt (2004) classifiait les différents types d'incubateurs ainsi :

TABLEAU 3. TYPOLOGIE DES INCUBATEURS D'AFFAIRES, ADAPTE ET TRADUIT DE AERNOUDT (2004)

	Traitant principalement de	Objectif Principal	Secondaire	Secteurs
Incubateurs Mixtes	Lacunes d'affaires	Créer des start-ups	Créer de l'emploi	Tous les secteurs
Incubateurs de développement économique	Inégalité régionale ou locale	Développement regional	Création d'entreprises	Tous les secteurs
Incubateurs Technologiques	Écart entrepreneurial	Créer de l'entrepreneuriat	Stimuler l'innovation, les startups technologiques et les diplômés	Concentration sur la technologie, ex. TI, biotechnologies etc.
Incubateurs sociaux	Écart social	Intégration des catégories sociales	Création d'emplois	Secteur OBNL
Incubateurs de Recherche Basique	Écart de découverte	Recherche Bleu-Sky	Spin-offs et entreprises dérivées	High tech

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons spécifiquement aux incubateurs sociaux.

LES INCUBATEURS SOCIAUX

Selon Aernoudt (2004, 129, traduction libre), les incubateurs sociaux mentionnés dans le tableau ci-dessus, ont pour « but (est) de stimuler et soutenir le développement, la croissance et la survie d'entreprises employant des gens qui possèdent des capacités minimales d'employabilité ». Selon l'auteur, ces incubateurs offriraient leurs services aux petites ou moyennes entreprises dédiées à augmenter le taux d'employabilité de personnes à faibles chances d'employabilité comme les handicapés, réfugiés politiques, immigrants etc.

Cependant, dans le cadre de notre recherche, un incubateur social fait référence aux incubateurs qui soutiennent et aident au développement de social businesses, ces organisations qui répondent aux problèmes sociaux de manière marchande et innovante « *Des programmes qui soutiennent le processus de mise à l'échelle d'organisations ciblant principalement les défis sociaux grâce à des solutions innovantes et marchandes.* » (Casasnovas et Bruno 2013, p.180 / Traduction libre)

Très peu de chercheurs se sont intéressés au domaine de ce type d'incubateurs. En effet, dans leur étude préliminaire portant sur des incubateurs et accélérateurs sociaux, Casasnovas et Bruno (2013, 180) attestent du manque de recherche effectuée à ce niveau et proposent plusieurs pistes d'études pour les chercheurs intéressés par le domaine. Ils incorporent leur travail dans le cadre de l'extensibilité (« Scalability ») des entreprises sociales et expliquent que cette industrie croissante des incubateurs et accélérateurs sociaux manque d'ordre et de structure, tant dans le monde académique que pratique.

Une des premières études à ce niveau fut réalisée par Bloom et Pirson en 2010 et l'objectif était de décrire un modèle d'incubateur social commencé à l'université Stanford et implémenté aux universités de Harvard, Princeton et Fordham. Les auteurs précisent que ce modèle pourrait être intégré à d'autres environnements académiques pour soutenir les étudiants en quête de ressources pour mener à bien leur entreprise sociale. (Bloom et Pirson 2010)

Le Social Enterprise Lab (SE Lab), tel que défini par les auteurs, ressemble davantage à un mélange de cursus académique et de programme de mentorat plutôt qu'à un incubateur traditionnel. En effet, le SE Lab est un curriculum qui intègre de la théorie et de la pratique,

offre des ressources adaptées à l'entrepreneuriat social et offre aux étudiants un environnement prospère pour la création et le développement d'entreprises sociales. (Bloom et Pirson 2010)

Les participants sont principalement acceptés en équipe et la première phase du SE Lab consiste à comprendre la théorie relative à l'entrepreneuriat social et à développer les principaux outils de communication et d'analyse (sommaire exécutif, plan d'affaires, modèle d'affaires et présentations aux diverses audiences). Chaque semaine, un module est étudié en profondeur et les devoirs hors session abordent les différents aspects du plan et modèles d'affaires (mission, vision, énoncé du problème, partenariats et compétitions, plan d'implémentation etc.). Les équipes sont entourées de mentors (1 mentor pour 3-4 équipes idéalement) et la collaboration et le feedback sont de mise entre les différentes équipes participantes. De nombreux ateliers, événements, rencontres et visites d'entreprises sociales sont intégrées au programme. En moitié et à la fin du cours, qui durerait entre 1 et 4 semestres selon les différentes institutions, les participants présentent leurs projets à des experts, des professeurs et des investisseurs potentiels. Les étudiants sont encouragés à tester le terrain, lancer leur entreprise, travailler avec des partenaires, aller vers des membres potentiels du conseil d'administration et sécuriser du financement. (Bloom et Pirson 2010)

Pour pallier au manque de recherche à ce niveau, nous nous intéresserons maintenant à la revue de littérature déjà développée des modèles d'incubateurs traditionnels (non-sociaux) pour saisir les meilleures pratiques et faire le parallèle plus tard avec les incubateurs sociaux.

RECHERCHE ACADEMIQUE PORTANT SUR LES INCUBATEURS

Plusieurs études ont déjà été effectuées sur les modes de configuration des incubateurs traditionnels. En effet, en se basant sur l'ample revue de littérature réalisée par Hackett & Dilts (2004), portant sur l'étude des incubateurs depuis la moitié des années 1980, nous avons cherché à mieux déterminer et comprendre les aspects essentiels de ces incubateurs. Nous avons aussi tenté de déceler des interstices et lacunes n'ayant pas été prises en compte par la communauté académique.

Durant la période de recherche portant sur le développement (1984-1987), l'intérêt principal était de définir, expliquer le concept des incubateurs et comprendre comment leur cycle de développement se déroule afin qu'ils survivent et demeurent fonctionnels. Selon Allen (1988, cité par Hackett et Dilts, 2004), le cycle de développement d'un incubateur débute lorsque la communauté commence à considérer l'idée de l'établir et se termine lorsque celui-ci atteint sa capacité maximale d'occupation par des incubés. En comprenant le cycle de développement d'un incubateur, les incubés peuvent maintenant mieux déterminer ses capacités à réaliser sa mission. Cette analyse basique des concepts fondamentaux de ce qu'est un incubateur, de son cycle de développement et de ses taxonomies a ensuite ouvert la porte à une analyse plus en profondeur de ce concept. (Hackett et Dilts 2004).

Ainsi, il est devenu important pour les chercheurs de comprendre les meilleures pratiques qui font en sorte qu'un incubateur fonctionne et survive, que le choix de sélection des incubés s'opère stratégiquement et que les « incubés » réussissent leur mission. La recherche durant cette période (1987 -1990) vise en effet à comprendre le mode de fonctionnement et les activités des incubateurs qui semblent se développer de plus en plus abondamment. Dans ce sens, Campbell et al. (1985, cité par Hackett et Dilts, 2004) ont développé un cadre qui relate quatre segments où l'incubation permet de créer de la valeur : « 1) le diagnostic des besoins du marché, 2) la sélection et le suivi des services offerts dans le marché, 3) l'offre de financement et 4) l'accès au réseau d'affaires ». En se basant sur ce cadre d'analyse, Smilor (1987, cité par Hackett et Dilts, 2004) crée le sien et insiste sur l'importance des bénéfices offerts par l'incubateur aux incubés. Mis à part les services administratifs et logistiques, Smirol (1987, cité par Hackett et Dilts, 2004) estime que l'incubateur 1) accorde de la légitimité et de la crédibilité aux incubés, 2) raccourcit leur cycle d'apprentissage, 3) accélère la mise en place des solutions aux problèmes et 4) leur donne accès à un grand réseau de contacts.

Le processus de sélection des incubés est aussi étudié et Merrifield (1987, cité par Hackett et Dilts, 2004) relève l'importance de s'assurer que l'incubé ait les compétences nécessaires pour pénétrer le nouveau marché.

Le tableau 4, réadapté et traduit de Hackett & Dilts (2004) relate les conclusions principales de leur revue de littérature relative à la configuration des incubateurs.

TABLEAU 4. CONCLUSIONS PRINCIPALES DES ETUDES SUR LA CONFIGURATION D'INCUBATEURS, ADAPTE ET TRADUIT DE HACKETT & DILTS (2004)

	Conclusions Principales	Références	
Sources de valeur: Incubateur à la communauté	En accord avec les valeurs culturelles de la communauté	(Hisrich 1988)	
	Communication avec les leaders de la communauté		
Sources de valeur: Incubateur à incubé	Crédibilité et légitimité	(Campbell et al. 1985; Smilor 1987; Autio and Kloftsen 1998)	
	Diagnostic des besoins de l'entreprise		
	Sélection et contrôle		
	Accès au capital		
	Accès à un réseau d'experts		
Sources de valeur: Incubé à la communauté et à l'incubateur	Apprentissage accéléré/ solution aux problèmes	(Smilor 1987)	
	Développement économique		
	Diversification technologique		
	Création d'emploi		
	Profits		
	Entreprises viable		
<u>Facteurs de succès critiques</u>	Produits à success	(Smilor 1987; Cambell et al. 1985; Merrifield 1987)	
	Communauté:		Soutien communautaire
			Réseau entrepreneurial
			Éducation entrepreneuriale
			Relation à une université
	Incubateur:		Perception de réussite
			Accès à du Financement
			Soutien financier en nature
			Sélection et contrôle des incubés
			Expertise sur le terrain
			Jalons avec des politiques et des procédures claires
Incubés:	Attractivité du business		
	Perception de réussite		

Sachant que l'incubateur de social businesses n'existait ou n'était pas encore reconnu à l'époque, peu ou pas d'étude(s) reconnue(s) n'ont cherché à établir un mode opératoire

d'incubateur social. Dans le cas des incubateurs universitaires par exemple, les chercheurs se concentrent généralement sur les incubateurs technologiques dont le but majeur est de contribuer à l'innovation et au développement technologique en promouvant les recherches faites au sein de l'université. (Mian 1997, Matkin 1990). En effet, la majorité des chercheurs s'accorde à confirmer l'importance du rôle des universités dans le développement de technologies avancées (Mian 1997, Smilor et Al 1988). Peu ou pas de recherche ne s'intéresse à l'incubateur social qui a pour mission d'incuber de jeunes entreprises sociales. Ce manque de recherche explique notre intérêt à contribuer à l'enrichissement de la littérature dans ce domaine.

La troisième avenue d'études porte sur **le développement des incubés au sein des incubateurs** (1987 – 1988), Hackett et Dilts (2004) notent que les résultats principaux de ces études - qui n'ont pas été assez développées dû au manque de données relatives aux débuts de parcours des incubés - sont clairs. On relève par exemple l'importance d'encourager les incubés à introduire des systèmes de contrôle dès les premières phases de développement et celle de les assister dans leur phase de planification.

La prochaine étape fut de considérer **l'impact des incubateurs sur les incubés** (1990 – 1999), la communauté, le marché etc. Encore une fois, la difficulté de mesurer l'impact réel a enfreint la diffusion d'études sur ce sujet. Toutefois, Hackett et Dilts (2004) relatent divers résultats explorant les facteurs de succès du processus d'incubation. Allen et Mcluskey (1990, cité par Hackett et Dilts, 2004) affirment par exemple que l'âge de l'incubateur et le nombre d'incubés affecte considérablement l'impact créé. Il est aussi important que l'incubateur tienne compte des besoins du marché local dans son offre de services afin qu'il soit aussi effectif que possible (Autio et Kloftsen 1998, cité par Hackett et Dilts, 2004).

Au niveau de l'importance de partager un même espace de travail, Bergek et Nornman (2008) précisent que quoique plusieurs auteurs aient accordé peu d'importance à ce facteur là, ils considèrent cette composante comme essentielle à tout incubateur puisqu'elle permet le transfert de connaissances et d'expériences entre les incubés.

Au niveau de la communauté, Campbell et Allen (1987, cité par Hackett et Dilts, 2004) se sont aperçus que les incubateurs n'étaient pas de majeurs créateurs d'emplois. Les incubateurs se sont par contre avérés être moins coûteux que d'autres programmes pour attirer des firmes dans des régions locales (Sherman et Chappell 1998, cité par Hackett et Dilts, 2004). L'exemple de la ville de Buffalo, New York qui organise une compétition de plans d'affaires, offrant des prix allant jusqu'à US\$ 1 Million mais surtout un espace pour incubation pendant un an, démontre l'attractivité offerte par ces marchés. En effet, des entrepreneurs venant des quatre coins du monde (Israël, Inde, Chine etc.) y participent et comptent tenter leur chance pour peut être s'y installer et y établir leur quartiers généraux dans le futur (Bouw 2014).

Enfin, la dernière et plus récente étape est de **théoriser le concept d'incubation** (1996 – 2000). Les chercheurs cherchent maintenant à formaliser la recherche et à ancrer la pratique dans la théorie. Comme mentionné précédemment, l'incubateur y est souvent considéré comme étant une source de développement économique pour une région (Brooks 1986, cité par Hackett et Dilts, 2004). En offrant l'opportunité aux incubés de réduire le taux d'échec, de nouvelles opportunités d'emploi sont créées et le développement économique en devient une conséquence. En se basant sur la théorie des coûts de transaction (Williamson 1979), Hackett et Dilts (2004) estiment ainsi que les incubateurs permettent de réduire exponentiellement ces coûts et permettent aux gérants de se concentrer essentiellement sur les aspects vitaux du développement de l'entreprise. Rice (2002, cité par Hackett et Dilts, 2004) insiste de son côté sur l'importance de considérer le « fit » entre l'incubé et l'incubateur afin de maximiser l'impact des interventions de l'incubateur dans ce domaine. Les incubés doivent faire un usage efficace des conseils offerts par l'incubateur et ces derniers doivent savoir se positionner stratégiquement dans leur offre de services.

Un secteur d'études intéressant et important se rapporte à la théorie des réseaux. En effet, Hansen et al (2000, cité par Hackett et Dilts, 2004) et Lichtenstein (1992, cité par Hackett et Dilts, 2004) jugent l'existence et la formation de réseaux d'un incubateur comme étant l'un des aspects fondamentaux favorisant le succès du développement des incubés et la commercialisation de leurs projets. Hansen et al (2000, traduction libre 75) ont par

exemple "identifié un type d'organisation - nous l'appelons l'incubateur en réseau - qui se démarque et est susceptible d'être plus efficace que les autres." Grâce à ce réseau, le processus d'incubation dépasse donc les simples facilités de l'incubateur. Lender ((2003, 6), cité par McAdam et Marlow 2008) note :

« (...)Les incubateurs peuvent servir de point de départ pour les relations avec les consultants externes importants tels que les comptables fiscalistes, spécialistes des brevets ou autres avocats, consultants d'entreprise, les entreprises de relations publiques et de marketing. Ces relations peuvent être cruciales pour le développement des entreprises ".

Ainsi, le réseau de l'incubateur, tant à l'interne qu'à l'externe est un paramètre essentiel au succès des incubés. McAdam et Marlow (2008) affirment qu'afin que ce réseau soit le plus efficace possible, la confiance entre les différentes parties prenantes est de mise. En effet, il est important que l'incubateur fasse en sorte que la confiance s'instaure entre les différents incubés et entre les incubés et l'incubateur.

Notre travail se situe principalement dans la deuxième et quatrième phase de ce corpus.

LE MODELE D'INCUBATEUR

La revue de littérature semble examiner de nombreux facteurs et caractéristiques ayant trait aux incubateurs mais, comme l'affirment (Bergek & Norrman (2008, 23) : " *Peu de choses ont été écrites à l'égard des incubateurs d'entreprises ; c'est à dire comment et dans quelle façon les incubateurs offrent leur soutien* "

Par ailleurs, Bergek et Norrman (2008) ont établi six composantes essentielles constituant les modèles d'incubateurs. Ces composantes sont :

- *La sélection* : Quelles entreprises admettre au sein de l'incubateur ?
- *L'infrastructure* : Quels sont les locaux, facilités et services administratifs offerts ?
- *Le support en affaires* : Quelles activités sont entreprises afin de « coacher » les entrepreneurs ?
- *La médiation* : Comment l'incubateur connecte-t-il les incubés entre eux et au monde extérieur ?
- *La graduation* : Quand et comment les incubés graduent-ils ?

Les auteurs accordent peu d'importance à « l'infrastructure » puisque les incubateurs offrent souvent les mêmes services administratifs et types de facilités et d'équipements, et au processus de « graduation » puisque la majorité des incubés quittent l'incubateur après 3-5 années. Le tableau 5 résume ainsi leur cadre :

TABLEAU 5. LES COMPOSANTES DU MODELE D'INCUBATEUR DE BERGEK ET NORMAN (2008)
(TRADUCTION LIBRE)

Modèle d'incubateur		
Sélection	Soutien aux entreprises	Médiation

Nous nous attarderons davantage sur ce modèle dans notre cadre d'analyse car c'est celui que nous utiliserons pour comprendre la relation que devraient entretenir les incubateurs sociaux avec leurs incubés. En effet, vu que les « clients » des incubateurs sont surtout les « incubés », ce cadre contribuera à enrichir le bloc « relation avec les clients » du modèle d'affaires présenté dans le cadre d'analyse.

D'autres facteurs qui permettent de différencier les incubateurs entre eux sont identifiés par Grimaldi et Grandi (2005, 115). En effet, les auteurs utilisent ces 10 caractéristiques afin de distinguer les incubateurs qu'ils étudient : 1) Mission/Stratégie Institutionnelle ; 2) Secteur Industriel ; 3) Localisation ; 4) Marché ; 5) Origine des idées ; 6) Phase d'intervention ; 7) Période d'incubation ; 8) Sources de revenus ; 9) Services offerts ; 10) Equipe de Management.

Ces différents facteurs seront intégrés à leur tour au modèle d'affaires que nous allons formaliser dans notre cadre d'analyse afin de mieux structurer et déterminer les aspects essentiels de l'incubateur social. Avant de formaliser notre cadre d'analyse, nous étudierons la revue de littérature portant sur les modèles d'affaires.

Afin de conclure cette section sur les incubateurs d'affaires, nous avons construit le tableau ci-dessous (Tableau 6) qui résume, selon la revue de littérature effectuée, les critères essentiels du succès des incubateurs d'affaires :

TABLEAU 6. CRITERES DE SUCCES D'UN INCUBATEUR

Catégorie	Caractéristiques	Auteurs
Communauté	1) Fit Incubateur/Communauté	Hisrich (1988)
	2) Communication avec les leaders de la communauté	Hisrich (1988)
Ressources et réseaux	1) Accès au capital	Hansen et al (2000); Lichtenstein (1992)
	2) Local bon marché pour les incubés	Plosila et Allen (1985)
	3) Accès à un réseau d'experts et de support	Hackett & Dilts (2004)
	4) Liens Universitaires	Hackett & Dilts (2004)
Incubés	1) Fit Incubateur/Incubé	Rice (2002)
	2) Compétences et connaissance du marché	Merrifield (1987)
	3) Instauration de confiance entre les différentes parties prenantes	McAdam et Marlow (2008)
	4) Partage du même espace de travail	Bergek et Nornman (2008)
	5) Existence de paramètres d'entrée et de sortie concrets pour les incubés	Plosila et Allen (1985)
	6) Équilibre entre l'"idée" et l'"entrepreneur" pour ce qui a rapport aux critères de sélection des candidats	Aerts et al (2007)
Autres	1) Age et expérience de l'incubateur	Allen et Mcluskey (1990)
	2) Nombre d'incubés	Allen et Mcluskey (1990)

Nous nous intéresserons maintenant à l'analyse de la littérature des modèles d'affaires

LES MODELES D'AFFAIRES

DEFINITIONS ET CARACTERISTIQUES

Longtemps, le plan d'affaires a dominé l'univers de la stratégie d'entreprise. Burkett (2013) nous rappelle que le plan d'affaires est un document détaillé qui énonce en détail les objectifs de l'entreprise, la façon dont ils seront atteints et les preuves qui démontrent que les méthodes employées permettront d'atteindre les objectifs fixés. Les plans d'affaires décrivent entre autre, la mission, la vision, les objectifs, les stratégies, les hypothèses et projections financières, et la stratégie de marketing. Cependant, il est de plus en plus reconnu que les plans d'affaires sont trop statiques et n'aident que difficilement les entreprises à survivre dans des environnements complexes et en constante évolution. Ils peuvent encore être utiles dans l'établissement des orientations, ou pour accéder à certaines formes de financement et d'investissement, mais ils n'aideront pas nécessairement à concevoir des idées novatrices, ni à innover dans un environnement en constante évolution. (Burkett 2013) En effet, pour différencier le modèle d'affaire du plan d'affaire, Jouison et Verstaete (2008) s'accordent à dire que le plan d'affaire n'est autre que le document sur lequel la rédaction du modèle d'affaire prend forme. C'est le modèle d'affaire qui sert ainsi de « convention d'affaire ».

Le concept de modèle d'affaire a fait ses marques avec l'avènement de l'internet dans les années 1990 (Zott et Al 2011). Il a été spécialement utilisé par les entreprises informatiques grandissantes et depuis, il prend de plus en plus d'ampleur. Il est maintenant autant employé par les « start-ups » qui tentent de démontrer aux investisseurs leurs différentes sources de valeur et revenus que par les entreprises déjà établies qui l'utilisent afin de mieux comprendre leur propre manière d'opérer et de créer de la valeur. (Demil et Al 2008 ; Dardour 2012). La communauté académique s'en est ensuite emparée et de nombreux et différents spécimens de modèles d'affaires circulent actuellement. L'exemple du modèle d'affaire d'Osterwalder et Pigneur (2010) que nous étudierons plus en profondeur par la suite révèle le succès de ce concept tant dans le monde académique que professionnel. En effet, après avoir travaillé sur ce modèle académiquement, ces deux académiciens l'ont développé et publié dans un livre intitulé « Business Model Génération (2008) » qui a été vendu à plus de 500,000 exemplaires en plus de 26 langues. Le succès de leur modèle provient en effet de sa simplicité qui fait en sorte que les praticiens n'ont pas

de mal à le comprendre et l'utiliser dans leur quotidien. De grandes firmes tel GE, Mastercard ou 3M sont des adeptes de cette méthodologie.

