

HEC MONTRÉAL

**Rapatrifier l'esprit entrepreneurial dans son entreprise :
Incuber les projets de salariés pour innover et transformer son organisation**

Par Jérôme Gonthier

**Sciences de la gestion
(Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M.Sc)*

Décembre 2016

© Jérôme Gonthier, 2016

Résumé

L'accélération des changements technologiques mène à la redéfinition de nombreuses industries obligeant des chefs de direction à faire de l'innovation leur première priorité. L'une des réponses des entreprises pour accélérer l'innovation et la prise de risque a été la mise en place d'incubateurs misant sur une gestion entrepreneuriale pour développer de nouveaux produits, services et modèles d'affaires.

Nous croyons que l'étude des incubateurs est un moyen de créer un pont entre les champs d'études de la gestion de l'innovation et de l'entrepreneuriat organisationnel présentement étudiés en vases clos. De plus, nous voulons combler un vide dans la littérature quant à la possibilité de diffuser un esprit entrepreneurial au sein d'une organisation par l'incubation. Nous nous sommes demandé « **comment l'esprit entrepreneurial d'un incubateur peut-il influencer la capacité d'innovation de l'entreprise qui le met en place ?** »

Au moyen d'une méthodologie qualitative basée sur quatre études de cas d'entreprises provenant d'industries différentes, nous avons ainsi cherché à présenter et expliquer les mécanismes par lesquels un esprit entrepreneurial peut être rapatrié au sein de son organisation parente. Nos résultats ont été analysés au moyen du modèle d'apprentissage délibéré de Zollo et Winter (2002) combiné au modèle Ressource-processus-valeurs de Christensen (1997).

Nos résultats démontrent que le recrutement de salariés prédisposés à l'entrepreneuriat, l'articulation et la codification des connaissances, de même qu'un leadership légitimant l'incubateur comme outil facilitant les objectifs d'affaires d'une entreprise sont trois facteurs favorisant l'influence de l'esprit entrepreneurial sur la capacité d'innovation d'une entreprise.

Notre mémoire comble ainsi une lacune dans la littérature quant à la possibilité de diffuser un esprit entrepreneurial dans une entreprise grâce à l'incubation et les moyens à prendre pour y arriver.

Mots-clés : incubateurs, innovation, entrepreneuriat organisationnel, modèle ressource, processus et valeurs, apprentissages délibérés.

Remerciements

Merci tout d'abord aux personnes rencontrées dans le cadre de ce mémoire sans qui je n'aurais eu aucune donnée à analyser et donc rien de bien intéressant à proposer. Ils ont accepté de m'introduire dans leur réalité et de me partager leurs perspectives sur un sujet qui me tient à cœur. Je ne peux malheureusement pas les nommer compte tenu d'ententes de confidentialité signées avec elles, mais que ce soit par des mises en relation, ou par des entrevues formelles, elles ont tous contribué à la réalisation d'un projet qui a fait partie de ma vie pendant deux ans et je leur en suis extrêmement reconnaissant.

Merci à Laurent Simon qui m'a fait découvrir le champ d'études de la gestion de l'innovation, qui m'a aidé à participer à l'École d'été Montréal-Barcelone où j'ai pu identifier trois cas qui font partie de ce mémoire, et qui m'a accompagné tout au long de cette expérience. Laurent, ce fut pour moi un privilège de travailler avec vous.

Merci à Louis-Jacques Filion et à Luis Cisneros et qui m'ont fait découvrir le champ d'étude de l'entrepreneuriat.

Merci à Gabriel Chirita qui m'a aidé à réfléchir sur mon sujet de mémoire, qui m'a introduit au monde de la recherche universitaire et qui a toujours été prêt à m'aider.

Merci à mes amis, qui m'ont aidé... à leur façon.

Merci à mes parents qui se sont fait un devoir de s'assurer que la réalisation de mon mémoire demeurerait une priorité tant qu'il ne serait pas remis. Ils ont eu des doutes par moment, avec raison, mais maintenant ça y est.

Table des matières

RÉSUMÉ	III
REMERCIEMENTS	IV
TABLE DES MATIÈRES	V
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES TABLEAUX	IX
INTRODUCTION	1
1. UN CHAINON MANQUANT DANS LE CHAMP D'ETUDE DE LA GESTION DE L'INNOVATION	2
2. OBJECTIF ET STRUCTURE DU MEMOIRE	3
REVUE DE LITTÉRATURE	5
1. L'INNOVATION	5
a. Définition	5
b. Chaîne de valeur	7
2. FREINS A L'INNOVATION	8
a. L'institutionnalisation des compétences clés et ses conséquences	8
b. Le Dilemme de l'innovateur	9
3. OUVERTURE ET DEMOCRATISATION DE L'INNOVATION – IMPACT SUR LA CHAINE DE VALEUR	11
a. Démocratisation de l'innovation	11
b. Innovation ouverte	13
c. Co-crédation	15
d. Le chaînon manquant de la chaîne de valeur	16
4. DEMOCRATISATION DES OPPORTUNITES D'INNOVER AU SEIN DES ENTREPRISES	17
a. Lien entre l'entrepreneuriat organisationnel et l'innovation	17
b. La gestion entrepreneuriale c. La gestion bureaucratique	19
c. Différentes approches à l'entrepreneuriat organisationnel	20
d. Pour une réponse structurelle et entrepreneuriale à l'impératif d'innovation	22
5. L'INCUBATION EN ENTREPRISE	23
a. Historique	23
b. Définition	24
c. Le processus d'incubation – entrepreneurial et stratégique	26
i. La sélection des incubés et les activités qui y sont associées	27
ii. L'implication, ou le développement de l'innovation	27
iii. La sortie de l'incubateur	29
6. LES DIFFERENTS TYPES D'INCUBATEURS	30
a. Un phénomène qui dépasse les grandes entreprises	30
b. Les différents types d'incubateurs au sein des entreprises	31
c. Classés par les connaissances générées et partagées	31
d. Classés selon le rapport à la stratégie de l'organisation parente	33
e. Le lien entre le profil d'un incubateur et sa performance	34
7. L'APPRENTISSAGE, UTILITE FONDAMENTALE DE L'INCUBATEUR	35
a. Le risque de tout miser sur les compétences existantes	35
b. Le développement de nouvelles compétences	36
8. DEVELOPPEMENT DE LA CAPACITE D'ABSORPTION – FONDAMENTAL POUR TIRER PROFIT DES INCUBATEURS	38
a. Le modèle initial de capacité d'absorption	39
b. L'intégration sociale – le pont entre l'absorption et la transformation	39
9. CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTERATURE	41

CADRE CONCEPTUEL.....	43
1. QUESTION DE RECHERCHE	43
2. UNITE D'ANALYSE : LA CAPACITE D'INNOVATION	44
3. LE MODELE D'APPRENTISSAGE DELIBERE.....	47
a. Mécanismes d'apprentissage.....	47
b. Modèle cyclique d'évolution des connaissances organisationnelles.....	49
4. CADRE CONCEPTUEL RETENU	50
METHODOLOGIE	52
1. LA METHODE DES CAS.....	52
2. L'ETUDE DE CAS MULTIPLE.....	53
a. Une démarche explicative	54
3. LA CUEILLETTE DES DONNEES	55
a. Critères de sélection des cas	55
b. L'échantillon retenu	56
c. La sélection des répondants	57
d. L'entrevue semi-dirigée.....	58
e. Le déroulement des entrevues.....	59
4. L'ANALYSE DES DONNEES	60
5. LIMITES DE LA METHODE	60
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	62
1. CAS : ENTREPRISE A (TELECOMMUNICATIONS).....	62
a. Stimulus motivant l'incubation et impact souhaité.....	63
b. Generative variation.....	66
i. Processus de sélection concurrentiel	66
ii. Méthodologies et valeurs entrepreneuriales	67
iii. Recombinaison des ressources de l'organisation parente	70
c. Sélection interne.....	72
d. Réplication.....	74
e. Rétention.....	76
2. CAS : ENTREPRISE B (AERONAUTIQUE)	77
a. Stimulus motivant l'incubation et impact souhaité.....	77
b. Generative variation.....	78
i. Mise en place en effectuation	78
ii. Méthodologies et valeurs entrepreneuriales	79
iii. Recombinaison des ressources de l'organisation parente	82
c. Sélection interne.....	84
d. Réplication.....	85
e. Rétention.....	86
3. CAS : ENTREPRISE C (BANCAIRE)	88
a. Stimulus motivant l'incubation et impact souhaité.....	88
b. Generative variation.....	89
i. La génération des idées et le processus de sélection.....	89
ii. Travailler autrement.....	90
c. Sélection interne	92
i. Évaluation positive de l'incubé	92
ii. Légitimation difficile au sein de l'entreprise.....	94
d. Réplication.....	95
i. Des résultats tangibles.....	95
ii. Amélioration du processus de recrutement	97
e. Rétention.....	98
4. CAS : ENTREPRISE D (PHARMACEUTIQUE)	99
a. Stimulus motivant l'incubation et impact souhaité.....	99

b.	<i>Generative variation</i>	100
i.	<i>La génération des idées et le processus de sélection</i>	100
ii.	<i>Travailler autrement</i>	101
c.	<i>Sélection interne</i>	103
d.	<i>Réplication</i>	104
e.	<i>Rétention</i>	105
ANALYSE DES RESULTATS		106
1.	LA SELECTION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE C.....	107
a.	<i>Niveau d'influence observé</i>	107
b.	<i>Investissements en apprentissages</i>	108
i.	<i>Accumulation d'expérience</i>	108
ii.	<i>Articulation des connaissances</i>	109
iii.	<i>Codification des connaissances</i>	110
c.	<i>Impact sur la capacité d'innovation</i>	111
i.	<i>Ressources</i>	111
ii.	<i>Processus</i>	112
iii.	<i>Valeurs</i>	113
d.	<i>Conclusion partielle</i>	113
2.	LA REPLICATION AU SEIN DES ENTREPRISES A ET D.....	115
a.	<i>Niveau d'influence observé</i>	115
b.	<i>Mécanismes d'apprentissage</i>	117
i.	<i>Accumulation d'expérience</i>	117
ii.	<i>Articulation des connaissances</i>	118
iii.	<i>Codification des connaissances</i>	119
c.	<i>Impact sur la capacité d'innovation</i>	121
i.	<i>Ressources</i>	121
ii.	<i>Processus</i>	122
iii.	<i>Valeurs</i>	124
d.	<i>Conclusion partielle</i>	125
3.	LA RETENTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE B.....	126
a.	<i>Niveau d'influence observé</i>	126
b.	<i>Mécanismes d'apprentissage</i>	127
i.	<i>Accumulation d'expérience</i>	127
ii.	<i>Articulation des connaissances</i>	128
iii.	<i>Codification des connaissances</i>	129
c.	<i>Impact sur la capacité d'innovation</i>	129
i.	<i>Ressources</i>	129
ii.	<i>Processus</i>	130
iii.	<i>Valeurs</i>	131
d.	<i>Conclusion partielle</i>	132
DISCUSSION ET CONCLUSION		133
1.	REPONSE A LA QUESTION DE RECHERCHE.....	133
a.	<i>Contribution du cadre conceptuel</i>	134
b.	<i>Élément de réponse absent du cadre conceptuel</i>	135
2.	APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE.....	136
3.	IMPLICATIONS POUR LA RECHERCHE.....	138
4.	IMPLICATIONS POUR LA PRATIQUE.....	139
5.	CONCLUSION.....	141
BIBLIOGRAPHIE		142
ANNEXE I : GUIDE D'ENTRETIENS		148

Liste des figures

Figure 1. Typologie des incubateurs (Becker et Gassmann, 2006).....	30
Figure 2. Classification des types d'incubateurs de Becker et Gassmann (2006).....	32
Figure 3. Classification des types d'incubateurs de Hill et Birkinshaw (2008).....	33
Figure 4. Représentation de la capacité d'absorption de Zahra et George (2002).....	40
Figure 5. Apprentissages, capacités dynamiques et routines opérationnelles (Zollo et Winter, 2002)	48
Figure 6. Modèle cyclique de création des connaissances organisationnelles (Zollo et Winter, 2002)	49
Figure 7. Cadre conceptuel proposé, inspiré des travaux de Zollo et Winter (2002) et de Christensen (1997).....	51

Liste des tableaux

Tableau 1. Définitions proposées de l'incubation/corporate venturing	24
Tableau 2. Modèle RPV (Ressources, processus et valeurs) (Christensen, 1997)	46
Tableau 3. Fonction et entreprises des répondants participants à cette recherche	58
Tableau 4. Approche de push technologique au sein de l'Entreprise A	64
Tableau 5. Barrières à l'innovation au sein de l'Entreprise A	65
Tableau 6. Travailler autrement en contexte d'incubation au sein de l'Entreprise A	68
Tableau 7. Incubation et caractère entrepreneurial	69
Tableau 8. Tirer profit des ressources et compétences de l'entreprise parente pour accélérer l'incubation	71
Tableau 10. Évaluation du potentiel de rapatriement de l'esprit entrepreneurial au sein de l'Entreprise A	74
Tableau 11. Travailler différemment au sein de l'incubateur de l'Entreprise B	80
Tableau 12. Esprit entrepreneurial des incubés de l'Entreprise B	82
Tableau 13. Tirer profit des ressources et compétences de l'entreprise parente pour accélérer l'incubation	83
Tableau 14. Travailler autrement en contexte d'incubation	92
Tableau 15. Travailler différemment au sein de l'incubateur de l'Entreprise D	102
Tableau 16. Synthèse de l'analyse des résultats	106

Introduction

« I believe “entrepreneur” should be considered a job title in all modern companies that depend on innovation for their future growth »

- Eric Ries, *The Lean Startup*, 2011

L'accélération des changements technologiques redéfinit des industries entières (Dobbs et coll., 2015). Par exemple, Uber, évaluée à près de 68 milliards de dollars en 2015¹, ne possède pas de véhicules et Airbnb, entreprise hôtelière dont la valeur est évaluée à près de 30 milliards de dollars², ne possède aucun actif immobilier. Cette nouvelle donne impose aux entreprises d'apprendre à se redéfinir, à redéfinir leur perception de leur industrie et à se transformer pour survivre et prospérer dans un monde en changement.

Une étude de KPMG réalisée auprès de 1300 chefs d'entreprise à travers le monde révèle à cet égard que 41% d'entre eux prédisent que leur industrie connaîtra une rapide et profonde transformation sur un horizon de trois ans, entre 2016 et 2019³. Qui plus est, 65% d'entre eux sont inquiets d'entrer en concurrence contre de nouveaux entrants qui brouilleront les frontières traditionnelles de leur industrie⁴. Le corolaire de ce constat est que les entreprises n'ont d'autres choix que de faire de l'innovation leur priorité numéro un. À ce titre, une étude récente d'Accenture démontre que 84% des responsables de l'innovation d'entreprises américaines estiment que leur stratégie est très ou extrêmement dépendante de l'innovation⁵.

Une enquête du Boston Consulting Group indique par ailleurs que les principales barrières à l'innovation au sein des entreprises sont la longueur des temps de développement, la sélection

¹ Chen, Liyan. 2015. « At \$68 Billion Valuation, Uber Will Be Bigger Than GM, Ford, and Honda ». *Forbes*. En ligne : <http://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/12/04/at-68-billion-valuation-uber-will-be-bigger-than-gm-ford-and-honda/#3aaaa6425858> (Page consultée le 11 décembre 2016).

² Reuteurs. 2016. « Airbnb's Latest Investment Talks Could Value It at \$30 Billion », *Fortune*. En ligne : <http://fortune.com/2016/06/28/airbnb-funding-value/> (Page consultée le 11 décembre 2016).

³ KPMG International. 2016. « Now or Never : 2016 CEO Global Outlook ». *KPMG International*. En ligne : <https://home.kpmg.com/xx/en/home/campaigns/2016/06/ceo-outlook.html> (Page visitée le 3 décembre 2016).

⁴ *Ibidem*.

⁵ Alon, Adi, Dan Elron et Lisa Jackson. 2015. « 2015 US Innovation Survey – Innovation : Clear vision, Cloudy Execution », *Accenture*. En ligne : <https://www.accenture.com/us-en/insight-innovation-survey-clear-vision-cloudy-execution> (Page visitée le 3 décembre 2016).

des meilleures idées à développer, de même qu'une aversion aux risques chez les salariés⁶. L'une des réponses à ces enjeux identifiés par les entreprises a été la mise en place d'incubateurs. Les incubateurs sont des structures organisationnelles dont la responsabilité est de développer de nouvelles opportunités de croissance pour l'entreprise qui en mettent en place. Entre 2008 et 2013, jusqu'à 50% des 30 leaders de six industries différentes se sont dotés d'un programme d'incubation interne afin d'innover⁷. Malgré la prolifération de ces structures, la littérature en gestion de l'innovation en discute très peu par rapport à d'autres approches récentes.

1. Un chaînon manquant dans le champ d'études de la gestion de l'innovation

Différents courants de recherche s'intéressent à l'innovation dans les organisations. Certaines approches récentes se concentrent sur la perméabilité des frontières des entreprises et sur l'importance de favoriser des mécanismes d'engagement facilitant les interactions entre une entreprise et ses parties prenantes à des fins de développement de produits et services. Ce sont du moins des principes qui sont partagés par Chesbrough (2003) à travers le concept d'innovation ouverte, par Ramaswamy et Gouillart (2010) à travers le concept de co-création et par von Hippel (2005) et son observation du phénomène de démocratisation de l'innovation. Ces trois approches omettent toutefois de considérer l'esprit entrepreneurial dans leur argumentaire.

Se développe donc en parallèle un courant inspiré par des auteurs insistant sur le rôle incontournable de l'entrepreneuriat dans l'innovation (Schumpeter, 1934 ; Drucker, 1974 ; Miller, 1983). Pour les auteurs issus de ce champ, l'intrapreneuriat, ou l'entrepreneuriat organisationnel constituent le canal par lequel les entreprises peuvent effectivement innover. Ils s'intéressent moins à la mobilisation de l'intelligence collective pour générer de nouvelles

⁶ Brigl, Micheal, Alexander Roos, Florian Schmieg et Drake Watten (2014, juin). « Incubators, Accelerators, Venturing, and More: How Leading Companies Search for Their Next Big Thing », *Boston Consulting Group*. En ligne: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/mergers_acquisitions_growth_incubators_accelerators_venturing_more_leading_companies_search_next_big_thing/ (Page consultée le 15 août 2014)

⁷ *Ibidem*.

idées qu'à la proactivité des individus dans l'itération et la concrétisation de ces idées à des fins de commercialisation.

À la frontière de l'étude de la gestion de l'innovation et de l'entrepreneuriat organisationnel, nous nous intéressons à un champ d'études qui se concentre sur l'incubation (Burgelman, 1983, Block et MacMillan, 1993 ; Becker et Gassman, 2005 ; 2006 ; Hansen et Birkinshaw, 2007, etc). Bien que ce dernier se développe lentement mais sûrement depuis la fin des années 1970, il est entraîné néanmoins par la publication d'articles d'importance (Burgelman, 1983) dans la littérature sur la gestion de l'innovation et d'ouvrage de référence (Block et MacMillan, 1993). Après presque 30 ans de développement, les contributions scientifiques sont parvenues à définir ce que représente effectivement l'incubation ainsi que d'en expliquer les différentes étapes qui la composent. Les recherches font également ressortir l'apprentissage comme rôle fondamental de l'incubation.

Un constat ressort toutefois. Alors que les entreprises recherchent à accélérer leur processus d'innovation et à inciter leurs employés à prendre plus de risque, les chercheurs ne tentent pas de comprendre comment un esprit entrepreneurial peut être diffusé chez leurs salariés. Ils ont toutefois démontré qu'il existait un flux constant de ressources tangibles et intangibles entre une entreprise et l'incubateur qui le met en place (Becker et Gassmann, 2006) et que pour plusieurs entreprises le rôle fondamental de l'incubateur est l'apprentissage ((Block et MacMillan, 1993 ; Keil et coll., 2009 ; Vanhavaberke et Peeters, 2005 ; Chesbrough, 2000; Zahra et coll., 1999).

Force est d'admettre que l'intersection apparente de ces champs d'études bénéficierait d'études permettant de les rapprocher afin que ces différentes approches s'appuient sur leurs forces respectives et ainsi être mutuellement bénéfiques l'un envers l'autre.

2. Objectif et structure du mémoire

Nous chercherons à travers ce mémoire à expliquer de quelle façon l'esprit entrepreneurial valorisé au sein d'un incubateur peut être rapatrié dans son organisation parente et ainsi en influencer la capacité d'innovation. Nous démontrerons l'influence de certains mécanismes d'apprentissage sur ce phénomène et leur impact sur les différentes dimensions de ce qui constitue une capacité d'innovation. Nous offrirons une explication à cet enjeu à travers les six chapitres qui composent cette recherche.

Suivant cette brève introduction, nous proposons une revue de la littérature expliquant ce qu'on entend par « innovation » et les approches récentes mises de l'avant pour en gérer le processus. Nous poursuivons cette recension des écrits en discutant de l'apport de l'entrepreneuriat à l'innovation et la terminons en présentant les contributions scientifiques qui sont selon nous les plus significatives sur le thème de l'incubation. Les chapitres 2 et 3 sont consacrés à la présentation du cadre conceptuel retenu pour étudier le phénomène qui nous intéresse et la méthodologie qualitative que nous avons décidé d'utiliser. Dans le chapitre 4, nous proposons quatre cas d'incubateurs mis en place par des entreprises issues d'industries différentes que nous analysons à l'aide de notre cadre conceptuel dans le chapitre 5. Dans le dernier chapitre, nous répondons à notre question de recherche et discutons des implications de ce travail pour les chercheurs et pour les praticiens.

Revue de littérature

Ce chapitre constitue la fondation de ce mémoire. Il vise à positionner notre thème de recherche par rapport aux contributions importantes de chercheurs s'intéressant à la gestion de l'innovation et à l'entrepreneuriat organisationnel. Dans cette revue de littérature, nous revenons sur la signification du terme « innovation » et sur les raisons pour lesquelles les entreprises ont de la difficulté à la gérer. Nous présentons ensuite les approches les plus récentes en gestion de l'innovation et démontrons qu'elles partagent l'importante lacune de ne pas considérer l'entrepreneuriat dans leurs perspectives. Le dernier bloc de ce chapitre offre un état des connaissances sur les incubateurs mis en place par des entreprises et créera le pont vers notre question de recherche.

1. L'innovation

a. Définition

Les chercheurs de différentes disciplines des sciences de la gestion ont pendant plusieurs dizaines d'années proposé leur propre définition de l'innovation. Baregheh, Rowley et Sambrook (2009) ont tenté d'établir une définition multidisciplinaire et intégrative basée sur une analyse du contenu de 60 définitions existantes. Ces auteurs ont d'abord identifié six attributs revenant fréquemment dans les définitions existantes, à savoir : la nature de l'innovation, le type d'innovation, les stades de l'innovation, le contexte social, les moyens de l'innovation et l'objectif de l'innovation (Baregheh, Rowley et Sambrook, 2009 : 1334). Ils les ont combinés pour développer la définition suivante:

« Innovation is a multi-stage process, whereby organizations transform ideas into new or improved products, services or processes, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in the marketplace ».

Malgré l'effort d'intégration indéniable de ces auteurs, un élément fondamental absent de cet énoncé est la distinction entre l'innovation et l'invention par la diffusion et l'adoption efficace de l'idée transformée en produit, service ou processus (Fernez-Welsh et Romon, 2006). Comme Schumpeter (1934 ; dans Fernez-Welsh et Romon, 2006) l'avait fait remarquer initialement : « le technicien invente avec tout le contenu de gratuité dans les mobiles, de liberté dans l'action et de contingence dans les résultats ..., le producteur innove, étroitement

conditionné par le milieu où il se trouve placé et limité par les mobiles mêmes qui l'animent». En ajoutant la notion de diffusion réussie au concept d'invention, Fernez-Welsh et Romon (2006 : 22) définissent l'innovation comme suit :

« Processus organisationnel, délibéré, qui conduit à la proposition et à l'adoption, sur un marché ou à l'intérieur d'une entreprise, d'un produit nouveau. Ce processus permet à une ou plusieurs entreprises d'améliorer leur position stratégique et/ou de renforcer leurs compétences et leurs technologies. Le produit nouveau peut-être un objet physique, un service, une technologie, une nouvelle compétence, ou la combinaison de plusieurs de ces variables ».

En plus des concepts de transformation d'une idée en produits/services/processus et de leur diffusion efficace sur un marché, il convient également de noter qu'il existe différents niveaux de nouveauté pour un produit.

Fernez-Welsh et Romon (2006) établissent le degré de nouveauté d'un produit selon trois dimensions : la nature des débouchés, la technologie et le concept du produit. Selon le positionnement d'une innovation par rapport à ces trois dimensions, nous pouvons qualifier une innovation de radicale ou d'incrémentale (Christensen, 1997).

Une innovation incrémentale vise à améliorer les caractéristiques existantes d'un produit pour le rendre plus performant par rapport à sa version précédente. Il s'agit donc souvent d'amélioration de composantes d'un produit fini ciblant une clientèle l'utilisant déjà (Christensen, 1997). Les innovations radicales, pour leur part, sont des inventions technologiquement simples, consistant en l'assemblage de composantes existantes selon une architecture souvent plus simple que les approches dominantes. Ces innovations sont moins performantes que l'offre traditionnelle dans le marché établi et peuvent donc rarement y être distribuées. Elles offrent un ensemble d'attributs différents valorisés seulement dans les marchés émergents paraissant non importants par rapport au marché traditionnel d'une grande entreprise (Christensen, 1997).

En somme, l'innovation est la diffusion commerciale réussie de produits/services ou processus nouveaux issus d'un processus de transformation d'une idée ou de différents concepts. L'innovation peut viser à améliorer l'existant, mais aussi à le repenser à travers d'autres technologies, de nouveau concept ou de nouveaux débouchés.

Pour mieux comprendre les différentes étapes menant à l'innovation, nous discuterons, dans la prochaine section, de la chaîne de valeur de l'innovation. Cette dernière exprime les différentes activités liées à la transformation d'une idée en produit fini et à sa diffusion au sein de l'entreprise et dans les marchés.

b. Chaîne de valeur

La chaîne de valeur de l'innovation est le processus selon lequel les entreprises transforment des idées brutes en produits/services/modèles d'affaires commercialisés (Hansen et Birkinshaw, 2012). Selon Hansen et Birkinshaw (2012), ce processus se divise en trois phases : la génération d'idées, le développement des idées et la diffusion de concepts développés. Parmi ces trois phases, les gestionnaires doivent accomplir six tâches.

Durant la phase de génération des idées, les entreprises doivent (1) identifier les idées venant de l'interne (2) celles venant d'autres unités d'affaires, et enfin (3) celles venant de l'extérieur de l'entreprise. La phase de développement des idées consiste pour sa part en la (4) sélection d'idées prometteuses et (5) leur développement, c'est-à-dire la transformation d'idées en concepts et en prototypes tangibles. La dernière phase, celle de la diffusion, exige (6) la dissémination des idées développées à travers l'organisation.

L'argument mis de l'avant par Hansen et Birkinshaw (2012) est qu'il n'y existe pas une approche unique à la gestion de l'innovation qui sera performante pour les entreprises de tout secteur d'activités, peu importe leurs ressources et compétences. En abordant l'innovation selon cette approche, les forces et les faiblesses d'une entreprise ressortent plus explicitement, et démontrent que bien qu'une entreprise puisse performer dans la génération d'idées, le développement d'idées ou encore leur diffusion peuvent constituer des faiblesses. Par exemple, le seul fait de développer un produit semblant prometteur pour un petit groupe à l'interne ne garantit pas son approbation à l'unanimité au sein d'une entreprise. Le soutien de décideurs clés est essentiel pour mobiliser les ressources de l'organisation consacrées au développement de marchés, aux opérations, au marketing, etc., nécessaires à la commercialisation d'un nouveau produit ou service. Les entreprises doivent donc assurer des liens efficaces entre ces trois phases si elles espèrent être en mesure de commercialiser de nouveaux produits, services ou modèles d'affaires.

La section 2 de cette revue de littérature discutera des différents freins à l'innovation identifiés par les chercheurs en sciences de la gestion. Elle sera suivie par une courte discussion sur l'ouverture croissante des processus d'innovation des entreprises et les conséquences de ce virage sur la chaîne de valeur de l'innovation.

2. Freins à l'innovation

Les forces d'une entreprise définissent bien souvent ses faiblesses (Christensen et Overdorf, 2000). Alors que l'innovation incrémentale relève de l'amélioration de produit, elle s'inscrit dans la continuité pour les entreprises, ce qui la rend plus facile à gérer. Dans un environnement relativement stable, l'innovation incrémentale est suffisante pour assurer la profitabilité de l'entreprise (Christensen et Overdork, 2000).

Or, dans un contexte de changements rapides de réglementation, de technologie, de concurrence ou de tendances, les efforts de changements systématiques sont indispensables (Zollo et Winter, 2002). L'innovation radicale demande toutefois de réfléchir en fonction de nouveaux marchés, souvent marginaux, en fonction de nouvelles technologies ou de nouvelles structures industrielles. De par leur différence par rapport aux façons de faire dominantes au sein d'une entreprise, l'innovation radicale doit nécessairement induire un changement au niveau des ressources, des valeurs et des processus d'une entreprise et c'est à ce moment que différentes barrières se manifestent (Christensen, 1997).

a. L'institutionnalisation des compétences clés et ses conséquences

Les processus, valeurs et ressources d'une organisation peuvent être compris comme les compétences stratégiques d'une entreprise. Ces dernières sont définies par Teece, Pisano et Schuen (1990; dans Leonard-Barton, 1992) comme : « *a set of differentiated skills, complementary assets and routines that provide the basis for a firm's competitive capacities and sustainable advantage in a particular business* ». Elles sont cruciales pour la performance de l'entreprise et représentent la fondation sur laquelle repose le succès de cette dernière. Cependant, ce sont des compétences qui sont institutionnalisées, donc imbriquées dans les comportements des employés d'une entreprise ; ils peuvent donc mener à l'inertie d'une entreprise devant différents changements dans son environnement technologique, concurrentiel ou social (Leonard-Barton, 1992).

Selon Leonard-Barton (1992), les compétences stratégiques comprennent : (1) les compétences et connaissances des employés ; (2) les systèmes technologiques d'une entreprise ; (3) les systèmes de gestion ; ainsi que (4) les normes et les valeurs de l'entreprise. Évidemment, cet ensemble institutionnalisé est bénéfique à bien des égards pour l'entreprise, favorisant l'excellence dans une discipline particulière, l'accumulation de connaissances dans un domaine spécifique par l'entremise de systèmes technologiques, un type de gestion encourageant la spécialisation dans ce même domaine, et des valeurs qui attirent les talents à haut potentiel liés à une dynamique spécifique.

Or ces avantages engagent les entreprises dans une dépendance de chantier l'empêchant d'adopter une vision périphérique de leur environnement d'affaires facilitant leur projection dans l'avenir. Institutionnalisé, un tel climat engendre la spécialisation d'une organisation dans un domaine bien précis qui se formalise par la bureaucratisation (Assink, 2006). Ce phénomène ralentit le progrès en frustrant la créativité, en réduisant l'agilité de l'entreprise et en augmentant l'aversion aux risques liés à des environnements incertains (Assink, 2006).

La créativité peut être ralentie par le désintérêt des talents envers une entreprise valorisant peu leur expertise. Or, la multidisciplinarité est essentielle à l'innovation (Barett, 1998). Le manque de potentiel de créativité peut donc s'avérer un frein important à l'innovation, notamment aux étapes de génération d'idées et de développement d'une idée (Hansen et Birkinshaw, 2012).

Une gestion imprévoyante des compétences stratégiques d'une entreprise peut donc engendrer différents freins à l'innovation. En se spécialisant trop intensément, il devient difficile pour une entreprise d'innover par la diversification de ses activités dans la mesure où elles favorisent une vision centrée sur une seule discipline ; réduisant par le fait même l'ouverture à d'autres points de vue, d'autres processus, et la propension aux risques également.

b. Le Dilemme de l'innovateur

La section précédente décrit en fait l'une des manifestations du dilemme de l'innovateur. Présenté en 1997 par Clayton Christensen, ce dernier suggère que la chaîne de valeur (*value network* [traduction libre]) d'une entreprise définit en grande partie ce qu'elle peut et ne peut

pas commercialiser. Christensen (1997) décrit la chaîne de valeur comme étant le contexte à travers lequel les entreprises identifient et répondent aux besoins des consommateurs, comment elles résolvent leurs problèmes, procurent les intrants nécessaires pour y parvenir et réagissent à la concurrence.

La chaîne de valeur de l'entreprise et celle dans laquelle elle s'inscrit dictent en quelque sorte ses capacités étant donné qu'elle reflète l'architecture des biens et services qu'elle produit (Christensen, 1997). Ainsi, différentes chaînes de valeurs se construisent de façons différentes relativement à la définition que se fait une entreprise d'un produit attrayant pour ses consommateurs. À mesure qu'une entreprise se formalise, elle risque, comme décrit à la section précédente, d'adopter une structure organisationnelle et de développer des capacités et une culture sur mesure pour les besoins de sa chaîne de valeur (Christensen, 1997). La chaîne de valeur impose également une structure de coût à l'entreprise qui en fait partie. Ces derniers sont associés à la production des biens et services valorisés par le/les segment(s) de clientèles visées.

Ainsi, l'attractivité envers la commercialisation d'une innovation peut être grandement freinée par la logique d'exploitation d'une entreprise (Christensen, 1997), elle-même déterminée par sa position dans une chaîne de valeur. La chaîne est en quelque sorte représentative des problèmes qui sont résolus pour les consommateurs et du prix coûtant pour les servir (Christensen, 1997).

Cela dit, les entreprises peuvent tout de même développer des innovations qui ne sont pas incrémentales. Ces projets risquent toutefois d'être mis de côté avant la commercialisation, au moment où il devient nécessaire d'y allouer les ressources limitées de l'entreprise alors qu'ils sont en compétition avec des produits ou des technologies établis, destinés à un marché de masse et garantissant des marges bénéficiaires élevées et prévisibles (Christensen, 1997).

Les freins à l'innovation s'expliquent donc en grande partie par l'engagement d'une entreprise envers une clientèle existante la poussant à mettre en place les ressources, le processus et la culture essentiels pour les servir le mieux possible. Ces derniers se renforcent et s'institutionnalisent avec le temps, engageant l'entreprise dans une dépendance de chantier. Malgré cet état de fait, de nouvelles approches en gestion de l'innovation se propagent depuis le début des années 2000, faisant évoluer le rôle des entreprises dans la

gestion de l'innovation. Ces approches ont un impact notamment sur la génération d'idées et sur leur transformation en concepts/prototypes tangibles pour les entreprises.

3. Ouverture et démocratisation de l'innovation – impact sur la chaîne de valeur

Dans cette section, nous décrivons trois nouvelles approches en gestion de l'innovation qui se renforcent mutuellement. Elles ont en commun de perméabiliser les frontières des entreprises à leur environnement externe pour s'en inspirer et pour collaborer. Nous décrivons d'abord le phénomène de démocratisation de l'innovation, nous discuterons ensuite du paradigme de l'innovation ouverte et compléterons la section en décrivant le paradigme de la co-création.

a. Démocratisation de l'innovation

Un phénomène actuel qui pourrait avoir une influence sur cette chaîne de valeur de l'innovation est l'émergence d'un phénomène de démocratisation de l'innovation. Von Hippel (2005) suggère en effet que nous observons l'apparition d'un système générateur d'innovation centré sur les consommateurs ayant le potentiel, sous certaines conditions, de supplanter les systèmes d'innovations basés sur les entreprises technologiques et manufacturières. Il démontre que des communautés d'innovation horizontales entièrement composées de consommateurs de produits et services particuliers sont en mesure de développer, de diffuser et de consommer des innovations produites par eux et pour eux sans avoir recours à des entreprises manufacturières ou technologiques.

Alors que Schumpeter plaçait les producteurs au centre de sa théorie du développement économique en leur octroyant le rôle des changements économiques et que, plus tard, Teece (1996, dans Baldwin et von Hippel 2011) affirmait que les entreprises étaient clairement les joueurs dominants dans le développement et la commercialisation de nouveaux produits/services et processus, nous constatons depuis la fin des années 1970 une montée croissante du nombre de consommateurs innovateurs (von Hippel et coll, 2011).

Cette démocratisation s'explique, selon von Hippel (2005), par une décroissance des prix des outils facilitant l'innovation et la collaboration. Contrairement à la majorité du 20^e siècle, les

consommateurs ont désormais accès à des ordinateurs puissants, à des langages de design standardisés, à des outils numériques de design clé en main et à des outils de communication en temps réel efficaces et peu coûteux grâce à l'émergence de l'Internet (Baldwin et von Hippel, 2011).

Les instigateurs de ce phénomène sont, selon von Hippel (2005) les « *leads users* » : des utilisateurs de produits en avance sur les tendances de marchés dans leurs usages et dans les bénéfices qu'ils attendent des produits qu'ils utilisent. Ces consommateurs cherchent à modifier les produits qu'ils achètent ou à créer de nouveaux produits pour mieux répondre à leurs besoins. Dans une étude récente, von Hippel et coll. (2011) constataient que l'on compte aujourd'hui par millions les consommateurs de plusieurs pays qui deviennent des sources d'innovations dans les produits qu'ils utilisent. Ces consommateurs innove pour améliorer leurs articles de sports, leurs outils de jardinage, la qualité de vie de leurs enfants, celle de leurs animaux, ou pour améliorer leurs véhicules, pour ne nommer que ceux-là von Hippel et coll. (2011).

Qui plus est, contrairement aux comportements observés durant de nombreuses années et au sein de nombreuses entreprises, il a également été constaté que peu de consommateurs-innovateurs protègent leurs innovations de potentiels imitateurs (von Hippel et coll., 2011). Au contraire, ces innovations sont adoptées par d'autres utilisateurs des mêmes produits, et souvent améliorées de manière collaborative.

Von Hippel (2005) observe en effet l'émergence de communautés hétéroclites composées d'individus aux expertises et aux expériences différentes réunies par un intérêt commun – celui du développement d'un produit spécifique qu'ils utilisent. Ces communautés partagent de l'information gratuitement et contribuent par leurs expertises respectives à améliorer un produit particulier. Alors qu'un problème est difficilement identifiable par un ingénieur, il peut paraître évident et facilement réglable par un designer industriel. Von Hippel démontre ainsi par ses recherches que les compétences et les informations nécessaires à l'innovation sont décentralisées à grande échelle et qu'il est par le fait même inefficace de limiter les responsabilités d'innovations à de petites équipes d'experts comme ce fût longtemps le cas au sein des entreprises.

« La démocratisation de l'innovation est donc celle de l'opportunité de créer pour tous ; le plaisir et les apprentissages associés à la créativité et l'appartenance à une communauté

créative sont de plus en plus disponibles à mesure que l'innovation se démocratise » (von Hippel, 2005 [traduction libre]). Cet état de fait implique nécessairement un changement de la relation entre les producteurs et les consommateurs qui ne sont plus « passifs » tel que suggéré par Schumpeter. Pour von Hippel et coll. (2011), les entreprises doivent désormais apprendre à organiser leurs systèmes de développement de produits de telle sorte qu'elles seront en mesure d'intégrer efficacement et d'améliorer les prototypes développés par les utilisateurs.

Malgré cette importante évolution dans la gestion de l'innovation, Anthony (2012) continue de voir les entreprises comme favorablement positionnées pour adresser les défis sociaux et technologiques émergents. Il suggère qu'avec des activités de stratégie et d'innovation de plus en plus décentralisées, au profit d'une agilité grandissante, elles sont des vecteurs particulièrement accueillants pour les innovateurs de tous horizons qui sont en dehors des frontières de leur organisation. En leur faisant bénéficier de leurs ressources et compétences, les entreprises pourraient créer des réseaux ou des coalitions à l'intérieur et à l'extérieur de leurs frontières afin de répondre à des problématiques importantes.

b. Innovation ouverte

Alors que le phénomène de démocratisation de l'innovation a été observé et documenté du côté des consommateurs-utilisateurs, Henry Chesbrough présente une approche différente, mais compatible avec ce concept de démocratisation. Selon lui, les entreprises adoptent de plus en plus des pratiques de collaboration avec leur écosystème à des fins d'innovation. Que ce soit avec les universités, les programmes gouvernementaux, des fournisseurs, des clients, ou même des concurrents, elles s'entourent de partenaires d'affaires pour réduire les risques commerciaux liés aux démarches d'innovation.

