

# Entrepreneuriat hybride et incubation – Quand les employés deviennent entrepreneurs et les organisations réinventent le travail

Gabriel Chirita and Jérôme Gonthier

Number 1, 2017

Lancement de la revue Ad machina

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1105484ar>

DOI: <https://doi.org/10.1522/radm.no1.42>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

ISSN

2369-6907 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Chirita, G. & Gonthier, J. (2017). Entrepreneuriat hybride et incubation – Quand les employés deviennent entrepreneurs et les organisations réinventent le travail. *Ad machina*, (1), 26–39. <https://doi.org/10.1522/radm.no1.42>

Article abstract

Quel serait l'avenir du travail dans les prochaines décennies? Épineux sujet qui préoccupe de plus en plus les chercheurs, les communautés et les décideurs. Plusieurs études estiment que 40 à 70 % des métiers d'aujourd'hui seront automatisés d'ici les vingt prochaines années. Serait-ce la fin de la société salariale? La fin de l'emploi? Qu'advient-il des milieux de travail? Quel rôle les organisations auront-elles à jouer dans l'évolution du travail?

Étant donné ces questions préoccupantes, il est d'ores et déjà primordial d'identifier et d'étudier de nouvelles formes d'organisation du travail naissantes. Nous vous présentons ici un possible scénario comme solution à l'épineux problème de l'emploi. Il s'agit de la métamorphose des salariés en entrepreneurs au sein des incubateurs d'affaires mis en place par les organisations qui les embauchent : une solution qui profite tant aux porteurs de projet qu'aux organisations en quête d'innovations. En permettant aux organisations d'innover et aux salariés de s'épanouir, les incubateurs constituent un laboratoire qui apprend aux entreprises à gérer des individus à l'aube d'une ère post-emploi.

© Gabriel Chirita and Jérôme Gonthier, 2017



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

**Titre : Entrepreneuriat hybride et incubation – Quand les employés deviennent entrepreneurs et les organisations réinventent le travail**

Rubrique : Article de recherche

**Auteur(s)**

1 : Gabriel Chirita

2 : Jérôme Gonthier

Citation : Chirita, G. et Gonthier, J. (2017). Entrepreneuriat hybride et incubation – Quand les employés deviennent entrepreneurs et les organisations réinventent le travail. *Ad Machina*, 1(1), p. 26-39.  
doi : 10.1522/radm.no1.42

---

**Affiliation des auteurs**

1 : Université : Université du Québec à Moncton

Courriel : gabriel.chirita@umoncton.ca

2 : Université : HEC Montréal

Courriel : jerome.gonthier@hec.ca

---

**Remerciements**

---

**Déclaration des conflits d'intérêts**

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer  
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

## Résumé (250 mots)

Quel serait l'avenir du travail dans les prochaines décennies? Épineux sujet qui préoccupe de plus en plus les chercheurs, les communautés et les décideurs. Plusieurs études estiment que 40 à 70 % des métiers d'aujourd'hui seront automatisés d'ici les vingt prochaines années. Serait-ce la fin de la société salariale? La fin de l'emploi? Qu'advient-il des milieux de travail? Quel rôle les organisations auront-elles à jouer dans l'évolution du travail?


Étant donné ces questions préoccupantes, il est d'ores et déjà primordial d'identifier et d'étudier de nouvelles formes d'organisation du travail naissantes. Nous vous présentons ici un possible scénario comme solution à l'épineux problème de l'emploi. Il s'agit de la métamorphose des salariés en entrepreneurs au sein des incubateurs d'affaires mis en place par les organisations qui les embauchent : une solution qui profite tant aux porteurs de projet qu'aux organisations en quête d'innovations. En permettant aux organisations d'innover et aux salariés de s'épanouir, les incubateurs constituent un laboratoire qui apprend aux entreprises à gérer des individus à l'aube d'une ère post-emploi.

## Mots clés

Incubateurs, d'affaires, travail emploi, capacité d'innovation

## Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence *Creative Commons Attribution (CC BY NC)*.