En révisant de nombreux textes et publications académiques, Zott et Al (2012) ont réalisé que souvent, ces articles ne se donnaient pas la peine de définir le modèle d'affaires puisque cela devrait être déjà connu de tous. Ainsi, sur un lot de 103 publications étudiées, moins de la moitié (44%) s'appliquent à définir le concept alors que le reste se contente d'utiliser la définition d'autres auteurs (19%) ou ne l'évoque pas du tout (37%). Le tableau 7 ci-dessous, adapté de Virolle 2013, citant Moingeon & Lehman-Ortega 2010) permet de situer différentes définitions du modèle d'affaires par divers auteurs et praticiens.

TABLEAU 7. DIFFERENTES DEFINITIONS DU CONCEPT DE MODELE D'AFFAIRES (TRADUIT ET ADAPTE DE VIROLLE (2013) REPRENANT MOINGEON & LEHMANN-ORTEGA 2010)

Auteurs	Définition
Slywotsky (1995)	<i>Le système de l'entreprise, c'est l'ensemble des façons dont une société sélectionne ses clients, définit et différencie son offre, définit les tâches qu'elle devra accomplir à l'interne et celles qu'elle devra externaliser, configure ses ressources, intègre le marché, crée de la valeur pour la clientèle, et capture des bénéfices. C'est l'ensemble du système de prestation de services aux clients et des bénéfices tirés de cette activité.</i>
Porter (2001)	<i>Un modèle d'affaires est une conception relâchée de la façon dont une entreprise fait des affaires et génère des revenus.</i>
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	<i>Dans le sens le plus élémentaire, un modèle d'affaires est un modèle de faire des revenus grâce auquel une entreprise peut s'autofinancer - c'est-à-généraliser des revenus. L'essence de l'idée est «comment être payé» ou «comment faire de l'argent» avec une taxonomie de mécanismes alternatifs.</i>
Osterwalder & Pigneur (2005)	<i>Un modèle d'entreprise est un outil d'analyse contenant un ensemble d'objets, de concepts et leurs relations avec l'objectif d'exprimer la logique d'affaires d'une entreprise spécifique. Nous devons donc considérer les concepts et les relations permettant une description et représentation simplifiées de ce qu'est la valeur fournie aux clients, comment cela se fait et avec quelles conséquences financières.</i>
Tikkanen, Lamberg & Parvinen(2005)	<i>Nous définissons le modèle d'affaires d'une entreprise comme un système qui se manifeste dans les composantes, le matériel connexe et les aspects cognitifs. Les principales composantes du modèle d'affaires comprennent le réseau de l'entreprise, les opérations incluses dans les processus d'affaires, les ressources de l'entreprise, et les concepts de financement et de comptabilité de l'entreprise.</i>
Lecoq, Demil &	<i>Nous définissons le business model comme les choix qu'une</i>

Warnier (2006)	<i>entreprise effectuée pour générer des revenus. Ces choix portent sur trois dimensions principales qui sont les ressources et compétences mobilisées (qui permettent de proposer une offre), l'offre faite aux clients (au sens large) et l'organisation interne de l'entreprise (chaîne de valeur) et de ses transactions avec ses partenaires externes (réseau de valeur).</i>
Johnson & al. (2008)	<i>Un modèle d'affaires (...) se compose de quatre éléments indissociables qui, pris ensemble, créent et offrent de la valeur (...): proposition de valeur, formule de profit, les ressources clés et les processus clés.</i>
Mason & Leek (2008)	<i>Deux pierres angulaires des modèles d'affaires (...): (1) la structure: comment les entreprises perçoivent la structure de leur entreprise, leur réseau d'affaires et leur position dedans; et (2) routines: comment les entreprises développent des routines opérationnelles efficaces pour exploiter la valeur potentielle de leur réseau.</i>
Plé, Lecocq & Angot (2010)	<i>Ce modèle d'analyse (Customer-Integrated-Business-Model) nous permet de gagner une compréhension plus profonde et plus précise de la façon dont le client s'inscrit dans un modèle d'affaires, c'est à dire comment une entreprise peut tirer profit de ses clients en tant que ressources.</i>
Casadessus & Ricart (2010)	<i>La logique de l'entreprise, la façon dont elle opère et comment elle crée de la valeur pour ses parties prenantes.</i>
Fielt (2011)	<i>Un business model décrit la logique de valeur d'une organisation, i.e. comment créer et capter la valeur pour le client.</i>

De son côté, dans son ample revue de littérature traitant des modèles d'affaires, Estelle Jouison (2008, 39) affirme que « dans tous les cas, le BM est considéré comme la façon dont une entreprise fait des affaires lui permettant de générer durablement des revenus ». Selon cet auteur,

« le BM est un concept novateur en ce sens qu'il offre une synthèse des relations d'échange de valeur, ne mettant pas l'accent sur une catégorie de parties prenantes en particulier mais s'intéressant bien à tous les échanges : comment ils se construisent, quelle en est la nature et comment se manifestent-ils (rémunération) sont autant de questions auxquelles le BM répond ». (Jouison 2008 : 40).

Il est clair que, quelque soit la définition accordée au modèle d'affaires, la notion de « valeur » y est primordiale. Ce modèle permet d'abord de comprendre les processus qui aideront à échanger de la valeur (qu'elle ait été créée ou captée) entre les différentes parties prenantes et à mettre sur plan la recette, la méthode qui permettra de faire en sorte que cette valeur soit créée de manière efficace (Verstraete et Jouison, 2006).

Dans ce sens, en comparant la « stratégie d'entreprise classique » au modèle d'affaires, Demil et al (2008) estiment que l'objectif principal du modèle d'affaires est de fournir une approche pour « générer des revenus et une rentabilité » alors que la stratégie classique tend à « générer un avantage concurrentiel ». Plutôt que – comme le fait la stratégie d'entreprise classique - de se concentrer sur un diagnostic des ressources existantes et de l'environnement externe à l'entreprise, le BM contribue à raviver la créativité des entrepreneurs ou gérants impliqués afin de faire émerger de nouvelles façons de générer de la valeur et des revenus. Et comme l'affirment Boncler et al (2012, 53), « le modèle d'affaires aborde évidemment les questions de faisabilité financière, mais ne se limite pas à cette considération, l'enjeu restant la réalisation des objectifs liés aux projets, quels qu'ils soient. »

En effet, en recherchant différentes façons d'organiser les activités ou « de nouvelles ressources à valoriser ou à développer », la croissance de l'organisation pourrait virer vers des horizons qu'une stratégie classique n'aurait peut être pas considérés. (Demil et al 2008). Dans ce sens, le tableau 8, réalisé par Demil et al (2008), met en exergue les différences principales entre l'approche modèle économique et l'approche stratégie classique à plusieurs niveaux.

TABLEAU 8. LES DIFFERENCES ENTRE L'APPROCHE STRATEGIQUE CLASSIQUE ET L'APPROCHE BM ADAPTE DE DEMIL ET AL (2008)

	Approche Modèle Économique	Approche Stratégique Classique
Objectif de l'entreprise	Générer des revenus et une Rentabilité	Générer un avantage Concurrentiel
Objet privilégié	Nouveau projet ou nouvelle activité Accent mis sur l'émergence de nouvelles sources de revenus ou de nouvelles structures de coûts	Activités établies Accent sur le diagnostic de l'existant
Niveaux de décision privilégiés	Source de revenus	Corporatif/Business
Rôle des ressources	Devenir une offre qui	Fonder l'avantage

internes	procure un revenu	Concurrentiel
Rôle de l'environnement	Faible	Fort. Explique en partie le Profit
Rapport aux grandes fonctions de l'entreprise	Approche intégrative	Approche surplombante

Afin de créer ou d'échanger de la valeur, il faut savoir identifier les ressources nécessaires et celles-ci sont nombreuses et variées. La littérature sur les modèles d'affaires dévoile une confusion quant à leur visée principale, leur finalité. Au terme de sa vaste revue de littérature de ces thèmes là, Jouison (2008 : 82) explique que les 3 fonctions principales du modèle d'affaires sont :

1. *« Contribuer à rassembler les acteurs de l'entreprise et du réseau autour de la proposition de valeur.*
2. *Convaincre les apporteurs de ressources de l'intérêt de l'échange de valeur qui leur est proposé.*
3. *Le modèle d'affaire a un rôle à jouer dans le pilotage du changement de l'entreprise. »*

Un modèle d'affaire est modifiable avec le temps et les diverses expériences et apprentissages encourus.

MODELE D'AFFAIRES D'INCUBATEURS TECHNOLOGIQUES

Afin de mieux comprendre le modèle d'affaires d'incubateurs, il est important de tenir compte de « l'étude comparative des incubateurs technologiques au Québec et à l'étranger » réalisée par TecSult inc. pour l'agence Développement économique Canada le 30 juillet 2008 qui a pour objectifs principaux « de décrire et de positionner les incubateurs d'entreprises québécois et internationaux selon leur modèle d'affaires et leur performance et de répondre à diverses questions d'évaluation portant sur la pertinence, les résultats, ainsi que l'efficacité » (TecSult Inc 2008, i) de ces incubateurs. Les auteurs examinent les modèles d'affaire des incubateurs étudiés selon dix dimensions qui se rapprochent des différents blocs du modèle d'affaire d'Osterwalder et Pigneur (2010). Ces dix dimensions sont : 1) Caractéristiques générales ; 2) Équipe et réseau ; 3) Processus et critères de sélection ; 4) Offre de service ; 5) Encadrement ; 6) Suivi des gradués ; 7) Développement

des affaires ; 8) Origine des clients ; 9) Répartition du niveau d'effort ; 10) Structure financière. Les résultats et contributions de cette étude seront intégrées à notre cadre d'analyse ainsi qu'à notre analyse finale.

Ainsi, nous avons revu les trois thèmes principaux de notre recherche : les entreprises sociales, les incubateurs d'affaires et les modèles d'affaires. Il nous est apparu que le modèle d'opération général des incubateurs n'a pas été traité comme il se doit dans la littérature. Plus encore, l'industrie des entreprises sociales étant encore récente, les études sur les incubateurs d'entreprises sociales est quasiment inexistante. Dans ce sens, à travers notre recherche, nous avons décidé d'élucider la question : « *Quel modèle d'affaires pour un incubateur d'entreprises sociales ?* ».

Dans cette optique, la section qui suit permettra de formaliser le cadre d'analyse qui contribuera à répondre à cette question et conceptualiser un modèle d'affaire d'incubateur social.

CHAPITRE III : CADRE D'ANALYSE

De nombreux auteurs se sont intéressés aux divers aspects et meilleures pratiques des incubateurs mais il manque encore à ce corpus des outils d'analyse générale des « réalités » de l'incubateur, autrement dit des pratiques et façons d'opérer mises en place en vue d'atteindre la mission de ces incubateurs – spécifiquement en rapport avec l'industrie très peu étudiée des incubateurs sociaux. Afin de saisir les différents aspects de l'incubateur d'affaires des social businesses et de comprendre la manière dont il « crée, délivre et capture de la valeur » (Osterwalder et Pigneur 2010, 14), nous nous consacrerons maintenant à analyser les différents blocs développés dans le « Business Model Canvas » conçu par Osterwalder et Pigneur (2010) dans l'ouvrage « Business Model Génération ». Nous développons ci-dessous notre choix de procéder avec ce business model en particulier.

Choix du business model :

La littérature académique englobe de nombreux business models qui convergent et divergent selon des critères spécifiques. Nous estimons qu'il n'existe pas de meilleur modèle que l'autre, mais plutôt une valeur ajoutée contextuelle à son utilisation.

Un modèle d'affaires qui se concentre sur la génération de revenus financiers ne conviendrait pas autant à l'étude d'incubateurs sociaux, dont la mission principale est l'impact social, que celui accordant davantage d'importance à la création de valeur, quelle qu'elle soit. Dans ce sens, le modèle d'affaires de Lecocq, Demil et Warnier (2006), qui se définit comme « l'ensemble des choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus », a été écarté dans ce contexte spécifique.

Un autre modèle existant est celui de Bouwman et al (2008) qui est structuré autour de quatre piliers : le service, la technologie, l'organisation et la finance (STOF). Il semble ainsi évident que ce modèle serait mieux adapté à des firmes technologiques, informatiques etc. dont la source de valeur principale repose sur une certaine technologie. Par ailleurs, ce modèle n'accorde par exemple pas la même attention à la « relation avec la clientèle » que ne le fait le modèle d'Osterwalder et Pigneur (2010) à travers un bloc unique et distinct.

Pour ces raisons et pour la simplicité et l'adaptabilité du modèle d'Osterwalder et Pigneur (2010) à la réalité du contexte des incubateurs sociaux, nous l'avons choisi comme base de notre cadre contextuel.

Le modèle Osterwalder et Pigneur (2010)

Selon Osterwalder et Pigneur (2010, 15), « le modèle économique s'apparente au schéma directeur du déploiement d'une stratégie dans les structures, processus et systèmes de l'organisation ». Nous nous sommes concentrés sur ce modèle d'affaire précisément car il est récent, allie une flexibilité et simplicité remarquable et offre de bonnes pistes pour les praticiens afin de comprendre la situation en question. Il permet aussi d'intégrer différents critères et cadres vus dans la revue de littérature des incubateurs d'affaire à ses neuf blocs. En effet, les neuf blocs autour desquels est construit le « Business Model Canvas » d'Osterwalder et Pigneur (2010) couvrent les quatre grandes dimensions d'une entreprise : clients, offre, infrastructure et viabilité financière. (p.15). Ceux-ci nous semblent adaptés au contexte et aux spécificités des incubateurs sociaux et peuvent aider à comprendre comment opérer pour délivrer et capturer la valeur sociale.

Les neuf blocs d'Osterwalder et Pigneur (2010) qui nous serviront à répondre à notre question de recherche sont les suivants :

1. Segments de clientèle
2. Relations avec le client
3. Propositions de valeur
4. Canaux
5. Activités clés
6. Ressources clés
7. Partenariats clés
8. Structure de coûts
9. Flux de revenus

Un travail judicieux de mise en relief de ces différents critères nous permettra de voir la grande image qui permettrait à l'incubateur de créer de la valeur à ses incubés et à la communauté qui l'entoure. De plus, ayant revu les différentes caractéristiques de succès d'un incubateur et sachant que celui-ci opère de manière différente qu'une entreprise traditionnelle, nous nous baserons sur plusieurs études, cadres et modèles cités ci-dessus pour remplir les différents blocs de ce modèle d'affaires. Le Cadre de Bergek et Norman

(2008) permettra par exemple de mieux définir la relation qu'entretient l'incubateur avec ses incubés en étudiant les critères mis en place durant la phase de « sélection » ou de « graduation » de ses « clients », les incubés.

« L'étude comparative des incubateurs technologiques au Québec et à l'étranger » réalisée par Tecsuit inc. pour l'agence Développement économique Canada le 30 juillet 2008 et mentionnée dans notre revue de littérature sera utilisée afin de modéliser notre modèle d'affaire. Les objectifs principaux de cette étude étaient « de décrire et de positionner les incubateurs d'entreprises québécois et internationaux selon leur modèle d'affaires et leur performance et de répondre à diverses questions d'évaluation portant sur la pertinence, les résultats, ainsi que l'efficacité » (Tecsult Inc 2008, i) de ces incubateurs. Nous assimilerons stratégiquement les dix dimensions de cette étude aux différents blocs du modèle d'affaire d'Osterwalder et Pigneur (2010) pour former une idée plus complète et intégrée des incubateurs. Pour rappel, ces dix dimensions sont : 1) Caractéristiques générales ; 2) Équipe et réseau ; 3) Processus et critères de sélection ; 4) Offre de service ; 5) Encadrement ; 6) Suivi des gradués ; 7) Développement des affaires ; 8) Origine des clients ; 9) Répartition du niveau d'effort ; 10) Structure financière.

Nous organiserons notre cadre d'analyse de la manière suivante : d'abord, nous définirons les différents blocs du modèle d'Osterwalder et Pigneur (2010) et nous nous baserons sur des études et cadres décrits ci-dessus pour intégrer à ce cadre d'analyse des critères essentiels du modèle d'affaires d'incubateurs.

En nous basant sur ce modèle d'affaires intégré aux différentes études et cadres sur les incubateurs, nous formulerons des propositions sur le modèle d'affaire des incubateurs d'entreprises sociales.

Nous modélisons maintenant le modèle d'affaire des incubateurs sociaux selon les neuf blocs du modèle d'affaire d'Osterwalder et Pigneur (2010) que nous explicitons en parallèle.

BLOC 1. SEGMENTS DE CLIENTELES

« *Le bloc Segments de clientèle définit les différents groupes d'individus ou d'organisations que cible une entreprise.* » (Osterwalder et Pigneur 2010, 20)

Ce bloc est primordial car aucune organisation ne peut survivre sans clients rentables. Il est essentiel pour toute organisation de bien choisir les segments de clientèle pour qui elle crée de la valeur. Dans le cas d'un social business, cette valeur est essentiellement une valeur sociale mais ces clients doivent aussi être rentables au niveau économique afin de permettre à l'organisation de survivre. Une compréhension profonde des besoins spécifiques et de la relation à entretenir avec ces différents segments fournira un avantage significatif à toute organisation.

Dans le cas d'un incubateur social, les clients principaux sont les incubés. En effet, l'incubateur social agit en tant que développeur et promoteur de social businesses qui créeront elles-mêmes, de par leur diverses missions et orientations, de la valeur sociale dans la communauté. A travers cette organisation, les incubés reçoivent une valeur ajoutée dans leur préparation, leur planification et leur ouverture aux autres et au réseau qui les entoure.

La relation à entretenir avec la communauté est aussi importante car elle visera à responsabiliser la communauté aux problèmes auxquelles elle fait face et promouvra un soutien important de leur part aux incubés. De plus, cette relation permettra d'engager des bénévoles ou entrepreneurs potentiels au sein de cette communauté afin de créer davantage de valeur sociale.

BLOC 2. RELATIONS AVEC LE CLIENT

« *Ce bloc décrit les types de relations qu'une entreprise établit avec des segments de clientèle donnés* » (Osterwalder et Pigneur 2010, 28)

Ce bloc essaie de comprendre quelle relation bâtir avec le client et quels objectifs doivent être recherchés (acquisition de clients, fidélisation des clients ou la réalisation de ventes supplémentaires). Il est ainsi essentiel d'entretenir une bonne relation avec sa clientèle et cela peut être fait de diverses manières. Osterwalder et Pigneur (2010) mentionnent par

exemple les modèles de co-crédation avec la clientèle, modèles dans lesquels l'organisation crée de la valeur en partenariat avec ses usagers (ex. Youtube ou Amazon). Dans le même sens, dans son article « The Era of Open Innovation » (2003), Henry Chesbrough professe les mérites des innovations ouvertes; des innovations continues qui surviennent de personnes ou organisations ne faisant pas partie intégrante de la compagnie. D'autres façons d'entretenir des relations avec sa clientèle seraient à travers une assistance personnelle ou dédiée (ex. banque privée), du self service (ex. ATM's), de services automatisés (ex. banque en ligne) ou de communautés (ex. forums en lignes.)

Dans le cas d'un incubateur d'entreprises sociales, la relation principale avec la clientèle est la relation avec les incubés.

En nous inspirant du modèle de Bergek et Norman (2008), nous avons décortiqué la relation avec les incubés en cinq phases principales qu'il est essentiel de prendre en compte :

1. La recherche de candidatures ou le développement des affaires
2. La sélection des incubés
3. L'incubation
4. La graduation
5. Le suivi des gradués

Concernant **la recherche de candidatures**, de nombreuses méthodes existent pour ce faire. Nous nous intéresserons davantage à cette question dans le bloc « Canaux ».

Pour **la sélection**, la tâche s'avère souvent difficile pour les incubateurs. En effet, Hackett & Dilts (2004, 61 traduction libre) affirment qu'« il faut savoir différencier entre trois types de candidats différents : a) ceux qui ne pourront pas être aidés par l'incubateur, b) ceux qui devraient être incubés dû à un manque de ressources et c) ceux qui n'ont pas besoin d'incubation. » Selon ces auteurs, ce sont idéalement, uniquement les candidats faibles mais prometteurs qui devraient être acceptés au sein de l'incubateur ; ils sont « faibles » vu leur manque de ressources mais prometteurs vu leur potentiel de réussite élevé.

Concernant les critères de sélection des candidats, Bergek et Norman (2008, 23) affirment qu'il y a deux approches différentes: les approches se concentrant sur le business et son

modèle d'affaire ou celles se concentrant sur les caractéristiques de l'entrepreneur ou de l'équipe entrepreneuriale. L'approche-idée/entreprise requiert de la part de l'incubateur une connaissance aigüe du secteur d'opération de cette idée ou de cette entreprise alors que celle basée sur les caractéristiques de l'entrepreneur requiert une capacité à bien savoir juger les candidats potentiels voire même un système fixe d'évaluation des expériences, connaissances et personnalités des divers candidats.

Par ailleurs, les critères peuvent varier selon le niveau de flexibilité des divers incubateurs. En effet, un incubateur peut ne vouloir accepter dans son enceinte qu'un petit nombre d'incubés, à condition qu'ils aient tous déjà fait leur preuve (que ce soit au niveau de l'idée ou bien au niveau de l'équipe entrepreneuriale elle-même). C'est l'approche « Picking the winners » qui s'apparente assez aux firmes de capital de risque. L'autre approche est l'approche « Survival of the fittest » dans laquelle l'incubateur accepte un grand nombre de candidats et compte sur le marché pour séparer les « winners » des « losers » (Bergek et Norman 2008, 23).