Introduit en 2003, le concept d'innovation ouverte conceptualise ces pratiques entretenues par les entreprises depuis déjà plusieurs années. L'innovation ouverte renvoie à un nouveau paradigme dans la gestion de l'innovation, qui suggère que les entreprises peuvent et doivent tirer profit tant des idées internes que des idées externes, de même que des véhicules de commercialisation tant internes qu'externes pour innover (Chesbrough, 2003).

Notons par ailleurs que cette approche n'était pas tout à fait révolutionnaire dans la littérature étant donné que plusieurs contributions scientifiques démontrent le potentiel de contribution

d'acteurs externes aux frontières d'une entreprise à leur capacité à innover. Pensons simplement au concept d'entreprise réseau proposé par Julien et coll. (2000). D'autres stratégies bien connues depuis longtemps continuent également d'être exploitées par les entreprises, comme les alliances stratégiques, l'acquisition de technologies ou encore la collaboration en recherche et développement en coentreprise (West et Bogers, 2013) (BCG, 2014).

Critiqués néanmoins pour n'être qu'applicable à des industries particulières, notamment celle des hautes technologies (Cooper, 2011), Chesbrough et Kardon Crowther (2006) ont démontré que ce paradigme s'était effectivement imposé comme modèle dominant dans différents secteurs d'activités. Le constat principal est que les industriels adoptent aujourd'hui certains principes de l'innovation ouverte non pas pour externaliser leurs pratiques de recherche et développement, mais plutôt pour compléter leurs propres activités afin d'améliorer leurs produits/services existants ou pour créer de nouvelles options de croissance pour leur entreprise (Chesbrough et Kardon Crowther, 2006). Dans la chaîne de valeur de l'innovation, l'innovation ouverte serait donc surtout mise à profit pour améliorer les processus de génération de nouvelles idées (Hansen et Birkinshaw, 2012).

C'est d'ailleurs ce qui est démontré, alors que dix ans après avoir publié cette idée pour la première fois, Chesbrough a réalisé une étude visant à faire le point sur l'état d'avancement des pratiques d'innovation ouverte (Chesbrough, 2013). Il a constaté que c'est surtout le rapatriement d'idées externes au sein de l'entreprise qui est pratiqué. La co-création avec les consommateurs, le réseautage et les liens avec les universités sont en effet les trois sources prioritaires de nouvelles idées pour les entreprises sondées par Chesbrough (2013). Dans le même ordre d'idées, les partenaires d'affaires les plus proches des entreprises sondées sont les consommateurs, les universités et les fournisseurs (Chesbrough, 2013). En ce qui concerne les pratiques de diffusion d'idées internes à l'extérieur de l'entreprise, les coentreprises, la commercialisation de produits prêts pour le marché et la standardisation sont les trois pratiques les plus répandues. Nous constatons donc que la création, l'entretien et l'amélioration des relations menant à l'innovation sont les principales priorités des entreprises en termes d'innovation.

Au final, la maîtrise des principes des paradigmes de l'innovation ouverte demande des entreprises de performer au niveau de quatre dimensions en particulier : (1) l'entretien d'un réseau et la connaissance de son écosystème dans l'obtention d'innovations de sources

externes : (2) l'intégration de ces innovations au sein de l'entreprise : (3) la commercialisation des innovations ; et (4) la mise en place de mécanismes d'intégration engageants pour favoriser la collaboration entre l'entreprise et son écosystème de même qu'au sein même d'une entreprise à travers ses différentes fonctions (West et Bogers, 2013).

c. Co-crédation

Selon Lee (2012), d'une ère d'innovation ouverte, nous entrons depuis quelques années dans un nouveau paradigme de co-innovation. Cet auteur suggère une extension du paradigme de l'innovation ouverte en misant sur ces trois leviers spécifiques. : une plateforme par laquelle de nouvelles idées ou approches venant de sources internes et externes variées sont appliquées différemment pour créer de la valeur pour toutes les parties prenantes du processus, incluant les consommateurs (von Hippel et coll., 2011). Le cœur de l'innovation ouverte inclut l'engagement, l'expérience et la co-crédation de valeur difficilement répliquable par des compétiteurs (Prahalad et Ramaswamy, 2010).

Cette question de co-crédation a d'ailleurs également profité d'un engouement important au sein des communautés scientifiques et d'affaires, notamment à la suite de la parution en 2010 de l'ouvrage « *The Power of Co-Creation* » coécrit par Venkat Ramaswamy et Francis Gouillart. À l'instar du paradigme de l'innovation ouverte qui prône la mobilisation d'acteurs externes à l'entreprise pour identifier de nouvelles idées ou pour commercialiser des nouveaux produits et services, le concept de co-crédation suggère également que les entreprises ne peuvent plus agir de manière autonome, ne sondant les consommateurs qu'à certains points de contact pré définis (Prahalad et Ramaswamy, 2004). Pour ces auteurs, toutes les parties prenantes entourant l'entreprise – employés, clients, fournisseurs, etc. – doivent désormais être engagées dans le processus de définition et de création de valeur commercialisé par l'entreprise.

Le corolaire de cette nouvelle donne est que les entreprises doivent concentrer leurs efforts sur les mécanismes d'engagement à tous les niveaux – employés, clients, fournisseurs – pour générer des idées et améliorer la qualité de leurs interactions. Pour Ramaswamy et Gouillart (2010), ces interactions, prenant place tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'une entreprise, sont le tissu social générant idéation, apprentissage et innovation. Pour les entreprises, cela implique d'accorder une importance particulière à l'expérience associée à toute forme de

collaboration avec son écosystème, et ce à tous les points de contact qu'elle offre, avec une emphase importante sur l'engagement mutuel et l'influence des effets de réseau (Ramaswamy et Gouillart, 2010).

Développés avant la parution de cet ouvrage, les quatre fondements de la co-création sont le dialogue, la transparence, l'accessibilité et la gestion des risques (Prahalad et Ramaswamy, 2004).

- Le *dialogue* signifie la mise en œuvre d'une interactivité, de l'engagement, mais aussi de la capacité d'agir de part et d'autre des frontières de l'entreprise. Grâce au dialogue, les communautés sont entretenues et maintiennent un sens de loyauté.
- *L'accès* est ce qui rend possible le dialogue. Ce concept ramène donc à une question d'informations et d'outils facilitant la communication.
- *L'évaluation des risques* constitue un élément encore en définition dans le champ de la co-création. Dans la mesure où l'écosystème d'une entreprise sera appelé à co-créer de la valeur avec elle, les coopérateurs devront être au courant des risques qu'ils encourent par une telle collaboration. Ce qui nous amène au dernier fondement:
- La *transparence* est une tendance qui prend de plus en plus d'ampleur, notamment avec l'émergence de l'innovation ouverte. Alors que l'asymétrie d'information était l'une des bases de l'avantage concurrentiel des entreprises, ces dernières ouvrent désormais leurs brevets à des communautés entières pour qu'elles-mêmes puissent faire avancer des idées initialement développées par une seule entreprise.

Ce que Ramawamy et Gouillart (2010) observent, au final, c'est une frontière de plus en plus embrouillée entre la production et la consommation engendrée par la conception de plateformes d'engagement ayant le potentiel d'amener l'ampleur et la portée des interactions à une échelle industrielle, toujours dans le but de créer de la valeur de manière à répondre le mieux aux attentes des consommateurs.

d. Le chaînon manquant de la chaîne de valeur

Au final, la démocratisation de l'innovation semble avoir poussé les entreprises à ouvrir graduellement leurs frontières formelles par des pratiques d'innovation ouvertes et de co-création. Cette démocratisation est toutefois incomplète puisqu'elle n'intègre pas le concept d'opportunité de créer pour tous proposé par von Hippel (2005) à l'intérieur de l'entreprise.

Autrement dit, elle ne permet pas à des individus engagés de parcourir, du début à la fin, la chaîne de valeur de l'innovation.

En effet, les approches d'innovation ouverte et de co-création semblent contribuer principalement à la génération d'idées et éventuellement à la transformation des idées en produits ou services commercialisables. Seulement, ces deux phases de la chaîne de valeur sont insuffisantes pour mener à bien la commercialisation d'un nouveau produit, service ou modèle d'affaires ou même la mise en place de nouveaux processus d'opérations. Si l'ouverture contribue à la créativité, et si la mise en place de plateforme de collaboration contribue à la transformation d'idées en prototypes tangibles, la commercialisation d'une invention exige également la capacité politique d'influencer les dirigeants d'une entreprise quant à la viabilité de cette dernière (Hansen et Birkinshaw, 2012).

Nous l'avons vu, le processus d'allocation de ressources au développement de projets d'innovation radicale est fortement influencé par la chaîne de valeur dans laquelle une entreprise se positionne. Ces approches, bien qu'importantes dans le champ d'étude de la gestion de l'innovation, ne discutent pas de la gestion interne des organisations, des barrières politiques, cognitives ou structurelles qui, pourtant, constituent d'importants freins à l'innovation.

L'élément fondamental absent de ces approches et ayant le potentiel de résoudre le dilemme de l'innovateur est la mise en place d'une approche entrepreneuriale interne à l'innovation. Dans la prochaine section, nous introduirons le concept d'entrepreneuriat organisationnel et son importance dans le processus d'innovation en entreprise établie.

4. Démocratisation des opportunités d'innover au sein des entreprises

a. Lien entre l'entrepreneuriat organisationnel et l'innovation

La dernière section démontre qu'à la lumière des travaux de von Hippel, il est clair que l'opportunité d'innover se démocratise de façon croissante. Cela se manifeste par une perméabilité croissante des frontières formelles de nombreuses entreprises, combiné à un effort soutenu de développement de mécanismes d'engagement permettant de collaborer de la façon la plus efficace et agréable possible pour tous.

Malgré la valeur des idées apportées par ces approches, nous constatons qu'elles omettent d'intégrer le rôle des entrepreneurs, ou à tous le moins des comportements entrepreneuriaux, dans le développement de l'innovation. Ces visions contrastent avec l'opinion de nombreux chercheurs qui ont mis en lumière et insisté sur le rôle fondamental de comportements entrepreneuriaux comme acte initial générant l'innovation (Schumpeter, 1934; Drucker, 1974; McFadzean, O'Loughlin et Shaw, 2005).

L'acte entrepreneurial est en effet associé à l'innovation, la prise de risque et la proactivité (Miller, 1983). Sans activité entrepreneuriale pour exploiter les opportunités qui apparaissent ou qui sont développées, l'innovation ne demeure rien de plus qu'une aspiration, plutôt qu'une destination tangible (McFadzean, O'Loughlin et Shaw, 2005).

En contexte organisationnel, les comportements entrepreneuriaux sont étudiés depuis plusieurs décennies par les chercheurs. Pinchot (1986) combine d'ailleurs les mots *intraorganizational* et *entrepreneurship* pour développer le terme intrapreneur. Selon cet auteur, les employés d'une organisation deviennent des intrapreneurs lorsque les circonstances les poussent à faire un acte de volonté : décider de transformer, dans leur entreprise, un nouveau concept commercial en réalité, malgré les barrières et les risques (Pinchot, 1986).

Alors que l'intrapreneuriat est surtout utilisé dans la littérature pour discuter des traits et des actions de l'individu lorsqu'il entreprend au sein d'une organisation, l'entrepreneuriat organisationnel est plutôt centré sur les processus et sur l'organisation qui décide de favoriser et de soutenir les pratiques entrepreneuriales (Chirita et Filion, 2012). Parallèlement, aux nouveaux paradigmes en gestion de l'innovation embrassant la démocratisation des opportunités d'innover, il convient donc de discuter du rôle de l'entrepreneuriat organisationnel dans le développement de l'innovation. Cette approche utilise les principes fondamentaux de la gestion en adoptant simultanément les styles comportementaux qui remettent en question les normes établies et la bureaucratie et encouragent l'innovation (McFadzean, O'Loughlin et Shaw, 2005). Dans une contribution visant à offrir une définition définitive du concept d'entrepreneuriat organisationnel, Sharma et Chrisman (1999) le présentent comme suit : le processus par lequel un individu ou un groupe d'individus, en association avec une organisation existante, créent une nouvelle organisation ou travaillent sur l'innovation et le renouvellement stratégique au sein d'une même organisation (traduction libre).

Sharma et Chrisman (1999) constatent que l'entrepreneuriat organisationnel est associé à trois concepts dans la littérature : l'innovation, le renouvellement stratégique et l'initiative d'entreprise (ou la création d'entreprises internes, le *corporate venturing*). L'innovation a déjà été abordée dans la première partie de cette revue de littérature. Pour sa part, le renouvellement stratégique fait référence aux actions qui aboutissent à des changements significatifs, à la conception et la mise en œuvre d'innovations, à des changements d'attitudes et de comportements ou de modes de fonctionnement et à l'émergence d'une culture entrepreneuriale dans l'organisation (Sharma et Chrisman, 1999). Ceci sera le plus souvent exprimé par la mise en place d'activités d'intrapreneuriat de même que par les soutiens à celle-ci. Enfin, l'incubation d'entreprise à l'interne fait pour sa part référence aux processus et aux actions conduisant à la création de nouvelles activités se développant à l'intérieur ou à l'extérieur d'une organisation (Sharma et Chrisman, 1999).

Dans cette section, nous discuterons d'abord de la différence entre la gestion de type bureaucratique et la gestion de type entrepreneuriale. Nous présenterons ensuite les différents niveaux d'implication des entreprises dans l'entrepreneuriat organisationnel. Troisièmement, nous offrirons un lien entre l'entrepreneuriat organisationnel et l'innovation. Nous terminerons en introduisant le *corporate venturing* comme outil structurel favorisant la démocratisation de l'innovation.

b. La gestion entrepreneuriale c. La gestion bureaucratique

Christensen démontre à travers son concept de dilemme de l'innovateur qu'une organisation concentrée sur ses clients et sur l'augmentation de ses marges bénéficiaires est souvent mésadaptée au développement d'innovations radicales. Ce genre d'innovation fait appel à une gestion entrepreneuriale qui est à l'opposé d'une gestion bureaucratique traditionnelle que l'on retrouve dans les grandes entreprises orientées sur l'exploitation (Kanter, 1985). Kanter (1985) associe quatre caractéristiques liées à un environnement entrepreneurial : l'incertitude, l'intensité des connaissances, la compétition avec d'autres alternatives et le franchissement de frontières (*boundary crossing*).

Alors que l'incertitude nécessite un leadership visionnaire, une patience quant au retour sur l'investissement et une flexibilité dans la planification, les grandes entreprises bureaucratiques prennent quant à elles des décisions reposant sur des analyses détaillées,

exigent un retour sur investissement rapide et travaillent en suivant un plan immuable (Kanter, 1985).

Ensuite, l'intensité du niveau de compétence nécessaire à l'innovation requiert une équipe interdisciplinaire stable et hautement impliquée construisant des connaissances ensemble de façon ininterrompue (Kanter, 1985). À l'opposé, les grandes entreprises gérées de façon bureaucratique sont confrontées à un roulement de personnel élevé et à une assignation des tâches précise et limitée aux employés, et doivent interrompre le cours des activités par des exigences de rapports de mises à jour.

Pour sa part, la compétition avec d'autres alternatives fait référence au fait qu'en contexte d'incertitude et d'innovation, il est toujours possible d'emprunter un chemin différent et de transformer l'idée en se basant sur une même technologie (Kanter, 1985). Ce contexte exige donc un champion qui sera en mesure de vendre une voie en particulier et de maintenir sa vision. Cela nécessite également une coalition de supporteurs de cette vision qui allouera les ressources nécessaires à sa réalisation. De plus, il s'agit d'offrir une sécurité d'emploi suffisante pour éviter que l'innovation ne soit perçue comme une menace. Cela s'oppose, au sein d'une gestion bureaucratique, à un conservatisme qui se base sur des analyses détaillées, une compétition entre les départements dans l'allocation des ressources et un manque de confrontation sur la valeur des idées développées.

Enfin, une gestion entrepreneuriale doit favoriser un franchissement des frontières, c'est-à-dire un élargissement des perspectives pour les employés (Kanter, 1985). Cela implique le maintien de la multidisciplinarité, et un haut niveau d'interaction au sein des équipes mises en place. Par opposition, la gestion bureaucratique suggère pour sa part un accent et une spécialisation dans un domaine spécifique, une préférence envers l'homogénéité, ainsi qu'une organisation structurelle créant souvent une perméabilité entre les fonctions.

c. Différentes approches à l'entrepreneuriat organisationnel

Wolcott et Lippitz (2007) ont proposé quatre modèles types d'entrepreneuriat organisationnel basés sur des entrevues réalisées auprès de 30 entreprises de calibre mondial. Ces idéaux types découlent de l'identification de deux dimensions ayant un impact important sur de telles initiatives. La première est la source de responsabilité organisationnelle de la création de nouvelles entreprises. Est-ce une démarche ad hoc ou est-ce que ça dépend d'une démarche

organisationnelle structurée ? La seconde dimension est l'autorité sur les ressources : des fonds sont-ils alloués de manière formelle aux démarches d'entrepreneuriat organisationnel ou sont-ils distribués de manière ad hoc ? Basés sur ces dimensions, émergent quatre modèles :

- L'opportuniste dépend d'une démarche non structurée à laquelle aucun fond n'est formellement associé. Il découle d'une culture d'ouverture envers l'innovation et l'entrepreneuriat individuel.
- Le facilitateur associe des fonds ainsi que l'attention de la haute direction aux démarches d'entrepreneuriat organisationnel, mais dépend de la motivation individuelle des employés pour être lancé. Autrement dit, les démarches ne sont pas provoquées par l'entreprise, mais par des individus.
- Le défenseur/avocat est un modèle où l'entreprise associe des gestionnaires aux démarches d'entrepreneuriat organisationnel, de même que l'encadrement nécessaire aux employés y participant en n'offrant toutefois que des budgets infimes pour ces initiatives. Ces organisations valorisent énormément l'innovation et c'est un moyen par lequel elles le démontrent.
- Enfin, le modèle producteur en est un qui associe énormément de fonds et de ressources aux démarches d'entrepreneuriat organisationnel. Ces démarches sont planifiées, organisées et mesurées. Ce modèle permet d'éviter la suppression d'idées à haut potentiel, mais peu liées à la stratégie et créent un chemin permettant à des employés à haut potentiel de se développer par une avenue entrepreneuriale.

Le modèle producteur est le plus susceptible de produire systématiquement au profit des consommateurs et de l'entreprise qui le met en place des produits, services et modèles d'affaires innovants. Il doit être associé à des entreprises qui ont mis en place des processus et des structures claires d'entrepreneuriat organisationnel.

Ce modèle nous semble adéquat pour représenter les entreprises qui mettent en place des incubateurs visant à créer de nouvelles organisations au sein même d'une entreprise parente. Nous concevons cet outil comme une réponse structurelle au dilemme de l'innovateur qui permet de démocratiser l'opportunité d'innover au sein des organisations en misant sur les pratiques et la gestion entrepreneuriale.

d. Pour une réponse structurelle et entrepreneuriale à l'impératif d'innovation

Le père de la réponse structurelle à l'innovation est Drucker, qui est souvent cité pour justifier la mise en place d'incubateur par une entreprise (von Hippel, 1979 ; Fast, 1981 ; et Brock et MacMillan, 1993) :

« the search for innovation needs to be organizationally separate and outside of the ongoing managerial business. Innovative organizations realize that one cannot simultaneously create the new and take care of what one already has. They realize that maintenance of the present business is far too big a task for the people in it to have much time for creating the new, the different business of tomorrow,..., both tasks have to be done. But they are different. Innovative organizations, therefore, put the new into separate organizational components concerned with the creation of the new. »

Par la suite, plusieurs auteurs ont contribué à amplifier l'importance accordée à cette hypothèse par l'entremise de différentes études comme Leonard-Barton (1992), par exemple, dans son étude des rigidités clés d'une entreprise. Elle explique que l'un des moyens utilisés par les entreprises pour surmonter le paradoxe des *core rigidities* est l'isolement de projet en dehors des logiques dominantes d'une organisation. Même son de cloche chez Christensen (1997) qui démontre que les seules entreprises qui ont eu du succès dans le développement de technologies radicales sont celles qui ont créé une organisation indépendante dont la taille était adaptée à l'opportunité poursuivie. Autrement, il suggère que les ressources, les valeurs et les processus de la grande entreprise suivent la logique d'exploitation d'activités courantes et non celle qui est liée à un environnement incertain et à un marché impossible à étudier, car il n'existe souvent pas encore.

Plus récemment, Tushman et O'Reilly (2004) ont découvert dans une étude réalisée auprès d'entreprises ayant l'intention stratégique d'innover, autant de façon incrémentale que de façon radicale, que le design organisationnel et les pratiques managériales ont un impact direct et significatif sur la performance des entreprises. Ils ont nommé *organisations ambidextres* les entreprises étant en mesure de concurrencer à la fois sur leur marché principal et mature et sur les marchés émergents.

Selon ces auteurs (2008), l'ambidextrie en contexte d'organisation est même une capacité dynamique en soit. Ces dernières sont définies comme des habiletés, procédures, structures organisationnelles, règles de décisions et disciplines spécifiques qui permettent aux sommets stratégiques des organisations d'identifier menaces et opportunités et de reconfigurer les actifs de leur entreprise en conséquence (Teece, 2006; dans Tushman et O'Reilly, 2008). Autant pour Teece (1996) que pour O'Reilly et Tushman (2008) les capacités dynamiques sont essentielles pour les entreprises désirant autant protéger leur avantage concurrentiel actuel que développer leur avantage futur.

Pour Tushman et O'Reilly (2004), un avantage majeur des structures organisationnelles ambidexbres est qu'elles permettent de fertiliser des projets dans toute l'entreprise sans les désavantages de la contamination des unités d'affaires existantes. Autrement dit, la coordination aux plus hauts niveaux d'affaires permet le partage de ressources importantes comme les talents, l'expertise et la base de consommateurs, mais la séparation organisationnelle permet de maintenir des processus et des cultures distinctes permettant par le fait même d'éviter aux deux modèles d'opérations nécessitant des postures de gestions différentes de se nuire mutuellement.

Dans la prochaine section, nous discuterons des incubateurs mis en place par des entreprises : une initiative structurelle mise en place par les entreprises favorisant la démocratisation de l'innovation à l'interne comme à l'externe par l'intrapreneuriat.

5. L'incubation en entreprise

a. Historique

Les incubateurs mis en place par des entreprises existent depuis les années 1960. Les premiers écrits discutant de ce sujet proviennent d'acteurs ayant été associés de près à ces initiatives qui ont décrit ce qu'ils faisaient au quotidien (von Hippel, 1979). Von Hippel retient l'article de Peterson, travaillant chez Dupont, comme une contribution notable.

La littérature sur ce sujet est associée aux termes anglophones de *corporate venturing* ou de *new business development*, utilisés de façon interchangeable. Notre analyse des principaux écrits sur la question nous permet de constater que ce sujet a été étudié de façon intermittente depuis la fin des années 1970. Von Hippel (1977) et Fast (1978) ont d'abord étudié les

principaux facteurs de succès de ces initiatives dès la fin des années 1970. Burgelman (1983) a offert une contribution significative au début des années 1980 en décrivant le processus complet d'incubation au sein d'une entreprise. Le début des années 1990 a été marqué par une contribution importante de la part de Block et MacMillan (1993) qui ont proposé un guide pour les gestionnaires facilitant la mise en place d'initiatives d'incubation par les entreprises. Les contributions les plus importantes sont ensuite apparues au début des années 2000 avec les travaux de Chesbrough (2000), Hill et Birkinshaw (2005,2012) qui ont étudié les différents types d'incubateurs et les facteurs favorisant leurs succès, et ceux de Becker et Gassmann (2005, 2006) qui ont également proposé une typologie des incubateurs mis en place par des organisations, mais en l'associant aux flux de ressources et compétences entre l'organisation parente, l'incubateur et ses projets incubés.

Dans les prochaines sections, nous définirons en premier lieu ce que signifie *corporate venturing*, que nous traduisons par incubation. Dans un deuxième temps, nous décrirons le processus d'incubation. Dans un troisième temps, nous présenterons les différents types d'incubateurs tels qu'ils ont été étudiés jusqu'à présent dans la littérature. Dans la dernière partie de cette section, nous discuterons des deux rôles principaux des incubateurs tels qu'ils sont présentés dans la littérature.

b. Définition

Plusieurs définitions des incubateurs existent et sont en grande partie compatibles les unes avec les autres :

Tableau 1. Définitions proposées de l'incubation/corporate venturing

Auteur	Définition
Becker et Gassmann (2005,2006)	<i>Specialized corporate units that hatch new businesses by providing physical resources and support. They support external start-ups or internal entrepreneurs with a promising business idea or technology.</i>
Block et MacMillan (1993)	<i>A distinct entity controlled by the firm that has the responsibility for investing and developing new business opportunities.</i>

Fast (1978)	<i>A center of responsibility for new business development, providing the organizational climate and structure for new business development, insulating new business development activities from the dominant values and norms of the parent company.</i>
Ford, Garsney et Probert (2009)	<i>A particular mode of corporate venturing, whose strategic objectives are to explore and/or exploit business opportunities.</i>
Sharma et Chrisman (1999)	<i>Corporate Venturing refers to the corporate entrepreneurial efforts that lead to the creation of a new business organizations within the corporate organization. They may follow or lead to innovations that exploit new markets, or new product offerings, or both. These venturing efforts may or may not lead to the formation of new organizational units that are distinct from existing organizational units in a structural sense.</i>
Vanhaverbeke et Peeters (2005)	<i>Semi- or quasi-autonomous organization within the company to learn new competencies and to acquire the required technologies.</i>
von Hippel (1979)	<i>An activity which seeks to generate new businesses for the corporation in which it resides through the establishment of external or internal corporate ventures. An internal corporate venture, in turn, is an individual group within the corporation which has taken on responsibility for all aspects of the task of: developing a new product, bringing it to the market carrying it through at least its initial phases of marketplace activity.</i>

Bien que ces sept définitions n'offrent pas toutes le même niveau de détail, il n'en demeure pas moins qu'à l'unanimité, les chercheurs s'accordent pour affirmer que les incubateurs ont la responsabilité de développer de nouvelles opportunités de croissance pour l'entreprise qui en mettent en place.

En plus du développement d'opportunités d'affaires, certains auteurs identifient les incubateurs comme des outils visant à développer de nouvelles compétences pour l'organisation qui les mettent en place (Keil et coll., 2009; Vanhavaberke et Peeters, 2005;

Becker et Gassmann, 2005). D'autres ajoutent à leur rôle initial celui de l'exploitation d'idées d'affaires déjà développées au sein de l'entreprise (Hill et Birkinshaw, 2005; Ford, Garsney et Probert, 2010).

Outre ces définitions, la littérature fait ressortir deux caractéristiques fondamentales liées aux incubateurs, à savoir : a) contrairement à la dynamique habituelle d'une entreprise, ces unités sont responsables de tous les aspects du développement et de la commercialisation d'un nouveau produit (von Hippel, 1979), service ou modèle d'affaires : b) ce sont des unités qui doivent permettre à leur entreprise parente d'apprendre (Block et MacMillian, 1993; Kiel et coll., 2009; Vanhaverbeke et Peeters, 2005).

c. Le processus d'incubation – entrepreneurial et stratégique

Les activités d'incubation visent à réduire le risque associé à une opportunité radicale par l'expérimentation et l'apprentissage sur un nouveau marché ou segment de clientèle et le modèle d'affaire du produit ou service émanant de cette idée, et ce à travers le prototypage (O'Connor et DeMartino, 2006). Il s'agit d'un processus visant à identifier des opportunités de création de valeur imprégnées dans les compétences technologiques de l'organisation parente ou dans des tendances de marché et traduire ces idées entrepreneuriales en produits désirés par les consommateurs (Vanhaverbeke et Peeters, 2005).

L'incubateur est un endroit incrusté au sein de l'organisation plus bureaucratique, mais qui offre un sous-système approprié pour faire face à l'instabilité et l'incertitude inhérente au développement d'un nouveau produit/service/modèle d'affaires (Fast, 1978). Burgelman (1983), de même que Ford, Garnsey et Probert (2010) mobilisent la théorie de l'économie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982) pour suggérer que l'incubateur crée un environnement sélectif (*selection envrionnemnt*) stimulant au sein des entreprises, l'innovation entrepreneuriale émanant du modèle de capital de risque. Bien que les services offerts dans ces structures soient relativement flexibles, on compte généralement parmi ceux-ci des espaces de co-travail, du coaching spécialisé, du financement et des opportunités de réseautage. En outre, la majorité des incubateurs assure également certains services de base comme la comptabilité, les relations publiques, le soutien juridique et le recrutement (Hansen et coll., 2000).

Le processus d'incubation comprend la sélection des projets qui seront incubés, la période d'incubation et la sortie de l'incubateur (Becker et Gassmann, 2006; Ford, Garnsey et

Probert, 2005). Ces étapes sont fortement appuyées par les actions d'individus clés assurant des liens entre l'organisation parente, l'incubateur et les projets incubés (Burgelman, 1983).

i. La sélection des incubés et les activités qui y sont associées

Durant l'étape de la *sélection*, des décisions sont prises quant à la nature des projets qui seront incubés, qu'ils proviennent de sources internes à l'entreprise ou externes. Il s'ensuit une veille des projets ou des entreprises en démarrage accueillis. Au sein des entreprises, cette veille se réalise souvent par l'entremise de concours internes. Les arrangements légaux sont également déterminés.

Burgelman (1983) fait ressortir deux activités essentielles réalisées par les gestionnaires de l'incubateur lors de cette première étape. Il s'agit de processus de *liaisons technologique* et de *liaisons des besoins*. Les activités de liaisons technologiques font référence à l'assemblage de connaissances technologiques, internes ou externes, visant à créer des solutions à de nouveaux problèmes technologiques ou des problèmes non résolus. Pour leur part, les activités de liaison des besoins impliquent la liaison entre de nouvelles solutions technologiques à de nouveaux segments de marchés ou à des marchés sous-servis. Dans la majorité des cas qu'il a étudiés, ces activités étaient à la base de la définition d'occasions d'affaires incubées ultérieurement.

ii. L'implication, ou le développement de l'innovation

La seconde étape est celle de l'implication, durant laquelle les projets incubés développent leur concept en étant appuyés par les ressources et compétences de l'organisation parente (Becker et Gassmann, 2005). Il s'agit de la phase la plus longue et la plus importante, mais aussi de la plus entrepreneuriale. Elle peut s'étendre sur une durée de 18 mois (BCG, 2014).

À cette étape, les gestionnaires d'incubateurs assistent les incubés en leur facilitant l'accès aux ressources et individus clés de l'organisation parente, en leur consacrant du temps de coaching et de conseils sur l'orientation de leur projet, de même qu'en assurant des suivis constants sur les projets par l'entremise de revues de performance formelles ou informelles (Becker et Gassmann, 2005).

Dans son analyse du processus d'entrepreneuriat organisationnel, Burgelman (1983) décrit en détail cette étape, notamment le rôle des incubés. Ces derniers jouent d'abord un rôle de champion de produit. Jouer ce rôle relève du besoin pour le développement du projet de miser sur un acteur au sein de l'organisation qui est prêt à transformer une idée en quelque chose de tangible. Cela commande une capacité de mobiliser les ressources de l'organisation parente nécessaires à l'atteinte de cet objectif auparavant jugé inatteignable par l'organisation parente (Burgelman, 1983). Devenir champion d'un produit demande également de susciter un intérêt au sein de l'organisation parente pour un nouveau marché non pénétré.

Ce rôle mène par la suite à ceux de *strategic forcing* et de *strategic building* (Burgelman, 1983). Le *strategic forcing* consiste en la concentration des efforts des incubés sur la commercialisation rapide du produit/service, processus ou système développé nécessitant un accent sur la pénétration de marché à court terme. L'activité de construction stratégique, pour sa part, vise à dépasser la vision associée à la commercialisation d'un seul produit/service, processus ou système pour développer une vision à plus long terme de l'initiative incubée pour maintenir le niveau de croissance suffisant nécessaire au maintien de l'allocation de ressources par l'entreprise parente (Burgelman, 1983).

À l'activité de construction stratégique se superpose le rôle de champion, cette fois-ci non plus au niveau du produit, mais au niveau de l'organisation. C'est ce qui assure le lien entre l'émergence d'une nouvelle entreprise interne et le contexte corporatif. Cette activité est dans une large mesure de nature politique. Elle consiste à établir des contacts avec les cadres supérieurs pour les maintenir informés et enthousiastes envers les initiatives incubées. Il s'agit d'être en mesure d'articuler une stratégie convaincante pour un nouveau secteur d'activités, d'être en mesure d'en communiquer les débouchés anticipés et d'expliquer pourquoi un appui est nécessaire pour réaliser des démarches de plus grande envergure (Burgelman, 1983). Il s'agit de la dernière étape avant la sortie de l'initiative incubée de l'incubateur.

1. Flux de ressources et compétences entre l'entreprise parente et les incubés

Suggérant que l'un des plus grands avantages des incubés travaillant au sein d'incubateurs mis en place par des entreprises est l'accès aux ressources de l'organisation parente comme

le capital, l'expertise, la marque et le réseau, Becker et Gassman (2005) ont étudié la façon dont sont organisés les flux internes de ressources entre leur incubateur et son organisation parente afin d'accélérer le développement des incubés.

Ces auteurs ont identifié deux types de ressources : tangibles et intangibles. Les ressources tangibles comprennent le financement, l'accès à un espace physique, l'accès à des infrastructures de production, de même que l'accès à des ressources humaines de l'organisation parente. Parallèlement, les ressources intangibles comprennent le savoir-faire managérial, les compétences et la culture de l'organisation parente, la réputation de cette dernière, sa marque, de même que son réseau. Parmi les ressources tangibles les plus utiles identifiées dans leur recherche, nous comptons le financement, l'expertise humaine, l'expertise en termes d'études de marché, mais également au niveau légal et comptable. Au niveau des ressources intangibles, les ressources jugées les plus utiles sont les connaissances en démarrage d'entreprise, le réseautage, l'appui au développement de produit, et le développement de compétences d'affaires (Becker et Gassman, 2005).

Pour favoriser le meilleur flux de ces ressources, Becker et Gassman (2005) ont constaté que la qualité de l'équipe de gestion de l'incubateur détermine en grande partie la qualité des ressources intangibles offertes aux incubés. Ce constat avait également été identifié en 1979 par Fast. Un second élément favorisant un flux de ressources efficace est la mise en place de canaux de communication dédiés. Ces derniers permettent non seulement de réduire le temps de recherche de ressources clés, mais favorisent également un engagement et un support de la part de l'organisation parente.

Becker et Gassmann (2005) ont également constaté que l'incubateur dépend d'un flux de ressources continu provenant de l'organisation parente ; ressources pour lesquelles les incubés sont en compétition contre d'autres unités d'affaires. Les rôles de champion de produit et de champion organisationnel des chefs des projets incubés proposés par Burgelman (1983) prennent à cet égard tout leur sens.

iii. La sortie de l'incubateur

La dernière étape du processus d'incubation est la sortie de l'incubateur. L'entreprise parente utilisera des critères de sortie liés à l'atteinte, ou non, d'objectifs spécifiques (Becker et Gassmann, 2005) comme la croissance rapide et/ou la taille en termes de revenus anticipés

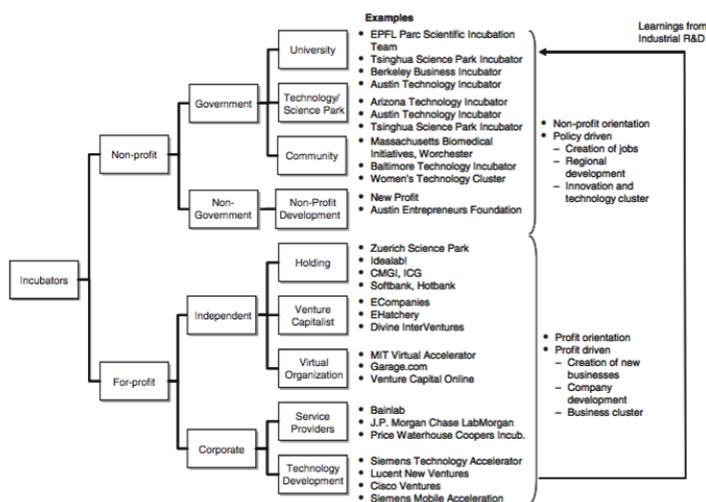
de l'initiative incubée (Burgelman, 1983). Comme nous le verrons dans la section suivante, différents types d'incubateurs peuvent être associés à différents types de sortie, car effectivement, différents types d'incubateurs produisent différents résultats (Hill et Birkinshaw, 2005; Becker et Gassmann, 2005).

6. Les différents types d'incubateurs

a. Un phénomène qui dépasse les grandes entreprises

Malgré leur définition claire par rapport à ce qu'ils sont, les objectifs et les motivations d'un incubateur peuvent varier énormément selon la nature de l'entité qui les met en place (Becker et Gassmann, 2005). Becker et Gassmann (2005, 2006) distinguent les incubateurs à vocation non lucrative des incubateurs à vocation lucrative. Les premiers comprennent les initiatives gouvernementales, comme les incubateurs mis en place au sein d'universités, de parcs techno-scientifiques ou au sein de la communauté, et les initiatives non gouvernementales, comme les incubateurs indépendants, mais à but non lucratif. Ce type d'incubateur a pour vocation de contribuer au développement économique par la création d'emploi et la valorisation de l'innovation. Ces derniers ne seront pas abordés dans cette recherche.

Figure 1. Typologie des incubateurs (Becker et Gassmann, 2006)



Les seconds, les incubateurs à but lucratif se distinguent pour leur part en deux types (Becker et Gassmann, 2005). Nous observons d'une part les incubateurs indépendants, mis en place par des fonds de capital de risque, par exemple, ou par des holdings. D'autre part, et c'est le

sujet qui retient notre attention dans cette recherche, nous observons les incubateurs corporatifs, ceux qui sont mis en place par des entreprises, dont nous avons déjà décrit la vocation dans la section précédente.

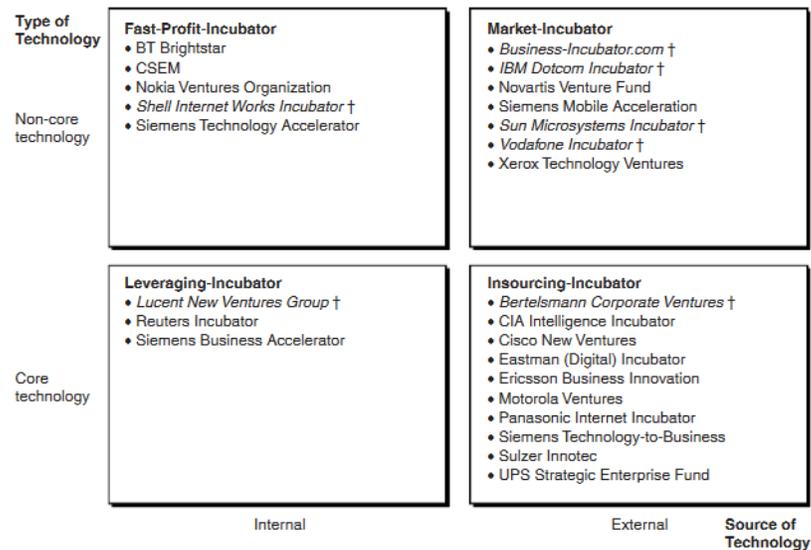
b. Les différents types d'incubateurs au sein des entreprises

L'une des questions ayant attiré l'attention des chercheurs sur les incubateurs organisationnels est de savoir s'il existe différents types d'incubateurs, et si ces différents types ont un impact différent sur l'organisation qui la met en place (Becker et Gassmann, 2005; Fast, 1979; Hill et Birkinshaw, 2008). Bien qu'étudiée selon différentes perspectives, l'approche de Becker et Gassmann est compatible à celle de Hill et Birkinshaw. En effet, les deux typologies proposées présentent quatre profils sensiblement identiques, mais étudiés selon des dimensions différentes : l'un suggère des résultats attendus en termes d'alignement avec la stratégie et le second en termes de partage de connaissances et d'apprentissages.

c. Classés par les connaissances générées et partagées

Becker et Gassman (2005) ont développé une typologie des incubateurs mis en place par des entreprises reposant sur la perspective des connaissances (*knowledge-based view*) (figure 1). Cette approche est une extension de l'approche des ressources et compétences (Penrose, 1959; Wenerfelt, 1984; Barney, 1991) qui suggère que l'avantage concurrentiel des entreprises repose sur un assemblage de ressources et compétences uniques qui sont rares, difficilement imitables, de grandes valeurs et qui sont exploitées par l'organisation. La *knowledge-based view*, pour sa part est souvent orientée sur l'apprentissage (Grant, 1995, 1997 ; dans Becker et Gassmann, 2005). Cela implique une emphase importante au sein de l'organisation sur la création de nouvelles connaissances, le partage de connaissances tacites par la codification, le transfert de connaissances et l'application à des situations particulières (Nonaka, 1994; dans Becker et Gassmann, 2005).