## Entrepreneuriat hybride et incubation – Quand les employés deviennent entrepreneurs et les organisations réinventent le travail

Gabriel Chirita  
Jérôme Gonthier

### Introduction : l'emploi est mort, vive le travail

Maintes études nous annoncent que d'ici une vingtaine d'années, près de la moitié des emplois existants, y compris ceux liés à des « tâches cognitives spécifiques », courent le risque de disparaître (Glenn et Florescu, 2015). En 2011, deux économistes du MIT, Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee ont montré, dans leur livre *Race Against the Machine* (2011), que le progrès des technologies informatiques et de communication produiront de nombreux changements perturbateurs autant pour les compagnies que pour leurs employés. Ces constats ont incité l'économiste Carl Benedickt Frey et l'ingénieur Michael Osborne à essayer de déterminer la probabilité de robotisation de 702 métiers classés dans différentes catégories. Les conclusions de leur étude, publiée en 2013 sur le site de la célèbre Université Oxford<sup>1</sup> et qui fut depuis citée pas moins de 730 fois, sont pour le moins alarmantes. Dans une vingtaine d'années, 47 % des emplois aux États-Unis seront, selon un taux de probabilité supérieur à 70 %, confiés à des machines intelligentes. Bowles (2014) est arrivé à des conclusions similaires après avoir étudié les probabilités de robotisation des emplois dans l'Union européenne.

Ces recherches ont eu beaucoup d'échos, car pour certains il s'agirait d'un son de cloche sur l'avenir de l'emploi. Par ailleurs, l'accélération des changements technologiques n'aura pas uniquement d'impact sur l'emploi, elle redéfinira des industries entières (Dobbs et al., 2015). Par exemple, Uber, évaluée à près de 68 milliards de dollars en 2015 (Chen, 2015), ne possède pas de véhicules et Airbnb, entreprise hôtelière dont la valeur est évaluée à près de 30 milliards de dollars, ne possède aucun actif immobilier (Reuters, 2016).

Et si tout cela représentait en fait de vraies bonnes nouvelles? Pourquoi ne pas s'imaginer un avenir où les tâches routinières seront exécutées par les machines, laissant aux humains plus de temps à leur créativité? Dans cet avenir, probablement pas trop lointain, les organisations auront besoin d'individus innovants et entreprenants pour renforcer leurs avantages concurrentiels. Peut-être le plein emploi ne pourra-t-il plus être atteint, mais qui dit emploi ne dit pas nécessairement travail. D'ailleurs, le philosophe français Bernard Stiegler (2013) ne nous a-t-il pas déjà avertis que l'emploi est l'antagoniste du travail? C'est l'emploi qui a détruit le travail, et la fin de l'emploi, c'est « l'occasion de réinventer le travail au cœur de nos sociétés du numérique, de construire une économie contributive » Stiegler (2013). Nous savons tous ce que c'est que l'emploi. Mais que considère-t-on alors comme étant du travail? Selon la théorie économique, le facteur de production qui crée de la valeur, c'est le travail. Donc, pour appréhender le travail, il suffit normalement de chercher la création de valeur. Jusqu'à présent, le travail salarié au sein d'une organisation était prépondérant, d'où la confusion entre l'emploi et le travail.

Cependant, d'autres formes de travail existent ou émergent en dehors de l'emploi salarié : le travail autonome, l'intrapreneuriat, le travail en réseau, etc. Ce sont des formes de travail qui sont aujourd'hui considérées comme atypiques, mais qui représenteront probablement la norme future, surtout si l'on prend en considération la rapide émergence de la gig economy<sup>2</sup>. Une étude menée par Intuit prévoit en effet qu'en 2020, 40 % de la population américaine active sera formée de travailleurs indépendants. Ce qui veut dire que la gig economy s'attaquera aussi aux emplois les plus qualifiés. Dans un avenir proche, les grandes entreprises pourraient se passer de la plupart de leurs salariés en confiant toutes les tâches, même les plus stratégiques, à des travailleurs indépendants. Cela

pourrait par le fait même faire naître un complexe entrelacement d'organisations décentralisées, au pouvoir diffus, des organisations de plus en plus ouvertes et transparentes sur leur environnement.

Notre article adopte cette perspective. Nous présentons une possible avenue que le travail de l'avenir pourrait emprunter, laquelle, à notre avis, profitera autant aux employés entreprenants qu'aux organisations à la recherche d'innovations pour maintenir ou accroître leurs avantages concurrentiels.