Le schéma ci-dessous de Bergek et Norman (2008) illustre les stratégies de sélection d'incubés :

TABLEAU 9. STRATEGIES DE SELECTION D'INCUBES ADAPTE ET TRADUIT DE BERGEK ET NORMAN (2008)

Stratégies de sélection	Survie du plus fort	Choix des gagnants
Sélection basée sur l'idée		
Sélection basée sur l'entrepreneur		

Notons que des études ont montré que le taux de succès des incubés était le plus élevé lorsque les stratégies de sélection ne prenaient pas des extrêmes mais étaient plutôt équilibrées entre l'idée et l'équipe entrepreneuriale. (Aerts et al, 2007). Par ailleurs, il

existe de nombreux incubateurs - surtout dans les domaines technologiques - qui n'acceptent que des *candidats faisant partie d'une équipe* ou ceux qui n'acceptent que des *candidats isolés*. Il est aussi essentiel de tenir compte du *nombre d'incubés* à accepter vu que cela affecte la performance de l'incubateur (Allen & Mcluskey 1990). A travers notre étude du terrain, nous pourrions déterminer la clientèle cible des un incubateur sociaux étudiés et les meilleures pratiques permettant de les recruter.

La section se rapportant à **l'incubation** sera traitée dans le bloc des « activités clés » de notre modèle d'affaire.

Concernant la **graduation**, comme indiqué dans la revue de littérature, un incubateur public requiert habituellement une période d'incubation de 3 à 5 ans alors qu'un accélérateur ou incubateur privé offre des programmes plus courts. Les critères de graduation diffèrent entre les différents incubateurs. La recherche sur le terrain permettra d'identifier les meilleures pratiques à ce sujet.

Finalement, concernant **le suivi des gradués**, il existe trois degrés de suivi : 1) Aucun suivi, 2) Compilation de statistiques de performance, 3) Suivi informel avec rencontre et offre de services ponctuels.

BLOC 3. PROPOSITION DE VALEUR

« *Le bloc Proposition de valeur décrit la combinaison de produits et de services qui crée de la valeur pour un segment de clientèle donné.* » (Osterwalder et Pigneur 2010, 22)

Ce bloc aide à définir l'avantage concurrentiel d'une organisation par rapport à une autre. Après avoir défini le problème et les besoins qui devraient être résolus, nous nous devons de comprendre la façon avec laquelle nous allons proposer de la valeur aux différents segments.

Cette proposition de valeur peut être inédite dans le sens où elle répond à des problèmes qui n'avaient pas été encore relevés efficacement par les autres organisations. Elle peut affecter la performance d'un produit ou service qui existait déjà. Osterwalder et Peigneur (2010) listent aussi d'autres éléments qui pourraient permettre de créer de la valeur : la

personnalisation, l'accompagnement, le design, le statut, le prix, la réduction des coûts, la réduction des risques, l'accessibilité ou la commodité. Il est important de bien comprendre le problème posé afin de savoir comment créer une valeur optimale qui contribuera à la solution.

Dans le cas d'un incubateur, la valeur est créée à plusieurs niveaux. En effet, l'incubateur traditionnel et/ou social permet de créer de la valeur au niveau des incubés mais aussi au niveau du gouvernement, de l'université, du monde des affaires et de la communauté (Lalkaka 2001).

Au niveau du gouvernement, l'incubateur aide à résoudre des enjeux sociaux, promeut le développement régional, crée des emplois et démontre l'engagement du gouvernement. (Lalkaka 2001).

Au niveau universitaire, l'incubateur offre des opportunités à ses étudiants et staff pour réaliser leurs engagements sociaux tout en développant des innovations qui auront des répercussions positives sur la réputation de l'université.

Le monde des affaires profite du facteur innovant que promeut l'incubateur. Il peut aussi se targuer d'employer des personnes engagées ou d'intégrer des innovations sociales pour permettre à l'entreprise d'avoir un visage plus social et d'offrir des services plus responsables. Les innovations sociales pourraient aussi devenir une source de valeur aux différents niveaux de la chaîne de valeur des entreprises traditionnelles.

Au niveau des incubés, les besoins principaux qui visent à être comblés sont la formation et la performance individuelle des incubés et l'accessibilité à du capital financier et à des réseaux d'experts. La valeur principale offerte par l'incubateur social est surtout l'accompagnement et la formation des incubés, l'accessibilité à du capital et à un réseau solide d'experts et de professionnels, l'offre de services et de locaux bon marché, une certaine légitimité et des opportunités de synergie entre les divers membres de l'incubateur. Bien sûr, ces besoins sont abstraits et difficilement quantifiables. Nous estimons cependant que l'incubateur social en question permettra de créer de la valeur à tous ces niveaux.

Finalement, l'incubateur crée aussi de la valeur au niveau de la communauté. La communauté bénéficiera des innovations créées au sein de l'incubateur mais elle s'ouvrira aussi à une culture entrepreneuriale. Ces facteurs conduiront à augmenter le degré de confiance - élément essentiel de succès d'un incubateur (Hisrich 1988) - entre l'incubateur et la communauté.

BLOC 4. CANAUX

« *Le bloc des canaux décrit comment une entreprise communique et entre en contact avec ses segments de clients pour leur apporter une proposition de valeur.* » (Osterwalder et Pigneur 2010, 26)

Dans ce bloc, l'organisation analyse ses points de contacts avec sa clientèle. Comment faire pour intégrer ces canaux et accroître leur efficacité ?

Les clients des incubateurs étant principalement les incubés, ce bloc cherche donc à comprendre la façon employée par les incubateurs pour obtenir un nombre et une qualité importante de candidatures. Dans ce cadre, dépendamment de la clientèle ciblée (uniquement étudiants et diplômés de l'université ou bien population générale), les canaux de communication différeront.

En général, selon l'étude réalisée par TecSult (2008), les constats sont que la méthode de recherche de clients la plus utilisée par les incubateurs technologiques au Québec et à l'international est la « référence par les partenaires et contacts » (TecSult 2008, iii). D'autres canaux incluent « la prospection et le démarchage auprès des clients potentiels, la participation à des événements de réseautage et organisation d'événements ou d'outils informationnels ou enfin, la publicité dans les médias locaux et régionaux » (TecSult 2008, iii)

BLOC 5. ACTIVITES CLES

« *Le bloc des Activités clés décrit les choses les plus importantes qu'une entreprise doit faire pour que son modèle économique fonctionne.* » (Osterwalder et Pigneur 2010, 36)

Ce bloc décrit les actions les plus importantes pour le fonctionnement de l'organisation. En les intégrant aux ressources clés, elles contribueront à l'essor de la compagnie et à l'atteinte de ses objectifs. Les auteurs mentionnent trois types d'activités clés : Production (ex. les entreprises de fabrication, de construction etc.), résolution de problèmes (ex. firmes de conseil ou organisations de services en général) et finalement les plateformes/réseaux (ex. ebay).

Les incubateurs sociaux tombent certainement dans la catégorie des firmes dont les activités clés sont la résolution de problèmes ou plutôt la création d'opportunités.

Selon le modèle de Bergek et Norman (2008), les composantes essentielles se référant aux activités clés des incubateurs sont 1) l'infrastructure, 2) le support en affaires et 3) la médiation.

Concernant l'infrastructure, il est ainsi important de savoir si l'incubateur offre des services virtuels, si tous ses services se font entre quatre murs ou si c'est une combinaison de ces deux types de services.

Pour le support en affaires et les diverses activités mentionnées le long de la revue de littérature (accompagnement stratégique et logistique, financement, réseau d'affaires etc.) nous devons élaborer une vision des pratiques dans ce domaine grâce à notre recherche sur le terrain. En effet, les critères de succès d'un incubateur, tels que vus dans la revue de littérature et que nous avons résumés dans le tableau 5 serviront de base à notre étude de terrain et à nos conclusions concernant ces activités clés.

Des auteurs ont par exemple déjà relevé l'importance de faire en sorte que les incubés partagent le même local, que celui-ci soit bon marché et que les incubés se fassent confiance et partagent les mêmes ressources. (Hackett & Dilts 2004 ; Bergek et Norman 2008). A travers notre recherche sur le terrain, nous tenterons donc de connaître les pratiques qui permettent d'accroître l'efficacité de ces critères-ci afin d'assurer le succès de l'incubateur et de ses incubés.

« *Le bloc des Ressources clés décrit les actifs les plus importants requis pour qu'un modèle économique fonctionne.* » (Osterwalder et Pigneur 2010, 34)

Les ressources clés d'une organisation qui lui permettent de créer de la valeur peuvent exister sous diverses formes. « Elles peuvent être physiques, financières, intellectuelles ou humaines et appartenir à l'entreprise, être louées par celle-ci ou obtenues auprès de partenaires clés. » (Osterwalder et Pigneur 2010, 34).

Dans le cas des incubateurs, ces ressources sont principalement humaines et physiques. C'est au niveau de la qualité et des connaissances des mentors, conseillers et accompagnateurs expérimentés que l'offre de services devient professionnelle et efficace. De plus, le réseau de contacts et de financement est essentiel pour offrir le capital nécessaire et permettre aux entrepreneurs de se former, croître et étendre leur impact au plus grand nombre.

BLOC 7. PARTENARIATS CLES

« *Ce bloc décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires grâce auquel le modèle économique fonctionne.* » (Osterwalder et Pigneur 2010, 38)

On peut distinguer quatre grands types de partenariats :

1. Alliance stratégique entre des entreprises non concurrentes
 2. Coopétition : partenariats stratégiques entre concurrents
 3. Joint-Ventures pour développer de nouvelles activités
 4. Relation acheteur-fournisseur en vue d'assurer des prestations fiables »
- (Osterwalder et Pigneur 2010, 38)

Vu le type de services offerts par un incubateur, il semble évident que le bloc « Ressources » et le bloc « Partenaires clés » se confondent et se recoupent.

En effet, les partenariats servent principalement à permettre à l'incubateur d'offrir des services de qualité tout en légitimant son action et lui offrant du capital pour réaliser sa mission. Les partenaires principaux devront ainsi être des organisations ou personnalités respectées et reconnues pour leur professionnalisme dans le domaine de l'économie sociale.

Mis à part les ressources mentionnées dans le bloc « Ressources », nous pensons aussi à des partenariats avec des fonds d'investissement dans le domaine social tel la « fiducie du chantier de l'économie sociale », des caisses populaires, des organismes gouvernementaux etc. Des partenariats divers pourront aussi être établis afin de propager et faciliter la mission de l'incubateur.

BLOC 8. STRUCTURE DE COÛTS

« *La structure de coûts décrit tous les coûts inhérents à un modèle économique.* » (Osterwalder et Pigneur 2010, 26)

Il est certain que les différents blocs qui ont précédé ce dernier impliquent des coûts remarquables pour l'organisation. C'est dans ce bloc qu'Osterwalder et Pigneur (2010) proposent de les analyser en vue de les minimiser.

Une organisation qui porte sur la logique de coûts vise à minimiser ses coûts partout où cela est possible. Au contraire, la logique de valeur implique un besoin de maximiser la valeur délivrée en se préoccupant peu des coûts engendrés.

Il est aussi important de noter que les coûts d'une organisation sont fixes ou variables et peuvent profiter de plusieurs économies dont les économies d'échelle ou d'envergure.

Nous estimons que les coûts relevant des incubateurs reviennent principalement aux investissements dans les projets des incubés, à la location du local, aux salaires, aux recherches effectuées et à l'organisation d'événements adéquats.

BLOC 9. FLUX DE REVENUS

« *Ce bloc représente la trésorerie que l'entreprise génère auprès de chaque segment de clientèle (les coûts doivent être retirés des revenus pour créer les bénéfices).* » (Osterwalder et Pigneur 2010, 30)

Ce bloc constitue l'essence du modèle d'affaires. Comment l'organisation va-t-elle recevoir les revenus qui vont lui permettre de continuer à créer de la valeur pour ses clients ? Les

auteurs identifient différentes manières de générer des revenus : vente de biens, droit d'usage, abonnements, location/prêt, licensing, frais de courtage, publicité.

Dans le cas des incubateurs, les sources de revenus sont variées. Les subventions gouvernementales ou privées composent l'essentiel des revenus d'un incubateur. Au Canada, au niveau fédéral, « le programme Canadien des incubateurs et accélérateurs (PCAI) offre du financement sur une période de cinq ans sous forme de contributions non remboursables à un nombre limité d'organisations canadiennes exerçant des activités d'incubateur et d'accélérateur d'entreprises qui se démarquent par un rendement exceptionnel ou un potentiel élevé et qui satisfont à des exigences strictes en matière d'admissibilité et de sélection. Le montant maximal payable sera de 5 millions de dollars par année pour chaque organisation exceptionnelle choisie et de 1 million de dollars par année pour chaque organisation à potentiel élevé. Les organisations bénéficiaires devront démontrer des contributions de contrepartie sur une base de 1:1 pour la durée de la contribution financière. » (NRC-CNRC 2014).

Au niveau provincial, de nombreux programmes de subvention existent aussi pour subventionner les programmes d'incubation et d'accélération d'entreprises.

Selon l'étude effectuée sur des incubateurs technologiques québécois et internationaux (Tecsult 2008), un peu moins du tiers des revenus des incubateurs proviennent de l'autofinancement. Selon cette étude, les principaux mécanismes de rémunération sont : 1) loyers, 2) honoraires et autres frais de services payables à l'usage, 3) honoraires et autres frais de service payables en cas de réussite et 4) vente de participations ou équité dans la compagnie. Nous pourrions penser aussi aux frais de candidatures ou à la vente de billets pour la participation aux événements organisés.

Il est important de souligner qu'il n'existe pas un modèle d'affaires unique qui permette à l'incubateur d'être efficace, mais différentes manières de s'y prendre. Ainsi, les différentes sources de succès qui opèrent ensemble à travers le modèle d'affaires seront étudiées à travers notre recherche sur le terrain.

CHAPITRE IV : METHODOLOGIE

DESIGN DE RECHERCHE

Cette section expose la méthodologie utilisée pour développer une réponse au questionnement élaboré le long de cette étude : *Quel modèle d'affaires pour un incubateur d'entreprises sociales ?*

Nous estimons que la méthodologie choisie doit nous amener à identifier des incubateurs d'entreprises sociales et de comprendre leurs modèles d'affaires afin d'expliquer comment et à quels niveaux ces incubateurs affectent les entrepreneurs et entreprises incubés. Dans ce sens, il est important d'étudier la diversité des incubateurs sociaux existants, de leurs modèles d'affaires et de leurs caractéristiques respectives. Il est essentiel de visualiser et analyser les modèles d'affaires d'une variété de types d'incubateurs sociaux différents afin de créer un large spectre analytique qui combinera et permettra de comparer les apparentes options, failles et mécaniques de succès.

METHODE DE RECHERCHE

Afin d'atteindre les résultats convenus, nous avons combiné une méthodologie de collecte de données sur deux niveaux principaux. En premier lieu, une recherche documentaire a été effectuée afin d'obtenir une bonne compréhension du terrain actuel et de la variété des incubateurs sociaux existants. En deuxième lieu, ce sont des entrevues semi-dirigées avec des dirigeants d'incubateurs sociaux à travers le monde, construites et basées sur le cadre d'analyse élucidé plus tôt, qui ont permis à notre analyse de cerner les aspects essentiels et commentaires des dirigeants d'incubateurs envers le modèle d'affaires de leurs organismes, ses faiblesses et ses succès.

CHOIX DE METHODOLOGIE : LA RECHERCHE QUALITATIVE

En général, la recherche qualitative permet davantage de profondeur et de portée que la recherche quantitative (Patton 2002). Cette dernière produit au contraire une plus grande richesse d'informations en rapport à des sujets plus détaillés et spécifiques (Patton 2002).

De nombreux auteurs attestent du bien fondé d'une recherche qualitative dans le cas d'études exploratoires qui cherchent à élaborer sur des domaines dont la connaissance n'est pas assez documentée (Huberman et Miles 1994). Comme mentionné lors de notre revue de littérature, le sujet des incubateurs sociaux est nouveau et très légèrement développé dans le monde académique. De plus, la recherche qualitative permet d'explorer de nouveaux sujets d'intérêt au fur et à mesure de son étude et augmente ainsi la richesse des informations acquises (Huberman et Miles 1994, Yin 1994), un critère important dans le cadre de cette analyse qui s'étale sur plusieurs étapes et entretiens.

Selon Drapeau (2004), la recherche qualitative offre une « souplesse et sensibilité » qui permet d'extraire des informations précieuses, pourvu que la rigueur analytique s'ensuive et que le chercheur ne se limite pas à trouver ce qu'il cherche (Drapeau et Letendre 2001, cités par Drapeau 2004). Notre démarche de recherche est ainsi qualitative.

COLLECTE DE DONNEES ET STRATEGIE D'ANALYSE

PREMIERE ÉTAPE : RECHERCHE EXPLORATOIRE DOCUMENTAIRE

COLLECTE DE DONNEES

Pour commencer notre collecte de données, nous avons effectué une recherche exploratoire documentaire des incubateurs sociaux existants à travers le monde. Cette étape a débuté par une large prospection pour identifier des incubateurs clés qui ont ensuite été sélectionnés pour une analyse documentaire. La participation informelle à des conférences et à des forums relatifs aux thèmes de cette étude a permis d'accroître la connaissance du terrain et la sélection des incubateurs choisis pour l'étude. Une fois les sept incubateurs identifiés, une enquête sur internet des sites web, des entrevues déjà effectuées et d'articles de presse relatifs ont permis de structurer une analyse comparative des caractéristiques principales de ces incubateurs sociaux.

La recherche exploratoire initiale avait pour but d'explorer les différents modèles d'incubateurs sociaux existants à travers le monde. Supplémentée de notre revue de littérature, le développement et la structuration de l'industrie qu'a permise cette recherche exploratoire documentaire primaire nous a offert l'opportunité de mieux cerner les acteurs

du domaine, leurs expériences et de nombreuses facettes jusque là inconnues des différents modèles d'incubateurs sociaux.

Afin de mieux comprendre les différents modèles existants, nous avons exploré les sites web d'une quinzaine d'incubateurs sociaux afin de découvrir les aspects et caractéristiques différentes qui pouvaient se retrouver dans les divers incubateurs. Dans le but d'accéder à la plus grande diversité de modèles, nous avons recherché des incubateurs sociaux existants à travers le monde et dont les informations pertinentes à notre analyse étaient disponibles au grand public et accessibles via leur site web ou d'autres sources secondaires comme les articles de presse, les entretiens réalisés etc. La sélection des incubateurs choisis pour l'étude analytique a reposé principalement sur la diversité de ces trois critères :

1. Le type d'incubateur
2. La localisation géographique
3. La date de fondation

Il était aussi évidemment important de tenir compte des critères linguistiques de ces incubateurs afin de réaliser une analyse correcte.

Après avoir recherché 15 sites web d'incubateurs sociaux dont les informations étaient disponibles en Français ou en Anglais, nous en avons éliminés huit dûs aux critères susmentionnés. En effet, plusieurs de ces modèles d'incubateurs étaient quasiment similaires et il n'était donc pas intéressant de les inclure dans notre analyse. D'autres modèles, pouvant être intéressants, ne fournissaient pas assez de détails sur leur site web ou ne convenaient pas avec les critères de notre sujet d'étude.

Les incubateurs sélectionnés pour notre analyse exploratoire comparative sont résumés dans le tableau suivant :

TABLEAU 10. LISTE D'INCUBATEURS SOCIAUX SELECTIONNES POUR L'ANALYSE COMPARATIVE

Type d'incubateur	Nom de l'incubateur	Date de fondation	Lieu
-------------------	---------------------	-------------------	------

Programme de Lancement d'entreprises sociales	Centre d'entrepreneuriat en économie sociale au Québec (CEESQ)	2010	Montréal, Canada
Incubateur Social Régional	Social incubator North (Membre d'un réseau d'incubateur régionaux, UK)	2014	Nord de l'Angleterre
Incubateur social en milieu universitaire	Antropia (ESSEC - Caisse d'épargne Ile de France)	2008 pour Antropia - Caisse d'épargne	Université ESSEC - Paris
Accélérateur Social régional	Propeller	2009	Nouvelles-Orléans - EUA
Incubateur National/ École d'entrepreneuriat social	SSE & BT Social Entrepreneur Incubator (Social School for Entrepreneurs & BT, Australia)	2009	4 Villes d'Australie - Melbourne, Sydney, Adelaide, Brisbane
Programme d'accélération au sein d'un espace de Coworking	Impact Academy (Au sein du Hub Ottawa)	2012	Ottawa, Canada
Programme d'accélération en bateau	Unreasonable at Sea (Unreasonable Institute & Students at Sea)	2013	13 villes à travers le monde

Après cette étape, l'approche de la discussion effectuée en deuxième étape avec les dirigeants d'incubateurs aura ainsi été renforcée et mieux conceptualisée.

ANALYSE DOCUMENTAIRE

L'analyse des sources secondaires relatives au sept incubateurs choisis pour la recherche exploratoire a porté spécifiquement sur les critères principaux suivants:

1. Les objectifs officiels : Comment l'incubateur définit-il sa mission et ses objectifs principaux ?
2. Les activités clés : Quelles sont les activités et services offerts aux incubés ?

3. Les frais de participation et financement des incubés : Les incubés doivent-ils payer des frais de participation au programme ? Reçoivent-ils un investissement, une bourse ou un prêt lorsqu'ils sont admis ?
4. Les ressources et partenariats clés : De quelles ressources l'incubateur dispose-t-il et quels sont les partenariats clés établis pour mener à bien sa mission ?