Figure 2. Classification des types d'incubateurs de Becker et Gassmann (2006)



À partir de ce cadre d'analyse, Becker et Gassmann (2005) ont identifié quatre idéaux types d'incubateurs qui se distinguent selon la nature des connaissances qu'ils génèrent et qu'ils partagent à leur organisation parente. Le premier type est l'incubateur à profit rapide (*fast-profit incubator*). Cet incubateur vise à commercialiser des technologies non stratégiques de l'entreprise parente qui sont sous exploitées afin de générer des profits par essaimage. Les connaissances qui y sont générées et partagées sont d'ordre entrepreneurial, concernant le démarrage d'entreprise et le développement de technologie, la définition de marchés et de clientèles cibles et le transfert de brevets de l'entreprise parente vers les incubés.

Le second type est l'incubateur tremplin. Ce dernier tire profit des connaissances stratégiques en développement d'une organisation afin de les commercialiser, supportant par le fait même la croissance de l'organisation parente. Cet incubateur capitalise sur les connaissances organisationnelles d'activation d'un réseau organisationnel interne pour y bâtir des partenariats efficaces en faisant le pont entre les unités développant des technologies à celles qui étudient les marchés.

Le troisième type est l'incubateur d'essaimage inversé. Son objectif est d'identifier et d'intégrer des idées et des entreprises en démarrage prometteuses qui ont le potentiel d'étendre les compétences stratégiques de l'organisation parente. L'incubateur agit alors davantage comme un investisseur stratégique.

Le quatrième et dernier type d'incubateurs conceptualisé par Becker et Gassmann (2005) est l'incubateur de marché. Ce dernier développe un marché pour une technologie non

stratégique et complémentaire de l'organisation parente afin d'augmenter la demande pour les produits et technologies principales de cette dernière. Cet incubateur capitalise sur les compétences de marché complémentaire de l'organisation parente pour segmenter les marchés cibles existants et identifier des solutions à leurs besoins.

Ces quatre types d'incubateurs sont tout à fait compatibles avec les quatre idéaux types développés par Hill et Birkinshaw (2008) qui, eux, basent leur typologie sur des concepts de management stratégique.

d. Classés selon le rapport à la stratégie de l'organisation parente

Convaincus que les typologies les plus utiles sont basées sur les objectifs stratégiques d'une initiative, Hill et Birkinshaw (2008) basent leur typologie sur les concepts de source d'opportunité (*locus of opportunity*) et de logique stratégique (figure 2). Le premier concept réfère à l'origine des idées développées qu'elles soient internes ou externes aux frontières formelles d'une organisation. Ce facteur à une influence importante selon ces auteurs sur les défis et les contraintes auxquelles fera face l'incubateur par rapport à son organisation parente. Le second concept fait écho aux travaux de March (1991), distinguant entre une logique stratégique d'exploration et une autre d'exploitation. L'exploration réfère à l'expérimentation de nouvelles alternatives et les retours financiers qui y sont associés sont incertains, lents avant de se concrétiser et souvent négatifs. L'exploitation fait pour sa part référence au raffinement et à l'extension de produits, technologies ou paradigmes existants. Les retours qui y sont associés sont positifs et prévisibles.

Figure 3. Classification des types d'incubateurs de Hill et Birkinshaw (2008)

Strategic Logic	Exploration	1 Internal Explorer	2 External Explorer
	Exploitation	4 Internal Exploiter	3 External Exploiter
		Internal	External
		Locus of Opportunity	

Le premier type d'incubateur développé par ces auteurs est l'explorateur interne. Son objectif est d'investir dans de nouvelles opportunités qui émergent à l'intérieur de l'organisation parente et de les développer afin qu'elles deviennent des sources de croissance pour cette dernière.

Le second type d'incubateur est l'exploitant interne dont l'objectif est de générer des profits à partir de ressources sous-exploitées par l'organisation parente. Cet incubateur utilise des actifs sous-exploités de l'organisation parente, comme des brevets, des technologies, des idées ou des talents et tentent de les monétiser.

Le troisième type est l'explorateur externe qui cherche à créer de la valeur à partir d'opportunités qui existent à l'extérieur des frontières de l'organisation parente. Dans ce modèle, l'incubateur investira dans des entreprises en démarrage ou des petites entreprises afin de créer de nouvelles options stratégiques pour l'entreprise parente. Il s'agit en fait de se donner des options pour éventuellement intégrer ces entreprises à l'organisation parente pour leur complémentarité ou compatibilité avec les compétences clés de cette dernière.

Le dernier modèle d'incubateur développé par Hill et Birkinshaw (2008) est l'exploitant interne. Son objectif est d'investir dans des entreprises afin de générer des profits selon un modèle de capital de risque. L'emphase ici est donc moins associée au développement de nouvelles idées et davantage à la veille de l'écosystème entrepreneurial et à la conclusion d'ententes.

e. Le lien entre le profil d'un incubateur et sa performance

La performance des incubateurs est souvent mesurée dans la littérature par rapport à leur taux de survie et leur durée de vie (Block et MacMillan, 1993; Hill et Birkinshaw, 2012; Becker et Gassmann, 2005). Les travaux de plusieurs auteurs démontrent que les incubateurs les plus enclins à survivre sur une longue période sont ceux qui développent des marchés dans lesquels l'organisation parente possède une expérience préalable et qu'au contraire, les projets en démarrage liés à de nouveaux segments de marchés échouent invariablement (von Hippel, 1979).

Plus récemment, Hill et Birkinshaw (2012) ont démontré que les incubateurs sont plus efficaces lorsqu'ils s'investissent dans des activités qui sont basées sur les compétences

stratégiques de l'organisation parente et qui les étendent. Cette observation est renforcée par le constat de ces auteurs selon lequel le renforcement des relations de l'incubateur avec les unités d'affaires existantes de l'organisation parente augmente leur taux de survie. C'est donc dire que ces auteurs sont peu convaincus quant au potentiel des incubateurs travaillant sur des projets d'innovation plutôt radicale et suggèrent que les incubateurs orientés sur l'exploitation seront plus susceptibles d'augmenter leur espérance de vie.

Parallèlement, Becker et Gassmann (2006) suggèrent que les incubateurs qui bâtissent des liens en dehors des frontières formelles de l'organisation sont les plus prometteurs. Pour ces chercheurs, la collaboration entre les entreprises en démarrage développant de nouveaux produits et les grandes entreprises qui, en contrepartie peuvent fournir des tests de marché à grande échelle et capitaliser sur leurs ressources marketing, est bénéfique pour les deux parties. Cette approche se compare à l'anticipation du changement du rôle des entreprises dans la gestion de l'innovation proposé par von Hippel (2005) dans son ouvrage sur la démocratisation de l'innovation dont il a déjà été question.

Le paradoxe qui ressort de ces découvertes est que la survie de ces structures est dépendante de leur propension à exploiter plutôt qu'à explorer, alors que conceptuellement, les entreprises mettent en place des incubateurs pour explorer de nouveaux marchés, et pour se défendre contre la perturbation des marchés causée par de nouveaux entrants, de nouvelles technologies ou de nouvelles tendances socioéconomiques. La prochaine section discutera donc de l'importance de l'apprentissage au sein des incubateurs.

7. L'apprentissage, utilité fondamentale de l'incubateur

a. Le risque de tout miser sur les compétences existantes

Plusieurs recherches démontrent que les incubateurs adoptant une position d'exploitation des compétences détenues par l'organisation parente augmentent leurs taux de survie et leurs chances de succès (Fast, 1979; Hill et Birkinshaw, 2012). Pourtant, Dougherty (1995) a démontré que beaucoup d'inventions incubées par des organisations perdent leur potentiel lorsque des compétences tenues pour acquises par les unités d'affaires établies éloignent les incubés d'une démarche rigoureuse d'innovation. Dougherty (1995) nomme incompétences clés (*core incompetencies*) cette transformation de capacités organisationnelles distinctives en démarches peu rigoureuses et tenues pour acquises par les employés. Pour faire une

analogie avec le sport, une compétence clé se retrouve par exemple chez les équipes qui deviennent prévisibles lorsqu'elles se fient toujours sur un joueur ou une tactique avec laquelle elles ont eu du succès dans une situation de jeu précise, il devient alors plus facile de les déjouer.

Ce phénomène se matérialise par l'imbrication de l'identité de l'entreprise parente et de ses façons de faire dans le comportement des incubés. Le réflexe des incubés une fois dans l'incubateur est d'appliquer les processus de la grande entreprise à un projet en démarrage. Or, nous l'avons vu (Kanter, 1985), les processus de gestion entrepreneuriale sont complètement différents des processus bureaucratiques. Cela s'est traduit par un échec invariable des initiatives opérées de la sorte. Au contraire, les projets incubés étudiés par Dougherty (1995) qui ont connu du succès ont agi de manière complètement différente, remettant en question les règles établies. C'est ce qui nous amène à parler de l'utilisation de l'incubateur en tant qu'outil de développement de nouvelles compétences.

b. Le développement de nouvelles compétences

Bien que plusieurs recherches démontrent que les incubateurs adoptant une posture d'exploitation plutôt que d'exploration augmentent leur chance de succès et d'efficacité, un autre courant de recherche suggère plutôt que l'utilité première des incubateurs et plus largement de l'entrepreneuriat organisationnel demeure l'apprentissage (Brock et MacMillian, 1993; Keil et coll., 2009; Vanhavaberke et Peeters, 2005; Chesbrough, 2000; Zahra et coll., 1999).

Brock et MacMillian (1993), dans un effort précoce d'offrir un guide pratique pour mettre en place une initiative d'incubation au sein d'une grande entreprise, mettent à plusieurs reprises l'emphase sur l'importance de l'apprentissage comme facteur différenciateur des incubateurs. Ils définissent l'apprentissage comme « un processus continu de découvertes d'idées, d'invention de nouvelles possibilités d'actions, de production d'action et d'observation de leur conséquence menant à de nouvelles connaissances » (Meen et Keough, 1992; dans Brock et MacMillian, 1993).

Ces apprentissages peuvent être incrémentaux, d'une part, ou radicaux, d'autre part. Les apprentissages incrémentaux tirent profit des connaissances existantes dans l'entreprise pour les étendre, ou s'en servent comme fondation pour le développement de nouvelles

connaissances. Dans les deux cas, il s'agit d'amélioration progressive des connaissances existantes. Les apprentissages radicaux représentent pour leur part des apprentissages qui changent les repères cognitifs et concurrentiels d'une entreprise (Huber, 1991; dans Zahara, 1999). Ces apprentissages peuvent également tirer profit de connaissances existantes, pour amorcer un virage dans les produits de l'entreprise, mais elles ont aussi le potentiel de développer de toutes nouvelles lignes d'affaires par l'intrapreneuriat.

À ce titre, Vahaverbeke et coll (2009) adoptent la théorie des *Real Options* pour expliquer le lien entre incubation et apprentissage. Selon ces auteurs, dans un contexte où l'incertitude associée à un nouveau marché ou une nouvelle technologie est inacceptable, il est préférable pour les entreprises de créer des options – c'est-à-dire de se donner le droit, mais non l'obligation d'agir sur un investissement dans le futur (Amram et Kulatilaka, 1999; dans Vahaverbeke et coll., 2009) par des investissements d'apprentissage : notamment en investissant dans un portefeuille de projets incubés.

Ces investissements, des options, créent de la valeur pour les entreprises, car l'apprentissage par exposition prolongée à une opportunité particulière réduit l'incertitude qui y est associée. Éventuellement, en se donnant le droit de reporter la décision d'y investir de façon plus importante, l'entreprise se dote d'une flexibilité stratégique (Vanhaverbeke et coll., 2009).

L'incubation permet donc selon cette logique :

- a) d'apprendre rapidement au sujet d'une opportunité émergente ;
- b) de bénéficier d'un délai dans l'entrée sur le marché ou dans l'engagement financier plus important pour attendre que le niveau d'incertitude associé à une opportunité soit plus bas et que le potentiel du marché soit plus prévisible ;
- c) de ralentir le moment où une entreprise se désengage d'un projet.

Pour Chesbrough (2000), le potentiel de rétention des apprentissages est d'ailleurs le différenciateur le plus important des incubateurs mis en place par des entreprises par rapport à ceux qui sont mis en place par des fonds de capital de risque. Étant donné que les incubés ont la possibilité d'entretenir des canaux de communication avec l'organisation parente ou de retourner y travailler en cas d'échec de leur projet entrepreneurial, les entreprises peuvent bénéficier des apprentissages tirés de telles démarches.

Keil et coll. (2009) vont plus loin en démontrant que les projets incubés d'un incubateur peuvent agir comme de riches aires de développement pour l'initiation d'évènements

fondateurs menant au développement de nouvelles compétences. À partir d'une étude longitudinale des 37 projets incubés d'une entreprise entre 1999 et 2003, ils ont constaté que même les projets ayant échoué ont créé d'importantes compétences qui ont subséquemment été transférées ailleurs dans l'organisation parente. Keil et coll. (2009) démontrent par le fait même que l'entrée en phase de commercialisation des incubés n'est pas le seul véhicule par lequel une entreprise peut bénéficier de ses investissements en incubation. Il est selon eux essentiel de mesurer le succès des initiatives d'incubation, d'une part par le nombre d'initiatives commercialisées, mais également, et surtout, par le nombre de compétences développées au sein des projets incubés, qu'ils aient été jugés comme des succès ou non.

Plus largement, au niveau de l'entrepreneuriat organisationnel, dont l'incubation est un volet, Zahra et coll. (1999) suggèrent que l'une des contributions les plus importantes de ces activités repose dans ses liens avec les processus d'apprentissage de l'entreprise parente qui augmentent ses compétences dans la lecture de ses marchés cibles, et dans la commercialisation de nouveaux produits, processus ou services.

Plusieurs chercheurs démontrent ainsi le potentiel de l'incubation dans l'apprentissage organisationnel, ainsi que dans le développement de compétences et de connaissances. Deux enjeux fondamentaux découlent toutefois de ces constats : 1. l'organisation parente doit posséder une capacité d'absorption suffisante pour rapatrier les connaissances créées au sein des incubateurs vers ses unités d'affaires ; et 2. elle doit également être suffisamment patiente pour maintenir les opérations de ses activités d'incubation dans un contexte où il a été démontré que les structures orientées vers l'exploration sont moins susceptibles de survivre à long terme que celles qui adoptent une posture d'exploitation.

8. Développement de la capacité d'absorption – fondamental pour tirer profit des incubateurs

Zahra et coll. (1999) insistent sur le fait que le développement de connaissances est insuffisant pour contribuer au renouvellement stratégique d'une entreprise. Selon eux, des initiatives d'entrepreneuriat organisationnelles efficaces nécessitent que les connaissances tirées de ces activités soient intégrées, transférées et exploitées par l'organisation parente.

a. Le modèle initial de capacité d'absorption

Ces préoccupations rejoignent la question de la capacité d'absorption d'une entreprise. Celle-ci renvoie à la capacité d'une entreprise à utiliser son bagage de connaissances afin de reconnaître la valeur de nouvelles connaissances, de l'assimiler, puis de l'utiliser à des fins commerciales (Cohen et Levinthal, 1990). La logique qui sous-tend cette théorie est que ce sont les connaissances déjà détenues par une entreprise qui permettent de créer les associations et les liens créatifs qui n'auraient pas pu être considérés autrement qu'en se basant sur un ensemble de connaissances liées à une discipline particulière.

La capacité d'absorption repose sur les individus qui se trouvent à l'interface entre l'entreprise et l'environnement externe, ou entre le niveau stratégique de l'entreprise et ses sous-unités - les projets incubés au sein d'un incubateur sont positionnés de la sorte. Pour que les connaissances soient transmises efficacement, ces individus doivent donc pouvoir compter sur des mécanismes de communication efficaces, de même que sur un langage commun au sein de l'entreprise permettant d'interpréter le contenu partagé.

En ce sens, Vanhaverbeke et coll. (2009) affirment que l'incubation et l'assimilation des compétences qui s'y développent sont des processus délibérés : les entreprises identifient et assimilent de nouvelles technologies en investissant de manière délibérée dans des technologies externes puis en développant, toujours délibérément, des processus afin d'apprendre de ces technologies.

Par ailleurs, il est intéressant de noter à ce propos que la capacité d'absorption peut être développée. Selon Cohen et Levinthal (1990), une fois qu'une entreprise maîtrise adéquatement cette capacité dans un secteur, il lui devient plus facile de l'adapter à un autre. D'aucuns diront qu'il s'agit en fait d'apprendre à apprendre au niveau organisationnel. Parallèlement, cette capacité, de par les liens qu'elle permet de faire entre des connaissances maîtrisées et de nouvelles, favorise également l'anticipation des changements par l'entreprise qui la possède (Cohen et Levinthal, 1990).

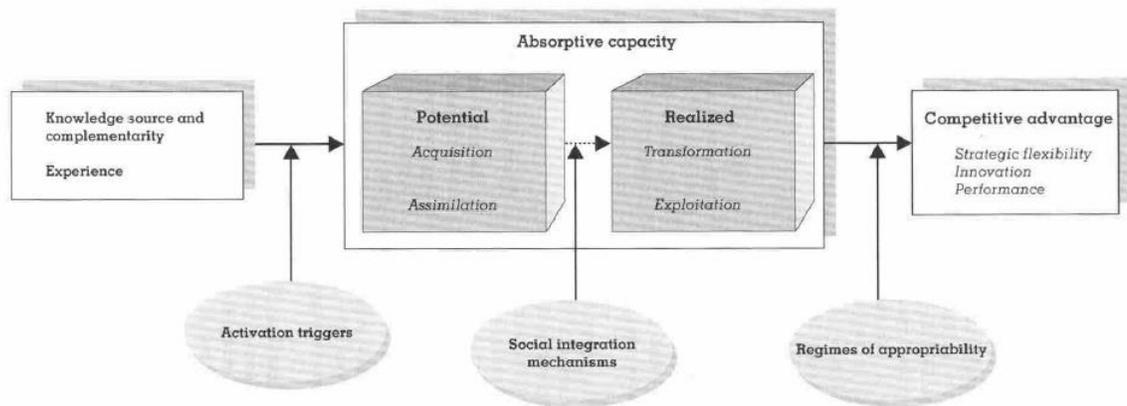
b. L'intégration sociale – le pont entre l'absorption et la transformation

Dans un effort visant à reconceptualiser la capacité d'absorption pour mieux la développer, Zahra et Georges (2002) ont déconstruit cette capacité en deux dimensions principales : le potentiel d'absorption (*potential absorptive capacity*) et la capacité d'absorption réalisée

(Figure 3). Le potentiel d'absorption reflète le niveau de réceptivité d'une entreprise à acquérir et assimiler de nouvelles connaissances. La capacité d'absorption réalisée est pour sa part fonction de la capacité des entreprises à transformer et exploiter les connaissances absorbées. Ensemble, les capacités d'acquisition, d'assimilation, de transformation et d'exploitation s'influencent mutuellement pour devenir une capacité dynamique qui influence la capacité d'une entreprise à créer et déployer les connaissances nécessaires à la création de nouvelles capacités organisationnelles (Zahra et Georges, 2002).

Plus particulièrement, la capacité de transformation retient notre attention étant donné que selon Zahra et Georges (2002), le processus de bissociation dans la combinaison des connaissances maîtrisées par l'entreprise et celles qui sont nouvellement acquises façonne l'état d'esprit entrepreneurial d'une entreprise et encourage l'action entrepreneuriale. C'est cette capacité qui comprend les nouvelles idées, qui facilite la reconnaissance d'opportunités, et qui, en même temps, altère la façon dont une entreprise se perçoit.

Figure 4. Représentation de la capacité d'absorption de Zahra et George (2002)



Pour passer efficacement d'une capacité potentielle à la capacité réalisée, Zahra et George (2002) soulignent par ailleurs l'importance de la mise en place de mécanismes d'intégration sociale. Ces derniers, qu'ils soient formels ou informels au sein des entreprises, réduisent les barrières bloquant un partage efficace d'informations en même temps qu'elles augmentent l'efficacité des capacités d'assimilation et de transformation des connaissances (Zahra et Georges, 2002). C'est donc dire qu'en favorisant un passage de la capacité d'absorption potentielle à la capacité réalisée, les mécanismes d'intégration sociale entre des initiatives externes à une entreprise et les employés de cette dernière facilitent la remise en question de valeurs, processus et ressources qui auraient été tenus pour acquis (Christensen, 1997).

Ces mécanismes pourraient donc contribuer à surmonter les différentes barrières à l'innovation freinant le lien entre les capacités d'assimilation et d'absorption et celles de transformation et d'exploitation décrites par Zahra et Georges (2002).

9. Conclusion de la revue de littérature

La revue de littérature proposée présente des approches récentes en gestion de l'innovation, mais met surtout en évidence l'importance des initiatives intrapreneuriales pour surmonter les différentes barrières à l'innovation au sein des entreprises établies. La mise en place d'incubateur s'inscrit dans cette logique en se voulant une réponse structurelle au développement de nouvelles compétences pour les entreprises engagées dans un réseau de valeur qui limite leurs perspectives d'innovation.

Rappelons-le, l'innovation est un processus délibéré devant conduire à la commercialisation d'un produit, service ou modèle d'affaires nouveau. L'objectif d'une telle démarche peut être d'améliorer la proposition de valeur d'une entreprise, mais peut aussi bien être la création ex nihilo. Pour performer en innovation, les entreprises doivent maîtriser toutes les étapes de la chaîne de valeur, à savoir la génération d'idées, le développement d'idées et leur commercialisation.

Cependant, plusieurs barrières freinent l'innovation au sein des entreprises. Ces barrières s'expliquent principalement par l'institutionnalisation de façons de penser et d'agir qui engagent les entreprises dans une dépendance de chantier limitant leur volonté de changer et concentrant les démarches d'innovations en améliorations incrémentales de gammes de produits et services existants. Ce phénomène est amplifié par l'imbrication d'une entreprise dans un réseau de valeur qui conditionne son modèle de revenu, influence les décisions d'investissements des équipes de direction et façonne la perception que ces deniers ont de leur industrie.

Graduellement, de nouvelles approches à l'innovation visent à perméabiliser les frontières d'une entreprise afin d'élargir ses perspectives quant au développement de nouveaux produits/services et modèles d'affaires. Des *lead-users* développent des produits pour eux-mêmes et les développent de façon communautaire en s'entourant d'individus partageant des intérêts communs et des compétences complémentaires entraînant un mouvement de démocratisation de l'innovation et promouvant l'opportunité pour tous de créer.

Parallèlement, les entreprises s'intègrent non plus seulement à leur réseau de valeur, mais aussi à leur écosystème institutionnel, gouvernemental, ou même privé pour collaborer au développement de nouveaux produits, services ou modèles d'affaires. Depuis peu, les entreprises semblent vouloir optimiser ces démarches en appliquant les principes de la co-création visant à développer des mécanismes d'engagement avec les employés, les fournisseurs et les clients d'une entreprise afin de favoriser un dialogue créatif.

Malheureusement, ces approches sont souvent insuffisantes pour permettre à des idées d'être diffusées au sein des hautes instances d'une entreprise, freinant par le fait même certains projets potentiellement prometteurs, car trop différents des habitudes d'une entreprise. Pour y arriver, l'existence d'initiatives intrapreneuriales est indispensable. Ce genre de démarche exige toutefois un type de gestion différente, une gestion entrepreneuriale plutôt que bureaucratique. Pour implanter ce type de gestion, plusieurs auteurs soulignent qu'il est essentiel de ne pas la mettre en concurrence avec la gestion bureaucratique.

L'une des réponses structurelles pour y arriver est la mise en place d'incubateurs par les grandes entreprises. Bien qu'il existe différents types d'incubateurs, leur mission étant généralement de développer de nouvelles occasions d'affaires, plusieurs recherches positionnent les incubateurs comme des sources importantes d'apprentissage pour les organisations. De par un échange constant de ressources et de connaissances, l'exposition que l'incubateur offre sur de nouvelles tendances et l'expérimentation, l'incubateur a le potentiel de devenir un endroit où surviennent les événements à l'origine du développement de nouvelles compétences pour une entreprise.

Pour véritablement mener au développement de nouvelles compétences à travers ses activités d'incubation, l'entreprise doit toutefois pouvoir compter sur une capacité d'absorption développée, c'est-à-dire que l'entreprise doit être performante dans l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation de nouvelles idées.

Au final, cette section nous a permis de poser les bases de notre argumentaire sur l'importance de démarches intrapreneuriales dans la gestion de l'innovation et de présenter l'incubation comme un outil efficace pour y arriver. Dans la prochaine section, nous présenterons la problématique découlant de notre discussion et proposerons un cadre conceptuel pour étudier la question de recherche retenue.

Cadre conceptuel

Dans ce chapitre, nous discuterons de la problématique qui ressort de notre recension des écrits sur l'innovation, l'entrepreneuriat organisationnel et l'incubation. Nous reviendrons dans un premier temps sur nos interrogations quant à la capacité de l'incubateur à résoudre le dilemme de l'innovation présenté dans la section précédente. Nous décrirons dans un deuxième temps notre unité d'analyse et un cadre théorique qui orientera notre recherche. Nous terminerons cette section en proposant un cadre conceptuel intégrant ces deux éléments.

1. Question de recherche

Nous avons bâti dans notre revue de littérature un argument selon lequel l'intrapreneuriat est indispensable à l'innovation. Les contributions de différents chercheurs démontrent que l'incubation constitue un moyen pour les entreprises de concilier l'exploration et l'exploitation par la mise en place d'une structure, indépendante de leurs opérations courantes, permettant à des salariés de poursuivre et de développer des occasions d'affaires risquées dans un contexte propice à l'innovation. Parallèlement, nous avons présenté les propos de plusieurs auteurs qui démontrent que l'incubation est un outil efficace d'apprentissage pour les entreprises.

Nous constatons cependant qu'aucune recherche ne semble avoir considéré l'esprit entrepreneurial des incubés comme un apprentissage en soi susceptible d'influencer la capacité d'innovation de l'organisation parente. Nous nous posons donc la question suivante : « **comment l'esprit entrepreneurial d'un incubateur peut-il influencer la capacité d'innovation de l'entreprise qui le met en place ?** » Bien que des auteurs comme Zahra et coll. (1999) insistent sur l'importance du rapatriement des connaissances issues des initiatives d'entrepreneuriat organisationnel, nous n'avons identifié aucune recherche s'attardant à la question que nous proposons. Qui plus est, McFazdean et coll. (2005) recommandent l'approfondissement de l'étude de la relation entre les intrapreneurs et le processus d'innovation d'une entreprise.

Pour comprendre comment sont rapatriées les connaissances de l'incubateur vers son entreprise parente, nous utiliserons comme unité d'analyse la capacité d'innovation. Nous chercherons à comprendre les mécanismes qui permettent à l'incubation de la rendre plus

entrepreneuriale. Nous nous baserons sur le modèle d'apprentissage délibéré de Zollo et Winter (2002) pour étudier ce phénomène. Celui-ci représente le mécanisme par lequel les entreprises développent des capacités dynamiques. En étudiant les étapes de ce mécanisme au sein de différentes entreprises, nous estimons être en mesure d'évaluer comment peut être rapatrié l'esprit entrepreneurial d'un incubateur au sein de son entreprise parente.

Nous définirons dans le prochain segment la capacité d'innovation, que nous déclinons en trois dimensions (Christensen, 1997 ; 2003). Nous décrirons ensuite le concept modèle d'apprentissage délibéré de Zollo et Winter (2002). Nous terminerons en proposant un cadre conceptuel qui nous permettra d'analyser nos données.

2. Unité d'analyse : la capacité d'innovation

Nous avons choisi d'étudier la relation entre les activités d'incubation d'une entreprise et sa capacité d'innovation afin d'établir si le style de gestion de l'incubateur et les valeurs qui y sont partagées peuvent être rapatriés au sein de son entreprise parente.

Le concept de capacité d'innovation trouve son origine dans la perspective des ressources et des capacités (*resource-based view*, RBV), initialement proposée par Penrose (1959), de Wenerfelt (1984) qui s'est inspiré des travaux de Penrose (1959) sur la théorie de la croissance, en posant comme postulat que l'avantage concurrentiel d'une entreprise provient de ses ressources internes. Prahalad et Hamel (1990) développent la RBV en y incluant le concept de compétence clé. Selon ces deux auteurs, pour que la dotation en ressources engendre des avantages concurrentiels durables pour les entreprises, celles-ci doivent savoir comment démultiplier leurs ressources (Prahalad et Hamel, 1990). Ainsi, les compétences clés de l'entreprise résident dans le savoir collectif de l'organisation et notamment dans sa capacité de « *coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies* » (Prahalad et Hamel, 1990 : 82).

Les critiques apportées à la nature statique de la RBV ont fait naître le courant des capacités dynamiques (Teece et coll. 1997), mais qui prend aussi en compte l'environnement. Les capacités dynamiques sont définies comme « *a firm's behavioural orientation constantly to integrate, reconfigure, renew and recreate its resources and capabilities and, most importantly, upgrade and reconstruct its core capabilities in response to the changing environments to attain and sustain competitive advantage* » (Wang et Ahmed, 2005). Selon

Wang et Ahmed (2005), cette capacité serait en fait la somme de trois capacités, à savoir la capacité d'adaptation, la capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1991; Zahara et George, 2002) et la capacité d'innovation.

La capacité d'innovation fait donc partie des capacités dynamiques d'une entreprise. Elle renvoie aux compétences et aux savoirs mis en œuvre dans une entreprise pour développer de nouveaux produits ou marchés, et ce, en alignant une orientation stratégique innovante avec des processus et des comportements innovants (Wang et Ahmed, 2005). La question que nous nous posons est de savoir si un incubateur contribue à l'intégration, la reconfiguration, le renouvellement et la « recréation » de la capacité d'innovation de l'entreprise qui le met en place.

Pour étudier la variation d'une capacité, nous mobiliserons le cadre conceptuel de Christensen (1997, 2003) selon qui les capacités d'une entreprise se déclinent toutes en trois dimensions, à savoir : les ressources, les processus et les valeurs. Le tableau X en résume les parties constituantes.

- Les ressources : elles sont selon Christensen la composante la plus tangible des capacités d'une entreprise (Christensen, 2003). Les ressources incluent les salariés d'une entreprise, ses équipements, ses technologies, son design de produits, sa marque, ses moyens financiers, ses relations avec ses clients et ses fournisseurs. Non seulement les ressources ont-elles une valeur, selon Christensen (2003), mais elles sont également flexibles. C'est à dire qu'elles peuvent être utilisées dans différents contextes. Pour un ingénieur, par exemple, il peut travailler dans une grande entreprise, comme il peut travailler pour un projet en démarrage.

- Les processus : ce sont les tendances d'interaction, de coordination, de communication et de prise de décision à travers lesquelles une entreprise transforme des intrants en extrants (Christensen, 2003). Pour Christensen (2003), les processus impliquent non seulement les processus manufacturiers, mais également le développement de produit, les études de marché, le développement des talents, l'allocation de ressources, etc.

Les processus sont en fait conçus pour accomplir une tâche en particulier de manière ordonnée et reproductible (Christensen, 2003). Contrairement aux ressources, les processus ne sont pas flexibles, selon Christensen (2003). Il explique en effet qu'alors

qu'ils permettent d'effectuer une tâche efficacement, un processus utilisé pour réaliser une tâche pour laquelle il n'a pas été conçu peut paraître lent, bureaucratique et inefficace.

- Les valeurs : les valeurs d'une organisation constituent les critères par lesquels ses employés prennent des décisions en ce qui concerne leurs priorités (Christensen 2003). Les priorités incluent par exemple le jugement quant à l'attractivité d'une occasion d'affaires, quant à l'importance de segments de clientèles et quant à la valeur d'une idée de nouveau produit.

Selon Christensen (2003), les valeurs d'une entreprise évoluent selon deux dimensions. La première est le niveau de marges de profit acceptable pour poursuivre une occasion d'affaires. La seconde dimension sur laquelle des valeurs peuvent changer, selon lui, concerne la taille qu'un marché ou qu'un segment de clientèle doit avoir pour paraître attirant pour l'entreprise. Pour une grande entreprise, par exemple, une occasion d'affaires doit être associée à un marché suffisamment important pour qu'elle représente une source de croissance réelle pour l'entreprise.

Tableau 2. Modèle RPV (Ressources, processus et valeurs) (Christensen, 1997)

Ressources	Processus	Valeurs
<ul style="list-style-type: none"> • Talents • Produits • Technologies • Équipements • Moyens financiers • Marque • Information • Canaux de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> • Embauche • Développement • Processus manufacturiers • Études de marché • Planification et budget • Vente et distribution • Finance 	<ul style="list-style-type: none"> • Structure de coût • Taille minimale des occasion d'affaires • Demande des consommateurs • Priorisation

À partir des trois dimensions des capacités proposées par Christensen (2003) et de la définition de la capacité d'innovation de Wang et Ahmed (2005), nous définissons la capacité d'innovation comme **les ressources, les compétences et les valeurs mis en œuvre dans une**

entreprise pour développer de nouveaux produits, services, modèles d'affaires ou marchés.

En évaluant ces trois dimensions au moyen du modèle d'apprentissage délibéré de Zollo et Winter, nous tâcherons de comprendre par quel moyen l'incubation peut rendre la capacité d'innovation de son organisation parente plus entrepreneuriale.

3. Le modèle d'apprentissage délibéré

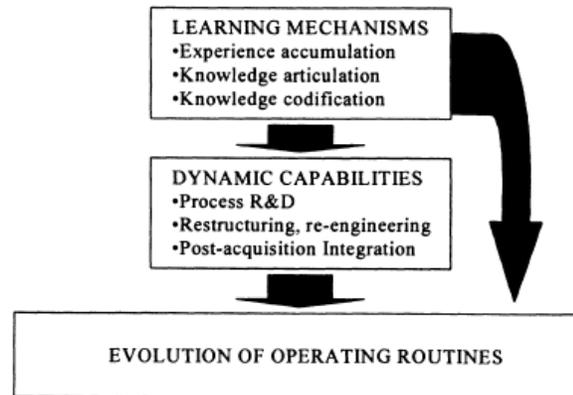
Zollo et Winter (2002) proposent un cadre théorique liant trois mécanismes d'apprentissage à l'évolution des compétences dynamiques d'une organisation (Figure 5.). Ce modèle attire notre attention, car comme nous l'avons souligné précédemment, l'incubateur est en soi une structure visant l'apprentissage organisationnel. C'est pour cette raison que nous nous appuyons sur ce modèle pour étudier la question qui nous intéresse. Nous remplacerons toutefois dans notre modèle final la boîte représentant les capacités dynamiques par les trois dimensions de la capacité d'innovation, telles que définies dans le segment précédent. Associée à ce modèle, ces auteurs proposent également une description de la façon dont évoluent les connaissances à travers le temps au moyen des mécanismes d'apprentissage. Nous définirons dans un premier temps les mécanismes d'apprentissage et expliquerons ensuite le modèle cyclique d'évolution des connaissances.

a. Mécanismes d'apprentissage

Selon Zollo et Winter (2002) trois mécanismes d'apprentissage sont impliqués dans la création et l'évolution de compétences :

- Les routines organisationnelles et l'accumulation d'expérience
- L'articulation des connaissances
- La codification des connaissances

Figure 5. Apprentissages, capacités dynamiques et routines opérationnelles (Zollo et Winter, 2002)



Les **routines organisationnelles et l'accumulation d'expérience** constituent selon les auteurs le premier mécanisme d'apprentissage menant à l'évolution d'une capacité. Les routines organisationnelles sont des tendances comportementales des employés en réaction à des stimuli internes ou externes. Il existe selon Zollo et Winter (2002) deux types de routines. Les premières expriment l'exécution de procédures connues visant la génération de revenus selon le modèle d'affaires courant d'une entreprise. Les secondes désignent pour leur part celles qui visent à générer un changement désirable au sein des opérations d'une entreprise afin de lui permettre d'augmenter ses revenus. Elles sont désignées par les auteurs comme des routines d'exploration (Nelson et Winter, 1982 ; dans Zollo et Winter, 2002).

Zollo et Winter (2002) intègrent dans leur définition des routines un aspect d'apprentissage. S'appuyant sur les travaux de Gavetti et Levinthal (2000), ils intègrent à leur proposition la suggestion selon laquelle « *routines reflect experiential wisdom in that they are the outcome of trial and error learning and the selection and retention of past behavior* ». Ils nomment ce phénomène l'accumulation d'expérience et établissent que c'est partie intégrante du processus d'apprentissage.

Ensuite, **l'articulation des connaissances** représente le processus par lequel les connaissances implicites d'individus sont articulées à travers des discussions collectives, des sessions de rétroaction, et des processus d'évaluation de performance (Zollo et Winter, 2002). Selon les auteurs: « *organizational competence improves as members of an organization become more aware of the overall performance implications of their actions, and is the direct consequence of a cognitive effort more or less explicitly directed at enhancing their understanding of these causal link* » (Zollo et Winter, 2002 : 341). L'articulation des

connaissances améliore la compréhension des liens entre les actions prises et leur influence sur leur performance dans la réalisation d'une tâche et mènent ainsi à des ajustements dans les routines organisationnelles grâce à la reconnaissance du besoin de changement (Zollo et Winter, 2002).

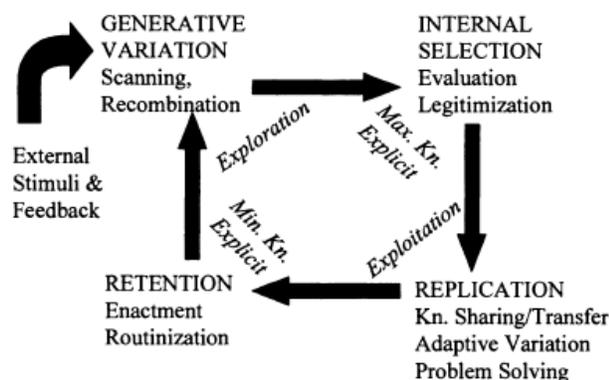
Le dernier mécanisme d'apprentissage proposé dans ce modèle est **la codification des connaissances**. Il s'agit de la rédaction des implications en termes de performance de différentes routines explorées à travers des outils écrits, tels des manuels, des tableaux, des systèmes de support de décision, etc. (Zollo et Winter, 2002). Cet exercice exige selon les auteurs un effort de réflexion important pour comprendre le lien de causalité entre des décisions qui doivent être prises et les résultats qui en découlent. À travers cet effort, les individus qui s'y prêtent sont mieux à même d'aboutir à une définition de ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, et pourquoi (Zollo et Winter, 2002).

b. Modèle cyclique d'évolution des connaissances organisationnelles

En plus des trois mécanismes d'apprentissage qu'ils proposent, Zollo et Winter (2002) présentent un modèle selon lequel se développe une compréhension collective des apprentissages réalisés à l'égard d'une tâche particulière – l'innovation, dans le cas qui nous concerne (figure 6). Ce modèle est représenté en quatre étapes :

- « *Generative variation* »
- Sélection interne
- Réplication
- Rétention

Figure 6. Modèle cyclique de création des connaissances organisationnelles (Zollo et Winter, 2002)



À l'étape de la « *generative variation* », les individus réagissaient à des stimuli internes ou externes en générant de nouvelles idées pour approcher une problématique (Zollo et Winter, 2002).