Ainsi cherchons-nous à démontrer comment les grandes entreprises peuvent améliorer leurs capacités d'innovation en misant sur la souplesse et la flexibilité des individus innovateurs et entreprenants, tandis que ces derniers y trouveront un cadre adéquat pour mettre en œuvre leurs idées et leurs projets. En parallèle, nous croyons que ces dispositifs permettront aux entreprises d'apprendre à gérer des individus qui risquent d'opérer de façon de plus en plus indépendante.

En incubant des projets entrepreneuriaux, les grandes entreprises seront amenées à remettre leurs pratiques en question, à apprendre à mieux intégrer les connaissances, mais surtout à créer en collaboration avec les porteurs de projet qu'elles accueillent.

## **1. De la société salariale vers la société entrepreneuriale**

Avant de se tourner vers l'avenir, faisons une petite incursion dans le passé. Le plein emploi a été longtemps l'apanage de ce qu'on appelle la « société salariale », qui s'est construite à partir de la 2<sup>e</sup> révolution industrielle sur les bases d'une économie managériale où les grandes entreprises ont constitué les grands pourvoyeurs du travail salarié. La société salariale a connu son apogée pendant les Trente Glorieuses, période de plein emploi. Cependant, selon Audretsch (2006), la fin des années 70 du siècle dernier constituerait un point de retournement marqué par l'émergence d'une économie entrepreneuriale sous l'effet de la mondialisation, de l'arrivée des technologies de l'information et du changement de la composition de la force de travail, caractérisée par la tendance à une plus grande participation des femmes, des immigrants et des travailleurs jeunes et âgés. Les PME, que l'on croyait vouées à disparaître, ont retrouvé un espace d'opportunités dans une économie dominée par les grandes entreprises. Ces dernières, pour faire face à ces nouveaux défis, ont entamé de lourds processus de restructuration, ébranlant le mythe de la sécurité d'emploi, interrogeant dès lors le sens du travail.

### **1.1 L'entrepreneuriat hybride**

Longtemps, les chercheurs ont considéré l'action entrepreneuriale comme le résultat d'un choix dichotomique, l'entrepreneur étant celui qui quittait l'entreprise dans laquelle il travaillait pour créer sa propre entreprise (Burke et al., 2008). Cette vision d'un dilemme « tout ou rien » contraste fortement avec l'évidence qu'une proportion importante d'entrepreneurs démarrent leurs activités sans quitter leurs emplois salariés.

Les données du rapport sur l'Indice entrepreneurial québécois (Marchand, Chirita, Ibanescu, 2015) montrent que jusqu'à 72,6 % des entrepreneurs naissants commencent leurs activités tout en restant des employés salariés. Bien qu'il ait été suggéré que les porteurs de projets préfèrent garder leur emploi salarié durant les phases liminaires de leurs projets entrepreneuriaux pour des raisons qui tiennent de la sécurisation de leurs revenus (Burke et al., 2008; Folta et al., 2010), il arrive que les entrepreneurs puissent garder leur statut d'employés bien au-delà de la phase de démarrage. Par exemple, au Royaume-Uni, les entrepreneurs « hybrides » sont plus nombreux que les entrepreneurs « purs » (Burke et al., 2008).

L'avantage de l'entrepreneuriat hybride est qu'il permet aux entrepreneurs naissants de tester leurs compétences entrepreneuriales et le potentiel de leur projet avant de se lancer pour de bon (Folta et al.,



2010; Raffie et Feng, 2014). L'entrepreneuriat hybride permettrait ainsi de réduire d'un tiers la probabilité de faire faillite, même si les entrepreneurs « hybrides » consacrent beaucoup moins de temps à leurs projets que les entrepreneurs traditionnels (Raffie et Feng, 2014).

## 1.2 L'organisation de l'avenir sera ambidextre

Une étude récente de KPMG (2016) réalisée auprès de 1 300 chefs d'entreprise à travers le monde révèle que 41 % d'entre eux prédisent que leur industrie connaîtra une rapide et profonde transformation sur un horizon de trois ans, entre 2017 et 2020. De plus, 65 % d'entre eux sont inquiets d'entrer en concurrence avec de nouveaux entrants qui brouilleront les frontières traditionnelles de leur industrie<sup>3</sup>. Le corollaire de ce constat est que les entreprises n'aient d'autre choix que de poursuivre une stratégie d'exploration de nouvelles idées, produits ou services, ou modèles d'affaires.