Cette étape de l'étude a servi à l'exploration de l'industrie et à une synthétisation de sept diverses formes d'incubateurs sociaux. Les informations recueillies ont été condensées et présentées sous forme de tableau afin de simplifier la comparaison des différents modèles analysés.

DEUXIEME ÉTAPE : ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES

COLLECTE DE DONNEES

Afin de répondre au désir stipulé de couvrir une diversité de modèles d'incubateurs, en deuxième étape, nous avons préféré les entrevues semi-dirigées à l'étude de cas multiples qui n'explorerait pas assez les diverses facettes de l'industrie ou aux questionnaires d'enquêtes qui ne rendraient pas justice à la complexité des réponses et des enseignements reçus. Daniels et Cannice (2004) affirment en effet que les études basées sur des entretiens directs garantissent un plus profond rapport avec les répondants que ne le permettraient des questionnaires, et cela s'ensuivrait de réponses plus honnêtes et plus claires. Ces auteurs affirment aussi que ce type d'entretien est particulièrement bien adapté aux recherches exploratoires et aux études de construction de théorie. Elles permettent au chercheur de concevoir des relations ou dispositions non pensées auparavant et ceci via l'étude d'une panoplie de situations auxquelles une étude de cas approfondie ne pourrait accorder l'attention requise.

Dans ce sens, nous avons prospecté et effectué des entretiens téléphoniques semi-structurés de 30 à 70 minutes chacun avec dix gérants d'incubateurs sociaux préalablement identifiés en les questionnant sur leurs modèles d'affaires respectifs. Les entrevues semi-structurées reposent sur des questions préétablies qui sont ouvertes à des modifications et approfondissement tout au long de la discussion. En effet, ce choix d'entretiens semi-structurés porte sur notre volonté de pouvoir adapter le rythme et

l'ordre des questions aux réponses des répondants tout en encadrant notre entrevue dans un guide d'entretien organisé et préétabli. Tous les entretiens ont été enregistrés pour faciliter la prise de notes et les informations recueillies ont été agrégées thématiquement selon les différents blocs et catégories du cadre d'analyse énoncé plus tôt.

Cette étape a été complétée d'analyse documentaire à propos des répondants et de leurs organisations. Les incubateurs choisis se devaient généralement d'allier un modèle d'affaire, une proposition de valeur différente et/ou un public cible différent afin de pallier à notre aspiration à cibler une large diversité de modèles et de propositions de valeur d'incubateurs sociaux. Le nombre d'années d'existence de chacun, sa notoriété dans le domaine et, bien sûr, son habileté et sa capacité à répondre à nos questions ont aussi été des critères essentiels à leur sélection pour ce stade de la collecte de données.

Sur 22 invitations envoyées, dix dirigeants ont répondu favorablement (45%), neuf autres n'ont pas donné de réponse (41%) et trois ont décliné la proposition pour diverses raisons (14%).

GUIDE D'ENTRETIENS

Pour procéder à la construction de notre guide d'entretiens (Annexe A), nous l'avons structuré selon les différents blocs du modèle d'affaire d'Osterwalder et Pigneur, en y incluant les différents cadres d'analyse élucidés dans le cadre d'analyse.

Les entretiens débutent par des questions personnelles quant au rôle des interlocuteurs dans l'organisation et à leurs motivations et expériences antérieures à leur direction de l'incubateur. Il est en effet intéressant de développer une idée de la personnalité et de l'évolution professionnelle de ces dirigeants d'incubateurs sociaux vu que le dirigeant joue un rôle prépondérant dans la vision et le modèle d'affaire d'une organisation. Les questions suivantes sont axées sur les différents blocs du modèle d'affaire des incubateurs respectifs selon le fil conducteur établi dans le cadre d'analyse. Pour chaque bloc, plusieurs questions sont apposées afin de prospecter les différents aspects relatifs à ce bloc et d'approfondir les réponses des répondants. Finalement, la dernière question posée est relative à leurs expériences au sein de cet incubateur et aux modifications qu'ils feraient s'ils pouvaient

retourner à la phase de développement. Cette dernière question dévoile un aperçu des majeurs points d'attention requis à l'établissement d'un incubateur social.

STRATEGIE D'ANALYSE

Les dix entretiens semi-dirigés effectués en deuxième étape ont permis de récolter une large quantité d'informations relatives aux différents blocs du modèle d'affaires des incubateurs. L'analyse de ces données a été effectuée selon la démarche prônée par Miles et Huberman (1994) définie en trois étapes : la condensation des données, leur présentation et finalement la vérification des conclusions établies. Pour ce faire, nous avons d'abord transcrits les entretiens, condensé les informations et les avons regroupé selon les divers blocs mentionnés dans le cadre d'analyse. Le regroupement par catégories aide à organiser la grande quantité de données récoltées et est adapté au design de recherche de ce mémoire. En effet, le cadre d'analyse théorique est basé sur le modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur (2010) dont les catégories (blocs) sont déjà structurées et définies. L'analyse des données doit donc permettre de répondre à la question de recherche posée en façonnant un modèle d'affaires d'incubateur social conceptualisé qui tenterait de combiner les différentes pratiques offertes par ces incubateurs.

Notons que tant la nature qualitative de la méthodologie employée que son objectif mentionné dans la phrase précédente pourrait contribuer à fournir des conclusions subjectives. Cependant, ce genre de constats a été amoindri au maximum grâce aux conseils de mes dirigeants de mémoire et à la profonde attention portée à élaborer des conclusions scientifiques et objectives qui pourraient contribuer à l'essor de ce domaine émergent et très peu étudié.

CHAPITRE V : PRESENTATION DES RESULTATS

PREMIERE ÉTAPE : LA RECHERCHE EXPLORATOIRE

Pour la phase de recherche documentaire exploratoire, il était d'abord important de comprendre la diversité des façons d'opérer des incubateurs sociaux, de leurs visions et missions et de leur utilisation de partenariats et de ressources humaines pour atteindre

leurs objectifs. Quinze incubateurs principaux ont d'abord été recensés dont sept ont été sélectionnés pour faire partie de l'étude exploratoire finale.

Les critères d'exclusion des huit incubateurs non sélectionnés relevaient majoritairement d'un manque de diversité par rapport à d'autres incubateurs sélectionnés (six incubateurs) ou d'informations difficilement compréhensibles et disponibles sur leur site web (deux incubateurs).

Après avoir relevé les informations nécessaires, nous les avons condensées et séparées selon les critères mentionnés plus haut : (1) objectifs clés, 2) Candidatures et incubés, 3) Frais de participation, 4) Financement, 4) Activité clés & 5) Ressources et partenariats). Les informations ont ensuite été synthétisées dans le tableau d'analyse présenté en fin de section.

Les sept incubateurs sélectionnés sont répartis entre l'Europe (2), l'Amérique du Nord(4) et l'Australie(1) et ont été établis entre 2008 et 2014. Leurs sites web sont rédigés en français (deux incubateurs) ou en anglais (cinq incubateurs).

Nous présentons ci-dessous les sept différents modèles de soutien aux entrepreneurs sociaux étudiés au cas par cas pour ensuite nous concentrer sur l'analyse comparative synthétisée.

1. CENTRE D'ENTREPRENEURIAT EN ÉCONOMIE SOCIALE AU QUÉBEC (CESQ)

Le CESQ a été établi à Montréal en 2010 et son objectif principal est d'aider au démarrage d'entreprises sociales ou de projets sociaux au sein d'une organisation déjà existante. En effet, le centre prend en charge tant des entrepreneurs sociaux que des organismes existants **voulant lancer un nouveau projet à caractère social au sein de leur organisation**. Contrairement à d'autres formes d'incubateur, le centre offre uniquement un programme virtuel, soit une formation à distance sur 22 semaines et donne l'accès à du matériel d'apprentissage comme des vidéos et des cahiers d'activités. Les formations touchent à des sujets relatifs au management, à l'administration, aux aspects juridiques, au marketing, aux aspects financiers et à l'étude de marché pour les entreprises en économie sociale.

De plus, le centre offre un accompagnement individuel aux incubés pour la rédaction de leur plan d'affaires (via skype, téléphone, courriel ou même en tête à tête) supplémenté d'un an de coaching additionnel après la graduation.

Les coûts de formation sont évalués à \$350 et la graduation consiste en un diplôme d'attestation professionnelle en lancement d'une entreprise, formation accréditée par le ministère de l'éducation québécoise. A ce jour, le CESQ a formé et accompagné plus de 200 entrepreneurs en économie sociale.

L'équipe est composée de quatre membres principaux dont un président et responsable de la formation, un responsable des communications et administrateur, un trésorier et un collaborateur. Les caractéristiques principales de ce modèle sont la formation à distance et les frais de participation.

2. SOCIAL INCUBATOR NORTH (SIN)

Le Social Incubator North est un incubateur fondé en 2014, membre d'un réseau d'incubateurs sociaux régionaux au Royaume Uni. Ce réseau d'incubateur Anglais est né d'une initiative gouvernementale dont le but principal est d'aider au développement des entreprises sociales à l'échelle locale. Le SIN a pour objectif de transformer 60 idées en réalité d'investissement prêtes. Chaque membre du réseau est responsable du développement direct dans sa région.

Les incubés acceptés sont des entrepreneurs sociaux nationaux ou régionaux dont l'idée est nouvelle et compétitive. Il existe plusieurs cycles d'application tout au long de l'année.

Chaque projet accepté peut bénéficier jusqu'à £25,000 de prêts sans intérêts avec des liens possibles vers d'autres investisseurs. Les services offerts par l'incubateur incluent 80 heures de soutien au développement personnalisé, l'accès à un soutien de spécialistes continu et un soutien national via le réseau d'incubateurs existants.

Les partenaires principaux de ces incubateurs sont l'office de la société civile, le fonds de l'incubateur social et le réseau d'incubateurs existants à travers les régions du pays.

C'est le réseau existant d'incubateurs régionaux et l'implication du gouvernement dans cet incubateur qui ont été des éléments principaux à sa sélection.

3. ANTHROPIA (ESSEC PARIS)

Antropia est un incubateur d'entreprises sociales basé dans la grande école parisienne l'ESSEC. C'est le premier incubateur social de France et sa mission est d'aider les entrepreneurs dans leur création d'entreprises sociales ou environnementales.

Après deux années d'expérimentation, c'est en 2008 qu'est fondé Antropia avec le soutien de partenaires tel la chaire d'entrepreneuriat social universitaire, la caisse de dépôt et d'autres mutuelles.

Après avoir débuté uniquement avec des incubés universitaires ou diplômés de l'ESSEC, Antropia s'est ensuite ouvert à l'ensemble de la communauté de l'Île de France avec 2 programmes différents :

- **Le programme Startup** : un dispositif d'accompagnement au plus de 23 mois qui permet aux porteurs de projets de passer du stade de l'idée à la création de leur entreprise.
- **Le programme Scale Up** : destiné aux entreprises sociales en développement qui souhaitent changer d'échelle, grâce à un accompagnement d'une année.

Les candidatures sont acceptées tout au long de l'année avec quatre rondes de sélection.

Dépendamment du programme choisi, l'incubateur offre des formations collectives, l'accès à un réseau d'experts et d'entrepreneurs, différents types de soutien et un accompagnement stratégique dense et régulier.

L'aide financière offerte aux incubés se fait sous forme de bourses ou de prêts d'honneur.

Il est intéressant de noter que l'incubateur comporte 14 membres principaux dans son équipe (Accompagnateurs, experts associés et chargés de mission) et emploie les services d'étudiants missionnés sur des réalisations courtes en lien avec leur cursus pédagogique (étude de marché, analyse financière ...).

Cet incubateur a été sélectionné pour avoir été le premier incubateur social universitaire cofondé par une grande école de commerce et un acteur privé. En effet, les partenariats universitaires et l'emploi d'étudiants missionnés est intéressant et confirme quelques aspects des incubateurs relevés dans la revue de littérature.

4. IMPACT ACADEMY (HUB OTTAWA)

Ce programme de 12 semaines, créé en 2012 à Ottawa, Canada et offert dans le cadre de l'espace de coworking Hub Ottawa (membre d'un réseau global de plus de 40 espaces de coworking Hub à travers le monde) a pour objectif de permettre aux candidats de lancer leur entreprise et de présenter leur projet devant des investisseurs potentiels et d'autres acteurs de l'économie sociale.

Les candidats peuvent être 1) des entrepreneurs sociaux ou 2) des organismes à but non lucratif qui explorent le volet d'"entreprise sociale" ou même 3) des professionnels intéressés à apprendre des outils pratiques pour le changement social.

Ce programme accepte deux cohortes de 25 candidats par années, pendant 12 semaines, et les frais de participation sont de \$350 pour les membres de l'espace de Coworkng et de \$450 pour les non membres.

Le programme repose principalement sur quatre ateliers (1 fois chaque 2 semaines) avec pour thèmes : 1) Clarifier, 2) Naviguer, 3) Financer, 4) Stimuler, 5) Amplifier. Du coaching, des connexions au réseau d'incubés et des outils de pointe sont aussi mix en exergue pour aider les entrepreneurs.

Les partenaires du programme incluent la banque de développement du Canada, la banque royale du canada et d'autres organisations qui pourraient aider à financer les projets à succès.

5. PROPELLER

Propeller est un accélérateur régional à but non lucratif fondé en 2009 en Nouvelles-Orléans aux États-Unis. Comme le programme précédent, l'accélérateur opère dans un

espace de colocation et sa mission est d'Aider au développement d'entreprises sociales et environnementales.

L'accélérateur opère dans six secteurs principaux: 1) L'accès à la santé et l'alimentation, 2) le logement, 3) l'environnement, 4) l'éducation publique, 5) la justice sociale, 6) le développement économique.

L'accélérateur offre un programme de 10 mois tourné essentiellement vers des entrepreneurs voulant étendre leur entreprise à l'échelle de la Nouvelle Orléans. Tous les projets sociaux au stage initial qui sont en cours de développement ou en exploitation sont encouragés à postuler. Cela comprend les entreprises à profit, à but non lucratif et hybrides.

De nombreux partenaires sont associés à l'incubateur dont des institutions financières, des fondations, des fonds sociaux etc. Un aspect nouveau de cet incubateur est son affirmation d'offrir, additionnellement aux services de bases offerts par la majorité des incubateurs, un soutien politique intensif aux solutions qui nécessitent un plaidoyer.

Un consultant rémunéré est associé à chaque projet et travaille en continu avec eux le long du programme de 10 mois. De plus, l'incubateur collabore avec plus de 150 consultants pro-bono avec diverses expériences pouvant venir en aide aux incubés. L'accélérateur insiste aussi sur son réseau d'investisseurs et de partenaires qui pourraient aider les incubés quand le besoin y est. Il n'y a aucun frais à payer pour faire partie de cet accélérateur.

Cet incubateur dont les articles de presse figurent dans les plus grands journaux et magazines (NY Times, Forbes, Time etc.) ne fait mention d'aucun soutien financier direct sur son site web. Cependant, le financement externe via des investisseurs et partenaires externes y est mis en exergue : 6 Millions de Dollars générés en financement externe et revenus pour les incubés depuis 2009.

Ainsi, c'est le soutien politique offert qui réussit à donner une valeur ajoutée à cet incubateur social dont l'offre et le modèle d'affaires sont assez traditionnels et répandus

dans l'industrie. En effet, le pouvoir politique est un argument majeur pour l'optimisation de l'impact social ou environnement des entreprises ou projets.

6. SOCIAL SCHOOL FOR ENTREPRENEURS AUSTRALIA (SSE AUSTRALIA)

La SSE est une école d'entrepreneuriat social fondée en 1997 par Michael Young en Angleterre pour promouvoir l'entrepreneuriat social à travers différents programmes. Plusieurs écoles nationales ont vu le jour en Australie, Angleterre, Irlande et Canada. Nous nous intéressons ici au programme d'accélération offert par la SSE Australia.

Ce programme de neuf mois opère dans quatre villes Australiennes (Sydney, Melbourne, Brisbane et Adelaide) avec l'objectif de soutenir un maximum de 25 entrepreneurs avec une idée d'entreprise sociale en phase de démarrage.

Ce programme d'incubation coûte \$8,000 Australiens par participants avec des bourses offertes pouvant couvrir jusqu'à 70% des frais de participation au programme.

Les services offerts sont sous forme de sessions d'étude, de jumelage à un mentor avec des rencontres prédéfinies et un accès au réseau d'entrepreneurs et à des ressources et outils d'aide au développement de l'entreprise.

Il est intéressant de noter que ce programme dont les coûts de participation sont élevés génère quand même beaucoup d'intérêt vu la force de son réseau et de son contenu.

7. UNREASONABLE AT SEA

Nous laissons le programme le plus innovant et déraisonnable pour la fin.

Unreasonable at Sea, une société du Groupe Unreasonable Institute, est une expérience radicale visant à utiliser et accroître l'effet des solutions technologiques afin de répondre aux défis sociaux de la planète. Le Unreasonable at Sea est un programme d'incubation d'entrepreneurs sociaux et environnementaux utilisant des outils technologiques pour répondre à l'objectif de faire face aux défis globaux.

En janvier 2013, pendant 100 jours, onze entrepreneurs sélectionnés (accompagnés de deux ou trois membres additionnels par équipe) travaillent dans un bateau, visitent 13

pays et sont entourés et aidés de mentors mondialement reconnus comme l'archevêque Desmond Tutu, la vice présidente de Google X, le fondateur de Wordpress ou d'autres CEO et chefs d'entreprises réputés. 600 étudiants universitaires participants à un programme parallèle au sein du bateau, Semester at Sea voyagent avec les incubés, les aident, collaborent et apprennent d'eux.

Le programme est dirigé par le président du Unreasonable institute et le cofondateur de la Stanford D-School.

La sélection des onze incubés a été très compétitive avec plus d'un millier d'applications reçues à travers le monde.

Derrière son modèle insolite, ce programme d'accélération offre une valeur ajoutée unique en permettant aux incubés d'expérimenter et de comprendre les défis en les visualisant sur le terrain, de réseauter avec des dirigeants politiques, de communautés et d'entreprises locales et d'investisseurs internationaux afin d'adapter et de réaliser leur projet à la plus grande échelle.

Nous avons ainsi exploré sept modèles d'incubateurs différents à travers le monde. Le tableau ci-dessous résume les critères essentiels de ces incubateurs par catégorie :