Les nouvelles façons de travailler développées sont ensuite soumises aux **pressions internes** de l'organisation visant à l'évaluation de leur potentiel pour améliorer l'efficacité de routines existantes à grande échelle ou la création de nouvelles opportunités (Nonaka, 1994; dans Zollo et Winter, 2002). Ces pressions surviennent alors que les nouvelles idées développées sont mises en contexte par rapport au fonctionnement traditionnel de l'organisation et en fonction des structures de pouvoir établies (Zollo et Winter, 2002).

La troisième phase du cycle d'évolution des connaissances organisationnelles est la **réplication**. Il s'agit d'une période où l'organisation met en place des activités ayant pour objectif de diffuser les initiatives de changement récemment approuvées (Zollo et Winter, 2002). Selon Zollo et Winter (2002), la diffusion des idées et pratiques qui survient à cette étape peut également contribuer à l'émergence de nouvelles informations qui peuvent offrir la diversité nécessaire pour relancer un stimuli menant à un nouveau cycle de création de connaissances. Autrement dit, les hypothèses construites à travers l'étape de sélection interne sont testées empiriquement et peuvent mener à de nouvelles interrogations.

Enfin, la dernière étape est celle de la rétention des idées. À cette étape, les connaissances codifiées sont acceptées et s'institutionnalisent. La répétition mène en effet à l'exécution automatique de tâches et par le fait même à la réduction de la conscience des individus du lien entre la tâche et sa raison d'être (Zollo et Winter, 2002). La capacité a alors évolué par rapport à son statut initial.

En étudiant comment ce mécanisme agit sur la capacité d'innovation à travers l'incubation, nous serons en mesure d'expliquer comment l'esprit entrepreneurial peut être intégré à la capacité d'innovation d'une entreprise.

4. Cadre conceptuel retenu

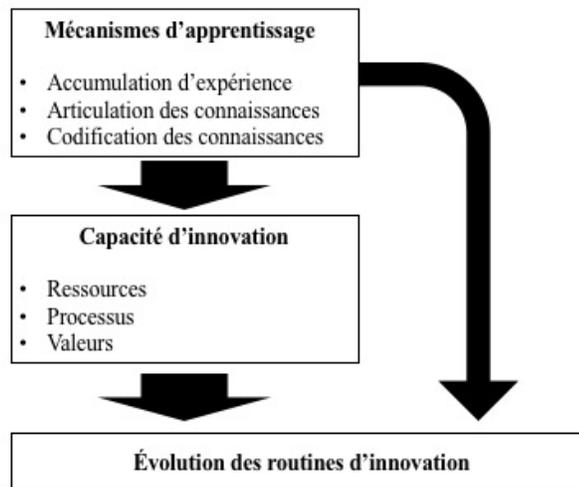
Nous nous appuyerons donc sur le modèle d'apprentissage délibéré de Zollo et Winter (2002) pour étudier l'impact de l'esprit entrepreneurial valorisé et pratiqué au sein d'un incubateur sur la capacité d'innovation de l'entreprise qui le met en place.

Nous présenterons dans un premier temps le niveau du modèle cyclique d'évolution de connaissances organisationnelles auquel les cas étudiés sont parvenus. Nous analyserons ensuite l'impact des différents mécanismes d'apprentissage sur les trois dimensions de la capacité d'innovation – les ressources, les processus et les valeurs – tel que suggéré par Christensen, (2003).

Il convient de rappeler que contrairement au modèle initial proposé par Zollo et Winter (2002), nous n'étudions pas l'impact des mécanismes d'apprentissages sur les capacités dynamiques, mais bien sur la capacité d'innovation.

À travers cette combinaison, nous proposons le cadre conceptuel suivant :

Figure 7. Cadre conceptuel proposé, inspiré des travaux de Zollo et Winter (2002) et de Christensen (1997)



Méthodologie

Ce chapitre a pour objet de présenter la stratégie méthodologique employée pour répondre à la question de recherche proposée. Nous justifierons dans un premier temps la méthode retenue. Nous présenterons ensuite notre design de recherche. Avant d’y arriver, toutefois, nous nous permettons de répéter la question de recherche afin de mettre le lecteur en contexte : « **comment l’esprit entrepreneurial d’un incubateur peut-il influencer la capacité d’innovation de l’entreprise qui le met en place ?** »

1. La méthode des cas

Vu la nature descriptive de notre question de recherche et l’écart que nous tâchons de combler dans l’état actuel de la littérature, nous avons retenu l’approche qualitative pour étudier le phénomène qui nous intéresse. Alors que des analyses statistiques permettent de mesurer l’influence de variables sur d’autres variables, notre recherche vise plutôt à valider les dites variables dont il faudrait tenir compte dans une éventuelle étude quantitative. Nous cherchons à évaluer comment le phénomène que nous étudions peut survenir et à non mesurer l’impact spécifique de chacune des variables sur la capacité d’innovation.

Nous souhaitons, par notre cueillette de données, à répertorier les variables pertinentes à l’étude de l’impact de l’esprit entrepreneurial des incubateurs sur la capacité d’innovation des entreprises qui les mettent en place. Dans ce contexte, nous voulons éviter de nous contraindre à nous concentrer spécifiquement sur un nombre de variables prédéterminé. Nous préférons permettre, voire faciliter, l’émergence de nouveaux éléments ayant le potentiel de contribuer à la compréhension du phénomène à l’étude. Dans ce contexte, l’approche qualitative est plus appropriée qu’une approche quantitative.

Grâce à cette méthode, nous souhaitons combler l’écart dans la littérature sur la question du rapatriement des apprentissages réalisés au sein de l’incubateur dans l’organisation qui le met en place.

2. L'étude de cas multiple

L'approche qualitative retenue pour étudier la question qui nous intéresse est l'étude de cas multiple. L'étude de cas permet de comprendre un phénomène réel et assume que sa compréhension risque d'impliquer d'importantes conditions contextuelles pertinentes à l'étude du phénomène (Yin, 2014). Dans le cas du sujet qui nous intéresse, l'étude de cas est utilisée pour mettre en lumière des situations où les répercussions du phénomène étudié ne sont pas distinguables de façon évidente (Yin, 2014).

Ce qui a motivé le choix de l'étude de cas par rapport à d'autres méthodologies qualitatives comme l'ethnographie, l'expérience ou le sondage est la nature de notre question de recherche (Yin, 2014). En effet, comme nous cherchons à comprendre *comment* un phénomène peut survenir, nous ne souhaitons pas manipuler le comportement des individus étudiés, comme c'est le cas dans l'expérience (Yin, 2014), ni à mesurer quoi que ce soit comme c'est le cas dans un sondage. L'ethnographie, bien qu'elle aurait pu répondre à nos préoccupations méthodologiques, aurait demandé un engagement trop important dans le contexte de notre recherche. Une période étendue d'observation au sein de quatre entreprises aurait été impossible pour nous. Notre choix s'est donc arrêté sur l'étude de cas, car elle permet de répondre à des questions comme *comment* et *pourquoi* un phénomène survient-il? Elle peut en effet être utilisée pour offrir des descriptions, valider une théorie ou générer une théorie (Eisendhardt, 1989).

En outre, Gagnon (2011) suggère quatre critères pour la sélection d'une étude de cas comme méthodologie de recherche. L'objet d'étude doit :

1. Être étudié dans son contexte réel
2. Adresser une question émanant d'un écart dans la littérature
3. Mettre l'accent sur des événements contemporains
4. Ne pas nécessiter la manipulation de variables.

Nous jugeons que toutes ces conditions sont remplies.

Premièrement, l'objet d'étude doit effectivement être étudié dans son contexte réel, car nous cherchons à comprendre comment un phénomène se produit. Nous ne voulons donc absolument pas altérer les variables, car cela aurait pour effet de fausser nos résultats et par le fait même notre compréhension du phénomène.

Deuxièmement, nous souhaitons étudier les événements au moment même où ils se produisent afin d'offrir la description la plus exacte possible de la réalité qui nous intéresse. Qui plus est, comme le processus de partage et de création de connaissances est éminemment social, la description d'événements contemporains permet d'intégrer certaines variables liées aux impressions sur le vif des participants ce qui pourrait contribuer à la compréhension du phénomène étudié.

Enfin, comme nous l'avons démontré dans la section précédente, notre recherche vise effectivement à combler un écart dans la littérature sur le *corporate venturing*, terme que nous avons défini dans la revue de littérature et que nous jugeons interchangeable avec incubation.

Nous avons préféré l'étude de cas multiple à l'étude d'un cas unique, car la réplication des résultats au sein de plusieurs cas est plus convaincante et généralisable que si les résultats issus d'un seul cas étaient considérés (Yin, 2014). Quatre entreprises ayant récemment mis en place une initiative d'incubation ont effectivement été retenues pour cette recherche. L'échantillon d'entreprises retenues est d'ailleurs contrasté en termes d'industries et de pays représentés. Cette diversité permettra de valider si effectivement les résultats peuvent être reproduits dans différents contextes ou si, au contraire, le secteur d'activité constitue une variable influençant les initiatives à mettre en œuvre pour favoriser la génération d'un impact des incubateurs sur la capacité d'innovation des entreprises qui les mettent en place.

a. Une démarche explicative

Notre recherche ne vise pas à mesurer l'influence de variables pré-déterminées sur la capacité d'innovation des entreprises qui mettent des incubateurs en place. Nous avons plutôt choisi d'adopter une approche explicative pour répondre à la question qui nous intéresse.

La démarche explicative vise à expliquer pourquoi ou comment un phénomène survient (Yin, 2014). Elle se distingue de la démarche descriptive, car elle offre non seulement la description d'un phénomène, mais également des éléments d'explication, et de la démarche exploratoire, car l'objectif n'est pas d'identifier des questions de recherches supplémentaires associées au phénomène qui nous intéresse, ni à proposer une démarche de recherche pour l'étudier (Yin, 2014).

3. La cueillette des données

a. Critères de sélection des cas

L'objet de notre recherche s'est clarifié à l'automne 2014. Intéressé par les questions de gestion de l'innovation et de méthodologies de développement de produits entrepreneuriales, une exploration des différents thèmes combinant ces questions a mené à la découverte du phénomène croissant de mise en place d'incubateurs et d'accélérateurs par de grandes entreprises (BCG, 2014).

La recherche de terrains potentiels s'est toutefois révélée laborieuse. Bien que la quantité d'incubateurs mis en place par de grandes entreprises soit en hausse (BCG, 2014), une importante recherche sur Internet démontrait que ce phénomène n'était pas observable de façon évidente au Québec et plus particulièrement à Montréal. Nous avons néanmoins identifié une organisation montréalaise dans le secteur de la communication créative qui avait mis en place un accélérateur – non un incubateur. Nous avons choisi de les contacter pour mieux nous imprégner de la thématique et potentiellement introduire à notre recherche des éléments que nous n'avions pas considérés initialement. Nous avons reproduit cette pratique dans un deuxième cas pilote, cette fois-ci avec un incubateur lié à une filiale américaine d'une entreprise pharmaceutique allemande. Dans ce cas, nous n'avons pas retenu le cas étant donné qu'il ne répondait pas à nos critères de recherche.

En ce qui concerne les terrains qui constituent le cœur de notre recherche, nous les avons sélectionnés selon deux critères. Premièrement, nous recherchions des entreprises ayant mis en place des initiatives explicitement identifiées comme étant des incubateurs. Deuxièmement, nous voulions nous assurer qu'ils acceptent de nous laisser discuter avec au moins un intervenant lié à l'incubateur. Ces critères nous ont permis d'identifier quatre organisations ouvertes et disponibles pour discuter avec nous, principalement durant l'automne 2015. Sans pouvoir explicitement les nommer, il s'agit d'une entreprise basée à Montréal et œuvrant dans le secteur des télécommunications, d'une entreprise basée en Belgique dans le secteur de l'aéronautique, une entreprise basée en Belgique œuvrant dans le secteur bancaire, et une organisation également basée en Belgique œuvrant dans le secteur pharmaceutique.

Toutes ces organisations avaient en commun d'avoir récemment mis en place un programme d'incubation au sein de leur entreprise. Bien que ces derniers n'opéraient pas tous de la même

façon, nous avons jugé bon de les conserver dans notre échantillon étant donné qu'ils répondaient à nos deux critères de sélection.

b. L'échantillon retenu

Les entreprises retenues pour la recherche ont été approchées de deux manières différentes. Le terrain retenu à Montréal s'est développé à la suite d'une rencontre lors d'un événement de réseautage alors que les trois terrains belges proviennent de référence de contacts personnels.

Le terrain montréalais s'est rapidement développé après la rencontre d'un incubé de l'entreprise lors d'un événement sous le thème de la gestion de l'innovation organisé par le Pôle Mosaïc de HEC Montréal. Après une brève discussion sur les expériences professionnelles de cette personne, nous lui avons exposé nos intérêts de recherche. Ces derniers ont suscité un intérêt instantané notamment parce que cet individu était un diplômé de HEC Montréal, mais aussi par un souci d'approfondissement de la compréhension de la démarche mise en place par son entreprise.

Nous nous sommes ensuite rencontrés pour une rencontre exploratoire d'une heure qui nous a permis de raffiner notre questionnaire de recherche et de mieux cibler les enjeux liés à la gestion d'incubateurs mis en place par des entreprises.

Le cas des terrains belges est très différent. Ils se sont développés suite à la rencontre lors de l'École d'été Montréal-Barcelone en management de la créativité, également organisée par le Pôle Mosaïc de HEC Montréal, d'un étudiant ayant lui-même participé à un programme d'incubation en Belgique. Cette personne savait que les responsables de ce programme avaient également collaboré à la mise en place de programme d'incubation auprès d'importantes entreprises belges. Il nous a donc mis en relation avec cette organisation. Après quelques échanges courriel avec un représentant de cette dernière, nous avons organisé un appel conférence afin de discuter de l'expérience de cette personne et de la possibilité d'être mis en relation avec des entreprises avec lesquelles il a travaillé. La personne a accepté et a établi le lien avec ces organisations qui ont toutes trois accepté de collaborer avec nous.

C'est alors que nous avons validé notre méthodologie de recherche auprès du comité d'éthique en gestion et fait signer les formulaires nécessaires à tous les intervenants qui seraient consultés.

Il est à noter qu'aucune de ces organisations n'a souhaité nous remettre de documentation particulière liée à leurs initiatives d'incubation. Le contenu à l'étude est donc limité à une série d'entretiens semi-dirigés et l'étude de documentation secondaire disponible au grand public.

c. La sélection des répondants

Pour bien comprendre le rapatriement de l'esprit entrepreneurial d'un incubateur vers son organisation parente, notre objectif initial était de rencontrer trois intervenants par entreprise : un incubé, un employé de l'organisation parente ayant été exposé à l'initiative d'incubation, de même que le gestionnaire de l'incubateur. Cette démarche aurait mené à la tenue de douze entrevues, soit trois par entreprise. Nous n'avons toutefois pas été en mesure d'avoir accès à toutes ces personnes pour l'ensemble de nos cas.

Pour le cas montréalais, nous y sommes parvenus. Notre contact, qui était lui-même incubé au sein de l'entreprise, était très motivé à nous aider. Il a donc été en mesure de nous présenter le Vice-président responsable de l'innovation pour le groupe de stratégie corporative, et par le fait même de l'incubateur, au sein de l'entreprise. Il nous a également mis en relation avec un autre incubé et avec un employé de l'organisation parente collaborant ponctuellement avec les incubés. En plus de l'entrevue exploratoire initialement réalisée avec notre contact, nous avons procédé à une seconde rencontre formelle et enregistrée avec lui.

Pour les cas belges, nous sommes parvenus avec l'entreprise aéronautique et l'institution bancaire à discuter avec les directeurs d'innovation respectifs, de même qu'avec un incubé. Malgré notre demande de communiquer également avec des employés ayant été exposés au processus, nous n'avons pas eu de retour positif de leur part. Pour l'entreprise œuvrant dans le secteur pharmaceutique, nous n'avons eu accès qu'au directeur de l'innovation qui ne nous a pas permis de rencontrer ses incubés en raison de la nature confidentielle de leurs activités et aussi pour des raisons de priorités internes.

Au total, nous avons donc réalisé neuf entrevues, quatre au sein de l'entreprise montréalaise, deux dans les entreprises belges œuvrant dans les secteurs bancaires et aéronautiques, et une dans l'entreprise pharmaceutique (Tableau 2). Cet échantillon s'est révélé suffisant dans la mesure où les réponses des informateurs durant les dernières entrevues étaient prévisibles et permettaient de présumer une saturation des données.

Néanmoins, nous jugeons que l'impossibilité de discuter avec des employés n'ayant collaboré que ponctuellement avec les projets incubés réduit la portée des enseignements que nous pourrions tirer de cette recherche de par la diversité limitée des points de vue exposés.

Tableau 3. Fonction et entreprises des répondants participants à cette recherche

Poste	Secteur d'activité	Pays d'origine de l'entreprise
Incubé	Télécommunications	Canada/Inde
Incubé	Télécommunications	Canada/Inde
Head of Innovation, Corporate Strategy	Télécommunications	Canada/Inde
Senior Manager, Global Business Partner Team	Télécommunications	Canada/Inde
Incubé	Institution bancaire	Belgique
Directeur de l'innovation	Institution bancaire	Belgique
Incubé	Aéronautique	Belgique
Development & Pre-Series Director	Aéronautique	Belgique
Directeur de l'innovation	Soins de santé	Belgique

d. L'entrevue semi-dirigée

« The heart of [qualitative] studies is the semi-structured interview – to obtain both representative and real-time accounts by those people experiencing the phenomenon of theoretical interest »⁸

Nous avons retenu l'entrevue semi-dirigée comme principale source de collecte de donnée pour notre recherche. Cette méthode permet d'encadrer les discussions lors des entretiens, tout en laissant une ouverture aux contributions inattendues et à leur approfondissement. Gioia et coll. (2012 : 17) expriment d'ailleurs parfaitement notre préoccupation à cet égard :

⁸ Gioia, Dennis A., Kevin G. Corley et Aimee L. Hamilton. 2012. « Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology », *Organizational Research Methods*, vol.16, no.1, p.19.

« If we had design an interview protocol around existing theory and terminology, we would have missed a key aspect of [our informants] sensemaking by imposing our preordained understandings on their experience »

Nous avons donc préparé et utilisé un guide d'entrevue composé de variables spécifiques permettant de vérifier chaque élément du modèle d'analyse proposé (ANNEXE I). Une partie des questions étaient relativement fermées, dans la mesure où elles nécessitaient des descriptions précises de processus, alors qu'une autre partie laissait une plus grande liberté de discussion aux informateurs. À certains moments, pour réagir à certains commentaires partagés, nous avons posé des questions qui ne faisaient pas partie du questionnaire, comme c'est d'ailleurs souvent le cas en recherche qualitative (Gioia et coll., 2012).

e. Le déroulement des entrevues

Nous avons réalisé les neuf entrevues à l'automne 2015 selon deux contextes différents. Pour l'entreprise basée à Montréal, nous nous sommes déplacés dans leurs locaux pour rencontrer les deux incubés et l'employé de l'entreprise d'accueil. Le VP innovation est basé en France. L'entrevue avec lui s'est donc tenue par téléphone.

Même chose pour les entreprises belges. Comme notre situation à Montréal ne nous permettait pas de nous rendre en Belgique pour le bien de cette recherche, nous avons communiqué avec nos informateurs par courriel pour organiser un appel conférence, puis nous nous sommes entretenus avec eux par téléphone.

Par ailleurs, toutes les entreprises ont signé les formulaires de « consentement pour recherche et pour la tenue d'entretiens au sein d'une organisation ». Toutes les entreprises n'étaient toutefois pas à l'aise de révéler leurs noms ni ceux de leurs employés. Dans un souci d'uniformité, l'identité d'aucun informateur ni d'aucune entreprise ne sera révélée explicitement dans ce rapport.

Enfin, les neuf entrevues ont été enregistrées, puis dactylographiées sous la forme de verbatim. Elles sont également documentées par une prise de note rapide.

4. L'analyse des données

Nous avons retenu deux méthodes pour analyser nos résultats. Dans un premier temps, nous avons évalué dans quelle mesure les propositions du cadre théorique proposé dans le chapitre précédent se sont avérées exactes par rapport aux cas que nous avons étudiés. Yin (2014) précise que cette technique ne peut fonctionner qu'à condition d'avoir les données suffisantes et un guide d'entrevues cohérent avec les variables étudiées. C'est ce que nous avons fait, comme en témoigne le cadre d'entrevue proposé à la section 2.d. de ce chapitre.

Dans un deuxième temps, nous comparerons les résultats des cas entre eux afin de mettre en lumière les contrastes et les similitudes qui en ressortent lorsque confrontés. Yin (2014) avertit toutefois que la qualité de cette méthode repose grandement dans l'argumentation interprétative des chercheurs qui s'en servent.

5. Limites de la méthode

La méthode qualitative est depuis longtemps sujette à différentes critiques de chercheurs (Eisendhardt, 1989 ; Gioia et coll., 2012). On la juge notamment peu rigoureuse (Yin, 2014). On dit qu'elle ne permet pas toujours de justifier les conclusions qui ressortent de ses analyses et que ses adeptes chercheurs s'engageraient parfois dans un processus de théorisation certes créatif, mais basé sur des preuves relativement faibles (Gioia et coll., 2012).

En ce qui concerne notre recherche, nous croyons qu'il s'agit de la méthode la plus appropriée au sujet qui nous intéresse. Notons malgré tout que l'impossibilité d'accéder à des sources documentaires provenant des entreprises retenues pour l'étude, de même que les irrégularités dans les contextes dans lesquels se sont déroulées les entrevues et la quantité d'informateurs rencontrés dans chaque entreprise sont des facteurs qui réduisent l'uniformité de notre échantillon. Les points de vue rapportés seront donc inégaux dans nos résultats et il s'agit effectivement d'un facteur qui limite la portée des apprentissages qui pourront être tirés de cette recherche. Néanmoins, nous tâcherons dans notre analyse de limiter l'impact de cet état de fait, notamment au moyen de la rigueur associée à l'utilisation du cadre conceptuel que nous nous proposons d'utiliser.

Enfin, la nature qualitative de nos résultats peut en rendre une partie ambiguë pour certains chercheurs et ainsi entraîner des interprétations différentes d'un chercheur à l'autre. Notre contexte de recherche ne nous permettait toutefois pas d'avoir recours à un chercheur associé

pour augmenter la fiabilité des résultats. Malgré ces limites, nous proposons une recherche qui permettra de mettre en lumière des éléments qui manquent actuellement dans la littérature sur l'incubation et qui pourront être validés et mesurés dans le cadre d'études subséquentes. Dans la prochaine section, les quatre cas étudiés seront décrits en détails.

Présentation des résultats

Quatre cas seront présentés dans cette section. Ils découlent d'entrevues réalisées auprès d'entreprises provenant de quatre secteurs d'activités différents. Le premier cas que nous décrivons est celui de l'entreprise basée à Montréal qui œuvre dans le secteur des télécommunications. Ce cas est le plus détaillé des quatre étant donné que nous avons eu accès à plus d'informateurs que dans les autres entreprises. Nous présenterons ensuite respectivement : le cas de l'entreprise provenant du secteur aéronautique, celui de l'entreprise issue du secteur bancaire, et nous terminerons avec le cas de l'entreprise œuvrant dans le secteur des soins de santé. Ce dernier cas est le moins détaillé, compte tenu que nous n'avons eu accès qu'à un seul répondant dans cette organisation.

Chaque cas sera présenté selon le modèle cyclique d'évolution des connaissances proposé par Zollo et Winter (2002). Dans un premier temps, nous présenterons brièvement l'entreprise étudiée. Nous discuterons ensuite du stimuli qui a mené à la mise en place d'un incubateur au sein des entreprises étudiées. Nous entrerons ensuite dans le cœur du sujet en décrivant les cas étudiés selon les quatre étapes du modèle proposé, soit :

- « *Generative variation* »
- Sélection interne
- Réplication
- Rétention

1. CAS : Entreprise A (télécommunications)

L'Entreprise A œuvre dans le secteur des télécommunications. Elle compte 8000 salariés répartis dans 38 pays et fait partie d'un important conglomérat indien. Du chiffre d'affaires de 108 milliards de dollars de ce groupe, l'entreprise A en représente 3,2. Son portfolio d'activités inclut la connexion internet sans fil et en réseaux privés, des services de téléconférence, des services d'infonuagique, de même que des services réseau sur mesure pour d'importants clients dans des marchés clés. À la base de cette offre, l'entreprise

entretient d'importantes infrastructures de communications auxquelles 24% des routes internet du monde sont connectées⁹.

a. Stimulus motivant l'incubation et impact souhaité

Propriétaire de ce qui représente actuellement le plus important réseau vocal au monde, l'Entreprise A est confrontée à une remarquable évolution de son industrie ; perturbée notamment par le déclin de la téléphonie traditionnelle au profit de la téléphonie internet. Face à cette transition déterminante pour l'avenir de ses opérations, l'entreprise doit diversifier ses activités et trouver de nouvelles sources de croissance pour maintenir son statut au sein du groupe indien. C'est dans ce contexte que l'initiative « *Shape The Future* » a été lancée par le PDG de l'entreprise en 2011 pour :

« Devenir une compagnie qui peut offrir des solutions globales à des problèmes mondiaux : grâce à nos connaissances, grâce à notre réseau, grâce à nos partenaires, notre force de vente. »

Deux objectifs concrets étaient alors poursuivis :

1. Identifier de nouveaux projets susceptibles de permettre à l'entreprise de croître de 500% en 10 ans, et dont le chiffre d'affaire potentiel dépasse les 200 millions de dollars par an.
2. Changer la culture de l'entreprise pour la rendre plus innovante, mais aussi plus près de sa clientèle.

Ce second objectif de changer la culture de l'entreprise pour la rendre plus innovante est implicite dans la communication du programme, mais clairement identifiée par les personnes rencontrées. Il repose sur deux constats que nous avons pu identifier lors de nos entrevues. Le premier est lié à la posture d'innovation véhiculée par les processus de l'entreprise. Comme l'explique le vice-président innovation, dans le domaine des télécommunications, l'innovation est toujours venue d'un *push* technologique. Pour lui, l'important est de passer à une approche de *market pull* où c'est la résolution d'un problème qui mobilise les ressources de l'entreprise et non la commercialisation d'une solution. La première approche est par ailleurs perpétuée par les processus de développement de produit de l'entreprise qui

⁹ Les informations partagées sur les entreprises proviennent des entrevues et de sources secondaires. Leur origine ne sera pas dévoilée pour éviter de nuire au principe de confidentialité promis aux répondants. Cette note s'applique aux quatre cas présentés dans ce mémoire.

favorisent la qualité des produits et services conçus au détriment de l'utilité pour les clients visés. Le tableau 4 témoigne de cette réalité au sein de l'Entreprise A.

Tableau 4. Approche de push technologique au sein de l'Entreprise A

Réalités identifiées	Citation représentative associée
Approche de développement de produit en «technology push»	« Donc notre innovation a été techno push et moi j'ai voulu la ramener market pull, c'est-à-dire, c'est quoi le problème, en fait, qu'on cherche à régler ? Quel problème est-ce qu'on va identifier dans le marché ? Quelle grande tendance on va identifier ? euh...de quel problème d'ailleurs ça pose. Euh...c'est le problème de qui ? Donc c'est aussi customer centric. »
	« On a un processus ici qui s'appelle NPI qui est un stage gate qui est un peu un dérivé de waterfall pour mettre de la gouvernance avec plusieurs gate ou des personnes viennent voter sur le fait qu'on avance ou qu'on arrête. Donc ça, c'est le processus qu'on a qui est très très long et on le critique beaucoup en disant qu'il est waterfall. Pour nous ça bâtit à perfection des produits que personne ne veut : on s'assure d'avoir de la qualité, mais on n'est pas en lien avec le marché pour avoir de la validation. »

Le deuxième constat provient d'une prise de conscience par l'entreprise que sa structure et sa culture n'étaient probablement pas adaptées aux défis d'innovation qu'elle s'était donné. Parmi les enjeux identifiés, on compte l'existence d'importants silos bloquant le partage d'informations importantes, de même qu'une culture très consensuelle et réfractaire à la prise de risque (Tableau 5.). Encore une fois, les processus de l'entreprise ont renforcé ces manières de faire en les institutionnalisant à grande échelle.

La solution retenue par les gestionnaires de l'Entreprise A pour rendre ses salariés plus innovants est finalement passée par la mise en place d'une démarche d'entrepreneuriat organisationnel. En offrant à tous les employés l'opportunité d'innover de façon autonome en bénéficiant de l'appui de l'entreprise, le pari des gestionnaires était qu'ils parviendraient à favoriser un climat plus ouvert à la prise de risques et à la remise en question du statu quo par les salariés.

Tableau 5. Barrières à l'innovation au sein de l'Entreprise A

Réalités identifiées	Citation associée
Existence de silos	« On travaille en silos : il y a des silos géographiques, des silos d'unités d'affaires, des silos de segments, donc des gens qui travaillent dans leur truc, ils font un truc, puis ils essaient d'avoir un petit peu de pouvoir au top et en fin de compte ils ne partagent aucune information ».
Culture consensuelle	« On a une culture qui est très consensuelle, conservative où, finalement, vérifier avec son boss qu'il est bien d'accord, etc. Il y a peu de prise de risques ; et pourtant c'est une entreprise qui n'a jamais eu une approche du risque qui était négative ».
	« [Les gens ont] peur de la hiérarchie, des trucs, les processus, on s'abrite derrière ça puis dans son silo et sa zone de confort ».
	«..., Même à l'interne, parfois les gens veulent faire attention, tu sais, de ne pas marcher sur les pieds de quelqu'un, il y a une hiérarchie, des guerres de pouvoirs.»
Rigidité des processus	« Alors qu'avant j'avais un cadre très rigide et il y avait 50 autorités dans le cours de mon initiative que quelqu'un dise non, pour toute sorte de raison. Ça, ça pour effet de décourager l'innovation, ou de décourager l'exploration ou de ralentir les choses »
	« Le NPI (New product Introduction) est un processus lourd avec des gates et des gates review. Et quand tu as passé une gate - c'est tellement dur passer une gate, il y a des approvals d'exécutifs - si tu t'es trompé quelque part personne ne veut revenir en arrière. Quand un V-P a mis son stamp, you never go back. Moi je trouve ça ridicule, car dans notre modèle si on s'est trompé on recommence. Il n'y a pas de question de stamp, etc. »
	« Un non qui freine l'innovation est lié au risque. Une ligne d'affaires qui opère aujourd'hui et qui génère du revenu protège sa contribution, parce que la contribution de sa ligne d'affaires à la compagnie c'est le cash que ça génère. Donc cette ligne d'affaires n'a pas envie de prendre énormément de risque sur sa contribution parce qu'elle est mesurée là dessus. »

b. Generative variation

i. Processus de sélection concurrentiel

L'initiative « *Shape the Future* » a pris la forme d'un concours interne d'innovation en production participative (*crowdsourcing*) ouvert à tous les employés de l'entreprise à travers le monde. Ce concours offre l'opportunité aux gagnants de quitter leur emploi pour développer aux frais de l'entreprise l'idée qu'ils ont soumise. Pour orienter les participants dans la proposition d'une idée, quatre questions sont posées :

- Selon vous, qu'est-ce qui pourrait rapporter 200 millions de dollars en 5 ans ?
- Quel est le problème qui est identifié dans le marché ?
- Quelle est la clientèle visée ?
- En quoi l'Entreprise A est la meilleure entreprise pour réaliser cette idée ?

En se basant sur ces quatre questions, les salariés sont invités à bâtir une présentation *PowerPoint* présentant leur idée à l'équipe du Vice-président responsable de l'innovation dans l'entreprise. Comme l'objectif est de changer la culture pour rendre les salariés plus proactifs et plus enclins à la prise de risques, les employés sont contraints de travailler sur le projet en dehors de leurs heures de travail régulières.

De tous les projets soumis, environ 10% sont sélectionnés pour présenter leur *pitch* de vente de 5 minutes suivi d'une séance de questions et réponses à un auditoire composé de membres de la haute direction de l'entreprise.

Au-delà de cette demi-finale, le tiers des 10% initialement retenus passent à la ronde finale qui offre une réelle expérience d'entrepreneuriat pour les participants. Pour une période de près d'un mois entre la demi-finale et la finale, les finalistes sont appuyés par l'entreprise par un coaching sur le développement de proposition de valeur et sur les éléments importants à présenter durant le pitch final. De plus, ils sont envoyés pendant une semaine dans un incubateur de la Silicon Valley afin d'ouvrir leurs horizons, pour qu'ils ne soient pas seulement centrés sur les préoccupations de l'entreprise et pour s'exposer à la réalité des entreprises en démarrage. Cette expérience offre notamment aux finalistes l'opportunité d'avoir un cours en accéléré sur les méthodologies entrepreneuriales de développement de produits et services en se faisant enseigner des concepts comme ceux de « coûts d'acquisition de clients » de « durée de vie de clients et valeurs », bref des sujets d'affaires auxquels certains participants n'ont pas été exposés de par leur formation, qu'elle soit d'ingénierie ou

d'autre discipline. On leur apprend également à développer un pitch de vente du calibre d'un entrepreneur expérimenté. À l'issue de cette semaine d'apprentissage, les finalistes doivent bâtir une présentation de 20 minutes qui s'adressera au PDG et au sommet stratégique de l'entreprise.

ii. Méthodologies et valeurs entrepreneuriales

Une fois le gagnant sélectionné, la période d'incubation d'un à trois ans commence pour l'employé sélectionné. On lui offre d'abandonner son poste régulier pour une période initiale de neuf mois à un an à la fin de laquelle un prototype fonctionnel doit être développé et testé auprès de sa clientèle cible. Durant cette période, on propose, voire on incite, le nouvel incubé à travailler d'une façon complètement différente de celle à laquelle il a été habitué au sein de l'entreprise. Ce qu'on valorise comme façon de travailler pour les incubés est la proactivité, la transparence dans les communications avec les clientèles cibles, l'engagement à trouver des solutions rapidement pour résoudre des problèmes, et également l'autonomie (tableau 6).

On l'aide à valider son idée en lui offrant un budget et du mentorat, en le défiant sur ses idées de façon régulière et en mettant à sa disposition un expert en processus entrepreneuriaux provenant de l'entreprise qui peut, lui aussi, contribuer à structurer la démarche des incubés.

L'échec à atteindre cette cible peut mener au rapatriement du projet au sein d'une unité d'affaires (*spin-in*) ou à son démantèlement. Cela dit, advenant le blocage du financement d'un projet par « *Shape The Future* », rien n'aurait empêché un employé de se trouver un commanditaire interne et de continuer ses activités sans être rapatrié au sein d'une unité d'affaires, à condition qu'il convainque le management de la qualité de son idée. Les évaluations pour les deux années subséquentes sont basées sur l'atteinte de revenus qui n'ont pas été partagées par les personnes rencontrées.

Tableau 6. Travailler autrement en contexte d'incubation au sein de l'Entreprise A

Réalités identifiées	Citation associée
Désapprendre les processus dominants et adopter une posture entrepreneuriale	« On leur dit : écoute, avant de construire quelque chose, va vendre une coquille vide juste pour voir ce que les gens te disent, pour vérifier qu'il y a de l'intérêt – ce qui est complètement contraire à notre culture, parce que dans notre culture c'est plutôt, on va construire et après on va aller vendre ».
	« Je leur dis vous voyez, ce gars-là c'est un expert des Réseaux Wireless, et toi t'as une idée de réseaux wireless et t'y connais rien, puis tu ne lui as pas parlé... puis t'aurais pu gagner, pendant deux mois t'aurais pu lui parler, puis l'impliquer, mais t'es trop décidé à cacher ton truc ».
	« Les gens qui vont en Californie ..., ils comprennent ce que c'est d'être focusé, ils comprennent ce que c'est d'aller vite, ils comprennent ce que c'est de sortir de sa zone de confort ..., donc commencer aux États-Unis, dans un incubateur en plein centre de San Francisco, travailler avec une startup c'est un clash culturel. Ils apprennent énormément et ils disent qu'en rentrant dans leurs équipes ils vont leur inculquer des nouvelles façons de faire »
	« Quand je les démarre, je les challenge et je leur dis que leur produit est pourri alors qu'ils en étaient super contents. Puis ils sont contents que je leur dise parce que finalement ils ont vu des petits trucs à changer. Donc c'est un peu ça : l'idée c'est de les faire sortir de leur zone de confort. »
	« Le carcan qu'on s'impose quand on est au day to day on le sens moins, car quand tu innoves tu ne peux pas toujours suivre la ligne de pensée. »

Durant l'incubation, les incubés se retrouvent libres comme l'air : on cherche à les amener à désapprendre toutes les dynamiques internes à l'entreprise pour leur permettre de travailler comme de vrais entrepreneurs. Par exemple, on leur propose d'utiliser des méthodologies entrepreneuriales comme le désormais très connu *Lean Startup* d'Eric Ries (2011), de même que la *matrice du modèle d'affaires* d'Alexander Osterwalder et d'Yves Pigneur (2010). On les rend autonomes, dans la mesure où ils n'ont presque aucun compte à rendre à personne dans l'utilisation du budget qui leur est alloué comme dans leurs relations avec l'interne ou l'externe. On les challenge également : sur les clientèles ciblées, sur l'idée, sur le potentiel d'expansion internationale de l'idée, etc. En somme, les incubés se retrouvent dans un

contexte où on leur offre tous les outils et les conseils pour réussir, dans la mesure où ils sont proactifs dans la vente et la promotion de leur idée et dans le recrutement de l'expertise qui leur manque.

Définies dans la revue de littérature, les compétences entrepreneuriales constituent une combinaison de proactivité, de propension à la prise de risque et l'innovation (Miller, 1983). Ces compétences/traits de caractère se sont avérées essentielles pour permettre aux entrepreneurs de mener à bien leur projet. Les témoignages partagés dans le tableau 6 démontrent en effet l'importance du caractère entrepreneurial, notamment pour mobiliser des gens motivés à innover autour du projet incubé.

En laissant les incubés travailler de la sorte, l'entreprise souhaitait éveiller chez eux ce que Burgelman (1983) appelle le « *product championing* », où l'incubé doit susciter un intérêt pour son idée au sein de l'entreprise et dans le marché, et ce non parce que ça fait partie de sa description de tâche, mais bien parce qu'il croit en son projet. Ce rôle inclut également celui de « *strategic forcing* » visant la commercialisation rapide d'une idée et la démonstration qu'il peut s'intégrer dans l'offre de service de l'entreprise parente.

Pour un des deux projets sondés, le caractère entrepreneurial n'était toutefois pas présent chez le gagnant du concours d'idée à développer et à promouvoir son idée. Les responsables de « *Shape The Future* » ont donc choisi d'embaucher un entrepreneur expérimenté pour l'assister dans sa démarche. Ce dernier a par la suite su, par sa propre expérience d'entrepreneur, mobiliser des personnes ressources au sein de l'entreprise pour l'appuyer dans la validation du concept auprès de clientèles existantes. Ce qui nous mène à discuter d'une démarche qui s'est révélée essentielle pour les incubés de l'Entreprise A : tirer profit des ressources et capacités de l'entreprise parente.