Cependant, en raison de leurs structures hiérarchiques complexes (Brown, 2014), les grandes entreprises s'appuient souvent sur des processus d'innovation rigides. Selon la théorie des organisations (March, 1991), les entreprises compétitives en matière d'exploration seraient différentes des entreprises performantes en matière d'exploitation. Afin de concilier les deux systèmes d'action, Michael Tushman et Charles O'Reilly (1996) ont proposé le terme d'organisation ambidextre pour décrire les organisations qui arrivent à jumeler l'exploitation des activités existantes avec l'exploration de nouveaux projets (modèles d'affaires, produits et services, technologies).

Selon Tushman et O'Reilly (2004), pour réaliser le desideratum d'une organisation ambidextre, les activités d'exploration doivent être mises en œuvre dans des structures autonomes de la structure principale, celle-ci étant davantage conçue pour être efficiente que pour être radicalement innovante. Ainsi, maintes entreprises ont-elles commencé à mettre des structures en place spécifiquement pour l'intrapreneuriat et pour l'essaimage. Mais la difficulté consiste alors à gérer cette séparation organisationnelle afin d'établir des synergies entre les structures exploratrices (qui doivent devenir efficaces) et la structure principale (qui doit en profiter pour renouveler ses pratiques).

L'une des réactions possibles devant de tels enjeux est l'appel aux incubateurs d'affaires dont le rôle est de développer de nouvelles possibilités d'exploration pour l'entreprise parente de l'incubateur (EPI). Il s'agit de structures au sein desquelles mûrissent des occasions d'affaires, souvent radicalement différentes des tendances du marché, pour en faire des propositions d'affaires viables (O'Connor et al., 2006). Ainsi, en 2015, un rapport du cabinet de conseil Accenture montre-t-il que pas moins du tiers des grandes entreprises des pays du G20 auraient déjà mis en place un programme d'incubation de start-ups. De plus, 9 % des revenus de ces entreprises résulteraient de leur collaboration avec les start-ups incubées, un pourcentage qui pourrait grimper à 20 % d'ici 2020 (Accenture, 2015).

Parmi les entreprises qui ont investi dans des incubateurs d'affaires, on compte Google, Microsoft, Samsung, etc. Prenons l'exemple de Google :

Son incubateur est accessible à tout employé de Google souhaitant travailler sur un projet entrepreneurial, sans quitter son emploi. Après approbation de leur projet par un jury, les employés choisis pourront s'y consacrer à plein-temps pendant plusieurs mois et recevront par la suite un premier financement de la part de Google dans leur startup. En cas d'échec, ils pourront réintégrer leur emploi d'origine<sup>4</sup>.

Notre article se concentre sur ce type d'incubateur privé mis en place par des entreprises<sup>5</sup> qui veulent appuyer des projets entrepreneuriaux innovants. Dans ce type de structure, les employés peuvent donner libre cours à leur potentiel d'innovation en développant de façon autonome des idées en dehors des activités

principales de l'entreprise. L'objectif de l'incubateur est de permettre à ces employés porteurs de projet de développer des produits et des services ainsi que des modèles économiques qui seraient autrement considérés comme incompatibles avec la stratégie, la marque, la culture ou les structures existantes de l'EPI. Par conséquent, nous supposons que cette approche mènera à l'innovation exploratoire. Malgré ces avantages attendus, les entreprises peinent encore à maîtriser la gestion de leurs incubateurs.

## **2. Les incubateurs mis en place par des entreprises comme nouvelle forme d'exercice du travail et d'innovation**

### **2.1 Le processus d'incubation – entrepreneurial et stratégique**

Dans leur forme la plus commune, les incubateurs d'affaires offrent des espaces de travail, du financement, du soutien administratif, du coaching et du mentorat, ainsi que des opportunités de réseautage pour les individus qui cherchent à réaliser des projets entrepreneuriaux. Ils accueillent les entrepreneurs très tôt dans le développement de leur projet, souvent à l'étape d'idéation du concept, et hébergent leurs startups pour une période allant de 12 à 36 mois (Bringl et al., 2014). L'incubation n'est pas complète tant et aussi longtemps que le projet n'a pas été testé sur le marché à l'aide d'un prototype viable (O'Connor et al., 2006).