TABLEAU 11. ANALYSE COMPARATIVE DE SEPT INCUBATEURS ET ACCELERATEURS SOCIAUX

Type d'incubateur	Programme de Lancement d'entreprises sociales	Incubateur Social Régional	Incubateur social en milieu universitaire	Accélérateur Social régional	École d'entrepreneuriat social	Espace de Coworking pour entrepreneurs sociaux Membre d'un réseau global	Programme d'accélération au sein d'un espace de Coworking		
Cas	Centre d'entrepreneuriat en économie sociale au Québec (CEESQ)	Social Incubator North (Membre d'un réseau d'incubateur régional, UK)	Antropia (ESSEC - Caisse d'épargne Ile de France)	Propeller	SEF & BT Social Entrepreneur Incubator (Social School for Entrepreneurs & BT, Australis)	Hub Ottawa (Part of Hub Global 40+ hubs à travers le monde)	Impact Academy (Au sein du Hub Ottawa)		
Fondé	2010	2014	2005 / (2008) pour Antropia - Caisse d'épargne	2009	2014	2012	2012		
Lieu	Montréal	Nord de l'Angleterre	Université ESSEC - Paris	Nouvelles-Orléans - EUA	4 Villes d'Australie - Melbourne, Sydney, Adélaïde, Brisbane	Ottawa, Canada	Ottawa, Canada		
Objectifs	1) Valider l'idée d'affaires	1) Aider les entreprises sociales à avoir un impact social ou environnemental positif et durable. Qu'il s'agisse d'offrir un emploi à des membres vulnérables de votre collectivité, ou de fournir des services "verts".	1) Promouvoir et accompagner le lancement et le développement d'entreprises sociales innovantes et à fort impact social portées par des entrepreneurs de tout âge de l'île de France (région Parisienne) - A commencé pendant 2 ans, uniquement avec des entrepreneurs du réseau ESSEC (étudiants et diplômés)	1) Ce programme de 10 mois permet aux artisans du changement de la Nouvelle-Orléans de se connecter avec les ressources nécessaires pour avoir un impact mesurable et atteindre la viabilité financière.	Soutenir un maximum de 25 entrepreneurs avec une idée d'entreprise sociale en phase de démarrage.	1) Créer une communauté d'entrepreneurs sociaux	1) Programme de 12 semaines axé sur l'action qui supporte le développement de compétences ciblées dans le domaine de l'entrepreneuriat social		
	2) Créer le plan d'affaires	2) Favoriser les entreprises sociales au niveau local.	2) Il est ouvert à la diversité de l'entrepreneuriat social - projets marchands ou non marchands, apportant des réponses à des problèmes sociaux ou / et environnementaux, sans limite de forme statutaire tant qu'ils s'inscrivent dans une démarche entrepreneuriale et ont pour principale finalité l'impact social.	2) 6 Secteurs: Accès à la santé et l'alimentation, le logement, l'environnement, l'éducation publique, la justice sociale, le développement économique				2) Soutenir les membres à réaliser ou étendre l'impact de leur entreprise sociale	2) Permettre aux candidats de lancer leur entreprise et de présenter leur projet devant des investisseurs potentiels et d'autres acteurs de l'économie sociale.
	3) Démarrer l'entreprise ou un projet au sein d'un organisme existant.	3) Notre ambition est de transformer 60 idées en réalité d'investissement prête.	3) Aider les idées à prendre forme (programme start-up) et aider à identifier des business existants (programme scale-up)						
Candidats	Entrepreneurs sociaux	Entrepreneurs sociaux existants ou nouveaux au niveau régional	Personnes de la région Parisienne visant à avoir un impact sur la région Parisienne	Programme annuel de 10 mois	Jusqu'à 25 entrepreneurs avec une idée d'entreprise sociale en phase de démarrage.	Tout entrepreneur social opérant à partir d'Ottawa	Entrepreneurs sociaux (Organismes à but non lucratif qui exploitent le volet "entreprise sociale" Professionnels intéressés à apprendre des outils pratiques pour le changement social.		
	Organismes existants voulant lancer un nouveau projet	Toute personne ayant une idée compétitive et brillant - l'idée n'a pas à être parfaitement formée pour commencer.	2 Programmes: Start-up et Scale-up	Les entrepreneurs sociaux qui veulent élargir leur entreprise à l'échelle de la Nouvelle-Orléans	Programme de 9 mois, dans 4 villes				
		L'idée doit être NOUVELLE - bien que les propositions soient acceptées pour les organisations existantes qui cherchent un nouveau volet à leur entreprise.	✓ Le programme start-up est un dispositif d'accompagnement au plus de 23 mois qui permet aux porteurs de projets de passer du stade de l'idée à la création de leur entreprise ✓ Le programme scale up est destiné aux entreprises sociales en développement qui souhaitent changer d'échelle, grâce à un accompagnement d'une année	Tous les projets sociaux au stade initial qui sont en cours de développement ou en exploitation sont encouragés à postuler. Cela comprend les entreprises à profit, à but non lucratif et hybrides.	Coût de participation: \$8,800. Bourses offertes pouvant réduire les frais de 20 à 70%.		Différents coûts mensuels de Membership - (\$30 à \$450) http://ottawa.the-hub.net/become-member	25 candidats par cohorte (12 semaines) Coûts de participation: Membre HUB - \$350 Régulier: \$450	
Services	Formation à distance étalée sur 22 semaines (Virtuelle)	Jusqu'à £ 25k de prêt sans intérêts avec des liens possibles vers d'autres investisseurs	Accompagnement stratégique dense et régulier durant 23 mois.	Un bureau et un espace de réunion (avec Wi-Fi, imprimantes et café) dans notre centre d'incubation dynamique	Accès à des ressources et outils pour aider à démarrer l'entreprise	Espace de Travail Événements uniques Lancer votre propre meet-up ou atelier, Accéder à un réseau de talents, à des initiatives novatrices Entrer en contact avec des experts Lancer votre projet Trouver des partenariats et créer des réseaux Accéder à une plate-forme mondiale en ligne de collaboration Rencontrer des innovateurs et entrepreneurs qui changent le monde.	Ateliers de praticiens de haut niveau Outils de pointe Evaluation par les pairs Coaching Connexions à une communauté impliquée au niveau social.		
	Accès à des vidéos, cahiers d'activités, manuels d'apprentissage	Accès à un soutien continu et à des conseils de spécialistes	Réseau d'experts et d'entrepreneurs.	Un réseau de près de 200 professionnels pro bono ayant une expertise en comptabilité, finance, conception graphique, marketing, droit et autre	Accès à un réseau d'entrepreneurs sociaux de quatre villes majeures d'Australie.				
	Accompagnement individuel pour la rédaction du modèle d'affaires	Soutien étape par étape avec le potentiel d'aller aussi loin que vous le pouvez	Formations collectives.	Un consultant rémunéré qui travaille individuellement avec les incubés tout au long du programme (En majorité des entrepreneurs sociaux ou bien des personnes venant du secteur privé)	Visites d'entreprises sociales.				
	1 an de coaching après la graduation	Jusqu'à 80 heures de soutien au développement personnalisé et adapté à l'entreprise; le soutien croît avec l'entreprise	Soutien logistique (reprographie, ...)	Soutien politique intensif aux solutions qui nécessitent un plaidoyer	Événements et rencontres autour de blocs d'étude et entre les sessions du programme avec des gens intéressants du monde de l'entrepreneuriat et de l'entreprise.	Accès aux espaces des autres HUB à travers le monde et à deux autres espaces de Coworking au Canada (Hive Vancouver et le Center for Social Innovation à Toronto)			
	Participation au comité expert et possibilité de gagner \$350 en bourse	Apprentissage par les pairs et occasions de réseautage	Aide financière sous forme de bourse ou de prêts d'honneur.	Une occasion d'être encadré par des entrepreneurs sociaux expérimentés et des gens d'affaires	13 sessions d'études et 5 jeux d'action d'apprentissage. Les étudiants sont également jumelés à un mentor et 4 rencontres (pendant environ 1 heure) sont prévues le long du programme.	Accès à HubNet - La plateforme de collaboration en ligne pour trouver des partenaires	4 Ateliers (1 fois chaque 2 semaines): 1) Clarify, 2) Navigate, 3) Fund, 4) Boost, 5) Amplify		
Ressources & Partenariats	4 Membres dans l'équipe principale	£1m de fonds de l'incubateur social de £10m de la "Big Lottery Fund" pour le compte de l'Office pour la société civile	En collaboration avec la caisse d'épargne Ile de France Nord	Propeller staff who make key introductions to potential funders, customes, advocates and financing partners	Un environnement d'apprentissage qui est dirigé par des étudiants, et pertient pour la croissance de votre entreprise orientée vers l'action.	Accès immédiat à une communauté internationale dynamique de plus de 9000 personnes, opérant au niveau de l'innovation sociale.	Instructeurs comprenant des consultants, chefs d'entreprises, experts etc. - http://ottawa.the-hub.net/impactacademy		
	Desjardins Caisse d'économie populaire	Ce financement a été égalé par le réseau de partenaires de distribution pour créer un total de plus de £2m. Chaque partenaire est un organisme chargé de diriger la croissance dans sa propre région d'appartenance.	Conseil d'administration: ESSEC (directeur général) ou tout autre représentant - Caisse d'épargne Ile de France (Président) ou toute autre personne désignée - Chaire d'entrepreneuriat Social et Institut d'entrepreneuriat social - Membres élus (partenaires financiers ou stratégiques)	De nombreux partenaires, dont des institutions financières, des fondations, des fonds sociaux etc.	Séances de travaux pratiques avec des entrepreneurs sociaux expérimentés et gens d'affaires qui vous feront partager leurs compétences et leurs connaissances sur des aspects tels que l'impact social, le "pitching", la planification d'entreprise, les obligations légales et la communication.	Réseau HUB Global à travers le monde BOC Ontario office for Social Enterprise et autres organisations pouvant offrir des services intéressants			
	Commission scolaire de la pointe de l'île	Le réseau de partenaires de distribution est dirigé par la plus grande institution de financement régional de développement communautaire, le Fonds Key basé à Sheffield.	De nombreux partenaires (compétitions de plan d'affaires, partenaires pro bono, partenaires financiers etc.)		Un réseau dynamique d'entrepreneurs sociaux et d'organisations de soutien à travers l'Australie		BOC RBC Alterna Savings Ottawa		

ANALYSE COMPARATIVE

En analysant les divers aspects de cette étude exploratoire, nous réalisons que les similarités et dichotomies entre les incubateurs peuvent être séparées en dix dimensions principales :

1. **La structure organisationnelle** : Quatre incubateurs susmentionnés font partie d'une structure plus vaste que le simple programme d'accélération ou d'incubation : Propeller et Impact Academy existent au sein d'un espace de colocation et SSE Australia et Social Incubator North existent en tant que membres d'un réseau plus vaste d'organisations dont la structure est quasi-similaire mais qui opèrent dans des régions diverses.
2. **Le type de formation** : Le CEESQ est le seul incubateur susmentionné qui offre uniquement des services virtuels aux participants alors que les autres offrent des services sur place pouvant être supplémentés de services virtuels.
3. **Les coûts / Bourses d'entrée** : Trois incubateurs (CEESQ, SSE Australia et Impact academy) exigent des frais aux candidats afin de participer à leur programme alors qu'au contraire, d'autres offrent des investissements, bourses ou prêts d'honneur aux candidats admis au sein du programme (Social Incubator North, Antropia). Il est intéressant de noter par ailleurs que la SSE offre un mélange des deux puisque les frais de participation sont de \$8,000 alors qu'elle offre aussi des bourses pouvant faire diminuer ces coûts de 20 à 70%. Cette structure des coûts permet peut être ainsi d'expliquer et de mieux illustrer le besoin d'offrir des donations aux donateurs.
4. **Candidatures acceptées** : Les incubateurs explorés acceptent tous les candidatures d'entrepreneurs sociaux avec ou sans entreprise déjà créée (qu'elle soit à but lucratif, à but non lucratif ou hybride) et quelques uns d'entre eux (CEESQ, SIN, Impact academy) acceptent les organismes déjà existant voulant développer un projet social au sein de leur organisme.
5. **Mission sociale / Environnementale** : La majorité des incubateurs valorisent tant l'impact social qu'environnemental mais souvent, l'aspect environnemental n'est pas mis en vigueur.

6. **Secteurs spécifiques d'intérêt** : La majorité des incubateurs acceptent des projets dans tous types de secteurs mais il existe des cas où les secteurs d'intérêt sont spécifiés (Propeller et Unreasonable at Sea) quoiqu'il est mentionné que les projets qui ne touchent pas à ces secteurs sont quand même encouragés à postuler.
7. **Visée de l'impact** : La visée des incubateurs peut être locale ou globale, dépendamment de l'objectif et des partenaires de l'incubateur. Unreasonable at Sea préfère par exemple s'attaquer à des problèmes globaux alors que Social Incubator North ou Antropia préfèrent résoudre des problèmes locaux ou régionaux.
8. **Durée du programme** : La durée des programmes étudiés varie entre 12 semaines (Impact Academy) et 23 mois (Antropia).
9. **Services offerts** : La vaste majorité des incubateurs présente une ressemblance dans leur offre de services aux incubés mais quelques uns se distinguent par des services comme le soutien politique (Propeller et Unreasonable at Sea), l'offre de soutien d'étudiants missionnés (Antropia), le mentorat personnalisé (Propeller ou SSE Australia) et l'accès à des personnalités éminentes et reconnues (Unreasonable at Sea).
10. **Partenariats** : Divers types de partenariat sont apparus à travers cette étude dont des partenariats avec les gouvernements, des organismes financiers, des organisations privées, des organismes à but non lucratif etc. Les incubateurs membres de réseaux plus grands semblent avoir davantage de facilité à former des partenariats solides et diversifiés.

Le tableau 12 résume les critères de ressemblance et de dichotomie analysés et apparus dans cette étude exploratoire :

TABLEAU 12. ANALYSE DES CRITERES DE RESSEMBLANCE ET DICHOTOMIE ENTRE LES SEPT INCUBATEURS ETUDIES

Dimensions	Options
------------	---------

Structure	Structure Organisationnelle	1) Indépendant 2) Fait partie d'un espace de colocation 3) Fait partie d'un réseau plus vaste dont les membres opèrent au niveau des régions
	Formation	1) Réel 2) Virtuel 3) Mixte
	Coûts/Bourses	1) Frais de participation 2) Bourse, prêts, investissements offerts 3) Frais de participation + bourses offertes
	Candidatures acceptées	1) Entrepreneurs sociaux 2) Organismes existants voulant développer un projet social en leur sein
	Durée du Programme	12 semaines à 23 mois
Mission et Objectifs	Mission	1) Sociale 2) Sociale et/ou Environnementale
	Secteurs spécifiques d'intérêts	1) Oui 2) Non 3) Oui mais flexibles
	Visée	1) Locale/Régionale 2) Globale
Services et Partenariats	Services offerts	Les innovations sont: 1) Soutien politique 2) Soutien par des étudiants missionnés 3) Mentorat personnalisé 4) Accès à des personnalités éminentes et reconnues
	Partenariats	Divers La capacité à en créer pourrait dépendre de la structure organisationnelle de l'incubateur

DEUXIEME ÉTAPE : ENTRETIENS SEMI-DIRIGES

Sur une période de quatre mois, via Skype et téléphone, nous avons réalisé dix entretiens semi-dirigés avec dix gérants et directeurs d'incubateurs sociaux à travers le monde. D'une durée allant de 30 à 70 minutes, chaque entretien a été réalisé anonymement afin de répondre aux besoins de confidentialité des répondants et de leurs organisations. La confidentialité nous a permis d'étudier en profondeur des aspects du modèle d'affaires des

incubateurs qui ne sont pas énoncés dans les documents publics et autres portails étudiés dans l'étape précédente.

Nous précisons dans le tableau ci-dessous les dix modèles d'incubateurs étudiés :

TABLEAU 13. PRESENTATION DES 10 MODELES D'INCUBATEURS ETUDIES

Nom fictif du dirigeant	Nom fictif de l'incubateur	Région	Type d'incubateur	Caractéristiques	Durée de l'entretien
Matthew	Incubateur A	Amérique du Nord	Incubateur Communautaire	Programmes pour rapprocher une Communauté	40 minutes
Alan	Incubateur B	Amérique du Nord	Incubateur d'idées	Développe des outils proposés par des organismes sociaux	30 minutes
Jérôme	Incubateur C	Amérique du Nord	Incubateur universitaire d'idées	Développe de la recherche académique pour étudier des enjeux sociaux	35 minutes
Raymond	Incubateur D	Amérique du Sud	Incubateur social faisant partie d'un organisme international	Fonds d'investissement propre	1 heure 10 minutes
Cristina	Incubateur E	Australie	Incubateur national avec frais de participation	Incubateur national, Programme payant	45 minutes
Larry	Incubateur F	Amérique du Nord	Incubateur d'impact pour profits	Retour sur investissement via les revenus des incubés	45 minutes
Simon	Incubateur G	Amérique du Nord	Incubateur social	Incubateur social collaboratif	35 minutes
Evita	Incubateur H	Amérique du Nord	Incubateur social pour profits	Retour sur investissement via des parts de marché	45 minutes
Melany	Incubateur I	Amérique du Nord	Incubateur national avec frais	Incubateur national,	1 heure

				Programme payant	
John	Incubateur J	Amérique du Nord	Incubateur d'impact pour profit	Ancien entrepreneur social et maintenant part de l'équipe dirigeante	30 minutes

En effet, sur les dix incubateurs étudiés, nous distinguons différents modèles:

- L'incubateur A est incubateur social communautaire dont le but principal est de permettre aux jeunes et moins jeunes de la communauté en question de s'associer et de se connecter avec leur communauté à travers la réalisation de projets sociaux, culturels, ethniques etc.
- L'incubateur B est un incubateur social d'idées. Avec son équipe de développeurs et de praticiens expérimentés, cet incubateur ou laboratoire social approche des organismes sociaux ou environnementaux existants afin de comprendre leurs besoins et leurs aspirations à obtenir des outils technologiques qui faciliteraient leurs tâches et leurs permettraient d'accroître leur impact. Se basant sur les besoins de différents organismes et associations, l'incubateur s'emploie à créer des outils répondant au plus grand nombre, en collaboration avec les organismes en question, et à leur soumettre l'outil finalisé ensuite.
- L'incubateur C est un incubateur social universitaire. En collaboration avec un organisme social, cet incubateur social universitaire dirigé par des professeurs universitaires et académiciens, étudie en profondeur les besoins et solutions des problèmes encourus afin de formuler des écrits académiques et rapports permettant de mieux comprendre ces enjeux et de mieux les résoudre par la suite.
- Les incubateurs D à J sont des incubateurs sociaux plus traditionnels, qui aident au développement d'entrepreneurs et d'entreprises sociales. Nous nous concentrons sur ces sept incubateurs sociaux afin de réaliser notre modèle d'affaires conceptualisé.

Il est essentiel de noter que sur les dix incubateurs analysés, les trois premiers modèles (A, B et C) ressortent du lot car les incubés ne sont pas des entrepreneurs qui veulent démarrer une entreprise sociale. Leurs modèles ne seront donc pas analysés avec ceux des sept autres qui se focalisent sur le soutien d'entrepreneurs sociaux et la création d'entreprises sociales.

Il était important pour nous d'analyser le plus large spectre d'incubateurs sociaux existants sachant que cette industrie est récente et que la nomenclature des « incubateurs sociaux » est vaste et très diverse. Nous voulions tenter de comprendre le plus grand nombre de modèles d'incubateurs sociaux existants quoique nous ayons décidé de ne pas tenir compte des résultats des entretiens effectués avec les incubateurs A, B et C. Aucune information ou élément valide de ces entretiens ne pourrait être utilisé dans le cadre de ce mémoire sachant que les visions, propositions de valeur et activités clés de ces trois « incubateurs » sont totalement différentes du type de modèles que nous avons défini dans la revue de littérature et que nous voulons conceptualiser. L'étude de la typologie des incubateurs sociaux pourra être approfondie par d'autres chercheurs et académiciens dans le futur.

Nous passons maintenant à travers les différents blocs étudiés et tentons de décrypter les outils et critères de conceptualisation d'un modèle d'affaires d'incubateur social qui pourra ensuite être généralisé et étendu au plus grand nombre.

BLOC 1 : SEGMENTS DE CLIENTELES

Les sept incubateurs d'entreprises sociales étudiés se rejoignent tous dans leur mission de contribuer à l'essor et au développement des entrepreneurs sociaux et de leurs entreprises. A cet effet, les segments de clientèle ciblés sont des personnes ou organismes désireux de créer ou faire croître une entreprise sociale.

Selon les différents modèles, nous avons en effet réalisé que les incubateurs attachaient beaucoup d'importance à faire en sorte que les segments de clientèle ciblés soient capables de réaliser leur mission et de créer leur entreprise sociale.

Parmi les incubés potentiels, nous remarquons différents types d'entreprises sociales, comme définies dans la revue de littérature. En effet, les définitions d'entreprises sociales

acceptées au sein des incubateurs sont aussi variées que celles décrites dans le chapitre des entreprises sociales de la revue de littérature. Ce sont les entreprises sociales, vues de la perspective américaine, qui sont disséminées dans les incubateurs étudiés.

Cependant la perspective américaine englobe beaucoup de types d'entreprises sociales et nous nous devons donc d'énoncer les différents segments d'entreprises sociales autorisées à participer aux programmes d'incubation étudiés : pour les incubateurs investissant du capital dans les incubés, seules les entreprises sociales à profit sont acceptées (Incubateurs F, H, J); elles recherchent le profit et ils répondent à leur mission sociale avec des solutions marchandes. Pour d'autres incubateurs, seules les entreprises sociales qui réinvestissent tous leurs profits dans la compagnie sont recrutées (Incubateurs D, G). Le reste ne fait pas de différenciation entre ces deux modèles à condition que l'entreprise se finance elle-même et que sa mission soit sociale (Incubateurs E,I). Aucun incubateur étudié n'admet d'organisations à but non lucratif, d'entreprises à but lucratif qui pourraient se prétendre sociales en distribuant une partie de leurs profits à des causes sociales ou d'entreprises responsables à but lucratif (Tableau 14).

TABLEAU 14. TYPES D'ORGANISATIONS ADMISES DANS LES INCUBATEURS ETUDIÉS

Entreprises sociales à profit	ADMISES
Entreprises sociales sans profit	ADMISES
Entreprises sociales à profit et sans profit	ADMISES
ONG	REFUSÉES
Entreprises à profit avec redistribution pour charité	REFUSÉES
Entreprises responsables à but lucratif	REFUSÉES

La perspective européenne exigeant de posséder un aspect collectiviste ou la perspective des pays émergents dont le but fondamental est de réduire la pauvreté n'est exigée voire préférée par aucun des incubateurs étudiés.

Ainsi, tous les incubateurs de l'étude utilisent la même définition d'entreprises sociales que celle utilisée dans ce mémoire : « *des organisations qui répondent principalement à des problèmes sociaux, avec des solutions marchandes et innovantes.* » (Casasnovas & Bruno (2013, 177).

Par ailleurs, ces incubateurs ne distinguent pas un incubé d'un autre ; c'est-à-dire que le modèle d'affaires et la création de valeur pour les incubés ne changent pas selon les segments de clientèle sélectionnés. Les incubés possèdent tous des besoins et problèmes similaires auxquels les incubateurs essaient d'apporter des solutions. Les segments de clientèle s'apparentent à un « marché de masse ». (Osterwalder et Pigneur 2010, 21).

BLOC 2 : RELATIONS AVEC LE CLIENT

Dans ce bloc, nous nous intéressons à la relation qu'entretient l'incubateur avec ses segments de clientèle, les incubés. Cette section a exigé une partie importante du temps des entretiens car, comme énoncé dans le cadre d'analyse, elle se divise en plusieurs sections.

Pour rappel, voici comment est segmentée la relation des incubateurs avec leurs clients :

- La recherche de candidatures
- La sélection des incubés
- L'incubation
- La graduation
- Le suivi des diplômés

La recherche de candidatures sera abordée dans le bloc « Canaux » et l'incubation dans le bloc « Activités clés ».

LA SELECTION DES INCUBES

La sélection des incubés est l'une des tâches les plus difficiles et sérieuses de l'incubateur. Il en ressort que les incubateurs étudiés emploient différentes stratégies pour ce processus. Tous les dirigeants interviewés s'accordent sur le fait que le processus doit résulter par la sélection d'incubés faibles mais prometteurs mais les critères employés pour atteindre cet objectif peuvent varier d'un incubateur à l'autre. Tous les incubateurs étudiés procèdent à la sélection via une première présélection des projets/entrepreneurs présentés qui s'achève par des entretiens formels où les critères mentionnés ci-dessous sont élucidés via des conversations individuelles avec les candidats.

La majorité des incubateurs définissent leurs **critères de sélection comme étant sévères** : « *Le processus d'entrevue est très strict. Ce n'est pas une chose facile à obtenir. (120*

demandes pour 20 places). Après avoir été sélectionnés, beaucoup de nos étudiants voyageront pour participer au programme. » (Cristina, Incubateur E). « Nous avons reçus 150 candidatures, nous en avons interviewés 15 et avons choisis sept pour le programme ». (Raymond, Incubateur D).