Tableau 7. Incubation et caractère entrepreneurial

Réalités identifiées	Citation associée
Caractère entrepreneurial	« On a une idée d'où on va, mais on est constamment en market validation et market discovery, c'est là le côté improvisation, on s'adapte rapidement. Et c'est là qu'on pile peut-être sur les pieds du gros orchestre qui dit «wohhh!, ça on travaille la dessus : « On est le groupe de mobilité, c'est nous qui travaillons avec les opérateurs mobile, pourquoi ils font ça? ». Eux n'avaient jamais travaillé sur cette idée, ne

	<i>savaient pas que c'était viable, mais là tout d'un coup ils réalisent qu'ils pourraient le faire. »</i>
	<i>« Un bon entrepreneur est capable d'embarquer des gens avec lui qui vont avoir envie de travailler sur son projet gratuitement,..., [un des incubés] s'est isolé, s'est mis dans son coin, n'a pas trop voulu parler de son projet »</i>
	<i>« C'est difficile de faire avancer quelque chose seul, donc première étape, c'est que j'ai essayé de chercher des volontaires dans l'organisation qui voudraient travailler à temps partiel avec moi, tout simplement parce qu'ils trouvaient le projet cool », ...</i>
	<i>« Quand j'ai commencé la préparation du go-to-market, j'ai engagé deux types de partenaires : un consultant qui est dans l'entreprise que je paye pour qu'il m'aide à valider ce que j'ai fait et développer certaines parties et un partenariat externe, un consultant que j'ai payé pour construire des choses ».</i>

iii. Recombinaison des ressources de l'organisation parente

La capacité à tirer profit des ressources et compétences de l'entreprise s'est avérée être au cœur de la stratégie des incubés pour mener à bien leurs projets. Bien qu'ils aient été capables de vendre une bonne idée durant le concours d'innovation, ils ne possédaient pas nécessairement les compétences requises pour la matérialiser en un prototype tangible et étaient limités dans leur capacité à rejoindre leurs clientèles cibles qui se trouvaient parfois sur d'autres continents. Ils ont donc dû trouver de l'aide, tant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur (tableau 7.). Rappelons-le, 8000 salariés dotés de compétences variées en ingénierie, gestion de produit, communications, ventes, etc. travaillent pour l'entreprise A. Cela constitue un bassin de compétences auquel peu d'entrepreneurs peuvent compter en démarrant une entreprise de façon indépendante.

Parmi les ressources et compétences de l'Entreprise A mobilisées par les incubés (tableau 8.), des ingénieurs ont été engagés pour des contrats à temps partiel ou pro bono afin de développer des prototypes ; des vendeurs à travers le monde ont été mobilisés pour approcher les clients existants de l'entreprise afin de leur présenter la proposition de valeur des projets incubés, des responsables des processus ont également été mobilisés pour accompagner la démarche. La marque, reconnue mondialement, de l'Entreprise A a également été mobilisée pour susciter la confiance des clients potentiels lorsque l'idée d'un incubé leur était présentée.

Tableau 8. Tirer profit des ressources et compétences de l'entreprise parente pour accélérer l'incubation

Réalités identifiées	Citation associée
Recombinaison des ressources et compétences de l'entreprise parente	<p>« Car c'est ça qu'on voulait démontrer aussi. Qu'avec un processus lean, qu'on était capable de développer en leverageant les gens qui étaient ici, en leverageant les technologies, en leverageant les partenaires existants et les clients existants, puis que pour x amount of dollars on a pu faire ça. »</p>
	<p>« Ça reste une business qui n'est pas très grosse. Rouler par lui-même c'était petit. Une solution mobile pour les opérateurs mobiles qu'un autre business unit peut ramasser... Mais on a créé un momentum, on a créé un funnel de vente, une technologie et un produit, mais qui ne peut pas rouler par lui-même.</p> <p>Ce produit aurait pu exister sans l'entreprise A, mais on amène une valeur. Vidéotron pourrait aller voir le wi-fi agregator par lui-même. La valeur ajoutée que nous apportons, c'est qu'on peut négocier avec les wi-fi agregators et faire baisser le prix par le volume.</p> <p>Ensuite, on a un réseau mondial. Je peux amener très proche du hot spot internet. Je peux embarquer l'appel sur mon réseau alors tu contrôles mieux la qualité. On valorise le réseau et l'économie d'échelle par la négociation et on valorise les partenariats. Donc aspect technologique, réseau et économie d'échelle. »</p>
	<p>« Je vends mon idée aux opérateurs avec le brand de l'entreprise A, parce que c'est une marque que le segment qu'on adresse connaît déjà et avec qui on a déjà une relation commerciale. Ils sont familiers avec nous, connaissent nos vendeurs, ça va m'aider ».</p>
	<p>« C'est une tellement grande entreprise, on est une compagnie de téléphone, on a un réseau, mais pourquoi ne pas diverger un peu tant qu'il y a un lien qui peut être mobilisé (réseau, partenaire mobile, force de vente, systèmes de hosting) on les a les outils pour le faire. »</p>
	<p>« Ce que je veux tester est d'augmenter notre capacité à vendre un produit qui ne nous est pas familier du tout. Donc finalement il y a un processus de maturation à l'interne, il y a aussi un processus de découverte, donc c'est là où j'en suis. Dans ce cas-là la technologie c'est pas la technologie qui est novatrice. On parle de plateformes mobiles, on parle d'API. Dans ce cas de figure ce qui est novateur c'est l'ensemble de technologies/modèle d'affaires et partenariats mis en jeu. C'est ce qu'on vend. »</p>

La possibilité de tirer profit des ressources et compétences de l'entreprise parente s'est avérée essentielle aux projets pour les incubés. L'expérience des personnes rencontrées leur apprenait toutefois que la collaboration pouvait également mener à des frictions au sein de l'entreprise.

c. Sélection interne

L'initiative « *Shape The Future* » provient de la haute direction de l'Entreprise A. Elle bénéficiait donc d'entrée de jeu d'une légitimité au sein de l'entreprise. Les cadres supérieurs reconnaissaient l'importance de faire évoluer leur processus d'innovation et cherchaient à propager une culture entrepreneuriale chez leurs salariés. Néanmoins, l'un des constats des incubés rencontrés dans le cas de ce mémoire est que les employés de l'Entreprise A ont eu besoin d'une période d'adaptation avant de bien comprendre le comportement des incubés envers eux, mais aussi la valeur de cette activité d'innovation pour l'entreprise.

Pour un des incubés, par exemple, des similarités ont été identifiées entre le *roadmap* produit de l'unité de développement de produit et son projet. Les réactions au sein de cette unité étaient d'abord la surprise, puis l'incompréhension. Une collaboration s'est néanmoins développée entre les deux groupes et un échange d'information s'en est suivi :

« Nous ont-ils ralenti ? Bien on a des contacts avec eux, un moment donné ils nous ont envoyé une présentation, leur roadmap de produit et quelque chose de similaire apparaissait. On savait très bien qu'ils n'étaient pas du tout aussi avancés que nous, mais là ils ont commencé à nous mettre dans leur portfolio et ça l'information a commencé à circuler à l'interne. Donc on sentait qu'on les avait dérangés assez pour que quelque chose à quoi ils n'avaient jamais pensé a commencé à apparaître dans leur présentation. »

Le projet était effectivement semblable, mais comme l'expliquait l'incubé que nous avons rencontré, leur façon de travailler était tellement plus agile que celle de l'entreprise qu'ils ont pu avancer le projet à un rythme inconcevable pour une unité appliquant le NPI présenté précédemment :

« Les équipes de développement de produit ont beaucoup de pression et veulent que tout aille plus vite. Eux sont pris dans les processus et nous voient aller plus vite. Alors ils sont parfois un peu plus réticents à nous donner leurs études de marchés et des choses comme ça. Mais à force de leur dire qu'on peut les aider avec nos produits... Mais c'est eux qui ont montré un peu plus de résistance parce que tu es en concurrence avec eux. »

Il aura finalement été rapatrié au sein de l'unité d'affaires en question, mais cela s'explique par le fait qu'on ne s'attendait pas à ce qu'à lui seul il puisse générer les revenus de 200 millions par an nécessaire pour profiter de l'indépendance de « *Shape The Future* ».

L'employé de l'entreprise parente rencontré qui n'était pas un incubé, avouait quant à lui que pour certains collègues, le travail d'incubation n'était peut-être pas aussi sérieux que les opérations courantes de l'entreprise :

« Cette approche là de : « vous allez jouer » oui je crois qu'il y en a un peu. Les critères sont clairs, mais il y a cette impression que c'est un peu moins sérieux que les affaires qui se font dans le reste de la compagnie. »

Force est d'admettre, donc, que pour plusieurs employés l'initiative d'incubation n'était pas encore tout à fait légitimée. Plus important encore, la façon de travailler avec les incubés semblait devoir être mieux développée pour les employés de l'entreprise parente.

Par ailleurs, nous avons constaté que les incubés étaient loin d'être convaincus du potentiel de rapatriement de l'esprit entrepreneurial de l'incubateur au sein de l'entreprise parente (tableau 10). D'abord, l'un d'entre eux remettait en question la volonté d'un incubé de retourner travailler dans un environnement contraignant après avoir été complètement autonome pendant plusieurs mois, voire plus d'un an. Pour un autre, le constat était qu'effectivement l'incubateur permettait de changer les mentalités, mais que ce serait long pour avoir un impact auprès de 8000 employés si l'entreprise n'incubait que quelques personnes à la fois. Il ajoutait que l'innovation et l'entrepreneuriat surviennent souvent lorsqu'une personne est au pied du mur, qu'elle n'a plus d'autre choix pour que son entreprise survive que d'être créative. Enfin, un des incubés a fait ressortir l'importance de changer la gouvernance en synchronisation avec la culture. Selon lui, un intrapreneur retournant dans son poste initial après le programme d'incubation va vouloir agir différemment, mais se heurtera aux mêmes barrières que celles décrites précédemment si la gouvernance ne change pas.

Tableau 9. Évaluation du potentiel de rapatriement de l'esprit entrepreneurial au sein de l'Entreprise A

Réalités identifiées	Citation associée
Évaluation du potentiel de rapatriement de l'esprit entrepreneurial au sein de l'entreprise parente	<p>« La personne dans le projet qu'on va arrêter, il travaillait avant aux opérations, il avait une équipe, et je lui ai dit: « écoute veux-tu retourner aux opérations? » et il m'a dit: « non non non j'ai vu trop de choses différentes, j'ai envie de challenge. J'ai envie de faire autre chose. Lui déjà il a changé, il a tellement appris en un an. Il a changé énormément. Donc il a déjà eu envie de faire autre chose et est-ce qu'on a changé fondamentalement sa façon d'être et les initiatives qu'il pouvait avoir en tant qu'entrepreneur, j'n'en suis pas convaincu. Est-ce qu'il apporte euh...est-ce qu'il pousse de nouvelles valeurs? Probablement. Donc c'est un petit peu...ils changent. Je pense que... j'ai pas assez de recul aujourd'hui pour pouvoir le dire. Mon intime conviction c'est qu'évidemment, ceux qui vont arrêter leur projet et qui vont retourner dans l'entreprise, ils vont avoir un mindset complètement différent. Pis après s'ils sont responsables d'équipe ben on espère que ce mindset va être inculqué à l'équipe et que ça va avoir un effet multiplicateur »</p>
	<p>« Pour 8000 employés ça va être long haha ..., mais c'est dur changer des mentalités. Les gens n'aiment pas ça. Certains nous regardent avec intérêt. Mais c'est un gros bateau qui ne se tourne pas facilement. L'entreprise risque de se rendre compte que dans certains contextes nos méthodologies peuvent s'appliquer, mais pas dans toutes. »</p>
	<p>« Le problème c'est de retourner dans ta ligne d'affaires et si la gouvernance n'a pas changé, tu vas te heurter aux mêmes murs auxquels tu te heurtais avant en prenant pour acquis que tu es déjà entrepreneur. Donc là où je veux en venir c'est que changer les gens à travers un programme d'incubation c'est bien, même indispensable, mais tu n'obtiendras des résultats que si tu changes l'organisation avec. »</p>
	<p>« L'innovation, l'entrepreneuriat, la créativité arrivent souvent quand tu fais face à l'adversité. Quand tu te dis que ton entreprise pourrait mourir demain, tu deviens super créatif. Ici on part à 3h30, 4h, 5h00, demain matin ça va exister encore. On s'est fait donner de l'argent, on nous a dit vous avez X montant pour le réaliser... mais on est toujours payés, on a un salaire. On n'a pas ce petit côté où on se demande si on va survivre le lendemain. C'est bien, t'as pas de stress ni cette pression-là, mais je pense que ça peut avoir une influence négative sur la créativité. »</p>

d. Réplication

Au moment de réaliser nos entretiens aucun incubé n'avait encore réintégré l'organisation parente, il nous est donc impossible de discuter de l'impact d'un partage de connaissances et

d'expérience provenant des incubés. Cela dit, motivé par leurs différentes préoccupations quant à la possibilité de diffuser l'esprit entrepreneurial de l'incubateur au sein de l'organisation parente, le Vice-président responsable de l'innovation au sein de l'Entreprise A a adapté son modèle pour atteindre son objectif :

« Donc là je réfléchis à un tout nouveau modèle. À chaque fois, entre chaque vague, entre la une et la trois, j'ai changé des variables, j'ai changé des choses. C'est justement ce qui me permet de mesurer ce qui marche et ce qui ne marche pas. Plus ou moins parce qu'on est pas sur des données scientifiques du tout, mais moi j'ai identifié qu'en étant plus précis sur mes questions, j'avais plus de pertinence dans mes réponses, plus de pertinence dans les idées de base... Y'a quand même beaucoup de hand holding finalement, et quand on fait ça, on n'est pas forcément entrepreneur. Et en même temps, s'ils étaient entrepreneurs ils ne seraient pas chez nous, donc je ne peux pas leur jeter la pierre ».

De plus, il convient de discuter qu'une initiative de diffusion, non pas de l'esprit entrepreneurial, mais des méthodologies préconisées dans l'incubateur était à l'œuvre en parallèle de l'initiative d'incubation. La personne rencontrée qui n'était pas un incubé nous a expliqué qu'il était en effet propriétaire de ce processus et qu'il était chargé de le valider auprès des incubés et de l'adapter pour l'Entreprise A. L'objectif était de démontrer sa qualité grâce à la commercialisation réussie de produits/services/modèles d'affaires par les incubés pour ensuite le rapatrier au sein de l'entreprise parente :

« L'objectif c'est de le rendre disponible à tous les projets de l'entreprise mais en commençant par ici. Donc tous les projets de Shape de Future sont faits avec Cheetah basés sur itération et validation de marché plus que par les stage gates. D'ailleurs, [le responsable de l'incubateur] dit que c'est bien de sortir un produit qui a du succès, mais si on peut en avoir plusieurs c'est ce qui prouvera la qualité du processus. Donc c'est comme un laboratoire pour la mise en place de processus. »

Enfin, malgré que nous n'ayons pas d'exemple concret de diffusion de l'esprit entrepreneurial de l'incubateur, nous pouvons affirmer que ce dernier attirait l'attention des salariés de l'Entreprise A au moment de nos entretiens. En novembre 2015, l'entreprise en était alors à sa troisième cohorte de gagnants du concours, portant le total de projets incubés au sein de l'entreprise à trois. Le vice-président responsable de « *Shape The Future* » nous faisait remarquer une croissance de l'intérêt envers cette initiative chez les employés. Alors

que la première édition du concours avait incité 100 salariés à soumettre des idées, la deuxième édition avait permis de générer 150 idées et la troisième 220. Ces idées provenaient de tous les secteurs de l'entreprise, des opérations au développement de produits.

Sans avoir de preuve du rapatriement de l'esprit entrepreneurial au sein de l'entreprise parente, nous constatons donc un intérêt important des salariés envers ce programme, ainsi qu'un effort important d'adaptation du modèle pour diffuser le plus efficacement les principes qui y sont valorisés.

e. Rétention

Compte tenu du contexte de nos entrevues, nous ne pouvons affirmer si effectivement un esprit plus entrepreneurial ayant le potentiel d'influencer la capacité d'innovation de l'entreprise parente a pu être institutionnalisé chez les salariés.

Nous nous permettons néanmoins d'extrapoler et de suggérer que la légitimation de l'incubation et des valeurs entrepreneuriales qui y sont véhiculées sera croissante au sein de l'Entreprise A, et ce, pour deux raisons. D'abord, comme nous venons de le voir, le taux de popularité du concours de génération d'idées menant au programme d'incubation a connu une popularité croissante entre la première et la troisième cohorte. Ensuite, comme nous l'avons vu dans la section « sélection interne », les résultats tangibles d'innovation sont l'élément qui prouve la valeur du modèle auprès des dirigeants de l'entreprise. Comme deux projets concrets et tangibles de la première cohorte étaient en voie de générer des résultats au moment de nos entretiens, nous supposons que le processus Cheetah dont nous avons discuté risque d'être propagé et institutionnalisé rapidement dans l'Entreprise A.

2. CAS : Entreprise B (aéronautique)

L'Entreprise B est une multinationale belge œuvrant dans le secteur de l'aéronautique. Elle est active dans le développement, la fabrication et l'assemblage de structures avancées pour les marchés civil, militaire et spatial. Elle fournit également des services d'ingénierie et de tests. L'Entreprise B compte 2300 employés en Europe, en Amérique du Nord et en Chine, dont 350 ingénieurs. Ses revenus en 2014 étaient de 361 millions d'euros.

a. Stimulus motivant l'incubation et impact souhaité

En 2015, le développement de projets est saturé chez les principaux clients de l'entreprise qui sont des assembleurs d'avions : son carnet de commandes est complet pour environ les 10 prochaines années si le marché reste stable et aucun nouveau projet provenant des clients n'est attendu pour les cinq ou six années à venir. L'entreprise a donc une base de revenus sur d'anciens programmes, mais rien devant. Parallèlement, elle est confrontée à des concurrents qui sont trois à cinq fois plus gros qu'elle. La perception des dirigeants de l'Entreprise B est qu'en bénéficiant de revenus plus importants, leurs concurrents ont plus de moyens pour financer des projets de développement et d'amélioration de produits. Ils pourront ainsi mieux se positionner pour gagner les contrats lorsque les assembleurs d'avions seront prêts à commercialiser de nouveaux appareils.

Condamnée à augmenter ses revenus pour demeurer concurrentielle, l'Entreprise B a donc orienté sa stratégie sur ce qu'elle appelle l'innovation offensive. Il s'agit de l'innovation par la diversification des activités, notamment par l'établissement de partenariats avec des entreprises en démarrage et par la mise en place d'un programme permettant aux employés motivés de soumettre leurs idées au PDG. L'objectif poursuivi était de créer une organisation transversale capable d'identifier des projets d'innovation susceptibles de rapporter des revenus de l'ordre de 10 millions d'euros annuellement sur un horizon de cinq ans.

Ces projets devaient pouvoir reposer sur la capacité de l'Entreprise B à accompagner la démarche d'innovation, les idées soumises devaient donc demeurer dans le secteur de l'aéronautique. À terme, l'objectif était d'essaimer ces projets pour en créer des filiales dont l'Entreprise B détiendrait la propriété majoritaire, lui permettant par le fait même d'en contrôler la stratégie.

b. Generative variation

i. Mise en place en effectuation

La mise en place de ce programme par l'Entreprise B s'est faite en effectuation, c'est-à-dire que l'objectif était d'être opérationnel rapidement pour accélérer la génération d'idées, puis d'apprendre en faisant :

« Alors ce qu'on a fait, c'était n'importe quand, n'importe où et sur n'importe quel sujet, ce n'est certainement pas une bonne méthode et on s'en est rendu compte en vivant avec ça, Les puristes, car nous avons maintenant un ou deux puristes qui sont allés en formation sur l'innovation en parallèle, quand ils assistent à nos réunions du core team, ils trouvent qu'on n'est pas du tout catholiques. On ne fait pas comme dans le livre. On apprend au jour le jour, on est plutôt pragmatiques et voilà. On constate effectivement des lacunes, mais je trouve que c'est une méthode qui se défend aussi parce qu'on apprend vite et on est tout de suite opérationnels. »

Les idées attendues sont venues de deux sources : interne et externes. Les idées internes sont soumises par des employés de l'entreprise et doivent avoir le potentiel de devenir des filiales de l'entreprise parente. Les idées externes proviennent d'entreprises en démarrage avec qui l'Entreprise B pourrait collaborer pour lui faciliter l'accès au marché aéronautique, avec l'objectif final d'acquérir la propriété majoritaire de cette dernière.

Après la première annonce de cette volonté de l'Entreprise B d'offrir l'opportunité à leurs salariés de voir leur projet incubé, une cinquantaine de personnes se sont manifestées ; principalement des employés de l'équipe de recherche et développement, mais également des gestionnaires de premier niveau encadrant les ouvriers.

Pour évaluer les idées et promouvoir l'initiative, une équipe multidisciplinaire composée de huit salariés de l'entreprise provenant des différentes fonctions corporatives (technicien, T.I. commercial, R et D), accompagnée par un spécialiste des processus d'innovation de l'école de commerce de l'Université Louvain-La-Neuve, a été mise sur pied.

Alors que le programme en était encore à se formaliser, une équipe a été retenue pour être incubée. Initialement composée de trois personnes provenant du groupe de recherche et développement, elle a été agrémentée d'une quatrième personne dotée d'une formation d'ingénierie également, mais combinée à une maîtrise en administration des affaires. L'idée

qui leur a permis de voir leur projet incubé est celle d'entrer sur le marché de l'aviation par la commercialisation d'un petit avion électrique.

ii. Méthodologies et valeurs entrepreneuriales

Une fois retenue pour participer au programme d'incubation, l'équipe qui propose une idée entre dans un programme de 14 semaines visant à valider le potentiel du projet. Durant les sept premières semaines, les incubés sont autorisés à consacrer 50% de leur temps sur le projet d'innovation, le 50% restant devant être utilisé pour leurs responsabilités habituelles. Après cette période, l'équipe doit présenter ses progrès à un comité restreint dirigé par le PDG et le convaincre, sans indicateurs spécifiques, de la viabilité du projet. Si ce dernier s'avère toujours intéressant pour l'entreprise, l'équipe est autorisée à y travailler sept semaines supplémentaires, toujours à mi-temps.

Au bout de ces 14 semaines, si le projet est toujours prometteur, l'équipe passe alors à plein temps sur son développement. Une entreprise est essaimée de l'Entreprise B et les incubés doivent quitter leur emploi pour diriger la nouvelle coentreprise. Au moment où nous avons réalisé nos entretiens auprès d'employés de cette entreprise, seul le projet de petit avion électrique avait été incubé et essaimé.

Comme dans le cas de l'Entreprise A, l'un des constats les plus forts des incubés est que ce programme leur a appris à travailler de façon complètement différente de ce à quoi ils étaient habitués (Tableau 11). Alors que dans l'Entreprise A, les incubés étaient envoyés en Californie pour apprendre les méthodologies entrepreneuriales, l'Entreprise B a plutôt choisi d'embaucher des coachs spécialisés dans ces pratiques qui ont accompagné les incubés dans l'identification d'une clientèle cible pour l'idée qu'ils avaient eue. Comme dans le cas de l'Entreprise A, les approches proposées par les mentors étaient centrées sur l'apprentissage validé (*validated learning*), défini par Eric Ries dans *The Lean Startup* (2011 : 74) comme :

« *The process of demonstrating empirically that a team has discovered valuable truths about a startup's present and future business process* »

Ces apprentissages sont orientés par trois questions fondamentales favorisant la création de produits et services qui créeront de la valeur, à savoir : qu'est-ce qui devrait être construit et

pour qui ? Quel marché pourrions-nous pénétrer et dominer ? Comment créer de la valeur de façon durable sans qu'elle ne soit sujette à l'érosion par la concurrence ? (Ries, 2011).

L'utilisation de ces techniques a permis à la première équipe incubée par l'Entreprise B de démontrer au PDG qu'il y avait une réelle opportunité d'affaires derrière l'idée proposée et elle a été autorisée à passer à l'étape suivante. Cela dit, dans la mesure où les hypothèses stratégiques initiales n'auraient pas été validées par les tests sur le terrain, l'équipe aurait très bien pu, dans la tradition du *Lean Startup*, pivoter, c'est-à-dire effectuer un changement majeur dans l'hypothèse stratégique du projet incubé (Ries, 2011).

Pour les incubés, cette manière de travailler était très différente de ce à quoi ils étaient habitués au sein de leur entreprise. Comme c'était le cas dans l'Entreprise A, l'objectif était clairement d'innover en fonction des problèmes vécus par des clients potentiels, quitte à transformer l'idée initiale pour qu'elle corresponde mieux aux attentes des clients potentiels rencontrés. D'une idée initiale d'avion électrique, l'équipe en est venue à cibler spécifiquement les écoles de pilotage qui avaient besoin de petits avions pour former des pilotes. Pour convaincre la Direction du potentiel de cette idée, les incubés devaient toutefois démontrer leur esprit entrepreneurial et leur propension à prendre un risque important pour voir le projet se concrétiser (tableau 12).

Tableau 10. Travailler différemment au sein de l'incubateur de l'Entreprise B

Réalités identifiées	Citation associée
Désapprendre les processus dominants et adopter une posture entrepreneuriale	« Ce qui est intéressant au niveau du coaching c'est que c'était définitivement un changement de mentalité et on a clairement appliqué des choses auxquelles nous n'aurions pas nous-mêmes pensé. C'est-à-dire que nous avons tous une formation très technique. »
	« On nous a dit : « vous avez un projet d'avion électrique, on va le mettre de côté et on va plutôt regarder de quel marché vous parlez, à quel marché vous vous adressez, et vous allez directement les rencontrer. Et donc on se trouvait le jour trois à aller sur les aérodromes en Belgique pour poser nos questions et comprendre quelles sont les problématiques qu'ils rencontrent. Et donc ce qui est intéressant c'est que quand on y repense, avant le coaching on aurait eu tendance à foncer sur une solution qui nous paraissait adéquate. Maintenant, ce qu'on nous a appris c'est que peu importe ce qu'on a envie de faire, ce

	<p><i>qu'il faut c'est qu'il y ait un marché et que des gens soient preneurs de cette idée. Donc finalement c'est un concept assez simple, mais c'est en l'appliquant que l'on voit à quel point ça marche bien.»</i></p>
	<p><i>Oui oui, c'était vraiment important, parce qu'en fait c'est une mentalité très différente de ce qu'on fait habituellement. Donc rester dans l'entreprise n'aurait pas pu donner lieu à la même chose. Je ne sais pas si vous avez déjà vu les bureaux de NestUP, mais c'est un cadre assez propice pour la réflexion et la possibilité de diverger par rapport à l'idée initiale. Donc oui je pense que c'est intéressant que ça se fasse en dehors des bureaux habituels.</i></p>
	<p><i>Le message principal de la réunion était « L'entreprise B veut se diversifier via l'innovation et vous, les cadres de l'entreprise, allez avoir l'opportunité de mener des projets différents.»</i></p>
	<p><i>En fait, avec cette méthodologie là on fait des choses qui sont vites concrètes pour le reste du projet, alors qu'à l'habitude, la nature des grandes entreprises fait qu'on a tendance à penser à un seul type d'activité et à discuter avec un seul type de personnes. Donc je pense que oui c'est une méthodologie qui devrait plus être appliquée et même dans les affaires courantes de l'entreprise.</i></p>

Pour ce faire, les incubés ont notamment dû démontrer leur volonté à réussir le projet en travaillant sur leur temps personnel sur leur projet, et en prenant le risque de quitter l'entreprise pour le mener à bien sans avoir la certitude qu'il aboutirait à la création d'une entreprise rentable. Les incubés de l'Entreprise B devaient donc non seulement proposer une bonne idée, mais également démontrer qu'ils croyaient suffisamment au projet et qu'ils étaient déterminés à travailler plus que leurs collègues pour qu'il se matérialise. Qui plus est, dans la création de la coentreprise, les fondateurs incubés ont dû financer de leur poche une partie du capital action de l'entreprise. En effet, après les 14 semaines d'incubation, les fondateurs ont dû financer 12% de la nouvelle entité. L'Entreprise B maintenait 60% des parts, alors qu'un partenaire impliqué dans le projet pour ses capacités en design et assemblage de petits avions s'est approprié 28% de la coentreprise. Nous parlerons de ce troisième joueur dans la section suivante.

Pour l'incubée rencontrée, ce n'est pas tout le monde qui aurait été prêt à prendre un tel risque. Elle relate d'ailleurs qu'un des quatre membres de l'équipe de projet a choisi de retourner dans l'entreprise plutôt que de continuer l'aventure entrepreneuriale.

Tableau 11. Esprit entrepreneurial des incubés de l'Entreprise B

Réalités identifiées	Citation associée
Caractère entrepreneurial	<i>Je pense que c'était une question de caractère, dans mon cas, je trouvais que c'était intéressant. Fonder quelque chose c'était dans mes objectifs. Il y a des gens qui sont juste satisfaits de faire un travail sécuritaire, mais d'autres sont prêts à se lancer dans autre chose et de tester. C'est de la curiosité on dirait.</i>
	<i>Il faut que les gens qui entrent dans ce genre de programme aient une volonté de le faire vraiment. Nous notre mi-temps il était à cheval sur les week-ends. On donnait un jour par semaine de notre temps. Les gens pourraient suivre un programme d'innovation, mais sans s'impliquer réellement juste parce que ça les change de leur train-train quotidien sans s'impliquer et aller au bout des choses. Tandis que dans notre cas ce n'était pas pour rigoler et on s'est impliqué.</i>
	<i>Comme on était un projet pilote, il n'y a pas de règle. Et donc quand c'est devenu de plus en plus concret on s'est dit ça y est, on y croit et on se lance avec ou sans l'Entreprise B. Donc on a montré qu'on allait y aller personnellement.</i>

iii. Recombinaison des ressources de l'organisation parente

Malgré le caractère entrepreneurial de incubés, ces derniers ont tout de même grandement bénéficié de l'expertise de l'entreprise parente une fois l'entreprise démarrée (Tableau 13). Par son essaimage, l'entreprise créée est certes devenue indépendante de l'Entreprise B dans ses décisions opérationnelles, mais les dirigeants de cette dernière sont demeurés impliqués dans le projet. De par sa participation majoritaire, l'entreprise parente détenait en effet toujours le pouvoir sur les orientations stratégiques du projet et une relation de proximité s'est maintenue entre les deux entreprises, comme l'explique l'incubée rencontrée :

« On est totalement indépendant dans nos choix, par exemple au niveau des sous-traitants et de la direction que l'on va prendre, sachant bien sûr que de toute façon notre actionnaire majoritaire c'est quand même l'Entreprise B. Donc les décisions majeures passent quand même par le conseil d'administration dans lequel l'Entreprise B a une voix prépondérante, mais c'est pensé pour l'entité en elle même, pas pour le groupe »

Cela a eu un impact important sur la coentreprise de deux façons. Premièrement, la coentreprise s'est vue imposé de se trouver un partenaire doté de ressources et capacités complémentaires qui favoriseraient le succès du projet. C'est ainsi qu'un joueur sud-africain a été approché pour contribuer au niveau du design et de l'assemblage de l'avion.

Parallèlement, les relations entre la filiale et l'entreprise parente se sont maintenues par des contrats de services dans les domaines où elle pouvait appuyer sa filiale, comme dans le design, les certifications ou l'étude du marché aéronautique. De plus, le directeur de l'innovation ainsi qu'un comité restreint continuent de voir à la bonne tenue des activités de la coentreprise.

Comme on peut le lire sur son site web aujourd'hui : « la coentreprise combine le savoir-faire et l'expertise de ses deux entreprises parentes : ingénierie, certification et production du côté de l'Entreprise B et design et assemblage complet de l'avion du côté du partenaire sud-africain ». Près de deux ans après le lancement du projet, l'avion est aujourd'hui presque prêt pour la commercialisation, preuve de résultats concrets issus directement de la démarche d'incubation mise en place en 2014.

Tableau 12. Tirer profit des ressources et compétences de l'entreprise parente pour accélérer l'incubation

Réalités identifiées	Citation associée
Tirer profit des ressources et compétences de l'entreprise parente	<i>On va quand même pouvoir utiliser les ressources de la maison mère au mieux. Donc on va établir des contrats de service entre les deux entités et des prix de transferts. Donc ça va nous permettre d'essayer d'extraire le meilleur de la grosse entreprise dans toute l'expertise qu'elle possède (certifications d'avion, design, etc.) tout en étant libre d'aller voir ailleurs pour voir si on trouve mieux quoi!</i>
	<i>Nous notre force dans ce genre de collaboration c'est que nous avons accès au marché aéronautique, ce que beaucoup de startups n'ont pas puisque ce sont des petits groupes de personnes en général très motivées, mais qui sont parfois un peu déconnectés du marché et particulièrement du marché aéronautique qui est assez fermé quand même. Et deux, on a aussi une très forte compétence en qualification et certification de produit pour le marché aéronautique, ce que beaucoup de startups n'ont pas. Ils ne s'imaginent pas les démarches qu'il faut faire, les méthodes qu'il faut appliquer pour arriver à</i>

	<i>certifier des produits pour l'aéronautique. Et donc sur ce coup-là on peut les aider et les accélérer quelque part.</i>
--	--

c. Sélection interne

Comme ce fût le cas pour l'Entreprise A, l'initiative d'incubation de l'Entreprise B provenait du sommet stratégique de l'entreprise et bénéficiait donc d'une légitimité d'entrée de jeu et le PDG de l'entreprise croyait que ce serait une structure utile pour diversifier les sources de revenus de son entreprise :

« Mais il y a surtout eu cette volonté d'innovation qui vient du top management [de l'entreprise B]. Donc c'est une dynamique instaurée par le CEO dans l'entreprise »

De plus, les méthodologies employées dans l'incubateur se sont avérées productives pour les incubés. L'incubée rencontrée suggérait d'ailleurs que ces dernières gagneraient à être propagées au sein de l'Entreprise B :

« En fait, avec cette méthodologie là on fait des choses qui sont vites concrètes pour le reste du projet, alors qu'à l'habitude, la nature des grandes entreprises fait qu'on a plus tendance à penser à un seul type d'activité et à discuter avec un seul type de personnes. Donc je pense que oui c'est une méthodologie qui devrait plus être appliquée et même dans les affaires courantes de l'entreprise. »

Cela dit, contrairement au modèle de l'Entreprise A, l'objectif ici n'était pas nécessairement d'insuffler un esprit entrepreneurial chez les employés, mais plutôt d'aider ceux qui avaient des idées à les transformer en opportunité d'affaires réelle pour l'entreprise :

« Alors je ne parlerais pas d'effervescence, les personnes qui portent en elles un esprit innovateur, ou entrepreneurial, profitent de cette opportunité pour présenter des projets, mais tout le monde n'a pas cette fibre. »

D'ailleurs, comme nous l'avons décrit dans le segment précédent, nous avons observé dans le modèle d'incubation de l'Entreprise B une relation très contractuelle avec ses incubés. Comme nous l'avons vu, une fois le projet validé et approuvé par un comité aviseur composé des cadres dirigeants de l'entreprise parente, le projet incubé a été essaimé et devient en partie indépendant de l'entreprise parente. Cela a eu pour effet de formaliser les relations entre les

deux entités, transformant une relation de collègues à collègues en une relation d'affaires bilatérales entre entreprises :

« Dans cette relation, le projet essaimé est une entité à part de l'Entreprise B, donc les prestations d'engineering qu'on fournit sont payées par notre filiale. Donc la boîte fonctionne de façon indépendante ».

d. Réplication

Compte tenu de la nature contractuelle de la relation entre l'incubateur et les projets incubés essaimés, il était très difficile pour les incubés de partager leur expérience avec leurs anciens collègues de l'entreprise parente. La réplication ne s'est donc que faiblement concrétisée au niveau des employés et d'avantage au niveau du processus d'incubation.

Pour l'incubée rencontrée la priorité était accordée au projet et son équipe a donc accordé peu de temps à la valorisation des initiatives entrepreneuriales au sein de l'entreprise parente :

« Ce que nous on n'a pas eu l'occasion de faire vu qu'on s'est lancé dans notre truc. On l'a fait avec quelques personnes qui nous ont posé des questions, mais on n'a pas le temps de faire ça en continu. »

Un certain partage de connaissances a néanmoins pu être réalisé à travers l'incubé ayant choisi de ne pas continuer l'expérience entrepreneuriale au sein de l'entreprise essaimée. Nous n'avons pas pu lui parler directement, mais nos témoignages nous laissent croire que la réception en a été favorable et qu'elles ont bel et bien été mises en pratique au sein de l'entreprise parente :

« Ce qui est bien c'est que la personne qui a décidé de ne pas continuer sur le projet il a été remis dans d'autres projets de recherche et de développement et lui il continue à appliquer ça. Donc il a refait des séances avec d'autres personnes sur son projet afin d'appliquer ces méthodes ..., comme il a été redéployé dans des projets de recherche et développement il l'a appliquée directement et ça l'air d'être utile et puis ça implique d'autres gens à qui la méthodologie est transmise. »

Là où nous avons pu constater un niveau plus important de résolution de problème et d'adaptation du modèle c'est au niveau du processus d'incubation. Rappelons-le, l'incubateur de l'Entreprise B a été mis en place très rapidement avec pour objectif

d'apprendre par l'expérience de faire évoluer le modèle en conséquence. L'équipe a donc réalisé que cette façon de générer des idées n'était pas optimale. L'une des erreurs dont le responsable du programme a pris conscience est l'importance de baliser le processus de génération d'idées autour de thèmes/enjeux prioritaires. En effet, plusieurs des premières idées reçues concernaient l'amélioration de procédés, d'autres sortaient de la portée stratégique de l'entreprise :

« Donc c'était vraiment R et D, matières et process, ou alors des gens de tous azimuts qui sont sur le terrain day to day qui viennent avec des idées qui vont dans tous les sens. 80% était du rêve éveillé ».

« La nouvelle pratique de proposition de thème est actuellement en conception. Nous mettons en place la matrice et identifions des thèmes mais nous n'avons pas mis en place l'outil encore ».

e. Rétention

La rétention est l'étape du modèle de Zollo et Winter (2002) selon laquelle les nouvelles pratiques mises en place s'institutionnalisent au sein de l'entreprise. Encore une fois, l'objectif de l'Entreprise B n'était pas d'institutionnaliser un esprit entrepreneurial chez les salariés au moyen de l'incubation. Nous avons toutefois constaté, de par le discours du responsable de l'innovation, une volonté croissante d'innover au sein de l'entreprise et de lancer des initiatives diversifiées, laissant ainsi transparaître une proactivité et une volonté plus importante à prendre des risques par l'entreprise :

« En plus du projet phare, nous avons déjà lancé trois projets internes B2B qui ne sont pas des améliorations de processus. Ce sont de nouveaux processus (nouvelle ligne de production), et là nous démarrons, donc ce sont des projets opportunistes ou on s'est rendu compte qu'il y avait un marché parce que nous étions sollicités pour un type de produit que nous ne maîtrisions pas, On a un deuxième projet en interne qui consiste, à travers une alliance avec une boîte qui construit des rivets, à designer des rivets spéciaux pour l'aéronautique et à les commercialiser pour ce marché alors que cette boîte n'a pas accès au marché. »

Nous avons donc des exemples concrets démontrant que ce soit la première expérience d'incubation qui ait poussée l'entreprise à agir de manière plus entrepreneuriale. Peut-être

que cette initiative découle simplement de la stratégie initiale mise de l'avant par le CEO : « *le patron a dit que c'était un axe stratégique, donc on y va quoi !* ». On peut tout de même poser la question de l'impact de la réussite du premier projet sur l'engouement envers l'innovation au sein de l'entreprise et la volonté croissante de diversifier les sources de revenus et de prendre des risques.

3. CAS : Entreprise C (bancaire)

L'Entreprise C est une institution bancaire belge offrant aux particuliers, aux entreprises et aux institutions publiques une gamme complète de produits et services financiers. Secouée par la crise économique de 2008, l'institution est acquise en 2009 par une importante institution financière française.

a. Stimulus motivant l'incubation et impact souhaité

La mise en place d'un programme d'incubation au sein de l'Entreprise C se réalise dans un contexte où le milieu bancaire belge devient de moins en moins attrayant pour les jeunes talents :

« On est passé d'une bonne économie à une mauvaise économie, d'un secteur super sympa à un secteur vachement emmerdant, d'une entité où tout était décidé en Belgique à une entité qui est un satellite d'une autre boîte, trois facteurs qui font que les jeunes partent ».