Certains incubateurs possèdent une vision structurée de leurs critères de sélection alors que d'autres sont plus généralistes dans leur approche.

Raymond de l'incubateur D nous a fourni la réponse la plus structurée à ce niveau :

« Le stage actuel du cycle de vie de l'entreprise n'a pas d'importance. Nous utilisons trois indicateurs principaux

*a) **L'impact social** que le projet peut créer (niveau de l'évolutivité, à quel point la technologie est impliquée)*

*b) **L'aspect financier** (combien nous pensons que le modèle d'affaires peut être financièrement stable)*

*c) **L'entrepreneur** (l'aspect le plus important que nous examinons). »*

Pour Cristina (Incubateur E), « la sélection est un mélange à 50/50 entre l'entrepreneur et l'idée ». De même, Evita (Incubateur H) se concentre autant sur l'idée que sur l'incubateur mais elle n'accepte que des **équipes de deux entrepreneurs ou plus** et préfère qu'un membre de l'équipe **soit expert en matière technologique**.

Larry (Incubateur F) affirme que **l'équipe/l'entrepreneur** est le critère essentiel de la sélection, les autres facteurs étant **l'étendue de l'impact potentiel** et **les chances de succès de l'idée**.

Les critères de sélection des incubés sont nombreux et variés mais le potentiel et la qualité des entrepreneurs/équipes constitue un aspect essentiel de sélection pour la majorité des incubateurs étudiés. Melany (Incubateur I) affirme par exemple que « la sélection se fait **définitivement sur la personne**. Nous n'avons pas de règles formelles ou de critères précis mais nous insistons sur **le caractère et l'expérience de l'entrepreneur**. Ainsi, **nous ne nous inquiétons pas si la première idée ne fonctionne pas** car nous savons que l'entrepreneur en aura d'autres et pourra affronter les difficultés par ailleurs ! »

Concernant les caractéristiques spécifiques recherchées chez les entrepreneurs, la motivation des entrepreneurs et leur **harmonie avec le projet présenté** sont des critères mentionnés par cinq des sept dirigeants interviewés. Cristina, dont l'incubateur E est un programme payant, évoque par ailleurs les « **capacités de leadership, l'expérience et le stade de leur vie pour savoir par exemple s'ils pourront subvenir à leurs besoins lors de la session** ». Melany (Incubateur I) insiste sur le **mélange idéalisme/pragmatisme** et sur la **diversité des entrepreneurs inclus** afin d'arborer le plus de richesse dans le programme. Raymond (Incubateur D), dont la réponse structurée à cette question démontre une planification préalable des critères de sélection, souligne l'importance d'accepter des entrepreneurs **ouverts aux suggestions, humbles et conscients de leurs faiblesses**.

Ainsi, il est clair que la majorité des incubateurs estiment que l'entrepreneur joue le rôle primordial dans le succès de son entreprise et devient subséquemment le critère essentiel de sélection de l'incubateur. Les incubateurs n'ont souvent pas formalisé leurs critères de sélection mais tendent à avoir une bonne idée des caractéristiques recherchées, tant chez l'entrepreneur et son équipe que dans l'idée et le projet proposé.

Le tableau 15 résume les principales caractéristiques mentionnées par les dirigeants d'entreprises de cette étude :

TABLEAU 15. CRITERES DE SELECTION DES INCUBES

Dimension	Critères de Sélection
Entrepreneur / Équipe	Motivation et harmonie avec l'idée proposée
	Capacités de leadership
	Expérience
	Équilibre entre le stade de vie des candidats et le programme
	Capacités de subvenir à leurs besoins
	Mélange Idéalisme/pragmatism
	Ouverture d'esprit
	Humilité
	Diversité par rapport aux autres incubés
	Expertise dans un domaine spécifique
Idée / Projet	Étendue de l'impact social potentielle
	Chances de succès de l'idée
	Consistance de l'aspect financier

Possibilité d'acquisition par d'autres compagnies (dans le cas d'incubateurs à profit investissant dans les incubés)

LA GRADUATION

Selon le modèle de financement des incubés, la graduation est comprise différemment par les incubateurs.

Pour certains, la graduation signifie l'octroi de capital en fin de programme pour se développer davantage. En effet, pour l'incubateur D, même si tous les incubés terminent le programme, seuls quelques uns obtiennent le privilège de recevoir des fonds. « *Les projets qui ne graduent pas sont ceux qui ne reçoivent pas de fonds.* » (Raymond, Incubateur D). Dans ce cas, sur les sept équipes acceptées au sein du programme, trois ont reçu du financement, trois autres ont dû travailler davantage afin d'atteindre les critères requis pour recevoir du financement et la dernière n'a reçu aucun appui additionnel et a annulé son projet.

Pour les deux programmes payants étudiés (Incubateurs E et I), des critères précis de graduation sont mis en place afin de motiver les incubés. Cristina (Incubateur E) affirme par exemple que les incubés doivent avoir « *soumis un plan d'affaires final, avoir participé à un nombre de sessions minimal et avoir payé la totalité des frais* » afin de graduer. De même Melany (Incubateur I) insiste sur la participation aux séances et le paiement des frais.

Pour les programmes offrant du financement initial (Incubateur F, H et J), le concept de graduation n'est pas appliqué sachant que tous les incubés graduent et se doivent de continuer leur projet afin d'offrir un retour sur investissement. Il est de même pour les programmes n'offrant ni financement initial ni ne demandant de frais de participation car la responsabilité de succès dépend maintenant des incubés et c'est à eux que revient la tâche de réussir leur projet.

Ainsi le processus de graduation dépend du modèle de financement des incubés sachant que si le financement est octroyé au début du programme, la graduation est acquise et si le financement est octroyé en fin de programme, seuls les incubés fructueux graduent. Par

ailleurs, les programmes payants emploient des règles de graduation formelles afin de motiver les incubés et élever le niveau du programme.

Tous les incubateurs étudiés, qu'ils soient payants ou pas, affirment organiser un « **demo day** » à la fin de leur programme. Le Demo-Day est une pratique courante des programmes d'incubateurs technologiques où les incubés présentent leur projet devant une communauté d'investisseurs, de dirigeants d'entreprises et du grand public afin de promouvoir leur modèle et recueillir des investissements additionnels si l'occasion se présente. L'incubateur D utilise aussi cette opportunité pour recueillir des suggestions et commentaires des investisseurs et du public afin de continuer à contribuer au développement des projets des incubés et d'aider à mieux investir l'argent du fonds propre de l'incubateur : « *Nous organisons un Demo Day à la fin du programme. Nous invitons des gens de l'extérieur de notre organisation, nous aimons connaître leur avis et **nous leur demandons donc de juger le produit**. Nous ne décidons pas si nous allons investir dans leur projet en nous basant sur leur feedback mais **nous le prenons en compte dans notre processus de décision**. Nous invitons 6 à personnes de confiance pour juger et commenter sur le produit. Nous nous intéressons davantage à leur commentaires et feedback qu'à leur argent.* » Le demo day peut ainsi être utilisé pour des fins **stratégiques et tactiques**.

LE SUIVI DES GRADUES

Après la fin du programme, du demo day et du premier financement, le suivi des gradués doit être appliqué car cela représente un aspect majeur de la relation de l'incubateur avec les incubés. En effet, ce suivi s'étend sur une plus longue période que l'incubation en tant que telle. Tous les incubateurs étudiés tiennent à nouer de solides relations avec les gradués. Les incubés sont encouragés à demander de l'aide quand nécessaire. Evita (Incubateur H) affirme : « *Nous voulons qu'ils soient confortables et à l'aise pour nous demander de l'aide* ». Larry (Incubateur F) indique de son côté que c'est extrêmement important de faire un suivi régulier des incubés : « *Puisque nous avons investi en eux, nous avons un intérêt particulier à les voir réussir, nous faisons donc un suivi fréquent et régulier.* »

Le suivi des gradués peut prendre différentes formes. En général, les incubateurs apprécient pouvoir rencontrer les gradués à des intervalles fixes et planifiées afin de

discuter des avancements et voir comment ces incubés opèrent et à quels niveaux ils ont besoin de conseils, de réseautage ou d'autres types de services. Raymond (Incubateur D) stipule : « *Nous les rencontrons toutes les deux semaines pour discuter de l'évolution de la compagnie. **Nous ne cherchons pas à les contrôler** mais nous voulons les aider s'ils sont dans le besoin. Si c'est difficile de les rencontrer **toutes les 2 semaines**, nous aimerions **au moins les rencontrer une fois par mois au début**, jusqu'à ce qu'on sente que les rencontres peuvent s'étayer sur de plus longues périodes.* »

Ce besoin de discuter avec les gradués est constant chez tous les dirigeants interviewés et certains organisent par exemple des **événements** afin de réunir tous les gradués et les garder dans le réseau de l'incubateur. **Les plateformes virtuelles et médias sociaux** sont aussi utilisés afin de rapprocher les gradués entre eux et leur permettre d'échanger autant que possible. Finalement, Melany (Incubateur I) invite les incubés à **devenir des mentors** pour les incubés des prochaines sessions afin de partager leurs expériences et rester en contact avec le réseau qui pourra les aider au besoin.

Un aspect important de la graduation des incubés est la **mesure de performance** de leurs entreprises et de l'impact créé. En effet, tous les dirigeants s'accordent à dire que la mesure de performance est un aspect essentiel de leur modèle toutefois, seuls deux d'entre eux ont déjà entrepris de mesurer et regrouper les informations nécessaires concernant certains de leurs gradués. L'industrie de l'incubation d'entreprises sociales étant encore récente, la majorité des incubateurs étudiés n'ont pas encore réussi à mettre en place un système de mesure de performance des incubés. Il en ressort que ce facteur compose un critère essentiel que les dirigeants aimeraient améliorer au sein de leur incubateur. Simon (Incubateur G) affirme à cet effet : « Il y a un effort à fournir sur les critères d'évaluation pour prouver l'efficacité de l'impact du programme qui pourrait aider à trouver du financement dans le futur plus facilement ». De même, pour Evita (Incubateur H) : « *À ce stade, nous ne pouvons pas mesurer les résultats « outcome » (impact économique réel, impact environnemental etc.) mais nous pouvons mesurer la production, les chiffres, les « output » (ex : litres d'eau transportés, nombres de yaourts vendus etc.)* ». C'est afin d'accélérer le processus au maximum et de mesurer sa performance que cet incubateur

(Incubateur H) a formé des **partenariats avec des fondations spécialisées** dans la mesure d'impact social.

Melany (Incubateur I) s'intéresse aux mesures de performance du programme et crée des **partenariats avec des universités** qui évaluent le programme d'accompagnement pour l'incubateur. Par ailleurs, des **questionnaires anonymes** sont envoyés aux incubés à intervalles réguliers jusqu'après leur graduation.

La relation des incubateurs sociaux avec les incubés est ainsi longue et solide. Sur plusieurs niveaux, elle s'apparente à la relation que pourraient avoir les incubateurs technologiques avec leurs incubés, tel qu'étudié dans la revue de littérature.

BLOC 3. PROPOSITION DE VALEUR

La proposition de valeur principale offerte par les sept incubateurs étudiés est **l'accompagnement** d'entrepreneurs et l'offre de soutien pour développer une entreprise sociale innovante. Par ailleurs, l'incubateur fournit aussi de la valeur à la communauté existante, aux universités, au gouvernement et à d'autres acteurs du système vu son rôle prépondérant dans la création d'emplois et la résolution de problèmes sociaux. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes spécifiquement intéressés à la proposition de valeur offerte aux incubés et avons donc questionné les dirigeants d'incubateurs à ce niveau.

A un niveau global, à part l'accompagnement fourni, deux dirigeants ont estimé que c'était de l'accompagnement d'entrepreneurs allié à une **formation rigoureuse** qui détermine la proposition de valeur principale de leur organisation. En effet, Larry (Incubateur F) affirme « enseigner l'entrepreneuriat. Nous offrons une sorte de nouveau MBA en entrepreneuriat et nous submergeons nos incubés de sessions de mentorat.» et Melany (Incubateur I) estime que son incubateur joue le rôle d'un « **Psychologue sportif pour les sports extrêmes du monde professionnel !** Nous plaçons une emphase particulière sur le mental des participants. Nous voulons leur insuffler de la confiance, de la motivation et de l'endurance.» Les incubés sont ainsi simultanément formés à l'entrepreneuriat et sont accompagnés dans la réalisation de leur projet.

Pour la majorité des dirigeants, la valeur principale fournie par l'incubateur permettant d'accompagner les incubés est l'accès au réseau de l'incubateur et de la communauté de mentors, d'entrepreneurs, d'investisseurs etc. qui leur est offerte. En effet, c'est **l'accès au réseau** qui a été répété par six des sept dirigeants comme étant une proposition essentielle de leur modèle d'affaires.

Raymond (Incubateur D) affirme par exemple : « *J'estime que la valeur principale offerte est d'être connecté à notre réseau* » alors que Cristina (Incubateur E) assure que : « *Le plus gros morceau que les étudiants obtiennent est le réseau. Ils apprennent tous les mêmes choses, mais le fait d'avoir travaillé pour de nombreuses années à l'échelle internationale donne à nos étudiants l'accès à un réseau mondial d'entrepreneurs sociaux et de dirigeants mondiaux. **Un étudiant pourrait avoir besoin d'une vie entière pour construire le réseau que nous offrons.*** »

De son côté, John, entrepreneur social qui a participé à un incubateur en tant qu'incubé et qui aide actuellement à la direction d'un incubateur (l'incubateur J), discute d'autres propositions de valeurs importantes qui n'ont pas été mentionnées par les autres dirigeants : « Pour moi, la valeur principale était le **financement**. La deuxième, tout aussi importante, est **l'environnement rigoureux** qui permet de se concentrer pleinement sur le projet et qui **aide à être productif**. La troisième est **l'accès au réseau et aux autres incubés** avec qui j'ai développé des relations solides. »

Cristina (Incubateur E) affirme aussi, qu'à part l'accès au réseau mentionné plus haut, l'incubateur est un « tunnel vers l'octroi de capital » pour les incubés.

BLOC 4. CANAUX

Ce bloc qui pourrait aussi être renommé « développement d'affaires » est celui qui permet de comprendre les canaux utilisés par l'incubateur afin d'attirer des clients/candidats vers son incubateur. L'importance de ce bloc est illustrée dans cette confession faite par Evita (Incubateur H) : « *Chaque année, je m'inquiète du nombre de demandes que nous allons obtenir. Nous essayons d'atteindre les jeunes entrepreneurs qui travaillent dans leur garage et*

qui n'ont pas entendu parler de nous encore mais cela s'avère souvent difficile du au manque de ressources.»

Les incubateurs cherchent donc à innover et utiliser au mieux les canaux permettant de recruter ou d'attirer des incubés à leur organisation. Il est certain que cela est d'autant plus difficile que l'incubateur est récent.

De plus, si la quantité des candidatures reçues est un élément essentiel du succès de la stratégie de communication de l'incubateur, la qualité des candidatures l'est aussi. Evita (Incubateur H) affirme dans ce sens : *« Au début nous avons organisé beaucoup, beaucoup d'événements communautaires. Beaucoup de ces événements visaient à **aider et informer les gens à propos de sujets variés**. Nous avons attiré l'attention sur notre organisation de cette façon. Nous avions des **contacts dans les universités et un partenariat solide avec des entreprises privées**.*

Grâce à cela, le nombre de candidatures augmentait au début, mais la qualité était au dessous de la moyenne. Ensuite nous avons commencé à fournir de meilleures explications sur le type de projets que nous recherchions de sorte que les candidatures ont diminué un peu, mais la qualité des applications était améliorée ». C'est donc en focalisant ses efforts et sa stratégie de communication que l'incubateur H a réussi à optimiser la qualité des candidatures, quoiqu'il eût fallu pour cela sacrifier la quantité de candidatures reçues.

D'autres canaux ont aussi été mentionnés par les dirigeants, tel **« la liste d'envoi de nos partenaires** et des autres programmes existants au sein de l'organisme » (Simon, Incubateur G), **« les réseaux sociaux, les articles de presse, les sessions d'information et notre site web »** (Cristina, Incubateur E), **« le bouche à oreille et la presse »** (Larry, Incubateur F) et **« la publicité dans les journaux et magazines, le réseau et les partenaires communautaires ou centres de soutien à l'entrepreneuriat »** (Melany (Incubateur I). Cristina (Incubateur E) affirme aussi organiser des **webinars** sur leur site web afin d'étendre au plus le nombre de personnes intéressées et pouvoir répondre à leurs questions directement et plus en détails.

L'incubation d'entreprises sociales et le concept même d'entreprises sociales n'étant pas assez disséminés dans la société, il s'avère souvent difficile pour les incubateurs de faire connaître leur organisation aux entrepreneurs sociaux et les nombreux moyens mentionnés servent ce but.

C'est dans ce sens que Raymond (Incubateur C) prévoit de promouvoir l'entrepreneuriat social en même temps que son incubateur : « *Nous planifions une **stratégie de contenu** pour promouvoir notre contenu multimédia, **rendre le concept de social business attrayant et sexy**. Nous voulons dire, spécialement aux jeunes, que c'est cool de travailler dans des entreprises sociales.* » En opérant ainsi, l'incubateur C pourra être reconnu comme un pionnier dans l'industrie des entreprises sociales et attirer ainsi une meilleure quantité et qualité de candidatures.

TABLEAU 16. CANAUX MENTIONNES PAR LES INCUBATEURS

Canaux mentionnés
Événements communautaires
Réseau existant
Les réseaux sociaux
Les articles de presse
Les sessions d'information et webinars
Notre site web et les articles de blog
Le bouche à oreille
La publicité dans les journaux et magazines
Stratégie multimédia de contenu

BLOC 5. ACTIVITES CLES

Comme mentionné dans le cadre d'analyse, selon Osterwalder et Pigneur (2010), les activités clés peuvent être classées en trois catégories : 1) la production (conception, fabrication et livraison d'un produit), 2) la résolution de problèmes (résoudre les problèmes des clients) et 3) Plateforme/réseau (gestion et promotion de la plateforme). A

travers notre étude, nous réalisons que les activités clés des incubateurs sociaux étudiés servent principalement à contribuer à la résolution des problèmes des clients, les incubés.

Les activités clés des incubateurs sociaux s'apparentent beaucoup aux activités clés des incubateurs d'affaires et technologiques énoncés dans la revue de littérature. Raymond (Incubateur D) atteste par exemple « *offrir trois éléments principaux à nos incubés :*

*1) **L'espace de travail** (salles de conférences, bureaux et équipements de bureaux),*

*2) **Le mentorat externe** personnalisé par des consultants d'une grande firme de consultation qui offrent leur services pro-bono et du **mentorat interne** par le staff de l'incubateur et*

*3) **Deux types de cours** : i) des cours basiques sur le management, la culture, le management des finances et nous essayons d'inviter des personnes réputées pour donner ces leçons et ii) des cours plus innovants et spécialisés tel des cours sur le design thinking, le business model canvas, les lean-startups etc.) »*

A travers le demo-day et les invitations d'investisseurs et de conseillers par l'incubateur D, mentionnés par ailleurs, s'ajoutent aussi les **services de médiation et de réseautage** évoqués par Bergek et Norman (2008) dans leur modèle des composantes essentielles des activités clés des incubateurs.

Il en est de même pour les autres incubateurs qui offrent majoritairement les mêmes services mais qui accentuent davantage leurs discussions sur des éléments particuliers de ce modèle. Cristina (Incubateur E) affirme par exemple : « ***Le mentorat personnalisé est extrêmement important. Nous avons établi un système d'appariement des incubés avec les mentors très efficace. Le premier jour du programme, les incubés présentent leur projet aux mentors et les mentors se présentent aux incubés et c'est ainsi que les relations se forment.*** »

L'importance de la relation personnelle des incubés avec les mentors est mentionnée par six des sept dirigeants questionnés. Larry (Incubateur F) affirme que c'est ainsi que « *les incubés se trouvent des **guides** et que des **relations fortes sont créées** qui peuvent parfois évoluer vers la réalisation d'autres projets en partenariat.* » Selon John (Incubateur J), « *vu leur expérience, les mentors voient souvent la situation d'un autre œil que l'entrepreneur et*

apportent ainsi du feedback essentiel. C'est certainement mieux que de le faire soi-même. »

Les relations entre les mentors et les incubés constituent ainsi une dimension essentielle des activités clés de l'incubateur et cela explique pourquoi ces entretiens et discussions entre incubés et mentors sont officialisées et possèdent leurs horaires spéciaux dans le cadre du programme d'incubation. Dépendamment des incubateurs offrant du mentorat personnalisé, les incubés se doivent de rencontrer leurs mentors à intervalles réguliers (allant d'une rencontre hebdomadaire à une rencontre mensuelle) afin de discuter de l'évolution de leur projet. Simon (Incubateur G) explique que *« les mentors offrent vraiment un accompagnement personnalisé. Chaque incubé est lié avec un mentor et ils se voient chaque semaine pour aborder divers sujets liés au démarrage de leur entreprise sociale. »*

Par contre, pour l'incubateur I, les sessions de mentorat existent mais ne sont pas personnalisées. Ce sont des sessions de mentorat en groupe qui prennent place tous les jours au sein du programme. Les mentors sont des individus divers qui viennent discuter de leurs expériences chaque matin avec les incubés et qui répondent aux questions que ceux-ci peuvent avoir. Ces individus ne retournent généralement pas une deuxième fois mais des relations peuvent s'établir lors de leurs interventions et cette présentation pourra se transformer en mentorat personnalisé pour les incubés intéressés. Cet incubateur est le seul programme n'offrant pas de mentorat personnalisé à ses incubés.