Qui plus est, l'institution se trouve dans un environnement réglementaire compliqué qui, selon les personnes rencontrées, se répercute sur la culture de l'organisation. La prise de risque n'est pas valorisée, puis les salariés se soumettent à des processus contraignants et craignent de s'en écarter sous risque de se faire sanctionner :

« C'est une mentalité où les gens ouvrent leur parapluie parce qu'ils ne sont pas récompensés à prendre des risques, parce qu'on leur tappe sur la tête lorsqu'il y a quelque chose qui ne va pas. On est dans un environnement réglementaire de plus en plus compliqué et ça se répercute en interne où tout le monde doit gérer des procédures plus complexes que plus personne ne maîtrise et comprend tout à fait et il est impossible de faire quoi que ce soit parce qu'il y a toujours une règle qui dit qu'on ne peut pas faire ci, qu'on ne peut pas faire ça. »

Pour redynamiser les salariés de la banque et pour attirer de nouveaux talents en projetant l'image d'une entreprise innovante, le PDG de l'institution décide en 2014 de la mise en place d'un programme d'idéation. Ce dernier a pris la forme d'un outil collaboratif en ligne permettant de soumettre et de regrouper de nouvelles idées pour l'organisation. Le taux de participation fût encourageant selon les gestionnaires du programme, mais peu a été fait avec les idées soumises. La solution pour exploiter ces idées fut de mettre en place un incubateur

interne à la banque poursuivant plusieurs objectifs au niveau des projets soumis. Ces derniers doivent :

- Toucher le client final de la banque et pas des améliorations dans les processus internes
- Êtres perturbateurs et non incrémentaux
- Êtres transversaux.

Au niveau des objectifs plus larges du programme, il s'agissait pour la banque d'ouvrir l'opportunité d'innover à tous ceux qui seraient intéressés, plutôt que de limiter les activités d'innovation à quelques dizaines de personnes : *« les lucky ones, des gens bizarres qui ont plein de bonnes idées, mais qui ne connaissent rien à la machinerie et aux clients. »*

Pour le directeur de l'incubateur, il s'agit d'un moyen pour mobiliser les salariés et les réintéresser au développement de leur entreprise, puis de rapatrier cette énergie dans leur unité d'affaires une fois l'incubation terminée :

« ... ça nous permet d'avoir des gens qui sont tentés de travailler sur un sujet, qui savent qu'ils n'ont que trois mois et demi pour travailler sur les sujets, et puis des gens qui rentrent dans l'organisation par après avec de nouvelles méthodologies, de nouvelles manières de voir les choses, de nouvelles envies. Enfin, voilà, avec tout ce que ça peut impliquer de travailler pendant tout ce temps sans trop de contraintes »

Un accélérateur externe a également été mis en place pour accélérer la commercialisation des produits et services d'entreprises en démarrage. Il n'en sera toutefois pas question ici.

b. Génération de variation

i. La génération des idées et le processus de sélection

Après avoir initialement mis en place un programme d'idéation sans qu'il n'y ait de suite aux idées soumises, les responsables de l'initiative ont lancé un appel aux salariés volontaires et intéressés à développer des thèmes qui leur seraient soumis, comme l'explique l'incubé rencontré : *« ils avaient sélectionné quatre idées de départ, quatre thèmes et recherchaient des volontaires internes pour sauter dans le bateau ».*

16 personnes ont finalement composé quatre équipes. Ces dernières étaient constituées d'employés venant de différents services de l'entreprise et d'âges différents. Ils provenaient

des services de technologies de l'information, des services commerciaux ou de *investment banking*, pour citer quelques exemples.

ii. Travailler autrement

Une fois sélectionnés, les incubés sont détachés de leur poste au sein de l'entreprise pendant quatre mois. Ils entrent alors dans un processus de 15 semaines où ils sont accompagnés par les mêmes coachs qu'au cas précédent pour apprendre une approche de développement de produits et services basée sur la méthodologie du Lean Startup, le *storytelling* et la pensée design. Cela dit, l'incubateur n'est responsable que du développement et de la validation des projets, pas de la mise en place. À l'issue des 15 semaines, les incubés retournent donc à leur emploi et les projets développés, s'ils sont retenus, sont mis en place par les services de l'entreprise qui sont concernés.

Ces 15 semaines se déconstruisent en deux blocs de six semaines et un troisième bloc de trois semaines. Pour les appuyer dans leur démarche, les incubés se voient également octroyer des fonds par l'entreprise parente qu'ils peuvent dépenser à leur guise, mais sans jamais pouvoir en redemander.

Durant les deux premières semaines, les équipes sont initiées aux méthodologies préconisées par les coachs. Elles apprennent également à se côtoyer, car rappelons-le, elles sont composées de volontaires de différentes fonctions de l'entreprise. Puis, comme dans le modèle d'incubation de l'Entreprise B ce ne sont pas les incubés qui soumettent les idées, durant les quatre semaines qui suivent et qui complètent un premier bloc de six semaines, les équipes incubées avancent sur une thématique qui leur est inconnue.

L'incubé que nous avons rencontré devait travailler sur un projet liant la transformation numérique des entreprises et le marché immobilier. Son équipe s'est rendue sur le terrain rapidement pour rencontrer des clients potentiels pour tenter de cerner leurs problématiques. En parallèle, elle s'est énormément informée sur ces deux thèmes afin de comprendre les synergies potentielles et leur adéquation avec les problématiques identifiées durant les entrevues.

Pendant les six semaines suivantes, les incubés doivent sélectionner une des pistes d'opportunités identifiées et la concrétiser. Un prototype viable doit donc être développé. L'idée de l'équipe a été de créer une plateforme numérique qui serait le point de rencontre

entre les vendeurs de biens immobiliers qui n'arrivaient pas à s'en départir et des clients potentiels, en offrant notamment des options d'utilisation non conventionnelles des biens immobiliers, repensant leur vocation initiale. Pour valider leur idée, l'équipe a par exemple organisé une soirée d'information dont la promotion a été réalisée par la création d'un site web et par les médias sociaux. L'évènement a fait salle comble et la page Facebook a été suivie par près de 500 personnes en quelques semaines seulement.

Enfin, les trois dernières semaines sont consacrées à la préparation du pitch final de l'idée développée. L'équipe devait alors finaliser son modèle d'affaires et être en mesure d'en présenter les grandes lignes. Ce pitch était présenté devant le PDG et un public d'environ 150 personnes.

En marge de ce processus, un comité d'exécutifs de l'Entreprise C a été composé pour aviser les incubés sur leurs décisions d'affaires et pour offrir une expertise technique dans leur domaine d'expertise au besoin. L'utilité de ce conseil avisé a toutefois été faible pour la première cohorte en raison de l'indisponibilité des personnes participantes et également en raison de leur statut de gestionnaire et non d'experts techniques dans une discipline. Ce modèle a été changé pour la seconde cohorte du programme, nous y reviendrons dans la dernière section de ce cas.

Pour l'incubé rencontré, cette façon de travailler était totalement nouvelle par rapport à celle à laquelle il avait été habitué dans cette institution bancaire. La prise de risque était valorisée, l'apprentissage en faisant était considéré comme étant tout à fait normal, les erreurs représentaient des opportunités d'apprentissage et non des fautes graves. Bref, il s'agissait d'une approche au travail qui allait à l'encontre de la culture de la banque (Tableau 14). Plus important pour lui, il s'agissait d'une façon de travailler plus efficace, ce qu'il jugeait gratifiant professionnellement.

Tableau 13. Travailler autrement en contexte d'incubation

Réalités identifiées	Citation associée
<p>Désapprendre les processus dominants et adopter une posture entrepreneuriale</p>	<p>« ..., aborder la méthodologie Lean qui est particulière et dont on n'a pas l'habitude dans une banque là où tout est précis et règlementé et où on ne veut faire aucune faute, aucune erreur. Là c'est le principe de dire d'essayer n'importe quoi et que si ça ne marche pas vous changez ce que vous faites. »</p>
	<p>« On ne leur donne pas de cours pour ensuite leur dire de rentrer. Non, ces gens-là travaillent avec la méthodologie, puis ils rentrent dans la business et ils sont vraiment convaincus de travailler autrement et c'est ça qui m'intéresse. »</p>
	<p>« Non au contraire en quatre mois on a amené des projets au niveau d'idéation et de développement qui était impensable dans la banque en quatre mois. Dans la banque on n'aurait pas pu dépasser ce qu'on a fait en un mois parce que les gens auraient tout de suite vu les blocages et ça, c'était un point important. On a travaillé dans notre bulle, on était en dehors de la banque. »</p>
	<p>« Ce que j'ai retenu personnellement c'est ce point de dire qu'il ne faut pas que quelque chose soit 100% fonctionnel avant de le tester et d'écouter ses clients. Cette simplicité des choses. Le lean canvas en soi n'a rien de nouveau et d'exceptionnel, mais un ensemble de choses mis ensemble c'est rafraichissant. D'autant plus dans notre environnement de plus en plus contraignant. Donc je voudrais garder cet esprit de pragmatisme et de construction progressive en trouvant des solutions plutôt que de trouver toujours des problèmes. »</p>

c. Sélection interne

Au niveau de l'évaluation et de la légitimation de l'initiative, on constate deux réalités différentes. D'une part, l'incubé rencontré estime que l'expérience a été très enrichissante pour sa pratique professionnelle. D'autre part, on constate que l'initiative ne profitait pas d'un capital de sympathie, ni d'une crédibilité très élevée chez les salariés.

i. Évaluation positive de l'incubé

Pour l'incubé rencontré, l'utilisation de méthodes de travail et l'adoption d'une mentalité entrepreneuriale se sont avérées productives :

« Dans la banque, on n'aurait pas pu dépasser ce qu'on a fait en un mois parce que les gens auraient tout de suite vu les blocages et ça, c'était un point important. On a travaillé dans notre bulle, on était en dehors de la banque. Par exemple : on a fait des fausses annonces sur des sites internet. Plus tard le département légal est venu nous voir pour nous demander ce qu'on avait fait et que c'était illégal. Donc si on avait demandé la permission on n'aurait pas pu rien faire du tout. Ça a donc permis de faire des choses qu'on ne ferait pas autrement. Donc c'est la preuve que ce genre de programme et les gens qu'on met dedans permettent de faire des choses que la banque ne pourrait pas faire dans son système classique et habituel. Donc à ce niveau-là ce genre de processus est utile. »

Selon lui, l'expérience vécue en incubation représente une opportunité importante pour changer la culture au sein de l'Entreprise C. Il est d'avis que les responsables du programme doivent trouver des occasions pour les incubés de valorisation de l'expérience qu'ils ont vécue lorsqu'ils retournent à leur emploi habituel : *« Mes responsabilités ne changeront pas, mais ma manière de travailler oui. J'espère pouvoir utiliser cette philosophie du lean pour pouvoir avancer de manière plus rapide ».*

Il reconnaît que les principes du Lean Startup sont complètement opposés à la culture bancaire et qu'ils ne sont pas toujours applicables, mais estime que la banque doit changer de mentalité, qu'elle doit faire preuve de plus d'ouverture, plus de pragmatisme, et plus de volonté de faire en sorte *« que les choses fonctionnent plutôt que de trouver des points bloquants, et ça, c'est une mentalité profondément ancrée, en tout cas dans notre institution, et c'est clair ».*

Cette proposition, bien que vertueuse, démontre toutefois que l'incubé rencontré ne possède peut-être pas l'esprit entrepreneurial qui doit justement être partagé à travers le programme d'incubation. Nous estimons qu'ayant été plus entrepreneur, cette personne aurait elle-même tenté de changer les choses au sein de la Banque. Mais ce ne fût pas le cas :

« l'autre point intéressant à changer serait de trouver des façons pour les gens de valoriser l'expérience acquise durant le programme dans la banque .»

Cela dit, malgré une expérience positive pour l'incubé, nous ne pouvons pas en dire autant du niveau de légitimité dont a bénéficié cette initiative au sein de l'Entreprise C.

ii. Légitimation difficile au sein de l'entreprise

Comme ce fut le cas pour les Entreprises A et B, la collaboration entre incubés et les ressources de l'organisation parente a encore une fois contribué à l'avancement des projets. Dans ce cas-ci par contre, l'objectif n'était pas nécessairement de développer des idées permettant de créer de nouvelles sources de revenus pour l'entreprise. Pour les incubés, l'entretien de relations avec différentes fonctions de l'organisation parente s'est donc avérée essentiel. Les employés réguliers ont par exemple été consultés à plusieurs reprises pour vérifier l'opérationnalité au sein de l'organisation parente :

« Il est clair qu'on a eu de très nombreuses interactions avec des gens à l'intérieur (à l'extérieur aussi) parce que chacun de ces projets-là par définition a pour finalité de s'inscrire dans la banque et donc va rencontrer des interactions internes. Donc on est allé les chercher, car soit ils étaient détenteur d'informations pour notre définition de projet ou pour notre recherche ou parce qu'ils seraient des personnes qui dans le futur seraient responsables de l'implémentation ou de l'opérationnalisation de notre projet s'il aboutissait. »

De plus, rappelons-le, un comité aviseur a été mis en place pour conseiller les incubés sur leurs projets. Tous les 15 jours, donc, ils pouvaient bénéficier des perspectives d'une partie du sommet stratégique de la banque quant à l'opportunité poursuivie et son opérationnalisation potentielle au sein de la banque. Les incubés, de même que le responsable de l'incubation nous soulignait toutefois que sa composition n'était pas optimale d'après leur expérience :

« Le board dans la première wave n'était pas idéal. Ils n'étaient pas toujours présents, y'en a qui venaient avec des idées préconçues et le temps qu'on avait était trop limité pour qu'on ait un feedback suffisant. Donc honnêtement, ça n'a pas très bien fonctionné. »

Par ailleurs, comme ce fût le cas pour les incubés de l'Entreprise A, le clivage des façons de travailler entre l'entreprise-parente et les incubés a parfois mené à des tensions. Le directeur de l'incubateur, notamment, souligne la difficulté qu'impliquent de tels programmes pour les gestionnaires intermédiaires :

« ces gens là, dans les grosses boîtes, doivent s'assurer que tous leurs processus fonctionnent, que toutes les merdes du quotidien soient gérées, etc. Mais en plus on leur

demande d'aider à changer la grosse boîte, de faire de l'innovation et de faire de la gestion du changement. »

Ainsi, certains employés de l'entreprise parente se montraient ouverts, alors que d'autres avaient plutôt une réaction d'hostilité et de défense. Ils estimaient qu'on entrainait dans le rayon de leurs responsabilités et se demandaient ce que ça pouvait signifier : *« vous marchez sur mes platebandes ! Qu'est-ce que ça veut dire ? Qu'est-ce que vous venez faire? »*

D'après ces témoignages, il nous semble donc que l'incubation s'est difficilement imposée au sein de l'entreprise parente, notamment au niveau des employés. Ce constat est d'autant marquant compte tenu que de l'équipe projet de l'incubé avec qui nous avons discuté, aucun membre n'a souhaité continuer l'expérience plus longtemps que les quatre mois initiaux. En effet, les membres de son équipe étaient selon lui plus intéressés par leur avancement professionnel au sein de l'entreprise que par les projets entrepreneuriaux de l'incubateur. En ce qui concerne la personne rencontrée, il a abandonné le projet pour deux raisons. La première repose sur une aversion au risque due à des contraintes matérielles et familiales, et la seconde due au fait qu'il était intéressé par un poste dans un service de la banque dont l'équipe ne valorisait pas l'exercice d'incubation mis en place :

« Je suis en train de regarder si je peux bouger et évoluer dans la banque dans une partie de l'investment banking ou ce genre de programme d'innovation n'est pas nécessairement bien perçu et donc même si quatre mois ça va, plusieurs mois supplémentaires pourraient saborder mon avenir professionnel »

Qui plus est, il nous avoue avoir reçu des commentaires plutôt désobligeants quant à l'expérience d'incubation : *« certaines personnes nous disaient : c'est bien tu as pris quatre mois de vacances... »*

d. Réplication

i. Des résultats tangibles

Malgré un niveau de légitimité relativement faible au sein de l'Entreprise C, le programme d'incubation est parvenu, à l'instar des Entreprises A et B, à générer des résultats tangibles

des activités d'incubation. Ces résultats semblent toutefois ne pas avoir respecté les critères initiaux qui avaient été imposés aux incubés, à savoir :

- Toucher le client final de la banque et pas des améliorations dans les processus internes
- Êtres perturbateurs et non incrémentaux
- Êtres transversaux.

Sur les cinq projets incubés lors de la première cohorte de l'incubateur de l'Entreprise C, un seul a été abandonné. Pour un autre projet, il a été jugé qu'il devait plutôt être rapatrié au sein de l'institution ayant acquis l'Entreprise C. Au moment de l'entrevue, les PDGs des deux institutions devaient en discuter ensemble. Un troisième projet a été renvoyé au service des ressources humaines. Sans avoir reçu de détails sur le projet, on peut poser l'hypothèse qu'il s'agit d'une amélioration à des processus de ressources humaines et non une innovation touchant les clients directement tels que requis par le programme. Le quatrième projet en est un de reconnaissance vocale sur application mobile qui était rapatrié au sein de la banque et qui devait être mis en place par les employés internes pour des raisons de sécurité et de confidentialité. Alors que cette fois-ci il s'agit effectivement d'une innovation touchant directement les consommateurs, il ne s'agit pas d'une innovation pouvant créer de la valeur pour l'entreprise et générer de nouveaux revenus. Il s'agit d'une amélioration incrémentale d'un service d'application mobile existant.

Au final, seul le cinquième projet semblait prometteur en tant qu'opportunité d'affaires ayant le potentiel de générer des revenus pour l'Entreprise C. Il s'agit d'ailleurs du projet porté par l'incubé rencontré dont l'objectif, rappelons-le, est la création d'une plateforme pour revaloriser les biens immobiliers de vendeurs qui n'arrivent pas à s'en départir. Son développement a toutefois été ralenti par le fait qu'aucun des incubés ayant porté le projet n'ait émis la volonté de continuer à y travailler à l'issue des quatre mois d'incubation. Cela pose la question du caractère entrepreneurial des individus sélectionnés pour porter le projet, et plus largement de l'importance du recrutement dans le cadre d'initiative d'incubation.

Le directeur de l'innovation nous a toutefois expliqué qu'il était conscient de ces enjeux et qu'il tâchait d'améliorer le modèle d'incubation, notamment au niveau du recrutement. Plutôt que de demander aux salariés de soumettre des idées puis à d'autres employés de les réaliser,

les responsables du programme ont décidé de choisir des porteurs d'idées, puis d'évaluer leur façon de travailler dans le cadre de ce qui est appelé un « *Startup Weekend* ».

ii. Amélioration du processus de recrutement

Les « *Startups Weekends* » sont des événements tenus pendant une fin de semaine visant à regrouper des spécialistes de différentes disciplines (programmeurs, entrepreneurs, experts en communication, etc.) afin qu'ils proposent, en petites équipes, des idées ayant le potentiel de mener au démarrage d'une entreprise. Créés en 2007, ces événements se sont formalisés en organisation proposant une méthodologie pour la mise en place indépendante de tels *weekends* partout dans le monde. En 9 ans, près de 3000 événements ont été organisés dans 150 pays. La banque s'est servie de cette méthode pour recruter des incubés, car elle permettait d'identifier des compétences spécifiques chez les participants, à savoir : l'autonomie, la proactivité et la capacité de ne pas compter sur les autres pour faire, mais faire soi-même ; des compétences jugées entrepreneuriales (Miller, 1983).

Sur 150 inscriptions initiales, 60 salariés ont été retenus pour participer à la première édition de cet événement interne au sein de la banque. Pendant 54 heures, ils se sont regroupés en équipe pour développer une idée qui les motivait et qu'ils avaient identifiée en préparation à l'évènement. Sur les 60 participants, 38 d'entre eux répartis sur 10 équipes ont désiré continuer l'expérience entrepreneuriale. Sur ces 38, deux par équipe ont été sélectionnés. Par souci de transversalité des projets et de complémentarité des compétences, ces deux individus ont alors été invités à sélectionner au sein de l'entreprise deux volontaires supplémentaires dotés de profils différents pour compléter leurs équipes respectives. Quatre projets ont vu le jour, mais leur programme d'incubation n'avait pas encore débuté au moment de l'entrevue. En ce qui concerne la troisième cohorte du programme, la personne rencontrée attendait 400 personnes au second « *Startup Weekend* » des employés de la banque...

En plus de ce changement, l'incubé rencontré nous expliquait qu'il avait été sollicité pour partager son expérience à la prochaine cohorte. Il soulignait toutefois que ces gens faisaient partie de ceux qui étaient déjà engagés dans la démarche et qu'il faudrait donc concentrer l'effort de partage d'expérience à ceux qui n'y croieraient pas :

« *Les participants de la première vague sont invités à donner un peu de feedback de l'expérience d'incubation à la prochaine cohorte qui démarre. Maintenant, comme je le*

dis, ce sont des gens qui sont déjà acquis. Donc ce serait peut-être plus intéressant de discuter avec des gens qui ne sont pas acquis. »

e. Rétention

Il ressort clairement de ce cas que les pratiques entrepreneuriales de l'incubateur sont encore loin d'être institutionnalisées au sein de l'organisation parente. Les blocages culturels identifiés dans la section « sélection interne » en témoignent.

Ceci dit, nous avons pu constater pour une seconde fois, après l'exemple de l'Entreprise A, l'importance de sélectionner les bonnes personnes pour participer au programme d'incubation. Nous notons par ailleurs l'augmentation du nombre de participant entre la première édition du « *Startup Weekend* » et la seconde qui semble démontrer que la démocratisation de l'opportunité d'innover au sein de l'Entreprise C est une source de motivation pour ses salariés.

4. CAS : Entreprise D (pharmaceutique)

L'Entreprise D est une entreprise de calibre international œuvrant dans le secteur des soins de santé. Elle est dotée de trois unités d'affaires : pharmaceutique, vaccins et soins de santé pour les consommateurs (*consumer healthcare*). Notre cas se concentrera uniquement sur la division Vaccins de l'entreprise, qui est d'ailleurs l'une des plus importante au monde. Elle développe, produit et distribue des vaccins partout à travers le monde. En 2015, 690 millions de doses de vaccins ont été distribués dans 150 pays.

a. Stimulus motivant l'incubation et impact souhaité

La raison justifiant la mise en place d'un incubateur au sein de cette entreprise est différente des autres cas que nous avons rencontrés. Pour le directeur de l'incubateur de l'Entreprise D, seul intervenant rencontré, l'incubateur a été mis en place pour : *« transformer la créativité en innovation potentielle pour notre société. »* Nous déduisons que le directeur de l'innovation jugeait que ses employés sous-exploitaient leur potentiel créatif dans le développement de vaccins. Cette initiative s'inscrit dans le développement d'un écosystème d'innovation pour l'Entreprise D composé en plus de l'incubateur de trois importants laboratoires de recherche et développement, de même que de relations avec des universités, des entreprises en démarrage et des centres de recherche :

« Habituellement on n'a pas d'incubateur, on va plutôt voir à l'extérieur et laisser l'incubation se faire au niveau des universités ou au niveau des startups ou des biotechs, et une fois qu'ils ont incubé et dérisqué leur programme, c'est là qu'on propose une collaboration ou un rachat du programme, ou un rachat de la société. Donc ça c'était le modèle qu'on suivait avant, qu'on continue à suivre d'ailleurs, et là ce qui est tout nouveau, c'est que c'est un incubateur interne. C'est un incubateur qu'on a mis en place de toute pièce et qui est ouvert aujourd'hui à nos employés. Et donc l'incubateur est un des éléments de l'écosystème et non pas le seul outil de l'écosystème. »

À travers l'incubateur, les dirigeants de l'entreprise souhaitent relever des défis qui sont liés à la stratégie d'entreprise, qui ne nous ont toutefois pas été partagés. Nous avons noté à la suite de notre discussion que l'incubateur ne vise pas à créer de nouvelles occasions d'affaires, mais à développer des produits semblables autrement.

b. Generative variation

i. La génération des idées et le processus de sélection

Pour sélectionner les projets qui seront incubés, le responsable de l'innovation de l'Entreprise D a déployé ce qu'il appelle un *sales gaming*. Il s'agit d'un jeu comptant trois types de joueurs : les intrapreneurs, les investisseurs et les experts.

On demande d'abord aux salariés de proposer une idée répondant aux défis que l'entreprise leur a soumis. Pour ceux qui ont des idées, ils les soumettent et deviennent des intrapreneurs. On leur pose alors une série de questions leur permettant de bâtir un *business case*. Si l'intrapreneur est limité dans ses compétences pour répondre à ces questions, il peut se tourner vers un pool d'experts qui se sont inscrits au « jeu ». Ces salariés étaient intéressés à participer au processus sans nécessairement avoir d'idée à proposer. Ensemble, ils ont 15 jours pour développer leur idée et proposer un plan d'affaires crédible et intéressant pour un investisseur. Au bout de cette période, le jeu propose une première phase d'investissement.

Un troisième type de joueur entre alors en scène : l'investisseur. On lui offre de l'argent virtuel à investir dans les « intraprisés » proposées qu'il estime les plus susceptibles de répondre aux problématiques soumise dans le cadre du jeu. Les investisseurs ont des postes clés dans l'entreprise. Ce sont des gestionnaires de haut niveau qui connaissent bien la stratégie de l'entreprise, sa chaîne de valeur, l'industrie du vaccin et les marchés, de telle sorte qu'ils peuvent véritablement aider à choisir les intraprisés qui sont le plus en ligne avec ce que l'Entreprise C souhaite faire.

Ainsi, pendant deux mois, les trois joueurs interagissent ensemble. Les intrapreneurs et les experts développent un modèle d'affaires et un plan d'affaires, alors que les investisseurs investissent et conseillent les intrapreneurs pour que l'intraprise ait un plan d'affaires fort et convainquant, ou pour qu'ils pivotent de l'idée initiale au besoin.

À la fin de cette période, le jeu prend fin et les entreprises sont classées de la plus convaincante à celle qui l'est le moins en fonction de la valeur de l'action qu'elles ont obtenue durant la période d'investissement. Les huit premières entreprises sont alors retenues pour faire un pitch de vente devant un panel réel composé de gestionnaires de haut niveau et avec un budget bien réel. Ils ont alors cinq minutes pour convaincre ce panel d'investir dans leur intraprise selon une série de critères prédéterminés (mais qui n'ont pas été partagés).

Une fois sélectionné, les incubés sont libérés à plein temps de leur emploi pour travailler sur leur projet. On leur donne un an pour répondre à trois questions qui permettent de réduire le risque lié à l'opportunité d'affaires qu'ils proposent. Les intrapreneurs sont ensuite coachés, tant par les gestionnaires de haut niveau que par une équipe de coachs en méthodologies entrepreneuriale ; la même que pour les cas des Entreprises B et C.

Pour offrir les pistes de solutions nécessaires à la continuité de leur projet, les incubés doivent proposer un plan de mise en place au conseil d'administration incluant un projet de demande de ressources humaines et financières. Au bout d'une année, ce dernier décide si les risques liés aux projets sont suffisamment réduits pour qu'il puisse continuer. Pendant cette période, les incubés travaillent d'une façon complètement différente de celle à laquelle ils sont habitués.

ii. Travailler autrement

Pour exprimer la différence entre le travail habituel au sein de l'Entreprise D et le travail au sein de l'incubateur, la personne rencontrée ne nous donne pas d'exemples concrets. Il utilise plutôt les analogies de l'orchestre et du groupe de jazz.

Sans revenir sur l'analogie entre le management et l'orchestre symphonique, le responsable de l'innovation explique que pour lui, l'incubation s'approche d'un style de gestion fonctionnant selon la même dynamique qu'un groupe jazz. Il décrit cette approche comme étant fondamentalement différente de l'orchestre symphonique. Alors que le premier improvise, fait des tests, accepte l'échec et bâtit sur ses apprentissages, le second veut réussir du premier coup (tableau 15). Le droit à l'erreur n'y est pas valorisé.

La personne rencontrée explique toutefois que comme l'orchestre et le groupe jazz sont tous les deux composés de musiciens, il y a une perméabilité entre les deux. Il y a un potentiel de communication. Celle-ci est toutefois compromise par l'importante différence dans les manières de travailler, qui peut mener, pour reprendre les mots du répondant, à la cacophonie.

Pour le responsable de l'innovation, la solution se trouvait dans une séparation imperméable entre les deux groupes. Le groupe jazz serait en effet relocalisé à l'extérieur des locaux de l'entreprise parente. Cette initiative n'avait toutefois pas encore été mise en place au moment de l'entrevue.

L'une des différences fondamentales dans la manière de travailler entre les deux groupes se trouve au niveau des ressources à la disposition des équipes incubées (tableau 15). L'incubateur valorise une approche frugale au développement de produit. C'est à dire qu'on demande de faire plus avec peu de ressources. La principale raison étant que ce sont des projets très risqués et que le conseil d'administration ne veut pas y investir des sommes significatives tant que le niveau de risque associé au projet n'est pas jugé raisonnable.

Tableau 14. Travailler différemment au sein de l'incubateur de l'Entreprise D

Réalités identifiées	Citation associée
Désapprendre les processus dominants et adopter une posture entrepreneuriale	« <i>Donc moi ce que j'ai mis en place, c'est un peu le jazz band. Le jazz band c'est quoi? C'est des musiciens qui viennent de l'orchestre symphonique et qui se rassemblent pour faire un jam et pour faire des tests. Ils ont vraiment des valeurs différentes, d'un côté on va jouer plus aux échecs, d'un côté on va jouer plus au poker, d'un côté on va vouloir être «right the first time», de l'autre côté on va vouloir essayer le plus possible et échouer le plus rapidement possible. Donc c'est vraiment des approches différentes et c'est pour ça qu'on a deux choses différentes. On a l'orchestre symphonique qui est l'Entreprise D et on a l'incubateur qui est le jazz band. »</i>
	« <i>La façon dont on travaille dans l'incubateur, premièrement on travaille de façon frugale. Frugale en temps et en ressource. »</i>
	« <i>[Sur le changement d'état d'esprit] Oui clairement. La combinaison de visibilité sur le projet, les contraintes (moins de ressources, frugalité), la nécessité d'un esprit plus débrouillard génèrent plus d'innovations. »</i>

Pour cette raison, le responsable de l'incubateur valorisait le recrutement d'individus ayant un caractère entrepreneurial :

« *Ce que je veux quand quelque chose approche c'est que ce soit fait on top of their jobs. Ce que je veux ce sont de bonnes idées, certes, mais je veux surtout de bonnes idées combinées à de bons meneurs d'idées. C'est à dire que je n'ai pas envie d'avoir des idées excellentes sans avoir de meneur d'idées. Ce que je fais pour sélectionner les meilleurs couples porteurs d'idées/idée bonne et bien c'est d'avoir un porteur d'idée qui est assez motivé pour faire ce job en plus de son job. En revanche, lorsqu'ils sont sélectionnés pour travailler sur leur projet, alors là ils sont libérés de leur job. »*

c. Sélection interne

Compte tenu du peu d'intervenants que nous avons pu rencontrer pour documenter le cas de l'Entreprise D, nous n'avons pas beaucoup d'informations à notre disposition pour évaluer la sélection interne relative à l'incubation qui s'y est déroulée. Trois constats majeurs ont néanmoins été rapportés par notre informateur à la suite de l'expérience de la première cohorte d'incubés au sein de son entreprise.

Premièrement, il a été frappé par l'accélération du développement des projets que le modèle d'incubation a permis de réaliser :

« En 2012 on a sélectionné les premiers projets le 4 décembre 2012, donc ça ne fait même pas trois ans. Le temps de développement d'un vaccin généralement c'est 15 ans. Donc il faut savoir qu'aujourd'hui, parmi ceux sélectionnés en 2012, il y en a qui se prépare déjà à entrer en essai clinique. Donc on a vraiment écourté énormément. Donc c'était une incubation d'accélération de projet. »

Deuxièmement, il a constaté qu'en dehors des résultats tangibles d'innovation, cette initiative avait un impact sur toute l'entreprise. Sur les employés qui y ont participé, d'une part, mais aussi sur la façon de travailler en développement de produits pour le secteur médical. Pour lui, le fait de travailler de façon frugale et de donner des contraintes de temps très courtes s'est avéré une façon de faire ressortir la débrouillardise chez les salariés de l'entreprise. Ils ont été forcés de trouver des solutions rapidement à leurs enjeux pour avoir l'opportunité de continuer à travailler sur leur projet.

Ses résultats ont d'ailleurs attiré l'attention de la haute direction sur l'incubateur :

« Ça contribue au refus des projets d'innovations, parce qu'il y a des leçons qui sont prises de nos expériences et le top management ne se prive pas de prendre certain de nos process nous prendre en exemple pour dire à l'orchestre symphonique : « les gars êtes vous capables de faire ça, parce que eux, ils le font, vous devriez aussi. »»

Notre informateur modère toutefois ses propos en affirmant que certains blocages demeurent entre l'orchestre symphonique et le groupe jazz, notamment en ce qui concerne le manque de rigueur du groupe jazz :

« Le projet d'innovation est aussi vu comme quelque chose d'innovant donc comme quelque chose de risqué. Dans les projets de l'organisation classique on leur demande

de ne prendre aucun risque. Et là si tu arrives avec un nouveau projet dérisqué, eux ils le voient quand même comme un projet à risque. Donc ils vont avoir beaucoup de mal à accepter d'inclure le projet à risque dans le portefeuille de projet qui ne devrait pas être à risque. Ça c'est une chose. Y'a certainement un peu un esprit revancharde. »

Ces commentaires contribuent sans doute à l'adoption d'une pensée très pragmatique par le directeur de l'incubation quant au rapatriement de l'esprit de l'incubateur dans l'organisation parente.

d. Réplication

Pour la personne rencontrée, l'incubation démontre des résultats probants en terme d'innovation. Elle reste toutefois consciente de l'impossibilité de réintégrer toutes les méthodologies entrepreneuriales au sein d'une entreprise pharmaceutique où la réglementation est très contraignante et la gestion des risques valorisée au plus haut point :

« Le top management ne se prive pas de prendre certains de nos processus, de nous prendre en exemple pour dire à l'orchestre symphonique : « les gars êtes-vous capable de faire ça, parce que eux, ils le font, vous devriez aussi ».

Mais nous on a beaucoup plus de liberté pour avancer plus vite que l'orchestre symphonique. Donc voilà, il peut y avoir de l'inspiration, mais il y a des limites. Puisque nous ce qu'on fait c'est encore une fois dans le cadre d'un jazz band, où l'approche est différente. On n'a pas les process ni les critères de qualité. Les normes de qualité ne sont pas les mêmes que dans l'opérationnel. Il faut donc s'assurer qu'on réintègre bien les mêmes échelles de qualité que ce qui se passe dans nos laboratoires. »

Néanmoins, le modèle semble fonctionner au niveau du recrutement, comme en témoigne les trois cohortes déjà mises en place discutées dans la section précédente. Il semble également fonctionner au niveau de la performance en innovation :

« Oui clairement. La combinaison de visibilité sur le projet, les contraintes (moins de ressources, frugalité) et la nécessité d'un esprit plus débrouillard génèrent plus d'innovation. »

e. Rétention

Ce cas nous démontre que l'incubation aura dynamisé la volonté d'innover au sein de l'entreprise grâce à une approche nouvelle reposant sur des principes entrepreneuriaux, non sans laisser quelques salariés envieux :

« Maintenant on vient me voir, les employés, le top management. On sent qu'il y a un engouement vis à vis de l'innovation. On veut avoir des projets radicaux, on veut générer davantage de demandes de brevets, on veut délivrer des choses concrètes. Le tout dans une ambiance de jeux, de plaisir, de liberté, mais aussi d'ampleur. Et cela peut effectivement créer de la jalousie auprès des employés de l'orchestre symphonique. »

Cela dit, les contraintes liées aux enjeux de risque et de sécurité liées à l'industrie pharmaceutique nous portent à croire que l'incubation demeurera une initiative parallèle aux processus habituels d'innovation et ne s'institutionnalisera pas au sein de l'Entreprise D. Il aurait toutefois été intéressant d'avoir l'occasion de discuter avec un incubé pour obtenir son point de vue sur l'expérience vécue et l'impact potentiel de l'incubation sur sa pratique professionnelle.

Analyse des résultats

Les quatre études de cas présentées au chapitre précédent font ressortir des similarités et des différences quant à l'influence de l'esprit entrepreneurial valorisé au sein des incubateurs sur la capacité d'innovation des entreprises qui les ont mis en place.

L'étude des données recueillies selon notre cadre conceptuel inspiré du modèle d'apprentissage délibéré de Zollo et Winter (2002) et du modèle RPV de Christensen (1997) nous permettent d'identifier trois niveaux d'influence de l'esprit entrepreneurial sur la capacité d'innovation des entreprises. Nous tâcherons d'expliquer chacun des niveaux d'impact observés en fonction des mécanismes d'apprentissage délibérés mis en œuvre par les entreprises pour rapatrier les connaissances issues de l'expérience d'incubation et leur impact sur les trois dimensions de la capacité d'innovation.

Nous discuterons en premier lieu du niveau de sélection interne atteint par l'Entreprise C, nous passerons ensuite au niveau de réplication atteint par les entreprises A et D, et terminerons par une discussion sur le niveau de rétention atteint selon nous par l'Entreprise B. Avant d'y arriver, toutefois, nous proposons dans le tableau ici-bas (Tableau 16) une synthèse de notre analyse des données recueillies.

Tableau 15. Synthèse de l'analyse des résultats

Niveau d'évolution de la capacité d'innovation		Sélection interne	Réplication	Rétention
Cas représentatif		Entreprise C	Entreprise A et Entreprise D	Entreprise B
Investissements en apprentissages	<i>Accumulation d'expérience</i>	Élevé	Élevé	Élevé
	<i>Articulation des connaissances</i>	Faible/Moyen	Moyen	Moyen
	<i>Codification des connaissances</i>	Faible/Moyen	Faible/Moyen	Élevé
Impact sur la capacité d'innovation	<i>Ressources</i>	Faible	Élevé	Élevé
	<i>Processus</i>	Faible	Moyen/Élevé	Élevé
	<i>Valeurs</i>	Faible	Faible	Élevé

1. La sélection interne au sein de l'Entreprise C

La **sélection interne** est associée, selon Zollo et Winter (2002), à une étape de légitimation et d'évaluation d'une nouvelle pratique au sein de l'entreprise qui la met en place. C'est une étape où des apprentissages sont confrontés aux pressions internes d'une entreprise. La force de ces pressions détermine à termes si les apprentissages seront répliqués ou non à plus grande échelle.

a. Niveau d'influence observé

Selon nous, l'Entreprise C n'a pas dépassé ce niveau d'intégration de l'esprit entrepreneurial car au moment de réaliser nos entretiens, il était clair que beaucoup de salariés de l'entreprise parente demeuraient sceptiques quant au potentiel de cette initiative.

Premièrement, aucun membre du groupe de l'incubé rencontré n'a souhaité continuer l'expérience d'incubation plus loin que les quatre mois initiaux du programme, plus intéressés par leur progression hiérarchique et leur pratique professionnelle que par la création de valeur nouvelle pour leur entreprise.

Cette situation a selon nous été amplifiée par une perception négative de cette initiative aux yeux de plusieurs, comme en a témoigné l'incubé rencontré :

« Certaines personnes nous disaient : c'est bien, tu as pris quatre mois de vacances... »

« Je suis en train de regarder si je peux bouger et évoluer dans la banque dans une partie de l'investment banking ou ce genre de programme d'innovation n'est pas nécessairement bien perçu et donc même si quatre mois ça va, plusieurs mois supplémentaires pourraient saborder mon avenir professionnel ».

Deuxièmement, il semble que le comité aviseur mis en place pour accompagner les incubés dans leur démarche n'ait pas pris au sérieux la démarche, ni tenté de s'imprégner des concepts valorisés au sein de l'incubateur :

« Le board dans la première wave n'était pas idéal. Ils n'étaient pas toujours présents, y'en a qui venaient avec des idées préconçues et le temps qu'on avait était trop limité pour qu'on ait un feedback suffisant. Donc honnêtement, ça n'a pas très bien fonctionné. »

Ces deux éléments démontrent selon nous de fortes pressions au sein de l'organisation parente allant à l'encontre de la diffusion d'un esprit entrepreneurial. Cela n'est par ailleurs

pas surprenant compte tenu de la culture dominante au sein de l'Entreprise C qui est fortement influencée par les réglementations du secteur bancaire :

« Tout le monde doit gérer des procédures plus complexes que plus personne ne maîtrise ni ne comprend tout à fait et il est impossible de faire quoi que ce soit parce qu'il y a toujours une règle qui dit qu'on ne peut pas faire ci, qu'on ne peut pas faire ça. »

Compte tenu d'une légitimation très difficile de l'initiative d'incubation au sein de l'Entreprise B, nous estimons ainsi que le rapatriement de l'esprit entrepreneurial qui s'y déroule n'en est encore qu'au niveau de la sélection interne.

b. Investissements en apprentissages

i. Accumulation d'expérience

Malgré qu'elle n'ait bénéficié qu'un d'un faible niveau de légitimité au sein de l'Entreprise C, l'initiative d'incubation s'est avérée être pour les incubés une source importante d'accumulation d'expérience totalement différente de ce à quoi ils étaient exposés dans leur poste habituel. C'est pourquoi nous estimons que le niveau d'accumulation d'expérience engendré par l'incubation est élevé.

Les incubés ont d'abord été impliqués dans le processus de développement de produit de leur entreprise alors qu'ils n'y participaient habituellement pas. Ils ont également appris et mis en pratique des méthodologies entrepreneuriales valorisant la pensée design et l'itération rapide. Notre conversation avec un incubé nous démontre qu'il a très bien identifié les bénéfices en termes de performance associée à ces façons de travailler :

« On a amené des projets au niveau d'idéation et de développement qui étaient impensables dans la banque en quatre mois. Dans la banque on n'aurait pas pu dépasser ce qu'on a fait en un mois parce que les gens auraient tout de suite vu les blocages et ça, c'était un point important. On a travaillé dans notre bulle, on était en dehors de la banque. »

Pour l'Entreprise C, l'incubateur était donc un lieu, un contexte permettant aux incubés d'accumuler une expérience entrepreneuriale sur une période prolongée et ce fut bien réussi comme en témoigne la citation de l'incubé rencontré.

Par contre, Zollo et Winter (2002) suggèrent qu'un impact plus élevé peut être atteint en articulant les connaissances acquises par l'expérience afin de mieux les comprendre.

ii. Articulation des connaissances

L'articulation des connaissances peut s'opérer par la mise en commun de connaissances et d'expérience entre différents individus où sont partagées les croyances par rapport à la démarche pratiquée. Nous avons observé au sein de l'Entreprise C une volonté d'articulation des connaissances, sans toutefois avoir reçu de confirmation qu'elle s'était effectivement produite. En effet, l'une des critiques de l'incubé rencontré était le manque d'opportunité offerte par l'organisation parente pour partager les apprentissages acquis durant la période d'incubation :

« ..., L'autre point intéressant à changer serait de trouver des façons pour les gens de valoriser l'expérience acquise durant le programme dans la banque. »

Une occasion de partage de connaissances a été proposée aux incubés, mais nous n'avons pas pu constater les résultats étant donné que cela ne s'était pas encore déroulé :

« Les participants de la première vague sont invités à donner un peu de feedback de l'expérience d'incubation à la prochaine cohorte qui démarre. Maintenant, comme je le dis, ce sont des gens qui sont déjà acquis. Donc ce serait peut-être plus intéressant de discuter avec des gens qui ne sont pas acquis. »

Nous notons par ailleurs que pour la personne rencontrée, l'articulation des connaissances auprès de leurs collègues non convaincus par la démarche aurait été très utile pour la légitimité à leurs yeux.

Ainsi nous constatons un niveau d'articulation des connaissances relativement faible au niveau de l'incubé, mais supérieur au niveau du directeur de l'innovation de l'Entreprise C. En effet, il nous expliquait durant notre entretien qu'il avait évalué des lacunes dans son modèle auxquelles il avait remédié par la mise en place d'un nouveau processus de recrutement sous le mode « *Startup Weekend* ». Ces résultats découlent sans contredit de discussions avec son équipe rapprochée et démontrent un effort d'interprétation des lacunes du programme d'incubation et le développement d'une solution pour y remédier.

Il nous démontrait également qu'il avait identifié l'un des points bloquants au sein de l'entreprise parente y freinant la diffusion d'un esprit entrepreneurial :

« Ces gens là, dans les grosses boîtes, doivent s'assurer que tous leurs processus fonctionnent, toutes les merdes du quotidien soient gérées, etc, mais en plus on leur dit : by the way, vous devez aussi nous aider à changer la grosse compagnie qu'on est et vous devez faire de l'innovation, et vous devez faire de la gestion du changement, etc. Et à un moment dans cette population là vous pouvez communiquer ce que vous voulez, et ils s'en foutent. »

Au final, ces preuves nous démontrent que l'articulation des connaissances liées au processus d'incubation au sein de l'Entreprise C s'est avérée faible au niveau des incubés et un peu plus élevée pour le responsable de l'innovation.

iii. Codification des connaissances

Nos données ne nous indiquent en aucun cas que l'Entreprise C a effectivement codifié ses connaissances concernant les apprentissages réalisés au sein de l'incubateur qu'ils ont mis en place. D'une part, l'incubé estime qu'il n'a pas eu suffisamment l'occasion de partager son expérience, il n'a donc certainement pas retranscrit les connaissances issues de leur processus d'articulation.

Pour le directeur de l'organisation parente, nous n'avons pas de preuve de l'existence d'un document retraçant les apprentissages réalisés durant le processus d'articulation. Cependant, nous suggérons que les connaissances acquises et articulées par son équipe sont effectivement codifiées, mais ce à partir du développement d'un nouveau processus de recrutement des incubés découlant directement des constats réalisés à la suite de la première cohorte d'incubés. Les connaissances sont ainsi codifiées dans les nouveaux processus développés.

En somme, nous estimons que les investissements en apprentissages réalisés par l'Entreprise C quant à sa démarche d'incubation sont faibles. Bien que l'investissement en accumulation d'expérience soit élevé pour l'incubé, il semble que ce dernier n'ait ensuite pas eu l'occasion de partager l'expérience qu'il a vécue. Tout l'effort d'articulation et de codification est entre les mains du responsable de l'incubation. Comme en témoigne le faible niveau de légitimité de cette démarche au sein de l'Entreprise C, nous constatons que l'investissement en

apprentissage réalisé ne permet pas, comme le prévoyait l'intention initiale du directeur d'incubation :

« ... d'avoir des gens qui sont tentés de travailler sur un sujet, qui savent qu'ils n'ont que trois mois et demi pour travailler sur les sujets, et puis des gens qui rentrent dans l'organisation par après avec de nouvelles méthodologies, de nouvelles manières de voir les choses, de nouvelles envies. »

c. Impact sur la capacité d'innovation

i. Ressources

L'initiative d'incubation de l'Entreprise C a effectivement pu mener à des résultats tangibles d'innovation. Quatre des cinq projets incubés ont généré des résultats, principalement incrémentaux et liés à l'amélioration de l'expérience client de la banque. Par contre, nous n'avons pas recueilli dans nos données d'exemples démontrant un impact important de la capacité d'innovation sur les ressources de cette entreprise.

Nous estimons qu'une ressource a effectivement été influencée par l'incubation et il s'agit des incubés eux-mêmes. L'exposition prolongée à l'état d'esprit et aux méthodologies entrepreneuriales ont éveillé l'incubé rencontré sur de nouvelles possibilités quant à sa façon de faire son travail :

« Ce que j'ai retenu personnellement c'est ce point de dire qu'il ne faut pas que quelque chose soit 100% fonctionnel avant de le tester et d'écouter ses clients. Cette simplicité des choses. Le lean canvas en soit n'a rien de nouveau et d'exceptionnel, mais un ensemble de choses mis ensemble c'est rafraichissant. D'autant plus dans notre environnement de plus en plus contraignant. Donc je voudrais garder cet esprit de pragmatisme et de construction progressive en trouvant des solutions plutôt que de trouver toujours des problèmes. »

Cependant, cet impact est limité aux seuls incubés qui, rappelons-le, n'ont que très peu partagé leur expérience auprès de leurs collègues. Qui plus est, toutes ces ressources sont retournées dans leurs unités d'affaires initiales composées d'individus réfractaires à l'application de principes entrepreneuriaux dans leurs façons de faire.

Ce faible impact de l'initiative d'incubation sur les ressources associées à l'innovation se répercutent sur les processus d'innovation.

ii. Processus

Le manque de légitimité de l'initiative d'incubation au sein de l'Entreprise C semble avoir freiné l'imposition de cette démarche comme instrument institutionnalisé d'innovation. Néanmoins, nos entretiens nous ont permis de constater une volonté de faire évoluer le modèle et de l'améliorer afin d'intégrer les bonnes personnes au sein de l'incubateur :

« Dans le premier modèle on s'est réuni, on devait être une quarantaine de personnes de la banque et on a tout simplement fait de l'idéation. Mon grand problème, c'est que de ces 40, aucun n'a suivi les 16 semaines du programme. Alors là je me suis dit il y a quelque chose qui ne va pas. On n'a pas eu les bonnes personnes à bord, on n'avait pas les personnes qui avaient une idée. Alors on s'est dit ok, on change notre fusil d'épaule. Il fallait faire ça autrement, alors on a décidé de faire un startup week-end ».

Donc bien que l'impact de la première cohorte d'incubés de l'Entreprise C ait été faible, elle a néanmoins permis d'identifier le mauvais recrutement comme un élément ayant nuit à la diffusion de l'esprit entrepreneurial dans l'organisation parente. Cela a par la suite mené à la mise en place d'un nouveau processus de recrutement permettant d'identifier les bonnes personnes :

« Ce startup week-end nous a permis de tester 60 personnes qui avaient envie de travailler différemment. Et donc c'était de voir comment en 48h ils arrivaient à faire leur prototype, parce que dans les grandes sociétés comme la nôtre, je pense qu'on est très bon pour parler, blablater et faire beaucoup de vent. Par contre, quand il s'agit de faire, on se met plein de barrières, plein de limites. »

Ainsi, sans avoir atteint un résultat quant au changement de la façon d'innover au sein de l'organisation parente et à la diffusion d'un esprit plus entrepreneurial chez les employés, on constate que la première édition de l'incubation a tout de même offert une piste de solution quant à la mise en place d'un processus qui pourrait renforcer l'impact de l'incubateur sur la capacité de la banque à innover.

iii. Valeurs

Alors s'il y a une chose que l'incubateur n'aura pas été parvenu à changer au sein de l'Entreprise C, ce sont bien les valeurs dominantes. Le directeur de l'innovation rencontré parlait de la morosité du milieu bancaire belge comme motivation à mettre en place un incubateur. Or ce qu'on constate c'est que dès leur sortie de l'incubateur, les incubés ont subi des pressions pour continuer d'appliquer les valeurs propres à la banque :

« C'est une mentalité où les gens ouvrent leur parapluie parce qu'ils ne sont pas récompensés à prendre des risques, parce qu'on leur tape sur la tête lorsqu'il y a quelque chose qui ne va pas. On est dans un environnement réglementaire de plus en plus compliqué et ça se répercute en interne où tout le monde doit gérer des procédures plus complexes que plus personne ne maîtrise et comprend tout à fait et il est impossible de faire quoi que ce soit parce qu'il y a toujours une règle qui dit qu'on ne peut pas faire ci, qu'on ne peut pas faire ça. »

De plus, lorsqu'on observe les clientèles servies à travers les idées des incubés, on constate que ce sont toujours les mêmes. Les projets incubés ont généré des résultats incrémentaux dans les processus et l'expérience client. Les incubés ne se sont pas intéressés à de nouveaux segments de clientèles, à des canaux de distribution différents pour les rejoindre, ou à des marchés plus grands ou plus compactes que ceux que leur employeur sert à l'heure actuelle.

d. Conclusion partielle

En somme, le cas de l'Entreprise C nous paraît représentatif d'une entreprise qui tente d'élaborer un nouveau processus pour innover et diffuser un esprit entrepreneurial chez ses salariés, sans toutefois parvenir à le faire accepter au sein de l'ensemble de l'entreprise.

Nous retenons que le point bloquant principal identifié par les personnes rencontrées a été l'établissement d'une légitimité auprès des employés de l'entreprise parente, mais qu'une solution a été développée pour tenter de réduire cette barrière. Par l'instauration d'un «*Startup Weekend*» périodique, le directeur de l'incubateur espère être en mesure de trouver les salariés présentant le meilleur potentiel d'incubation et d'établir une fréquence régulière de nouveaux participants afin de créer un pipeline efficace facilitant la diffusion de l'état d'esprit entrepreneurial au sein de l'entreprise.

Ainsi, bien que l'Entreprise C n'ait pas encore été en mesure d'instaurer un esprit entrepreneurial chez ses salariés, les initiatives mises en place laissent présager qu'elle y arrivera peut-être.

2. La réplication au sein des Entreprises A et D

Selon le modèle cyclique d'évolution des connaissances organisationnelles de Zollo et Winter (2002), la **réplication** représente l'étape d'intégration des connaissances où des activités sont lancées par une entreprise pour diffuser les initiatives de changement approuvées à l'étape de la sélection interne.

En plus de répliquer les concepts appris dans différents contextes, cette étape contribue au développement de nouvelles informations qui offrent la diversité nécessaire pour relancer un nouveau cycle d'évolution de connaissances (Zollo et Winter, 2002). En étant confronté aux réalités de contextes différents, l'entreprise doit apprendre à adapter les nouvelles pratiques répliquées pour qu'ils s'arriment mieux aux réalités auxquelles elles sont appliquées.

a. Niveau d'influence observé

Nous estimons que les cas des Entreprises A et D sont représentatifs d'entreprises ayant commencé à répliquer les apprentissages issus de leurs incubateurs dans d'autres contextes d'innovation au sein de l'entreprise.

Pour l'Entreprise A, l'incubateur était mis en place afin d'identifier des solutions originales à la perturbation de son industrie traditionnelle par la popularisation de plusieurs services de communications par internet. Plus important encore, il devait servir à diffuser un esprit entrepreneurial chez ses salariés. Cet esprit devait influencer la capacité d'innovation en transformant l'approche traditionnelle de développement de produit basée sur le concept de poussée technologique (citation 1) en une approche orientée sur les besoins des clients (*market pull*) (citation 2) :

Citation 1 : « On a un processus ici qui s'appelle NPI qui est un stage gate qui est un peu un dérivé de Waterfall pour mettre de la gouvernance avec plusieurs gates où des personnes viennent voter sur le fait qu'on avance ou qu'on arrête. Donc ça, c'est le processus qu'on a qui est très très long et on le critique beaucoup en disant qu'il est waterfall. Pour nous ça bâtit à perfection des produits que personne ne veut : on s'assure d'avoir de la qualité, mais on n'est pas en lien avec le marché pour avoir de la validation. »

Citation 2 : « Donc notre innovation a été techno push et moi j'ai voulu la ramener market pull, c'est-à-dire, c'est quoi le problème, en fait, qu'on cherche à régler ? Quel problème est-ce qu'on va identifier dans le marché ? Quelle grande tendance on va identifier ? euh...de quel problème d'ailleurs ça pose. Euh...c'est le problème de qui ? Donc c'est aussi customer centric. »

Nous estimons que la diffusion de cette approche a dépassé le stade de sélection interne compte tenu que l'Entreprise A a utilisé l'incubateur comme outil de validation de l'approche *market pull*. Elle l'a fait en assignant une ressource chargée de développer un nouveau processus de développement de produit basées sur celui utilisé au sein de l'incubateur :

« L'objectif c'est de le rendre disponible à tous les projets de l'entreprise mais en commençant par ici. Donc tous les projets de Shape The Future sont faits avec Cheetah basés sur itération et validation de marché plus que par les stage gates. D'ailleurs, [le responsable de l'incubateur] dit que c'est bien de sortir un produit qui a du succès, mais si on peut en avoir plusieurs c'est ce qui prouvera la qualité du processus. Donc c'est comme un laboratoire pour la mise en place de processus. »

L'assignation d'une ressource à l'analyse de la performance d'un nouveau processus démontre qu'il y a une volonté de la direction pour le diffuser à grande échelle, d'une part, mais aussi à identifier les ajustements à y apporter pour qu'il s'adapte bien dans différents contextes.

Pour ce qui est de l'Entreprise D, nous estimons que l'incubation et la diffusion de l'esprit entrepreneurial ont atteint le niveau de la répliation étant donné que la haute direction s'en sert comme exemple pour démontrer aux unités de recherche et développement traditionnelles de l'entreprise qu'il est possible de travailler autrement :

« Ça contribue au refus des projets d'innovation, parce qu'il y a des leçons qui sont prises de nos expériences et le top management ne se prive pas de prendre certains de nos process nous prendre en exemple pour dire à l'orchestre symphonique : « les gars êtes-vous capable de faire ça, parce que eux, ils le font, vous devriez aussi »

Cela démontre une légitimité de la pratique à leurs yeux et une volonté d'en tirer des apprentissages à reproduire dans les contextes appropriés. À ce titre, nous avons pu constater lors de notre entretien une prise de conscience des limites de l'approche dans le domaine des

sciences de la santé, néanmoins combinée à une volonté de diffuser plus largement les pratiques des incubés dans les processus de développement de produits de l'entreprise :

« Mais nous on a beaucoup plus de liberté pour avancer plus vite que l'orchestre symphonique. Donc voilà, il peut y avoir de l'inspiration, mais il y a des limites. Puisque nous ce qu'on fait c'est encore une fois dans le cadre d'un jazz band, où l'approche est différente. On n'a pas les process ni les critères de qualité. Les normes de qualité ne sont pas les mêmes que dans l'opérationnel. Il faut donc s'assurer qu'on réintègre bien les mêmes échelles de qualité que ce qui se passe dans nos laboratoires. »

b. Mécanismes d'apprentissage

i. Accumulation d'expérience

Comme ce fût le cas au sein de l'Entreprise B, l'accumulation d'expérience – en l'occurrence d'expérience entrepreneuriale – par l'entremise de l'incubateur s'est avérée très élevée pour les incubés des Entreprises A et D.

Pour l'Entreprise A, l'accumulation d'expérience commence à même le processus de recrutement alors que les finalistes du concours de génération d'idées sont envoyés en Californie pour apprendre auprès de spécialistes en démarrages d'entreprises et d'entrepreneurs en série :

« Les gens qui vont en Californie ..., ils comprennent ce que c'est d'être focusés, ils comprennent ce que c'est d'aller vite, ils comprennent ce que c'est de sortir de sa zone de confort ..., donc commencer aux États-Unis, dans un incubateur en plein centre de San Francisco, travailler avec une startup c'est un clash culturel. Ils apprennent énormément et ils disent qu'en rentrant dans leurs équipes ils vont leur inculquer des nouvelles façons de faire »

L'accumulation d'expérience se poursuit ensuite pour les salariés retenus pour l'incubation alors qu'ils entrent dans un programme où, durant une période prolongée, ils sont complètement autonomes dans leurs décisions, dans leur allocation de budget et dans l'utilisation qu'ils souhaitent faire des ressources de leur organisation parente. D'après les témoignages recueillis, cette expérience est transformatrice pour certains des participants :

« La personne dans le projet qu'on va arrêter, il travaillait avant aux opérations, il avait une équipe, et je lui ai dit : « écoute veux-tu retourner aux opérations ? » et il m'a dit : « non non non j'ai vu trop de choses différentes, j'ai envie de challenge. J'ai envie de faire autre chose ». Lui déjà il a changé, il a tellement appris en un an. Il a changé énormément. Donc il a déjà eu envie de faire autre chose et est-ce qu'on a changé fondamentalement sa façon d'être et les initiatives qu'il pouvait avoir en tant qu'entrepreneur, j'n'en suis pas convaincu. Est-ce qu'il apporte euh...est-ce qu'il pousse de nouvelles valeurs ? Probablement. Donc c'est un petit peu...ils changent. Je pense que... je n'ai pas assez de recul aujourd'hui pour pouvoir le dire. Mon intime conviction c'est qu'évidemment, ceux qui vont arrêter leur projet et qui vont retourner dans l'entreprise, ils vont avoir un mindset complètement différent. Puis après s'ils sont responsables d'équipe, et bien on espère que ce mindset va être inculqué à l'équipe et que ça va avoir un effet multiplicateur ».

Au niveau de l'Entreprise D, l'incubation adopte une approche basée sur la frugalité pour accélérer la créativité de ses incubés. Bien que nous n'ayons pas de témoignage de l'un d'entre eux nous prouvant hors de tout doute de la nature de l'expérience accumulée grâce à l'incubation, le directeur de l'innovation rencontré se dit convaincu de l'efficacité de cette démarche :

« [Sur le changement d'état d'esprit] Oui clairement. La combinaison de visibilité sur le projet, les contraintes (moins de ressources, frugalité), la nécessité d'un esprit plus débrouillard génèrent plus d'innovations. »

ii. Articulation des connaissances

Nous avons identifié au sein de l'Entreprise A deux méthodes d'articulation des connaissances entrepreneuriales développées au sein de l'incubateur. L'une repose sur le fait que les incubés ont souvent dû expliquer ce qu'ils faisaient lorsqu'ils sollicitaient des employés de l'organisation parente pour les aider à réaliser différentes tâches. La seconde repose sur le fait que les incubés devaient, à la fin de leur expérience d'incubation, avoir une séance de rétroaction avec le responsable du programme « *Shape The Future* ».

Au niveau de la collaboration entre l'incubateur et les employés de l'organisation parente, les incubés ont été confrontés à différentes barrières en sollicitant des ressources pour les aider, par exemple, à contacter des clients, ou à construire des prototypes. Ils devaient expliquer ce qu'ils faisaient et en faire ressortir la valeur ajoutée. Ils ont été confrontés à travers cet exercice à une incompréhension chez certains employés, mais cela a néanmoins contribué, selon nous, à articuler l'avantage de l'intégration d'un esprit plus entrepreneurial dans les processus d'innovation à travers l'incubation :

« Les équipes de développement de produit ont beaucoup de pression et veulent que tout aille plus vite. Eux sont pris dans les processus et nous voient aller plus vite. Alors ils sont parfois un peu plus réticents à nous donner leurs études de marchés et des choses comme ça. Mais à force de leur dire qu'on peut les aider avec nos produits... Mais c'est eux qui ont montré un peu plus de résistance parce que tu es en concurrence avec eux. »

En ce qui concerne la rétroaction des incubés sur leur expérience, elle n'avait pas encore eu lieu au moment où nous avons réalisé nos entrevues. Ces derniers étaient effectivement concentrés sur leurs projets plutôt que sur le modèle d'incubation en soi, cela dit, une séance de discussion sur l'expérience était prévue entre au moins un des incubés rencontré et le responsable de l'incubateur :

« Le responsable de Shape the Future et moi, dès que ce projet-là sera terminé je lui ai proposé qu'on s'assoit ensemble pour que je lui donne du feedback sur comment je crois que ça devrait évoluer. J'ai moi-même mes commentaires. Je ne veux pas tous les partager pour l'instant... »

Dans l'Entreprise D, nous n'avons malheureusement aucun exemple d'articulation des connaissances. Encore une fois, le fait de n'avoir rencontré qu'un seul représentant de cette entreprise limite la portée des enseignements que nous pouvons tirer de ce cas.

iii. Codification des connaissances

Les entretiens réalisés avec les incubés de l'Entreprise A nous indiquent que ces derniers ne se sont pas attardés à codifier l'expérience vécue au sein de l'incubateur. Bien qu'on les ait motivés à le faire, la priorité était pour eux accordée à l'action et à la proactivité sur le projet sur lequel ils travaillaient et sur rien d'autres :

« [au sujet des méthodologies entrepreneuriales] Humm, on l'a respecté, mais on était plus réactif. Mon boss aurait voulu qu'on l'utilise davantage. On l'utilisait plus par après en se disant qu'il fallait mettre des stickers, mais le vrai processus aurait voulu qu'on s'assoit avant et qu'on remplisse le business model canvas. Il aurait peut-être fallu/voulu qu'on documente de façon plus proactive.

Ma réponse c'est qu'on m'a embauché parce que je suis un entrepreneur et que je viens du monde des start-ups. Pour nous, on suit ce processus de façon intuitive. Veux, veux pas, quand tu es une startup, tu as un problème, une solution, une value proposition et rapidement, sur un post-it tu trouves qui pourrait être ton partenaire potentiel, ton canal de vente potentiel, tu peux estimer tes coûts et tes revenus, tsé, faisons le. Allons valider l'idée. Commençons avec ingénierie pour voir combien ça va coûter, puis allons voir quelques clients pour le présenter. Bref, on le fait intuitivement. »

Cette dernière citation nous informe sur une certaine incompatibilité entre l'exercice de codification qui exige réflexion, retenue et articulation de connaissances et l'entrepreneuriat qui est axé sur l'action et la décision. On constate néanmoins, comme ce fût le cas au sein de l'Entreprise C, une codification des connaissances par le responsable de l'innovation à travers l'évolution du processus d'incubation en réponse aux observations issues des premières cohortes :

« Donc là je réfléchis à un tout nouveau modèle. À chaque fois, entre chaque vague, entre la une et la trois, j'ai changé des variables, j'ai changé des choses. C'est justement ce qui me permet de mesurer ce qui marche et ce qui ne marche pas. Plus ou moins parce qu'on est pas sur des données scientifiques du tout, mais moi j'ai identifié qu'en étant plus précis sur mes questions, j'avais plus de pertinence dans mes réponses, plus de pertinence dans les idées de base... Y'a quand même beaucoup de hand holding finalement, et quand on fait ça, on n'est pas forcément entrepreneur. Et en même temps, s'ils étaient entrepreneurs ils ne seraient pas chez nous, donc je ne peux pas leur jeter la pierre ».

Encore une fois, nous n'avons pas assez de données pour discuter ici de la codification de connaissances au sein de l'Entreprise D. Nous n'avons pas non plus de preuve que le modèle ait évolué entre sa mise en place initiale et la date de l'entrevue.

c. Impact sur la capacité d'innovation

i. Ressources

Des résultats tangibles d'innovation ont été observés tant dans l'Entreprise A que dans la D. Dans la première, un projet était en voie d'être réintégré au sein d'une unité d'affaires alors qu'un second entrait en phase de test avec un client/partenaire. Dans la seconde, le directeur de l'innovation constatait une accélération importante de la période de développement des vaccins grâce à l'incubation. L'impact sur les ressources semble toutefois avoir été beaucoup plus important au sein de l'Entreprise A.

En effet, l'incubation aura permis à cette entreprise d'apprendre à capitaliser autrement sur son important bagage d'actifs. En cherchant de nouvelles façons d'exploiter les ressources de cette entreprise, rappelons-le dotée de plus de 8000 salariés et possédant d'importantes infrastructures de communication partout dans le monde, les incubés sont parvenus à créer des combinaisons originales qui répondront peut-être aux enjeux de leur employeur :

« Ça reste un business qui n'est pas très gros. Rouler par lui-même c'était petit. Une solution mobile pour les opérateurs mobiles qu'un autre business unit peut ramasser... Mais on a créé un momentum, on a créé un funnel de vente, une technologie et un produit, mais qui ne peut pas rouler par lui même.

Ce produit aurait pu exister sans l'Entreprise A, mais il amène une valeur. Vidéotron pourrait aller voir le wi-fi agregator par lui-même. La valeur ajoutée que nous apportons, c'est qu'on peut négocier avec les wi-fi agregators et faire baisser le prix par le volume.

Ensuite, on a un réseau mondial. Je peux amener très proche du hot spot internet. Je peux embarquer l'appel sur mon réseau alors tu contrôles mieux la qualité. On valorise le réseau et l'économie d'échelle par la négociation et on valorise les partenariats. Donc aspect technologique, Réseau et économie d'échelle. »

Pour les incubés, l'Entreprise A constitue une mine d'or qui peut être exploitée de différentes façons. Nous croyons donc que l'impact de l'incubation sur les ressources de l'organisation parente peut être très élevé, quoi qu'elle en soit actuellement encore à ses balbutiements :

« C'est une tellement grande entreprise, on est une compagnie de téléphone, on a un réseau, mais pourquoi ne pas diverger un peu tant qu'il y a un lien qui peut être mobilisé

(réseau, partenaire mobile, force de vente, systèmes de hosting) on les a les outils pour le faire. »

L'impact de l'incubation sur les ressources de l'Entreprise D semble pour sa part valoriser l'esprit entrepreneurial non pas par la création d'un nouvel agencement de ressources, mais par la frugalité qu'elle met de l'avant :

« La façon dont on travaille dans l'incubateur, premièrement on travaille de façon frugale. Frugale en temps et en ressource. »

Ce dernier élément est selon nous très important, car comme nous l'a mentionné un des incubés rencontrés au sein de l'Entreprise A qui avait auparavant été un entrepreneur indépendant, la frugalité fait naître un sentiment d'urgence qui, à son tour, favorise la créativité et la proactivité :

« L'innovation, l'entrepreneuriat, la créativité arrivent souvent quand tu fais face à l'adversité. Quand tu te dis que ton entreprise pourrait mourir demain, tu deviens super créatif. Ici on part à 3h30, 4h, 5h00, demain matin ça va exister encore. On s'est fait donner de l'argent, on nous a dit vous avez X montant pour le réaliser... mais on est toujours payés, on a un salaire. On n'a pas ce petit côté où on se demande si on va survivre le lendemain. C'est bien, t'as pas de stress ni cette pression-là, mais je pense que ça peut avoir une influence négative sur la créativité. »

Ce dernier estimait d'ailleurs que le fait de ne pas se sentir suffisamment acculé au pied du mur en contexte d'incubation avait été un facteur nuisant à l'émergence d'un sentiment d'entrepreneuriat.

ii. Processus

Comme nous l'avons mentionné, l'incubation a effectivement un impact sur les processus de l'Entreprise A parente car elle fait office de projet pilote pour tester une nouvelle méthodologie de développement de produit pour l'organisation parente. Cette dernière repose sur les principes du *Lean Startup* (Ries, 2011) et de la matrice du modèle d'affaires (Pigneur et Osterwalder, 2008) dont nous avons discuté dans la présentation des résultats.

L'impact le plus important de cette nouvelle méthodologie serait d'inverser complètement la philosophie d'innovation de l'entreprise. Elle passerait en effet d'une approche où elle

impose des technologies très performantes sur le marché à une approche où elle tenterait plutôt d'identifier des problèmes dans le marché et de les résoudre au moyen d'actifs qu'elle a accumulés historiquement :

« C'est ce que le président veut de Shape The future : avec l'incubateur, on voulait devenir une compagnie qui peut offrir des solutions globales à des problèmes mondiaux : grâce à nos connaissances, grâce à notre réseau, grâce à nos partenaires, notre force de vente. »

Nous n'avons pas constaté ce virage au moment des entretiens, mais c'est clairement un objectif qui est ressorti de nos discussions. Nous anticipons néanmoins un impact direct de l'esprit entrepreneurial valorisé dans l'incubateur sur les processus d'innovation de l'Entreprise A.

Ensuite, au sein de l'Entreprise D, nous voyons un impact plus limité, notamment en raison de la nature de l'industrie au sein de laquelle elle œuvre. Comme nous en avons déjà discuté, il s'agit d'une industrie fortement réglementée où la gestion des risques est prise très au sérieux car les produits vendus sont conçus pour prévenir des maladies. Ainsi, seulement certains aspects de l'approche entrepreneuriale, comme la frugalité, ont retenu l'attention de la haute direction :

« Maintenant on vient me voir, les employés, le top management. On sent qu'il y a un engouement vis à vis de l'innovation. On veut avoir des projets radicaux, on veut générer davantage de demandes de brevets, on veut délivrer des choses concrètes. Le tout dans une ambiance de jeux, de plaisir, de liberté, mais aussi d'ampleur. Et cela peut effectivement créer de la jalousie auprès des employés de l'orchestre symphonique. »

Nous nous attendons néanmoins à ce que cette approche ne demeure que parallèle dans un cocktail de pratiques diversifiées mis en œuvre par cette entreprise :

« Habituellement on n'a pas d'incubateur, on va plutôt voir à l'extérieur et laisser l'incubation se faire au niveau des universités ou au niveau des startups ou des biotechs, et une fois qu'ils ont incubé et dérisqué leur programme, c'est là qu'on propose une collaboration ou un rachat du programme, ou un rachat de la société. Donc ça c'était le modèle qu'on suivait avant, qu'on continue à suivre d'ailleurs, et là ce qui est tout nouveau, c'est que c'est un incubateur interne. C'est un incubateur qu'on a mis en place

de toute pièce et qui est ouvert aujourd'hui à nos employés. Et donc l'incubateur est un des éléments de l'écosystème et non pas le seul outil de l'écosystème. »

Malgré cet impact important de l'incubation sur la dimension processus de la capacité d'innovation des Entreprises A et D, nous constaterons dans la prochaine section que l'impact sur les valeurs de ces dernières demeure faible.

iii. Valeurs

Christensen (1997, 2003) suggère que les valeurs, en tant que dimension d'une capacité, constituent les critères selon lesquels les employés d'une entreprise priorisent des marchés ou des opportunités d'affaires. Nous constatons au sein de l'Entreprise A que si elle accepte d'étudier l'entrée sur des marchés adjacents qui peuvent capitaliser sur ses actifs et ses compétences, les opportunités poursuivies doivent demeurer suffisamment importantes pour soutenir la croissance d'un groupe dont le chiffre d'affaires s'élève à 2,3 milliards de dollars.

En effet, les critères de sélection pour qu'une idée soit incubée demande que cette dernière puisse générer rapidement des revenus de plus de 200 millions de dollars par an et permette à l'organisation parente de croître de 500% en dix ans. Pour les projets n'arrivant pas à atteindre cette cible, ils sont soit réintégrés dans l'entreprise parente, ce qui constitue néanmoins un résultat tangible, ou tout simplement abandonnés. Donc au niveau de la taille des marchés dignes d'intérêt pour l'Entreprise A, nous n'avons pas constaté d'évolution des valeurs.

Par ailleurs, comme nous en avons discuté, avec l'incubation cette entreprise cherche à s'ouvrir à de nouveaux segments de clientèles et à offrir une proposition de valeur qui s'éloigne de ce qu'elle fait traditionnellement. Par exemple, le projet de l'incubé qui, au moment de nos entretiens, entrait dans une phase de test, concernait une forme de services bancaires mobiles pour les populations démunies et le modèle d'affaires reposait sur des clients actuels de l'organisation parente en plus de mobiliser les infrastructures de communications de l'entreprise A :

« Ce que je veux tester est d'augmenter notre capacité à vendre un produit qui ne nous est pas familier du tout. Donc finalement il y a un processus de maturation à l'interne, il y a aussi un processus de découverte, donc c'est là où j'en suis.

Dans ce cas-là la technologie c'est pas la technologie qui est novatrice. On parle de plateformes mobiles, on parle d'API. Dans ce cas de figure ce qui est novateur c'est l'ensemble de technologies/modèle d'affaires et partenariats mis en jeux. C'est ce qu'on vend. »

Dans l'Entreprise D, nous n'avons pas de preuve que les marchés ciblés ou la taille des opportunités poursuivies aient été différentes des orientations traditionnelles de l'entreprise. Pour le directeur de l'innovation de cette entreprise, l'incubateur avait été mis en place afin de « *transformer la créativité en innovation potentielle pour notre société.* »

d. Conclusion partielle

Ainsi, nous évaluons les Entreprise A et D comme deux exemples d'organisations ayant atteint le stade de réplication de l'esprit entrepreneurial valorisé au sein de l'incubateur, car toutes deux bénéficient d'un support de la haute direction pour la diffusion de ces idées à d'autres sphères de leur entreprise.

L'impact constaté est ainsi beaucoup plus élevé que ce que nous avons pu observer au sein de l'Entreprise B. Les personnes rencontrées nous indiquent qu'ils constatent des changements au niveau des ressources et des processus qui sont directement liés à l'incubation. Nous observons cependant que l'impact sur les valeurs au niveau de la réplication demeure faible, comme nous l'avons démontré dans le segment précédent.

Nous présenterons dans la prochaine et dernière section de l'analyse des résultats un exemple de cas où nous estimons avoir observé un niveau de rétention des connaissances et de l'esprit entrepreneurial valorisé au sein de l'incubateur.

3. La rétention au sein de l'Entreprise B

La dernière étape du modèle cyclique d'évolution des connaissances organisationnelles (Zollo et Winter, 2002) est la rétention où les connaissances codifiées sont acceptées et s'institutionnalisent. Tel que mentionné dans la section du cadre conceptuel, la répétition mène à l'exécution automatique de tâches et par le fait même à la réduction de la conscience des individus du lien entre la tâche et sa raison d'être (Zollo et Winter, 2002). La capacité a alors évolué par rapport à son statut initial.

a. Niveau d'influence observé

Alors que l'objectif poursuivi par l'Entreprise B en mettant en place un incubateur était surtout orienté sur le développement de nouveaux marchés et pas vraiment sur la transformation de la culture organisationnelle, cette dernière a selon nous tout de même atteint le niveau de rétention de l'esprit entrepreneurial valorisé dans leur incubateur. Selon les témoignages que nous avons reçus, elle est effectivement passée d'une entreprise passive concentrée sur la réalisation de mandats pour ses clients courants – activité tout à fait rentable par ailleurs – à une entreprise orientée sur la saisie d'opportunités et la conquête de nouveaux marchés et secteurs d'activités :

« En plus du projet phare, nous avons déjà lancé trois projets internes B2B qui ne sont pas des améliorations de process. Ce sont soit de nouveaux process (nouvelle ligne de production), et là nous démarrons, donc ce sont des projets opportunistes ou on s'est rendu compte qu'il y avait un marché parce que nous étions sollicités pour un type de produit que nous ne maîtrisions pas, On a un deuxième projet en interne qui consiste à travers une alliance avec une boîte qui construit des rivets de designer des rivets spéciaux pour l'aéronautique et de les commercialiser pour ce marché alors que cette boîte n'a pas accès au marché. »

D'un incubateur mis en place en effectuation, l'Entreprise B a d'abord confirmé sa capacité à entrer dans des marchés adjacents, comme ceux de l'aviation, puis s'est mise à être beaucoup plus agressive dans la poursuite d'opportunités émergentes, tant pour la diversification des marchés que pour contribuer à l'excellence opérationnelle de l'entreprise. Nous expliquerons dans ce dernier segment d'analyse comment s'est déroulée cette transformation.

b. Mécanismes d'apprentissage

i. Accumulation d'expérience

Nous avons pu le constater dans les deux analyses précédentes, l'incubation s'est avérée être à l'unanimité au sein de notre échantillon, une source d'accumulation d'expérience tant pour les incubés que pour les responsables de l'innovation les mettant en place. C'est donc sans surprise que nous constatons ce même phénomène au sein de l'Entreprise B. Les méthodologies entrepreneuriales enseignées se sont avérées contre-intuitives pour l'incubée rencontrée, mais néanmoins efficace pour l'identification de nouveau marché et la connaissance des consommateurs visés par l'idée de projet proposée :

On nous a dit : « vous avez un projet d'avion électrique, on va le mettre de côté et on va plutôt regarder de quel marché vous parlez, à quel marché vous vous adressez, et vous allez directement les rencontrer. Et donc on se trouvait le jour trois à aller sur les aérodromes en Belgique pour poser nos questions et comprendre quelles sont les problématiques qu'ils rencontrent. Et donc ce qui est intéressant c'est que quand on y repense, avant le coaching on aurait eu tendance à foncer sur une solution qui nous paraissait adéquate. Maintenant, ce qu'on nous a appris c'est que peu importe ce qu'on a envie de faire, ce qu'il faut c'est qu'il y ait un marché et que des gens soient preneurs de cette idée. Donc finalement c'est un concept assez simple, mais c'est en l'appliquant que l'on voit à quel point ça marche bien.

En fait, l'accumulation d'expérience aura été si transformatrice, et l'idée poursuivie si prometteuse, que l'équipe a décidé qu'avec ou sans l'appui de son organisation parente, elle concrétiserait son projet de commercialisation d'un petit avion :

« Comme on était un projet pilote, il n'y a pas de règle. Et donc quand c'est devenu de plus en plus concret on s'est dit ça y est, on y croit et on se lance avec ou sans l'Entreprise B. Donc on a montré qu'on allait y aller personnellement. »

Ainsi, force est d'admettre qu'en répondant à des stimuli externes de l'environnement au moyen de nouvelles méthodologies, les efforts d'exploration et de changements menés par les incubés auront appris à maîtriser de nouvelles routines de développement de produits qui se seront avérées porteuses dans leur contexte.

ii. Articulation des connaissances

Compte tenu de la réussite du premier projet incubé par l'Entreprise B et de la nature, rappelons-le, contractuelle des relations entre les incubés et l'organisation parente une fois le projet essaimé, nous évaluons que l'articulation des connaissances a été, comme ce fût le cas dans les autres cas étudiés, plutôt moyenne.