Dans tous les cas étudiés, les mentors sont des volontaires participant au programme dans l'unique but de contribuer à l'essor des entrepreneurs et de leurs entreprises sociales. Cristina (Incubateur I) : *« Les **mentors sont des volontaires**, beaucoup d'entre eux sont des **business leaders** qui veulent rendre à la communauté. Nous avons aussi **des compagnies** qui envoient des mentors pour **engager leurs employés**. Nous sommes dans le **processus d'accréditation de nos mentors** afin de motiver davantage de mentors et de compagnies. »* D'autres mentors mentionnés sont des anciens incubés (Incubateur I), des consultants (Incubateur D) ou des professeurs universitaires (Incubateur J).

De son côté, Simon (Incubateur G) insiste sur les services de **médiation et de réseautage** offerts par son incubateur : *« Une **ressource humaine est dédiée entièrement à la facilitation des liens et des échanges entre les membres**. On va essayer de mettre les*

membres en lien l'un avec l'autre mais aussi avec toutes les structures d'appui à l'entrepreneuriat dans la région. » Le réseautage devient ainsi une activité principale de l'incubateur et des ressources humaines sont utilisées afin d'en augmenter et optimiser son potentiel pour répondre au mieux à la proposition de valeur des incubés.

Par ailleurs, cinq des sept incubateurs étudiés offrent un espace de travail, en dehors des horaires de cours et de rencontres du programme, pour les incubés. Ces derniers peuvent y travailler sur leurs projets aux horaires qui leur conviennent le mieux, peuvent utiliser les locaux pour convier des partenaires ou clients potentiels à des rencontres et peuvent utiliser l'adresse de l'incubateur comme étant leur adresse principale. Cet incubateur devient ainsi le siège social de leur entreprise et cela permet aux incubés de dépenser leur capital et ressources sur leur entreprise directement. La proposition d'un local de travail avec tous les services inclus (Wifi, salles de conférences, secrétaires, équipement etc.) est un service que tous les incubateurs espèrent pouvoir offrir à leurs incubés: « *Nous n'en avons pas (local) mais ça devrait venir bientôt.* » (Incubateur I)

Enfin, le soutien politique mentionné comme activité innovante dans le chapitre précédent n'est mentionné directement par aucun incubateur mais l'incubateur H affirme entretenir d'excellentes relations avec les dirigeants municipaux et régionaux - « *Nous avons formé des relations solides avec beaucoup d'acteurs importants de la ville.* » - des relations qui pourraient servir à l'essor des entreprises sociales incubées.

Les activités et services offerts par les incubateurs d'entreprises sociales s'apparentent beaucoup à ceux des incubateurs technologiques et traditionnels. Le tableau ci-dessous résume les principales activités mentionnées durant l'étude sur le terrain :

TABLEAU 17. ACTIVITES CLES MENTIONNEES PAR LES INCUBATEURS

Activités clés mentionnées	Types de services offerts
L'espace de travail	Bureaux, salles de conférences, secrétariat, wifi, équipement etc.
Mentorat	Externe: Rencontres uniques ou mentorat personnalisé

	Interne: Accompagnement régulier par le staff
Cours et classes	Cours de management basique
	Sessions spécialisées et innovantes
Médiation et réseautage	Pont entre les incubés et des acteurs connexes (investisseurs, conseillers, partenaires, clients etc.
Soutien politique	Relations avec des acteurs importants de la région
Soutien logistique	

BLOC 6. PARTENARIATS CLES

Les partenariats établis par les incubateurs d'entreprises sociales sont le pilier de leur modèle d'affaires, sont variés et existent sous plusieurs formes. Notre étude sur le terrain indique que les dirigeants établissent des relations diverses avec des acteurs corporatifs aidant à des niveaux spécifiques (financement, conseils en droit, marketing, audit, mesures de performances, recherche de candidatures, développement des affaires, sponsoring etc.) des acteurs associatifs, locaux, gouvernementaux ou individuels afin de subvenir aux besoins de l'incubateur et des incubés. En effet, les différents blocs du modèle d'affaires présentent chacun des partenariats contribuant à résoudre les enjeux de l'incubateur et des ses incubés. Dans ce sens, nous estimons que les partenariats établis par les incubateurs sociaux constituent l'avantage compétitif primordial voire le pilier d'un incubateur lui permettant d'optimiser les différents blocs de son modèle d'affaires.

Ces différents partenariats ayant déjà été stipulés dans les blocs précédents, nous les résumons dans le tableau ci-dessous et nous nous attarderons davantage sur la discussion et l'analyse de l'établissement de partenariats.

Le statut des incubateurs sociaux, leur proposition de valeur et leur mission sociale leur permet de nouer des relations avec divers acteurs à des frais minimes voire nuls. L'exemple de l'incubateur D ayant noué un partenariat solide avec une firme de conseil majeure qui incite ses employés à offrir leurs services en tant que mentors pro-bono démontre le désir

des acteurs et compagnies externes à contribuer à l'essor des incubateurs sociaux. Les raisons de la contribution des acteurs externes sont nombreuses et peuvent aller du besoin de bonifier l'image de marque de la compagnie auprès du public et de ses employés à la simple et honnête aspiration de contribuer au bien être de la société.

Par ailleurs, le statut des dirigeants et staff des incubateurs, leurs contacts et leurs réseaux d'affaires antérieurs constituent un atout important permettant de nouer des relations et de former des partenariats avec des acteurs externes. Simon (Incubateur G) affirme par exemple : « *Nous profitons de la liste d'envoi et du réseau lié à X qui est bien établi et qui existe depuis sept ans déjà pour rechercher des candidatures.* » En effet, le réseautage mentionné dans le bloc ultérieur constitue une force d'attrait pour nouer des partenariats. Evita (Incubateur H) affirme : « *Nous n'avons pas de partenariats officiels, nous avons formé des relations solides avec beaucoup d'acteurs importants de la ville.* » Les partenariats sont ainsi formés au fur et à mesure que l'incubateur évolue et que ses besoins et aspirations croissent.

Les partenariats avec la communauté contribuent aussi à l'établissement de l'incubateur au sein de cette société et au renfort des divers besoins et responsabilités que celui-ci doit posséder. Les liens avec des acteurs importants de la communauté permettent par exemple à faciliter les démarches de recherches de candidatures, d'évaluation de la performance ou de recherche de financement.

Le tableau ci-dessous résume les partenariats clés mentionnés le long de cette étude et des différents blocs du modèle d'affaires étudié :

TABLEAU 18. PARTENARIATS CLÉS MENTIONNÉS PAR LES INCUBATEURS

Partenariats clés mentionnés	Types de services offerts
Acteurs corporatifs	Niveau financier: associations philanthropiques, banques, fonds d'investissements, corporations, fonds sociaux d'investissements, caisses de solidarité

	<p>Services spécialisés: Firmes de conseil, agences publicitaires, cabinets d'avocats, cabinets d'auditing, firmes de recrutement, mesure de performance et d'impact de l'incubateur et des incubés</p> <p>Sponsors: Corporations, compagnies de catering et de restauration.</p>
Acteurs individuels	Employés corporatifs, entrepreneurs, entrepreneurs sociaux, leaders de communauté,
Acteurs associatifs	Échange et partage de connaissances et de services
Acteurs communautaires et gouvernementaux	Financement, recherché de candidatures

BLOC 7. RESSOURCES CLES

Comme mentionné dans le cadre d'analyse, les partenariats et ressources clés des incubateurs sociaux sont souvent indissociables sachant que les ressources de l'incubateur sont souvent hybridées aux services offerts par les partenaires.

Nous identifions deux types de ressources clés au sein des incubateurs sociaux : 1) les ressources humaine et 2) les ressources physiques.

Les ressources humaines des incubateurs sociaux comprennent principalement des dirigeants internes et du personnel de service, moyennant 4 à 6 personnes par incubateur. De nombreux volontaires, stagiaires ou employés à temps partiel contribuent aussi à l'essor de l'incubateur et à la réalisation de ses activités clés. L'incubateur H qui incube huit équipes possède deux employés à temps plein et deux autres employés à temps partiel. Ces ressources humaines aident à la gestion des opérations quotidiennes, à l'organisation des cours et des conférences et à la recherche de candidats et à leur suivi. Cristina (Incubateur E), CEO de son incubateur gère l'incubateur et établit des relations d'affaires et partenariats pour son incubateur. Elle dirige aussi quelques cours relatifs à son expérience personne (leadership) mais ses tâches principales sont d'ordre plus général. Pour subvenir aux

besoins de ses incubés à travers les sept programmes offerts au pays, les 16 employés à temps plein sont séparés en 5 groupes distincts :

1. *« Equipe d'enseignement qui livre, facilite et gère les cours.*
2. *Les gérants de projets : Ils s'assurent que les projets sont livrés à temps et respectent le budget.*
3. *L'équipe opérationnelle : Gère la logistique dans le domaine de la finance et de la communication*
4. *Le back office ou les services administratifs*
5. *Une personne dédiée au recrutement d'incubés »*

Par ailleurs, de nombreux stagiaires de 3 à 6 mois et volontaires aident dans les tâches quotidiennes et l'accompagnement des incubés.

De même, Raymond (incubateur D) explique que durant la première année de l'incubateur, seules deux autres personnes travaillaient en son sein. Leur travail consistait essentiellement à gérer le local de travail, les relations avec les entrepreneurs et les partenaires, les cours et les horaires. Un an plus tard, une seule autre personne s'est jointe à l'équipe pour aider dans ces mêmes tâches.

Vu leur relations avec divers partenaires contribuant aux activités principales des incubateurs, ceux-ci peuvent se permettre de ne dédier des ressources humaines qu'à la gestion et à l'organisation des activités principales de l'incubateur mentionnées plus haut et déléguer les tâches plus spécialisées aux ressources externes et aux partenaires.

Le local de travail discuté dans le bloc « Activité clé » est en effet une ressource clé de l'incubateur et un service ou activité clé offert aux incubés. Comme mentionné déjà dans le bloc des activités clés, seuls deux des sept incubateurs n'offrent pas de local pour leurs incubés. Cette ressource physique devient donc partie intégrante des incubateurs sociaux voulant faciliter les échanges entre leurs incubés et leur offrir un siège social pour leur entreprise naissante.

TABLEAU 19. RESSOURCES CLES MENTIONNEES PAR LES INCUBATEURS

Ressources clés mentionnées	Types de ressources
-----------------------------	---------------------

Ressources humaines (<i>employés à temps plein, employés à temps partiel, volontaires, stagiaires</i>)	Gestion des opérations et des partenariats, équipe d'enseignement, gestion projets, back office, recrutement, médiation et réseautage
Ressources physiques	Local de travail, équipement

BLOC 8. COUTS

Similairement aux incubateurs d'affaires traditionnels, les coûts principaux des incubateurs se répartissent sur trois niveaux essentiels :

1. Les ressources humaines
2. Les ressources physiques
3. Les investissements de capital dans les incubés

Afin de pallier aux **coûts élevés des salaires des ressources humaines**, les incubateurs tentent de réduire le nombre d'employés en engageant des volontaires, des stagiaires ou des employés à temps partiel. Les partenariats établis permettant aussi de réduire ces ressources internes, les dirigeants d'incubateurs s'emploient à tenter de nouer des relations pouvant minimiser ces dépenses. Par ailleurs, **les frais de voyage des partenaires et les frais d'accommodation** connexes sont aussi mentionnés par Cristina (Incubateur E) comme étant des coûts majeurs.

Le local et son aménagement constituent une partie essentielle des dépenses de l'incubateur. Cependant, comme mentionné plus tôt, les partenariats clés d'un incubateur permettent d'optimiser les différents blocs de son modèle d'affaires et c'est dans ce sens que l'incubateur E a noué un partenariat avec une corporation lui offrant le local gratuitement : « *Notre local nous est offert gratuitement par X* » (Cristina, Incubateur E). De même, Raymond (Incubateur D) explique « *Le local ne constitue pas une partie majeure de nos coûts car nous payons un montant dérisoire car nous avons gagné un espace public offert par le gouvernement.* »

Les ressources physiques jouent aussi un rôle essentiel dans l'expérience d'incubation et il est donc important pour les incubateurs de s'assurer d'offrir un espace de travail convivial à ses incubés. En effet, John (Incubateur J), l'ancien entrepreneur social qui a déjà été

incubé dans un incubateur social, affirme que « *l'espace devrait être vraiment bien conçu, l'incubateur doit offrir de la nourriture et des services connexes (gym, sofa etc.) afin que les incubés se sentent à l'aise et puissent réussir leur projet.* »

Concernant, **l'investissement de capital dans les incubés**, seuls trois des incubateurs étudiés proposent ce service. Au début du programme l'incubateur F investit 17,000\$ dans chacun des incubés, pour une part de 3% d'équité dans la compagnie et 3% de retour sur les revenus générés. L'incubateur H investit de son côté 25,000\$ pour 7% d'équité dans la compagnie. Finalement, l'incubateur D n'investit aucun montant au départ mais possède son propre fonds qui investit au cas par cas dans les incubés à la fin du programme. Pour ces trois incubateurs, ces investissements constituent la majeure partie des coûts de l'incubateur. Le reste des incubateurs ne proposent pas ce service et servent davantage de pont entre les incubés et les investisseurs potentiels.

TABLEAU 20. COÛTS MENTIONNES PAR LES INCUBATEURS

Coûts mentionnés	Types de ressources
Ressources humaines	Salaires, contrats, frais de transport et d'accomodation
Ressources physiques	Local de travail, équipement, aménagement
Investissement de capital dans les incubés	Investissement dans tous les incubés ou investissement uniquement dans ceux qui graduent

BLOC 9. REVENUS

Le long de notre étude, de nombreuses sources de revenus pour les incubateurs sociaux ont été mentionnées. Nous estimons que celles-ci peuvent se regrouper sous trois créneaux principaux :

1. Les retours sur investissement des incubés.
2. Les donations, bourses et sponsorships des partenaires et du gouvernement
3. Les frais de participation payés par les incubés pour participer au programme (Planification d'événements, Services de conseil aux entreprises)

Comme mentionné dans le bloc précédent, seuls trois des incubateurs étudiés investissent dans leurs incubés, dont deux dès le début du programme. Le modèle d'investissement de ces deux derniers s'apparente aux accélérateurs technologiques qui présentent le même modèle. Cependant, il était intéressant de comprendre comment ces incubateurs font-ils pour espérer des retours sur investissement positifs sur des entreprises dont le but principal est social. Pour cela, Evita (Incubateur H) explique qu'il est commun que des entreprises sociales soient acquises par de plus grandes compagnies ou conglomérats et voilà le pari fait en investissant dans ce genre de compagnies : *« Vous seriez surpris, chacune de nos compagnies pourrait être acquise. Des compagnies contribuant au domaine de l'éducation pourraient être acquises par de grands éditeurs ou autres de l'industrie éducative. Des produits artisanaux pourraient être acquis par des grandes marques de mode etc. Ebay a acquis une entreprise sociale récemment ! Il suffit juste d'avoir assez de clients et le meilleur produit qui soit pour attirer les acheteurs. »*

De son côté, Larry (Incubateur F) partage cet avis mais préfère se protéger davantage en exigeant aussi de ses incubés de lui fournir un pourcentage de leur revenus mensuellement ou annuellement. Ainsi, L'incubateur F détient 3% de l'entreprise sociale créée et reçoit 3% de tous les revenus engendrés par la compagnie. Larry affirme qu' *« il n'y a aucun autre incubateur dans le monde qui investit dans ses compagnies avec un modèle basé sur le retour sur revenus comme nous. »* En effet, ce modèle est unique, spécifiquement en début de parcours des entreprises sociales qui pourraient avoir besoin d'autant de capital possible pour croître et se développer. Cependant cela permet à l'incubateur F de recevoir un retour continu sur investissement.

Le modèle d'investissement de l'incubateur D est quelque peu différent. Ce dernier opère un fonds d'investissement dans les entreprises sociales incubées. Les investisseurs dans ce fonds sont des personnes qui avaient l'habitude de faire des donations à des ONG ou des fondations mais qui sont maintenant désireuses de voir l'impact de leur capital se multiplier à travers la croissance d'entreprises sociales. En effet, ce fonds d'investissement est ensuite utilisé pour investir dans les entreprises sociales incubées et sélectionnées. Les investissements sont faits en tant que prêts, **avec des taux d'intérêts minimes**, mais l'incubateur détient un pourcentage minime d'équité dans les compagnies afin de

« s'assurer d'avoir un contrôle sur la mission de la compagnie ». L'investisseur reçoit un retour sur investissement après cinq années environ et l'incubateur génère des revenus grâce aux **frais administratifs de gestion de ce fonds**. « *Nous ne possédons pas le fonds, nous travaillons en tant que conseillers de fonds.* » (Raymond, Incubateur D).

Par ailleurs, l'incubateur D génère aussi des revenus en offrant des **services de conseil** aux corporations ou entreprises voulant développer un volet ou projet social et en vendant des **billets pour des événements et conférences**. A part les donations et bourses reçues, l'incubateur G génère des revenus additionnels en **louant les bureaux restants** du local à d'autres membres, externes au programme d'incubation. Les incubés partagent ainsi l'espace avec des membres externes et de nouvelles relations peuvent y être nouées.

L'incubateur E combine les deux autres modèles principaux de gain de revenus, soit **les donations et les frais de participation au programme**. En effet, chaque équipe voulant participer au programme d'incubation doit dépenser une somme d'environ \$1000 quoique cette somme soit généralement couverte par des bourses du gouvernement ou de fondations et corporations. Cristina affirme : « *la majorité du financement provient de sponsors privés. Nous recevons une petite partie de financement gouvernemental.* » Trois autres incubateurs étudiés reçoivent du financement privé ou public mais seul un autre exige des frais de participation au programme.

Le tableau 21 résume les sources de revenus utilisées par les incubateurs mentionnés :

TABLEAU 21. REVENUS MENTIONNES PAR LES INCUBATEURS

Revenus mentionnés	Types de revenus
Retours sur investissements	Équité dans la compagnie Retours sur revenus générés Intérêts sur prêts Frais d'administration du fonds d'investissement
Location d'espaces de travail	Location à des membres externes ne faisant pas partie du programme d'incubation
Donations, bourses et financement gouvernemental	

Frais de participation au programme	
Offre de services de conseil	
Ventes de billets pour événements et conférences	

Nous avons ainsi analysé et étudié les différents critères du modèle d'affaires d'un incubateur d'entreprises sociales. A partir des informations tirées de l'analyse comparative des sept incubateurs sociaux et celles de l'étude des modèles d'affaires de sept autres incubateurs sociaux, nous avons regroupé et conceptualisé dans le canevas ci-dessous le modèle d'affaires d'un incubateur social. Les partenariats clés sont au centre de ce canevas et les flèches dessinées exposent le rôle prépondérant que les partenariats jouent dans chacun des blocs de ce modèle.

TABLEAU 22. MODELE D'AFFAIRES CONCEPTUALISE DES INCUBATEURS D'ENTREPRISES SOCIALES

Tableau 22. Modèle d'affaires conceptualisé des incubateurs d'entreprises sociales

<p>Ressources clés</p> <p>Ressources humaines (<i>employés à temps plein, employés à temps partiel, volontaires, stagiaires</i>) Gestion des opérations et des partenariats, équipe d'enseignement, gestion projets, back office, recrutement, médiation et réseautage</p> <p>Ressources physiques Local de travail, équipement</p>	<p>Activités clés</p> <p>L'espace de travail Bureaux, salles de conférences, secrétariat, wifi, équipement etc.</p> <p>Mentorat <i>Externe:</i> Rencontres uniques ou mentorat personnalisé Accès à des personnalités éminentes et reconnues <i>Interne:</i> Accompagnement régulier par le staff Soutien d'étudiants missionnés</p> <p>Cours et classes Cours de management basique Sessions spécialisées et innovantes</p> <p>Médiation et réseautage Pont entre les incubés et des acteurs connexes (investisseurs, conseillers, partenaires, clients etc.)</p> <p>Soutien logistique</p> <p>Soutien politique</p>	<p>Partenariats clés</p> <p>Acteurs corporatifs: Niveau financier: associations philanthropiques, banques, fonds d'investissements, corporations, fonds sociaux d'investissements, caisses de solidarité</p> <p>Services spécialisés: Firmes de conseil, agences publicitaires, cabinets d'avocats, cabinets d'auditing, firmes de recrutement, mesure de performance et d'impact de l'incubateur et des incubés</p> <p>Sponsors: Corporations, compagnies de catering et de restauration.</p> <p>Acteurs individuels Employés corporatifs, entrepreneurs, entrepreneurs sociaux, leaders de communauté,</p> <p>Acteurs associatifs</p> <p>Acteurs communautaires et gouvernementaux</p>	<p>Segments de clientèles</p> <p>Entreprises sociales à profit Entreprises sociales sans profit Entreprises sociales à profit et sans profit</p> <p>Organismes existants voulant créer un volet ou projet social</p>	<p>Relations avec les clients</p> <p>5 Phases:</p> <p>1) Recherche de candidatures --> Bloc Canaux</p> <p>2) Sélection: "Clients faibles mais prometteurs" Candidats en équipe ou isolés Équilibre entre la sélection basée sur l'idée et celle basée sur l'équipe Les critères sont:</p> <p>a) Pour l'entrepreneur / équipe Motivation et harmonie avec l'idée proposée Capacités de leadership / Expérience dans un domaine spécifique Ouverture d'esprit / Humilité Équilibre entre le stade de vie des candidats et le programme Capacités de subvenir à leurs besoins Mélange Idéalisme/pragmatisme Diversité par rapport aux autres incubés</p> <p>b) Pour l'idée / projet Étendue de l'impact social potentielle Chances de succès de l'idée Consistance de l'aspect financier Possibilité d'acquisition par d'autres compagnies (dans le cas d'incubateurs à profit investissant dans les incubés)</p> <p>3) Incubation --> Bloc Activités clés</p> <p>4) Graduation: Après 9 semaines à 23 mois Octroi de capital basé sur performance Demo-day + conseils stratégiques d'investisseurs et conseillers</p> <p>5) Suivi des gradués: Suivi informel ou formel avec rencontres hebdomadaires/mensuelles, Offre de services ponctuels Compilation de statistiques et mesure de performance Partenariats avec des organismes et universités pour évaluer le programme et l'impact</p>
<p>Flux de revenus</p> <p>Retours sur investissements</p> <p>a) Équité dans la compagnie b) Retours sur revenus générés c) Intérêts sur prêts d) Frais d'administration du fonds d'investissement</p> <p>Donations, bourses et financement gouvernemental</p> <p>Location d'espaces de travail Location à des membres externes ne faisant pas partie du programme d'incubation</p> <p>Frais de participation au programme</p> <p>Offre de services de conseil</p> <p>Ventes de billets pour événements et conférences</p>	<p>Structures des coûts</p> <p>Ressources humaines Salaires, contrats, frais de transport et d'accommodation</p> <p>Ressources physiques Local de travail, équipement, aménagement</p> <p>Investissement de capital dans les incubés Investissement dans tous les incubés ou investissement uniquement dans ceux qui graduent</p>	<p>Propositions de valeur</p> <p>Valeur créée à plusieurs niveaux:</p> <p>1) Incubés, / 2) Gouvernement, / 3) Universités, / 4) Monde des affaires / 5) Communauté</p> <p>La proposition de valeur principale est au niveau des incubés: L'accompagnement et la formation des incubés</p> <p>a) L'accessibilité à du capital et à un réseau solide d'experts et de professionnels, b) L'offre de services et de locaux bon marché, c) La légitimité engendrée d) Les opportunités de synergie entre les divers membres de l'incubateur e) Un environnement de travail rigoureux</p> <p>La visée de l'incubateur peut être globale, régionale ou non spécifiée Les secteurs d'intérêts de l'incubateur peuvent être spécifiques (Éducation, environnement etc.) ou pas</p>	<p>Canaux</p> <p>Événements communautaires Le réseau existant Les réseaux sociaux Les articles de presse Les sessions d'information et webinars Le site web et les articles de blog La publicité dans les journaux et magazines Une stratégie multimédia de contenu</p>	

CHAPITRE VI : CONCLUSION

L'étude sur la conceptualisation d'un modèle d'affaires d'incubateur social ayant résulté sur le canevas révélé ci-dessus, nous résumerons brièvement les apports de ce modèle au niveau de la littérature existante.

Notre contribution au niveau de la littérature académique a porté sur trois niveaux principaux.

D'abord, il nous a semblé évident dès le départ que le domaine d'étude des incubateurs d'entreprises sociales était très peu étudié et très récent. Vu notre motivation à contribuer à ce domaine et à ouvrir la voie à des études approfondies, nous avons décidé de focaliser nos efforts sur les modèles d'affaires des incubateurs sociaux et leur façon d'opérer, permettant ainsi de former une meilleure idée de ce qu'est un incubateur d'entreprises sociales dans le monde actuel et les différents modèles qu'il peut avoir. C'est dans ce sens que nous nous sommes appropriés le prisme du modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur (2010) pour définir les différents éléments pouvant exister dans chacun de ses blocs et pouvoir ensuite conceptualiser un modèle d'affaires complet qui les regroupe tous au sein d'un même canevas. Nous avons en effet personnalisé le modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur (2010) en y imbriquant d'autres cadres et prismes relatifs aux incubateurs afin d'avoir une vision complète et générale des divers éléments d'un incubateur social. Nous avons ainsi contribué à l'enrichissement de la revue de littérature naissante sur les incubateurs d'entreprises sociales en concevant un modèle d'affaires intégrant et ordonnant des cadres et éléments propres aux incubateurs au sein du modèle d'Osterwalder et Pigneur (2010). Nous avons élaboré des pistes d'études d'analyses spécifiques pour chacun des blocs de ce modèle.

Par ailleurs, nous avons englobé dans le modèle d'affaires d'Osterwalder et Pigneur (2010) divers éléments et critères d'incubateurs sociaux existants actuellement afin de démontrer la richesse de cette industrie et ses nombreuses facettes existantes. La centralité des partenariats spécifique aux incubateurs sociaux s'est dévoilée le long de cette étude et constitue un apport important à la recherche existante.

Enfin, notre révision de la littérature existante a démontré que le manque de structure et de cohésion de la littérature académique - dû au caractère récent et au peu d'études consacrées à ce sujet, est aussi visible au niveau pratique : nous avons interviewé trois dirigeants de trois organismes se définissant comme étant des « incubateurs sociaux » mais dont les activités clés et la proposition de valeur étaient en profonde disharmonie avec les autres modèles étudiés. En effet, leur proposition de valeur principale est différente de celle de la majorité des autres incubateurs sociaux, soit la formation et l'accompagnement d'entrepreneurs sociaux dans le but de les aider à développer leur propre entreprise et créer un impact social/environnemental positif.

Le premier de ces trois « incubateurs » revêt plutôt un caractère communautaire, cherchant à créer des liens entre les membres de sa communauté. Le second est un « incubateur social d'idées » : en collaboration avec des organismes et entreprises sociales, il développe des outils technologiques qui aideront ces organismes à mieux performer. Le dernier est un « incubateur social universitaire » qui se concentre sur l'étude d'enjeux et de problèmes encourus par la société et les organismes sociaux afin de formuler des voies de solutions à ces enjeux.

Cette étude a ainsi permis de mettre en exergue ces divergences d'appellations et ce manque de structure et de cohésion qui pourraient poser un enjeu à la formalisation et l'institutionnalisation des incubateurs sociaux. En pointant le doigt sur ce phénomène et en développant une première ébauche d'analyse et de conceptualisation d'un modèle d'affaires pour ces incubateurs spécifiques, nous avons ouvert la voie aux chercheurs intéressés à formaliser la typologie du terme « incubateur social » afin de restreindre le champ d'étude autour d'un type spécifique de modèles d'incubateurs sociaux et de mieux définir les différents modèles existants et leurs appellations.

Au niveau pratique, nous estimons que notre étude et notre modèle d'affaires conceptualisé pourront aider les dirigeants d'incubateurs d'entreprises sociales existants ou futurs à comprendre les différents éléments possibles et s'inspirer de l'analyse effectuée en joignant les éléments convenant le mieux à leur situation afin de conceptualiser un modèle d'affaires

adéquat, sachant que l'essence de leur modèle d'affaires devrait reposer sur les partenariats clés.

Nous assumons les limitations de notre étude relativement à trois aspects importants: d'abord, quoique nous ayons essayé d'explorer le plus large nombre de modèles existants à travers notre étude, nous comprenons qu'il existe d'autres modèles qui n'ont pas été mentionnés et qui pourraient contribuer à enrichir nos résultats. Des modèles d'incubateurs existant dans des pays vers lesquels nous ne nous sommes pas tournés auraient pu par exemple offrir des éléments nouveaux à notre étude.

De plus, nous avons conceptualisé un modèle d'affaires généralisé dans notre étude mais n'avons pas cherché à connaître l'adaptabilité de chaque modèle avec son environnement ou sa communauté et le degré de transférabilité de ces modèles vers d'autres environnements ou écosystèmes.

Les écosystèmes auraient aussi pu être davantage mis en vigueur dans le cadre de cette étude mais nous ne disposons pas assez de ressources financières ou temporelles pour refléter tous ces éléments.

Nous proposons donc aux chercheurs futurs de s'intéresser à ces domaines suggérés afin d'approfondir notre début d'étude, contribuer à l'essor de ce champ et au développement d'incubateurs sociaux.

BIBLIOGRAPHIE

- AERTS, K., MATTHYSSENS, P., & VANDENBEMPT, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27(5), 254-267.
- AERNOUDT, R. (2004). Incubators: tool for entrepreneurship?. *Small Business Economics*, 23(2), 127-135.
- BORZAGA, C., ET AL. (2012). "Interpreting Social Enterprises." *R.Adm.*, 47(3): 398-409.
- ALLEN, D. N. (1988). Business incubator life cycles. *Economic Development Quarterly*, 2(1), 19-29.
- ALLEN, D.N., and R. MCCLUSKEY, 1990, 'Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry,' *Entrepreneurship Theory and Practice* 15 (2), 61– 77.
- AUTIO, E., and M. KLOFTSEN, 1998, 'A Comparative Study of Two European Business Incubators,' *Journal of Small Business Management* January, 30–43.
- BEARSE, P. (1998). A question of evaluation: NBIA's impact assessment of business incubators. *Economic Development Quarterly*, 12(4), 322-333.
- BERGEK, A., & NORRMAN, C. (2008). Incubator best practice: A cadre. *Technovation*, 28(1), 20-28.
- BLOOM, G., & PIRSON, M. (2010). Supporting social change agents through the classroom: the SE lab model. *Journal of Corporate Citizenship*, 2010(39), 102-112.
- BONCLER, J., VALEAU, P., & ANNETTE, F. (2012). Le business model (BM): Une grille d'analyse adaptée aux spécificités et à la diversité de l'entrepreneuriat social associatif. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(3-4), 45-89.
- BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. (Ed.) (2001) *The emergence of social enterprises*. London: Routledge.
- BORZAGA, C., DEPEDRI, S., & GALERA, G. (2012). Interpreting social enterprises. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(3), 398-409.
- BOUWMAN, H., FABER, E., HAAKER, T., KIJL, B., & DE REUVER, M. (2008). Conceptualizing the STOF model. In *Mobile service innovation and business models* (pp. 31-70). Springer Berlin Heidelberg.
- BROOKS, O. J. (1986). Economic development through entrepreneurship: incubators and the incubation process. *Economic Development Review*, 4(2), 24-29.
- BRUGMANN, J.; PRAHALAD, C.K. Co-creating business's: new social compact. *Harvard Business Review*, Boston, v.85, Issue 2, p.80-90, Feb. 2007.
- BURKETT, I. (2013) Using the Business Model Canvas for Social Enterprise Design, Knode Publications, Mt Nebo, Australia, available at:
http://knode.com.au/wp-content/uploads/Knode_BusModCanv4SocEntDesign_E1LR_30p.pdf
- CAMPBELL, C., & ALLEN, D. N. (1987). The small business incubator industry: micro-level economic development. *Economic Development Quarterly*, 1(2), 178-191.
- CASASNOVAS, G., & BRUNO, A. V. (2013). Scaling Social Ventures: An Exploratory Study of Social Incubators and Accelerators. *Journal of Management for Global Sustainability*, 1(2), 173-197.

COMINI, G., BARKI, E., & AGUIAR, L. T. D. (2012). A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(3), 385-397

DANIELS, J. D., & CANNICE, M. V. (2004). Interview studies in international business research. *Handbook of qualitative research methods for international business*, 185-206.

DARDOUR Ali, (2012) « Les modèles économiques en entrepreneuriat social : Proposition d'un modèle intégrateur », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2012/3 n° 255-256, p. 49-57. DOI : 10.3917/rsg.255.0049

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences. *Journal of Social Enterprise*, London, v.1, n.1, p.32-53, Mar. 2010.

DEMIL, B., & LECOCQ, X. (2008). (Re) penser le développement des organisations. *Revue française de gestion*, (1), 113-122.

DRAPEAU, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques psychologiques*, 10(1), 79-86.

DRAPEAU, M., LETENDRE, R., (2001). Quelques propositions inspirées de la psychanalyse pour augmenter la rigueur en recherche qualitative. *Recherches Qualitatives* 22, 73-92.

EUROPEAN COMMISSION, 2002. Benchmarking of business incubators, Brussels

GALERA, G., & BORZAGA, C. (2009). Social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 5(3), 210-228.

GRIMALDI, R., & GRANDI, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121.

GUBA, E. G., & LINCOLN, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2, 163-194.

HANSEN Morten, CHESBROUGH Henry, NOHRIA Nitin & SULL David. (2000) « Networked Incubators, Hothouses of the New Economy ». *Harvard Business Review*.

MILES, M. B., & HUBERMAN, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.

JOUISON, E, 2008. « L'opérationnalité du business model en contexte de création d'entreprise : Recherche action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise ». These de doctorat soutenue le lundi 30 juin 2008 au Pole Universitaire de Sciences de Gestion.

JOUISON, E., ET VERSTRAETE, T « Business model et création d'entreprise », *Revue française de gestion* 1/2008 (n° 181), p. 175-197.

KERLIN, J. Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v.17, n.3, p.247-263, Sept. 2006.

KURATKO, D. F. LAFOLLETTE, 1987. Small business incubators for local economic development. *Economic Development Review*, 5(2), 49-55.

- LALKAKA, R. (2001). Best practices in business incubation: Lessons (yet to be) learned. In International Conference on Business Centers: Actors for Economic & Social Development. Brussels, November (pp. 14-15).
- LECOCQ, X., DEMIL, B., & WARNIER, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, (4), 96-109.
- LECOCQ Xavier, DEMIL Benoit & VENTURA Juan. (2010) « Business Models as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal based on Lakatos ». *M@n@gement*.
- LENDER, C. (2003), "Management, professionals and funding of university business incubators worldwide", paper presented at the 48th ICSB Conference Proceedings, Belfast, 16-18 June.
- LEWIS, D. A., Harper-Anderson, E., & Molnar, L. A. (2011). *Incubating Success. Incubation Best Practices That Lead to Successful New Ventures*. Institute for Research on Labor, Employment, and the Economy, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- LICHTENSTEIN, G. A. (1992). The significance of relationships in entrepreneurship: A case study of the ecology of enterprise in two business incubators
- MATKIN, G. 1990. *Technology Transfer and the University*. New York: MacMillan, pp. 240-274.
- MCADAM, M., & MARLOW, S. (2008). A preliminary investigation into networking activities within the university incubator. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(4), 219-241.
- MERRIFIELD, D.B., 1987, 'New Business Incubators,' *Journal of Business Venturing* 2, 277-284.
- MIAN, S.A., 1997. Assessing and managing the university technology business incubator: an integrative cadre. *Journal of Business Venturing* 12 (4), 251-285.
- MOINGEON Bertrand & LEHMANN-ORTEGA Laurence. (2010) « Genèse et déploiement d'un nouveau business model : l'étude d'un cas désarmant ». *M@n@gement*.
- MULGAN, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations*, 145-162.
- MULGAN, G. (2010, Summer). MEASURING social value. *Stanford Social Innovation Review*, 8, 38-43.
- NBIA, 1997, *Impact of Incubator Investments*, EDA, Universities of Michigan and Ohio, report prepared under award from the U.S. Department of Commerce Economic Development Administration.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. (2010) *Business model nouvelle génération: un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers*. Pearson Education France,
- PLOSILA, W. H., & ALLEN, D. N. (1985). Small business incubators and public policy: implications for state and local development strategies. *Policy Studies Journal*, 13(4), 729-734.
- REFICCO, E. (2010) *Negocios inclusivos y responsabilidad social: un matrimonio complejo*. *Debates IESA*, Caracas, v.XV, n.3, p.14-17.

RICE, M. P. (2002). Co-production of business assistance in business incubators: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 163-187.

ROTHAERMEL, F. T., Agung, S. D., & Jiang, L. (2007). University entrepreneurship: a taxonomy of the literature. *Industrial and corporate change*, 16(4), 691-791.

SHERMAN, H. and D.S. CHAPPELL, (1998), 'Methodological Challenges in Evaluating Business Incubator Outcomes,' *Economic Development Quarterly* 12 (4), 313-321.

SMITH, Sonya C., "Evaluating Strategies to Create Successful Business Incubators in Massachusetts Gateway Cities" (). Masters Theses. Paper 479.

SMILOR, R. W. (1987). Managing the incubator system: critical success factors to accelerate new company development. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, (3), 146-155.

SMILOR, R., KOZMETSKY, W., and GIBSON, D. eds. 1988. *Creating the Technopolis*. Cambridge, MA: Ballinger.

STOESZ, D. (2011). "Book and Technology Review: D. Bornstein and S. Davis *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know* New York, NY: Oxford University Press, 2010. 147 pp. \$16.95. ISBN 9780195396331. S. Goldsmith *The Power of Social Innovation: How Civic Entrepreneurs Ignite Community Networks for Good* New York, NY: Jossey Bass. 2010. 274 pp. \$20.00. ISBN 9780470576847.

TRAVAGLINI, C.; BANDINI, F.; MANCINONE, K. Social enterprises in Europe: governance models. An analysis of social enterprises governance models through a comparative study of the legislation of eleven countries. In: EMES International Conference on Social Enterprise, 2., July 1-4, 2009, Trento, Italy. *Proceedings...* Trento, Italy: EMES, 2009, p.1-26.

WILLIAMSON, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *JL & Econ.*, 22, 233.

YOUNG, D. Alternative perspectives on social enterprise. In: CORDES, J.; STEUERLE, E. (Ed.). *Nonprofits and business*. Washington, D.C.: The Urban Institute Press, 2009.

YUNUS M. *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs* New York, NY: PublicAffairs. 226 pp. \$25.95. ISBN 9781586488246." *Research on Social Work Practice* 21(3): 373-375.

YUNUS, M. *Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism*. New York: Public Affairs, 2007.

YUNUS, M.; WEBER, K. *Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism*. New York: Public Affairs, 2008.

ZOTT C., Amit R., Massa L.. (2011) The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 2011, 37 (4), p. 1019-42.

BOUW B; Can a business competition turn Buffalo into hotbed for startups?, 17 Mars 2014, disponible sur le site web de *The Globe and Mail*: <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/small-business/sb-growth/day-to-day/can-a-business-competition-turn-buffalo-into-a-startup-hotbed/article17495826/>

BRAULT J; Les universités, ces incubateurs de géants technos, 23 Février 2013, disponible sur le site web de *Les Affaires* : <http://www.lesaffaires.com/archives/generale/les-universites-ces-incubateurs-de-geants-technos/554515>

TECSULT Inc. (2008) Étude comparative des incubateurs technologiques au Québec et à l'étranger, disponible sur le site web : <http://www.dec-ced.gc.ca/docs/F23233/etude-comparative-incubateurs-fra.pdf>

NRC-CNRC (2014) - Programme canadien des accélérateurs et des incubateurs (PCAI), disponible sur le site web : <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/fra/pari/pcai/index.html#Q3>

ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIENS

Question d'entame : Quel est votre rôle dans l'incubateur ? Depuis quand y travaillez-vous et qu'est ce qui vous a amené à travailler dans ce domaine, dans cet incubateur ?

1. Proposition de valeur : objectif officiel de l'incubateur, objectif de l'incubateur selon l'interviewé –

Quelle est la proposition de valeur principale de votre incubateur ? Pourquoi ? En avez-vous d'autres ?

2. Activités clés:

Quels sont vos activités clés ? Lesquelles estimez-vous créer le plus de valeur pour vos incubés ? Services d'incubation virtuelle ?

Offrez-vous :

- a) Du soutien de capital de départ ?
- b) Du soutien logistique, administratif, RH, affaires juridiques etc.
- c) Formations collectives ?
- d) Locaux et Wifi gratuits
- e) Etc.

Acteurs impliqués (étudiants, techniciens, professeurs, autres), lieu de réalisation, fréquence des formations et activités, durée

3. Canaux :

Comment l'incubateur s'organise-t-il pour :

- a) La recherche de candidatures? (références par partenaires, événements, prospection, publicités etc.)
- b) Se faire connaître des partenaires (réunions, publicités, services etc.)

4. Relations avec les clients :

a) **Sélection :** Comment sélectionnent-ils les incubés ? Quels sont les critères formels et non formels d'admissibilité ? (Nombre d'incubés, en équipes ou isolés, quels genres de projets, quelle structure organisationnelle, quelle phase etc.)

Comment évaluent-ils la légitimité et la qualité des équipes ? Et/ou la viabilité financière et sociale des projets ?

b) **Graduation :** Après quelle période ? Que doivent-ils avoir accompli ?

c) **Suivi :** (Aucun, statistiques, conseil, rencontres etc.)

5. Ressources :

5.a) Ressources physiques de l'incubateur :

Bureaux, salles de réunion, incubateur virtuel ?

5.b) Ressources humaines/Equipe de l'incubateur : taille de l'équipe, diversité de l'équipe. formations, niveau d'étude, expérience en gestion de projets, taux de rotation (temps moyen de travail dans l'incubateur), rôles et responsabilités, staff etc.

6. Partenariats clés :

- Relations avec le gouvernement, organismes clés de l'économie sociale, fondations privées et organismes gouvernementaux.

- Partenariats avec des entreprises privées pouvant offrir leur infrastructure etc.

- Partenariats avec des associations étudiantes, compétitions de plans d'affaires etc.

- Partenariats avec des fournisseurs, d'autres incubateurs, d'autres organismes etc.

Considérez-vous les autres incubateurs comme étant des compétiteurs, des partenaires ou peu importe ?

Comment établissez-vous ces partenariats ? Que vous apportent-ils ?

7. Performance/Evaluation des résultats et des processus :

Emplois créés, nombre de groupes suivis, méthode d'évaluation interne de l'action de l'incubateur, indicateurs.

8. Structure des coûts :

Quel sont vos coûts principaux ? Comment ont-ils évolué au fil des années ?

9. Flux de Revenus :

Comment générez-vous des revenus pour survivre ? Comment ont-ils évolué ?

10. Recherche d'améliorations :

Quels changements ont prouvé être les plus efficaces ? Où retrouvez-vous le plus de faiblesse dans votre modèle ? Avez-vous des plans d'amélioration ?

Quels conseils vous donneriez-vous si vous deviez tout recommencer ?