C'est à dire que les incubés étaient absorbés corps et âme à leur projet et n'avaient pas le temps de partager leur expérience avec leurs collègues de l'organisation parente. Certains canaux plus formels existaient effectivement, et ils ont tenté d'échanger leurs perspectives ponctuellement, mais de façon tout de même limitée :

« Ce que nous on n'a pas eu l'occasion de faire vu qu'on s'est lancé dans notre truc. On l'a fait avec quelques personnes qui nous ont posé des questions, mais on n'a pas le temps de faire ça en continu ».

Cela dit, nous retenons deux éléments qui ont certainement contribué à l'articulation des connaissances développées au moyen de la première expérience d'incubation mise en place par l'Entreprise B. D'une part, un des incubés participant au projet dont nous discutons a choisi de s'en retirer avant l'essaimage. Ce dernier a effectivement eu l'occasion, contrairement à ses partenaires incubés, de transmettre les méthodologies acquises en incubation au sein de l'organisation parente. Et c'est avec sérieux qu'elles ont été assimilées et appliquées par la suite :

« Ce qui est bien c'est que la personne qui a décidé de ne pas continuer sur le projet il a été remis dans d'autres projets de recherche et de développement et lui il continue à appliquer ça. Donc il a refait des séances avec d'autres personnes sur son projet afin d'appliquer ces méthodes ..., comme il a été redéployé dans des projets de recherche et développement il l'a appliquée directement et ça l'air d'être utile et puis ça implique d'autres gens à qui la méthodologie est transmise. »

D'autre part, un comité d'évaluation transversal a été mis en place par l'Entreprise B pour assurer une communication optimale et une priorisation de l'initiative à l'ensemble de l'organisation.

Cet organe aura par ailleurs été utile au niveau de la codification étant donné qu'un professeur de la *business school* de l'Université Louvain-La-Neuve en faisait partie.

iii. Codification des connaissances

L'Entreprise B est l'entreprise que nous évaluons avoir le niveau de codification de connaissances le plus élevé, non pas parce que les incubés ont documenté leur démarche, mais plutôt en raison de l'accompagnement de la démarche par un professeur universitaire spécialisé en innovation :

« [notre équipe] inclut également un observateur extérieur qui est un professeur à la business school de Louvain-La-Neuve dont la charge de cours est surtout orientée autour de l'innovation. Donc lui observe notre mise en place de processus, notre adéquation stratégique. »

De plus, comme nous l'avons observé dans les cas analysés précédemment, nous constatons une certaine codification des apprentissages à travers les modifications apportées au modèle d'incubation :

« On s'est également rendu compte qu'on n'est pas bien organisés au niveau de la génération d'idées, car la majorité des idées qui arrivent concernent l'amélioration de procédés, donc plutôt process et ce n'est pas ça qu'on recherche. Ou bien ce sont des idées qui sortent complètement du scope stratégique de notre entreprise, ..., La nouvelle pratique de proposition de thème est actuellement en conception. Nous mettons en place la matrice et identifions des thèmes, mais nous n'avons pas mis en place l'outil encore. »

Au final, la combinaison d'accumulation d'expérience, d'articulation et de codification des connaissances aura selon nous permis à l'Entreprise B d'imprégner sa capacité d'innovation d'un esprit entrepreneurial.

c. Impact sur la capacité d'innovation

i. Ressources

L'impact de l'incubation sur les ressources de la capacité d'innovation de l'Entreprise B s'est manifesté de trois façons. Premièrement, l'entreprise a adopté une approche de partenariat avec d'autres entreprises pour accéder à des compétences qu'elle ne détenait pas afin de concrétiser des projets d'innovation. Nous en avons vu un premier exemple avec l'entreprise sud-africaine impliquée dans le projet incubé puis un second avec une entreprise de rivet qui a proposé une collaboration avec l'Entreprise B.

Deuxièmement, et cette fois-ci il s'agit d'un impact négatif, l'Entreprise B aura perdu les ressources humaines qu'elle aura développées par l'incubation en essayant le projet. Bien entendu, ces individus sont toujours liés à l'organisation parente à qui appartient à plus de 50% la filiale, mais ce sont des gens qui ne participent pas à la diffusion des connaissances d'incubation au sein de l'organisation parente.

Troisièmement, l'Entreprise B à travers la création de la filiale, se sera créée de nouvelles capacités liées à la commercialisation de petits avions, un secteur d'activité dans lequel elle ne s'était historiquement pas aventurée.

ii. Processus

L'incubation aura eu un impact sur les processus d'innovation de l'Entreprise B dans la mesure où cette initiative s'inscrivait comme une nouveauté dans la manière de cette entreprise d'innover. La volonté de changer avait d'abord été émise par la haute direction de l'organisation, mais c'est véritablement par l'action que les processus auront évolué :

« Le message principal de la réunion était : l'Entreprise B veut se diversifier via l'innovation et vous, les cadres de l'entreprise, allez avoir l'opportunité de mener des projets différents. »

« Les puristes, car nous avons maintenant un ou deux puristes qui sont allés en formation sur l'innovation en parallèle, quand ils assistent à nos réunions du core team, ils trouvent qu'on est pas du tout catholiques. On ne fait pas comme dans le livre. On apprend au jour le jour, on est plutôt pragmatiques et voilà, on constate effectivement des lacunes, mais je trouve que c'est une méthode qui se défend aussi parce qu'on apprend vite et on est tout de suite opérationnels. »

Alors que Christensen (1997) estime que les processus ne sont pas flexibles et qu'ils servent à effectuer une tâche efficacement peu importe la personne qui la réalise, nous constatons que grâce à l'incubation, cette entreprise est passée d'une orientation sur la performance dans l'usinage de pièce axée sur l'amélioration incrémentale des processus, à une entreprise où l'innovation est axée sur la croissance par la diversification, en plus de continuer à poursuivre l'augmentation de la performance dans ses activités.

iii. Valeurs

L'incubation aura ainsi influencé l'Entreprise B dans ses valeurs dans la mesure où en validant son potentiel de bâtir sur certaines de ses compétences pour entrer dans des secteurs d'activités adjacents à ses activités traditionnelles, elle s'est démontrée qu'elle pouvait répéter cette pratique avec succès.

Initialement active uniquement dans l'usinage de pièces pour l'industrie aéronautique, nous avons été exposés durant notre entretien au discours d'un directeur de l'innovation ouvert à l'idée que son entreprise s'ouvre à de nouveaux secteurs, et agissait en conséquence :

« En plus du projet phare, nous avons déjà lancé trois projets internes B2B qui ne sont pas des améliorations de process. Ce sont soit de nouveaux process (nouvelle ligne de production avec de nouvelles technologies) et là nous démarrons donc ce sont des projets plutôt opportunistes ou on s'est rendu compte qu'il y avait un marché parce que nous étions sollicités pour un type de produit que nous ne maîtrisions pas. Donc on vient d'acheter la machine et elle arrive chez nous bientôt, on étudie le marché, mais on a déjà des démonstrateurs de technologies. Ce sont donc des projets internes opportunistes. Ils ne nous coûtent pas énormément d'argent, on a des perspectives marchés et donc on n'a pas beaucoup de question philosophiques là-dessus et ça provient de l'équipe d'innovation.

On a un deuxième projet en interne qui consiste, à travers une alliance avec une boîte qui construit des rivets, à designer des rivets spéciaux pour l'aéronautique et de les commercialiser pour ce marché alors que cette boîte n'a pas accès à ce marché.

On a aussi un nouveau projet de structures spatiales pour lesquelles on sait qu'il y a un marché. Mais là on n'a pas besoin de Nestup parce qu'on connaît le marché et on peut baser ça sur nos compétences en interne. »

Cette dernière citation démontre selon nous l'orientation très opportuniste et proactive adoptée par l'entreprise relativement à l'innovation alors que nos informations ne nous indiquent pas qu'il s'agissait d'une posture traditionnelle au sein de l'Entreprise B. Pour cette raison nous voyons un impact important de l'incubation sur cette dimension de la capacité d'innovation.

d. Conclusion partielle

L'Entreprise B est selon nous la seule de notre échantillon à avoir atteint le niveau de rétention de l'esprit entrepreneurial après avoir expérimenté un modèle d'incubation auprès de ses salariés.

Non seulement l'accumulation d'expérience causée par l'incubation s'est révélée être transformatrice pour les incubés qui avaient décidé de se lancer dans le projet sur lequel ils travaillaient avec ou sans l'entreprise parente, cette dernière semble avoir également affecté la direction de l'innovation qui a adopté une posture beaucoup plus opportuniste et proactive dans le lancement de nouvelles initiatives.

Malgré la difficulté d'articulation des connaissances liées à la nature contractuelle du modèle adopté, l'entreprise est parvenue à diffuser les méthodologies partagées aux incubés et à les codifier par l'entremise d'un observateur universitaire.

Au final, nous avons été exposé à une entreprise dont les ressources, les processus et les valeurs de la capacité d'innovation ont tous les trois évolué grâce à une acceptation et une diffusion de l'esprit entrepreneurial.

Discussion et conclusion

Dans ce dernier chapitre de notre mémoire, nous offrons une réponse à notre question de recherche et positionnons notre étude plus largement dans la littérature sur l'innovation. Nous interprétons dans un premier temps nos résultats et proposons une modification au modèle d'apprentissage délibéré (Zollo et Winter, 2002). Nous présentons ensuite les apports et limites de notre recherche avant de discuter de ses implications pour les chercheurs et pour les praticiens.

1. Réponse à la question de recherche

Notre question de recherche reposait sur deux constats. Le sujet des incubateurs mis en place par des entreprises nous a d'abord interpellé en raison de leur prolifération rapide entre 2008 et 2013 au sein d'entreprises de différentes industries. Cet intérêt a été renforcé à la suite de notre revue de littérature par notre observation selon laquelle l'impact de l'esprit entrepreneurial sur la capacité d'innovation de grandes entreprises découlant de la mise en place d'initiative d'incubation n'avait pas été abordé par les chercheurs malgré la recommandation de plusieurs d'entre eux d'étudier ce thème plus en détail. Nous nous sommes donc demandés : « **comment l'esprit entrepreneurial d'un incubateur peut-il influencer la capacité d'innovation de l'entreprise qui le met en place ?** »

Selon notre cadre conceptuel inspiré du modèle d'apprentissage délibéré de Zollo et Winter (2002), l'application de trois mécanismes d'apprentissage devait mener à l'évolution de la capacité d'innovation, à savoir :

- l'accumulation d'expérience ;
- l'articulation de connaissances ;
- la codification des connaissances.

Cette évolution devait se réaliser selon quatre étapes consécutives exprimées par le modèle cyclique d'évolution des connaissances organisationnelles (Zollo et Winter, 2002) :

- *generative variation* ;
- sélection interne ;
- réplique ;
- rétention.

a. Contribution du cadre conceptuel

Nous avons constaté par notre étude d'incubateurs - mis en place par quatre entreprises de quatre secteurs d'activités différents - que ces étapes permettent effectivement d'expliquer comment l'esprit entrepreneurial d'un incubateur peut influencer la capacité d'innovation de l'entreprise qui le met en place. Dans notre échantillon, nous avons évalué qu'une entreprise a atteint l'étape de la sélection interne, deux entreprises celle de la répliation et l'entreprise restante a pour sa part atteint l'étape de la répliation. Celle qui a atteint le niveau le plus élevé, en l'occurrence l'Entreprise B, est également celle dont l'esprit entrepreneurial a été le mieux assimilé au sein de l'organisation parente.

Alors que toutes les initiatives d'incubation des cas étudiés ont démontré une performance élevée en terme d'accumulation d'expérience, l'Entreprise B s'est distinguée des autres de l'échantillon de par l'effort supplémentaire accordé à l'articulation et la codification des connaissances issues de l'expérience d'incubation. En créant un comité transversal chargé de s'assurer que l'initiative était bien connue et respectée dans l'ensemble de l'entreprise, puis en associant un observateur externe à sa démarche, cette entreprise s'est donnée les outils pour assurer la reconnaissance et la légitimité de l'initiative au sein des différentes fonctions corporatives et pour évaluer la qualité de la démarche de façon objective en fonction des objectifs d'affaires de l'entreprise, plutôt qu'en fonction des relations de pouvoir en place.

Ces deux éléments ont sans doute contribué à faciliter l'étape de la sélection interne, d'une part, mais aussi l'identification de pratiques à adapter pour réplier les composantes de l'esprit entrepreneurial dans les différentes dimensions de la capacité d'innovation de l'organisation parente.

La difficulté des autres entreprises étudiées à mettre en œuvre ces mécanismes d'apprentissage démontre qu'elles ne s'étaient pas préparées à l'absorption des apprentissages découlant de l'incubation. Elles cherchaient plutôt à créer des précédents démontrant qu'effectivement cette pratique est performante pour développer de nouveaux produits/services et modèles d'affaires. Or, il appert que ces deux activités doivent se dérouler simultanément. Si l'articulation n'est réalisée qu'en rétroaction, les projets prendront le dessus sur l'apprentissage, tel qu'observé dans les cas A, C et D, et ces derniers seront alors moins susceptibles d'être rapatriés au sein de l'organisation parente.

Il importe toutefois de souligner que l'atteinte de l'étape de rétention n'est pas la seule qui peut avoir un impact sur les trois dimensions d'une capacité. Les cas B et D démontrent qu'à l'étape de la réplication, l'esprit entrepreneurial a déjà influencé la capacité d'innovation de leur organisation parente. Dans certains contextes, l'esprit entrepreneurial n'est tout simplement pas compatible au fonctionnement d'une organisation en raison, par exemple, de la complexité de ses opérations ou de l'influence de différentes réglementations sur leurs activités. Dans ce contexte, certaines valeurs, en termes de priorisation d'opérations au détriments de d'autres ou en termes de marchés visés, doivent donc rester les mêmes. Cela n'empêche pas l'esprit entrepreneurial de pouvoir influencer les ressources à la disposition de l'organisation ou encore ses processus. Le cas de l'Entreprise A témoigne de cet état de fait, alors que l'incubateur a permis de valider l'efficacité d'une approche de développement de produit en *market pull* et la possibilité d'agencer les ressources de l'organisation parente autrement.

Ainsi, nous estimons que le cycle de variation, de sélection interne, de réplication et de rétention exprime bien la façon dont une entreprise peut rapatrier un esprit entrepreneurial à un tel point que les ressources, les processus et les valeurs composant ses capacités puissent en être imprégnés. Toutes les entreprises étudiées n'ont pas atteint chacune des étapes décrites, mais nous estimons qu'elles étaient toutes motivées à y arriver compte tenu qu'au moment des entrevues, elles continuaient toutes à travailler sur des modifications à apporter à leur modèle d'incubation.

Ces dernières modifications nous poussent d'ailleurs à identifier un élément manquant du modèle proposé que nous estimons fondamental dans la réussite de la diffusion d'un esprit entrepreneurial par l'incubation.

b. Élément de réponse absent du cadre conceptuel

Un élément ressorti clairement de chacun des cas étudiés est selon nous absent du modèle de Zollo et Winter (2002). Il s'agit de la méthode de recrutement des incubés, car au-delà des mécanismes d'apprentissage associés à la mise en place d'une nouvelle démarche, il semble que le recrutement ait constitué l'un des éléments fondamentaux de la réussite ou de l'échec des initiatives d'incubation. En effet, pour trois des cas étudiés, la modification apportée au modèle d'incubation suite à la première cohorte expérimentée était liée à l'identification des

personnes les plus susceptibles de porter un projet d'incubation. Pour l'autre cas, le modèle de recrutement était spécifiquement conçu pour identifier les gens ayant un esprit entrepreneurial plus développé.

Nous avons démontré que chacun de incubés a accumulé de nouvelles connaissances grâce à l'incubation. De plus, nous avons proposé des exemples démontrant que chaque personne imprégnée de ces connaissances n'était pas nécessairement en mesure d'agir de façon entrepreneuriale et ainsi démontrer la valeur d'un modèle reposant sur cet esprit. Cela n'implique pas que l'esprit entrepreneurial ne peut pas s'institutionnaliser avec le temps, mais plutôt que pour avoir un impact rapidement et ainsi en démontrer la valeur, un esprit entrepreneurial doit déjà être présent chez les participants recrutés pour l'incubation. Ce dernier favorise des comportements de « *product championing* » et de « *strategic forcing* » inhérents à la démarche d'incubation et essentiels à la réussite de projets (Burgelman, 1983).

2. Apports et limites de la recherche

D'un point de vue général, ce mémoire a contribué à l'avancement des connaissances sur la gestion de l'innovation en introduisant la notion selon laquelle une entreprise peut se doter d'une structure susceptible d'imprégner ses employés d'un esprit entrepreneurial favorisant des comportements utiles à l'amélioration de sa capacité d'innovation. Cette perspective est originale dans la mesure où les ponts entre la littérature sur la gestion de l'innovation et celle sur l'entrepreneuriat organisationnel continuent à ce jour d'être étudiées en vases clos.

D'un point de vue théorique, nous avons apporté des preuves supplémentaires prouvant l'utilité des incubateurs comme source d'apprentissages pour les entreprises. En nous concentrant sur un apprentissage en particulier – l'esprit entrepreneurial - nous ajoutons par ailleurs un nouvel élément susceptible d'être absorbé par une entreprise, en plus de ressources plus conventionnelles comme des informations, des technologies ou des brevets, généralement utilisées pour démontrer l'apport des incubateurs en termes d'apprentissages.

Nous estimons également avoir contribué à l'amélioration potentielle du modèle d'apprentissage délibéré de Zollo et Winter (2002). En proposant d'introduire la variable des « personnes impliquées dans le processus d'apprentissage » comme élément susceptible d'en influencer la performance, nous jugeons avoir identifié un élément susceptible d'améliorer le cadre d'analyse qui a servi de fil conducteur tout au long de ce mémoire.

Cela étant dit, notre étude présente quatre limites nous amenant à suggérer au lecteur de considérer nos résultats avec prudence. D'abord, la taille de notre échantillon s'est avérée selon nous trop limitée pour atteindre le niveau de détail que nous aurions souhaité obtenir. Le cas de l'Entreprise A, où quatre intervenants liés à l'initiative d'incubation ont été rencontrés constitue selon nous un modèle qu'il aurait fallu reproduire dans les trois autres cas. Des facteurs contextuels nous ont empêché d'y parvenir, nous laissant avec deux entrevues dans deux des cas et une seule entrevue dans un autre. Cette situation nous a forcé dans certains cas à présumer des intentions et des actions des intervenants rencontrés pour assurer la cohérence de notre étude et contribuer à notre argumentation.

Par ailleurs, nous avons étudié des entreprises provenant de différents pays sans considérer la variation quant à l'esprit entrepreneurial valorisé dans chacun d'eux. Sans pouvoir établir l'impact direct de cet état de fait sur nos résultats, cela a sans contredit intégré une variable qui pourrait avoir une influence sur nos résultats.

Ces limites ont par ailleurs probablement été amplifiées par notre inexpérience dans la tenue d'entrevues semi-dirigées. En effet, nous croyons avoir dans certains cas laissé trop de liberté aux personnes rencontrées quant à l'approfondissement de sujets ne faisant pas partie de notre questionnaire. Nous avons estimé dans l'action que cette situation nous permettrait de mettre en lumière des éléments que nous n'aurions pas considérés, contribuent ainsi à l'amélioration de notre interprétation des résultats. Dans les faits, cela a toutefois eu comme impact de complexifier l'analyse des résultats, car les réponses plus spécifiquement liées à notre cadre d'analyse étaient parfois limitées.

Toujours en ce qui a trait à notre méthodologie, le fait de ne pas avoir pu bénéficier de chercheurs externes pour interpréter nos données a sans doute intégré un biais dans notre analyse. En effet, notre interprétation a assurément été influencée par nos propres convictions par rapport à la gestion de l'innovation. Sans affirmer que cela rend nos résultats erronés, une démarche à plusieurs chercheurs aurait sans contredit contribué à l'amélioration de la rigueur scientifique de notre étude.

Ces différentes prises de conscience nous amènent à discuter des implications de ce mémoire pour les chercheurs.

3. Implications pour la recherche

En lien avec notre revue de littérature et pour poursuivre la réflexion et la discussion sur le sujet dont il a été question dans ce mémoire, nous proposons différentes avenues de recherches susceptibles d'offrir plus de détails sur le rôle de l'entrepreneuriat dans l'innovation au sein d'entreprises établies.

Tout d'abord, en réponse aux limites de notre recherche, nous suggérons une validation de nos résultats par une analyse longitudinale sur un échantillon plus important d'incubateurs quant à leur impact sur la capacité d'innovation des entreprises qui les ont mis en place. Nous croyons qu'une étude réalisée sur une plus longue période contribuerait à mieux exprimer l'impact de l'esprit entrepreneurial valorisé dans l'incubateur sur les salariés de l'organisation parente et potentiellement d'établir différents niveaux d'influence selon différentes populations au sein des entreprises. Qui plus est, nous proposons que cette étude soit réalisée par une équipe de chercheur plutôt que par un seul chercheur afin de raffiner l'analyse des données et de réduire les biais potentiels liés aux préconceptions des personnes impliquées.

Par ailleurs, alors que nous nous sommes concentrés sur l'incubation de projets provenant de salariés d'entreprises établies, un éclairage demeure nécessaire en ce qui concerne l'impact de l'accueil d'entreprises ou d'entrepreneurs externes dans un incubateur mis en place par une entreprise. Étant donné que le recrutement des incubés est ressorti comme un élément important de la performance de la période d'incubation, nous nous demandons si le fait d'absorber des individus externes déjà dotés d'un esprit entrepreneurial favorise la diffusion de cet esprit dans une entreprise. Dans le même ordre d'idées, nous nous questionnons quant à la légitimité potentielle d'une telle pratique aux yeux des salariés d'une entreprise. Peu de recherches ont été menées sur cette question et méritent donc un approfondissement important.

Ce questionnement est d'autant plus intéressant qu'il permet selon nous un rapprochement avec les approches dominantes actuelles en gestion de l'innovation, à savoir l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003) et la co-création (Ramaswamy et Guillard, 2010). Alors que ces dernières misent sur la perméabilité des frontières des entreprises face à leur environnement et la mise en place de mécanismes d'engagement pour favoriser la participation active de

leurs parties prenantes dans le processus d'innovation, il serait intéressant d'étudier l'applicabilité de ces concepts aux pratiques d'incubation des entreprises établies.

Enfin, et au-delà de l'esprit entrepreneurial, il serait impérieux d'établir si, oui ou non, les incubateurs permettent aux entreprises de surmonter le dilemme de l'innovateur exprimé par Christensen (1997). Une exploitation performante d'un incubateur est-elle suffisante pour qu'une entreprise prévienne mieux la perturbation de son industrie par de nouvelles technologies ou de nouveaux modèles d'affaires ? Pour qu'elle s'y adapte suffisamment rapidement pour assurer sa survie ? Ou encore pour elle-même évoluer et se transformer même si sa situation financière doit être stable sur un horizon de quelques années ?

En attendant que les chercheurs offrent des réponses à ces interrogations, nous pouvons d'ores et déjà discuter de certaines implications de notre propre contribution scientifique pour les praticiens.

4. Implications pour la pratique

À la lumière de notre analyse des résultats obtenus dans le cadre de cette recherche, nous estimons avoir cinq suggestions à proposer aux praticiens impliqués dans la mise en place et la gestion d'incubateurs pour des entreprises.

Premièrement, en ce qui concerne le recrutement, il est essentiel selon nous de chercher à identifier des individus dotés d'un esprit entrepreneurial. Comme nous l'avons démontré, cela contribue à l'atteinte de résultats tangibles et ainsi à la légitimité de l'incubateur au sein de l'entreprise. Le modèle de « *sales gaming* » proposé par l'Entreprise D ou encore le modèle de « *Startup Weekend* » tenté par l'Entreprise C en réponse à ses problématiques nous semblent deux avenues prometteuses pour recruter des individus motivés à bâtir un projet et à profiter de l'autonomie qu'on leur accorde pour accélérer le rythme de développement de produit/services/modèle d'affaires pour leur organisation parente.

Deuxièmement, pendant l'incubation, les gestionnaires d'incubateurs doivent s'assurer de générer une accumulation d'expérience importante pour les incubés. Cet élément est ressorti comme étant très performant dans chacun des cas étudiés. Sans rendre entrepreneur des gens qui ne l'étaient pas initialement, cela permet d'offrir de nouvelles perspectives aux incubés pour leur pratique professionnelle et ainsi de remettre en question certains comportements potentiellement non productifs qui s'étaient institutionnalisés par la formalisation de leur

entreprise. Au-delà du partage de méthodologies entrepreneuriales et de l'autonomie accordée dans la gestion du temps et du budget alloué, les entretiens ont fait ressortir l'importance d'entretenir un climat de frugalité et de précarité afin d'encourager la créativité chez les incubés.

Troisièmement, l'organisation mettant en place un incubateur doit impérativement favoriser la collaboration entre ses incubés et les salariés travaillant toujours au sein de l'organisation parente. Certains incubés nous ont témoigné une incompatibilité au niveau du rythme de travail, ainsi que l'émergence de conflits dus au fait que les incubés travaillent en parallèle des structures d'autorités conventionnelles. Pour atténuer ce phénomène les entreprises ont selon nous tout intérêt à communiquer efficacement le lien entre l'incubation et les objectifs d'affaires de l'entreprise, à établir certains principes de collaboration et à libérer du temps aux salariés pour travailler avec les incubés. Nous croyons que les entreprises obtiendront en mettant en œuvre ces suggestions des résultats significatifs plus rapidement.

Le second avantage de favoriser la collaboration est l'amélioration de l'articulation des connaissances entre incubés et salariés de l'organisation parente. En collaborant ensemble sur un projet, non seulement les incubés peuvent partager leurs perspectives, mais les salariés peuvent constater par eux-mêmes les bénéfices ou les désavantages liés à ces nouvelles pratiques, contribuant par le fait même à la légitimité de ces dernières lorsqu'elles fonctionnent.

Quatrièmement, nous recommandons tant aux gestionnaires d'incubateurs qu'aux incubés de documenter leur expérience afin d'en faire ressortir les apprentissages les plus importants et les moyens qu'ils estiment les plus appropriés pour les réaliser et les valoriser. Cette pratique s'est avérée utile pour la légitimité et l'évaluation des modèles d'incubation de même que pour le partage de connaissance entre incubés et salariés de l'organisation parente.

Enfin, la dernière implication que nous souhaitons soulever pour la pratique est l'importance que l'initiative d'incubation soit menée par le chef de l'entreprise. Il est ressorti clairement de notre étude que le manque de légitimité peut constituer un frein majeur à l'atteinte de résultats tangibles par l'incubation. Sans cette dernière, les employés ne sont pas incités à prioriser les incubés, ni même à collaborer avec eux pour les aider. Cela constitue une barrière importante qui limite les opportunités de collaborations que nous jugeons comme essentielles

5. Conclusion

En somme, notre étude démontre que l'incubation représente un outil ayant le potentiel d'insuffler un esprit entrepreneurial chez les salariés d'une entreprise. Nous avons démontré en mobilisant le modèle d'apprentissage délibéré de Zollo et Winter (2002) que les apprentissages qui y sont réalisés peuvent effectivement être rapatriés et influencer la capacité d'innovation à condition d'avoir prévu les mécanismes nécessaires à leur absorption. Différentes idées ont été offertes aux praticiens pour mener à bien cet exercice.

Plus important encore, ce mémoire ouvre selon nous de nouvelles avenues de recherche encourageant le rapprochement entre les champs d'études de la gestion de l'innovation et de l'entrepreneuriat organisationnel. Nous avons suggéré différentes questions à étudier par les chercheurs intéressés par ces thèmes qui sont selon nous d'une importance capitale. À une époque où l'accélération des changements technologiques impose aux entreprises de se transformer plus intensément et plus rapidement que jamais, les chercheurs en management ont l'occasion de prouver leur valeur ajoutée en proposant aux chefs et aux cadres de direction des pistes de solutions à leurs enjeux prioritaires.

Bibliographie

- Alon, Adi, Dan Elron et Lisa Jackson. 2015. « 2015 US Innovation Survey – Innovation : Clear vision, Cloudy Execution », Accenture. En ligne : <https://www.accenture.com/us-en/insight-innovation-survey-clear-vision-cloudy-execution> (Page visitée le 3 décembre 2016).
- Anthony, Scott D. 2012. « The New Corporate Garage ». *Harvard Business Review*, vol.90, no.9, p.44-53.
- Assink, Marnix. 2006. « Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual mode », *European Journal of Innovation Management*, vol.9, no.2, p.215-233.
- Baldwin, Carliss et Eric von Hippel. 2011. « Modeling a Paradigm Shift : From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation ». *Organization Science*, vol. 22, no.6, p.1399-1417.
- Barrett, F. 1998. « CODA: Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning ». *Organization Science*, vol. 9, no. 5, p. 605-622.
- Baregheh, Anahita, Jennifer Rowley et Sally Sambrook. 2009. « Towards a multidisciplinary definition of innovation », *Management Decision*, vol. 47, no. 8, p.1323-1339
- Becker, Barbara et Oliver Gassman. 2006. « Gaining Leverage Effect From Knowledge Modes Within Corporate Incubators ». *R&D Management*, vol. 36, n° 1, p. 1-16.
- Becker, Barbara et Oliver Gassman. 2005. « Toward a Ressource-Based View of Corporate Incubators ». *International Journal of Innovation Management*, vol. 11, n° 1, p. 19-45.
- Birkinshaw, Julian et Morten T. Hansen. (2007). « The Innovation Value Chain ». *Harvard Business Review*, vol. 85, n° 6, p. 121-130.
- Block, Zenas, Ian C. MacMillan. 1993. *Corporate Venturing: Creating New Businesses Within the Firm*. Cambridge: Harvard Business School Press, 371p.
- Brigl, Micheal, Alexander Roos, Florian Schmiegl et Drake Watten. (2014, juin). «Incubators, Accelerators, Venturing, and More: How Leading Companies Search for Their Next Big Thing», *Boston Consulting Group*. En ligne: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/mergers_acquisitions_growth_incubators_accelerators_venturing_more_leading_companies_search_next_big_thing/ (Page consultée

le 15 août 2014).

Burgelman, Robert A. 1983. « A Process Model of Corporate Venturing in the Diversified Major Firm », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, no.2, p.223-244.

Chen, Liyan. 2015. « At \$68 Billion Valuation, Uber Will Be Bigger Than GM, Ford, and Honda ». *Forbes*. En ligne : <http://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/12/04/at-68-billion-valuation-uber-will-be-bigger-than-gm-ford-and-honda/#3aaaa6425858> (Page consultée le 11 décembre 2016).

Chesbrough, Henry. 2000. « Designing Corporate Ventures in the Shadow of Private Venture Capital », *California Management Review*, vol.42, no.3, p. 31-49.

Chesbrough, Henry William. 2003. *Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*. Harvard Business School Press. 227p.

Chesbrough, Henry et Adrienne Kardon Crowther. 2006. « Beyond high tech, early adopters of open innovation in other industries ». *R&D Management*, vol.36, no.3, p.229-236.

Christensen, Clayton M. 1997. *The Innovator's Dilemma*. New York : Harper Collins. 286p.

Christensen, Clayton M. 2000. « Meeting the Challenge of Disruptive Change », *Harvard Business Review*, vol.78, no.2, p. 66-76.

Christensen, Clayton M., et Micheal E. Raynor. 2003. *The Innovator's solution*. Boston : Harvard Business Press. 301 p.

Cohen, Wesley M. et Daniel A. Levinthal. 1990. « Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol.35, no.1, p. 128-152.

Cohendet, Patrick, David Grandadam et Laurent Simon. « The Anatomy of the Creative City ». *Industry and Innovation*, vol. 17, no.1, p. 91-111.

Dobbs, Richard, James Manyika et Jonathan Woetzel. 2015. *No Ordinary Disruption : The Four Global Forces Breaking All the Trends*. Philadelphie : Perseus Books Group. 288p.

Dougherty, Deborah. 1995. « Managing your core incompetencies for Corporate Venturing », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol.19, no.3, p.113-135.

Eisendhardt, Kathleen M. 1989. « Building Theories From Case Study Research », *The Academy of Management Review*, vol. 14, no.4, p. 532-550.

- Fast, Norman D. 1978. « New Venture Departments : Organizing for Innovation », *Industrial Marketing Management*, vol.7, no.2, p.77-88.
- Fernez-Walsh, Sandrine et François Romon. 2006. « Qu'est-ce que l'innovation ? », (chap. 1) dans *Management de l'innovation : De la stratégie au projet*. Vuibert, p.10-22.
- Ford, Simon, Elizabeth Garnsey et David Probert. 2010. « Evolving corporate entrepreneurship strategy : technology incubation at Philips », *R&D Management*, vol. 40, no.1, p. 81-88.
- Gagnon, Yves-Chantal. 2011. *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2^e édition, 142p.
- Gioia, Dennis A., Kevin G. Corley et Aimee L. Hamilton. 2012. « Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology », *Organizational Research Methods*, vol.16, no.1, p.15-31.
- Hansen, Morten T., Henry W. Chesbrough, Nitinn Nohria et Donald N. Sull. 2000. « Networked Incubators : Hothouses of the New Economy », *Harvard Business Review*, (sept-oct), p.74-84.
- Hill, Susan A. et Julian Birkinshaw. 2008. « Strategy-organization configurations in corporate venture units : Impact on performance and survival », *Journal of Business Venturing*, vol. 23, no.4, p.423-444.
- Hill, Susan A. et Julian Birkinshaw. 2012. « Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units », *Journal of Management*, vol. 40, no.7, p. 1899-1931.
- Kanter, Rosabeth. 1985. « Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies », *Journal of Business Venturing*, vol. 1, no. 1, p.47-60.
- Keil, Thomas, Rita Gunther McGrath et Taina Tukiainen. 2009. « Gems from the Ashes : Capability Creation and Transformation in Internal Corporate Venturing », *Organization Science*, vol. 20, no.3, p.601-620.
- KPMG International. 2016. « Now or Never : 2016 CEO Global Outlook ». *KPMG International*. En ligne : <https://home.kpmg.com/xx/en/home/campaigns/2016/06/ceo-outlook.html> (Page visitée le 3 décembre 2016).

- Lee, Sang M., David L. Olson et Silvana Trimi. 2012. «Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values », *Management Decision*, vol.50, no.5, p. 817-831.
- Leonard-Barton, Dorothy. 1992. « Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development » *Strategic Management Journal*, vol. 13, no. S1, p.111-125.
- McFadzean, Elspeth, Andrew O’Laughlin et Elizabeth Shaw. 2005. « Corporate entrepreneurship and innovation part 1 : the missing link ». *European Journal of Innovation Management*, vol. 8, no.3, p. 350- 372.
- McFadzean, Elizabeth, Andrew O’Laughlin et Elizabeth Shaw. 2005. « Corporate entrepreneurship and innovation part 2 : a role - and process - based approach ». *European Journal of Innovation Management*, vol. 8, no.3, p. 393- 408.
- Miller, Danny. 1983. « The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms », *Management Science*, vol.29, no.7, p.770-792.
- Nonaka, Ikujiro et Noboru Konno, 1998. « The concept of "Ba": Building foundation for Knowledge Creation », *California Management Review*, vol 40, no.3, p. 40-54.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama et Noburu Konno. 2000. « SECI, Ba and Leadership : a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation », *Long Range Planning*, vol. 33, no. 1, p. 5-34.
- O’Connor, Gina Colarelli et Richard DeMartino. 2006. « Organizing for Radical Innovation : An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 23, no.6, p. 475-497.
- Osterwalder, Alexander et Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 288p.
- O’Reilly III, Charles et M.L. Tuschman (2004). « The Ambidextrous Organization ». *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 4, p. 74-81.
- Penrose, Edith. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford Univerisity Press, 4^e édition, 302 p.

- Prahalad, C.K. et Gary Hamel. 1990. The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol.33, p. 79-91.
- Prahalad, C.K. et Venkat Ramaswamy. 2004. « Co-creating unique value with customers », *Strategy & Leadership*, vol. 32, no.3, p.4-9.
- Ramaswamy, Venkat et Francis Gouillart. 2010. *The Power of Co-Creation. build it with them to boost growth, productivity, and profits*. Free Press. 276p.
- Reuteurs. 2016. « Airbnb's Latest Investment Talks Could Value It at \$30 Billion », *Fortune*. En ligne : <http://fortune.com/2016/06/28/airbnb-funding-value/> (Page consultée le 11 décembre 2016).
- Ries, Eric. 2011. *The Lean Startup : How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York : Crown Publishing Group. 336p.
- Sharma, Pramodita et James J. Chrisman. 1999. « Toward a Reconciliation of the Definitional Issue in the Field of Corporate Entrepreneurship ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, no.3, p. 11-27.
- Vanhaverbeke, Wim, Vareska Van de Vrande and Henry Chesbrough. 2008. « Understanding the Advantages of Open Innovation Practices in Corporate Venturing in Terms of Real Options », *Creativity and Innovation Management*, vol. 17, no.4, p.251-257.
- Vanhaverbeke, Wim et Nico Peeters. 2005. « Embracing Innovation as Strategy : Corporate Venturing, Competence Building and Corporate Strategy Making », *Creativity and Innovation Management*, vol 14, no.3, p.246-257
- von Hippel, Eric. 2005. *Democratizing Innovation*. MIT Press. 205 p.
- von Hippel, Eric. 1977. « Successful and Failing Internal Corporate Ventures : An Empirical Analysis», *Industrial Marketing Management*, vol. 6, no.3, p.163-174.
- von Hippel, Eric, Susumu Ogawa et Jeon P.J. De Jong. 2011. « The Age of the Consumer Innovator ». *MIT Sloan Management Review* (Fall), vol. 53, no.1, p.7-34.
- Wang, Catherine L. et Pervaiz K. Ahmed. 2007. « Dynamic Capabilities : A review and research agenda », *Journal of Management Reviews*, vol. 9, no.1, p. 33-51.
- Wenerfelt, Birger. 1984. « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, no.2, p.171-180.

Wolcott, Robert C. et Micheal J. Lippitz. 2007. « The Four Models of Corporate Entrepreneurship ». *MIT Sloan Management Review* (Fall), Vol. 49, no. 1, p. 75-82.

Zahra, Shaker A., Anders Nielsen et William C. Bogner. 1999. « Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development », *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 23, no.3, p. 169-189.

Yin, Robert K. 2014. *Case Study Research : Design and methods*, London : Sage Publications Ltd, 5^{ième} édition, 282p.

Zahra, Shaker A. et Gerard George. 2002. « Absorptive Capacity : A Review, Reconceptualization and Extension », *Academy of Management Review*, vol.27, no.2, p.185-203.

Zollo, Maurizio et Sydney G. Winter. 2002. « Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities ». *Organization Science*, vol.13, no.3, p. 339-351.

ANNEXE I : Guide d'entretiens

Stimuli		<ul style="list-style-type: none"> • Externe/Interne
Mécanismes d'apprentissage	Accumulation d'expérience	<ul style="list-style-type: none"> • Description du modèle d'incubation • Source des apprentissages • Application de méthodologies entrepreneuriales • Assimilation/application d'un état d'esprit entrepreneurial • Combinaison des ressources de l'entreprise parente • « <i>Product championing</i> » dans l'entreprise
	Articulation des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration incubés/entreprise parente • Articulation incubés/entreprise parente • Articulation incubés/responsable de l'incubateur
	Codification des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Documentation tangible de l'expérience d'incubation
Capacité d'innovation	Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux amalgames des actifs tangibles et intangibles de l'entreprise • Influence sur les salariés
	Processus	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution des manières de faire en gestion de l'innovation
	Valeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de conscience de la possibilité de servir de nouveaux marchés • Variation des priorités de développement de produits de l'entreprise
Évolution de la capacité d'innovation	Niveau atteint d'évolution des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Légitimité/évaluation de l'incubation dans l'entreprise parente • Popularité du programme d'incubation • Évolution/adaptation du programme d'incubation • Influence sur les manières de faire de l'entreprise parente • Influence sur les processus de l'entreprise parente • Échelle de diffusion des nouvelles manières de faire