Les porteurs de projet profitent de ce soutien pour tester des idées d'affaires, en se concentrant principalement sur des activités techniques et sur l'étude de leurs marchés. En somme, les incubateurs sont des structures nourricières pour les porteurs de projets. Ils leur facilitent l'accès à des ressources les aidant à réaliser leurs projets. Pour les EPI, les incubateurs représentent des structures leur permettant de développer de nouvelles activités, en marge de leurs activités principales, lesquelles pourraient avoir un impact important sur leurs avantages compétitifs dans un horizon de 7 à 10 ans (Bringl et al., 2014).

Bien que plusieurs définitions d'incubateurs d'affaires soient proposées, les chercheurs s'accordent pour affirmer que ces structures ont comme principale responsabilité de développer de nouvelles opportunités de croissance ou de nouvelles compétences pour les EPI (Keil et al., 2009; Vanhavaberke et Peeters, 2005; Becker et Gassmann, 2005).

Les activités d'incubation visent à réduire le risque associé à l'exploration d'une occasion radicale (O'Connor et DeMartino, 2006). Il s'agit d'un processus visant à identifier des possibilités de création de valeur en lien avec les compétences technologiques de l'EPI et à traduire ces idées entrepreneuriales en produits ou services désirés par les consommateurs (Vanhavaberke et Peeters, 2005).

Garnsey et Probert (2010) s'inspirent de la théorie de l'économie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982) pour suggérer que l'incubateur crée un environnement sélectif (selection environment) stimulant au sein des EPI. Bien que les services offerts dans ces structures soient relativement flexibles, on y compte généralement des espaces de travail collaboratif, du coaching spécialisé, du financement et des occasions de réseautage. La majorité des incubateurs assurent également certains services de base, comme la comptabilité, les relations publiques, le soutien juridique et le recrutement (Hansen et al., 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 qui assurent les liens entre l'EPI, l'incubateur et les projets incubés.



## 2.2 L'apprentissage organisationnel, utilité fondamentale de l'incubateur

Plusieurs auteurs considèrent que pour les EPI, l'utilité première des incubateurs demeure l'apprentissage. C'est le cas de Vahaverbeke et al. (2009), qui adoptent la théorie des Real Options pour expliquer le lien entre incubation et apprentissage. Selon eux, dans un contexte où l'incertitude associée à un nouveau marché ou à 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 important prévu pour le futur par de plus modestes investissements d'apprentissage : notamment en investissant dans un portefeuille de projets incubés.

Ces investissements créent de la valeur pour les entreprises, car l'apprentissage par exposition prolongée à une occasion spécifique réduit l'incertitude qui lui est associée. En fin de compte, 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 al., 2009).

Selon une telle logique, l'incubation permet donc :

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

Keil et al. (2009) montrent que les projets incubés peuvent agir comme de riches foyers de mise en œuvre d'événements fondateurs menant au développement de nouvelles compétences pour l'EPI. À partir d'une étude longitudinale des 37 projets incubés par une entreprise, entre 1999 et 2003, ces deux auteurs ont constaté que même les projets ayant échoué ont créé d'importantes compétences qui ont subséquentement été transférées ailleurs dans l'EPI. Keil et al. (2009) démontrent par le fait même que l'entrée en phase de commercialisation des incubés n'est pas le seul véhicule qui permet à une entreprise de bénéficier de ses investissements en incubation. Il est selon eux essentiel de mesurer le succès des initiatives d'incubation, d'une part, bien sûr, 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.

## 3. Les incubateurs mis en place par des entreprises comme nouvelle forme d'exercice du travail et d'innovation

### 3.1 Questions de recherche

Les contributions de différents chercheurs démontrent que l'incubation constitue un moyen pour les EPI de concilier l'exploration et l'exploitation par la mise en place d'une structure, indépendante de leurs opérations courantes, qui permet à des salariés ou à des gens de l'extérieur de poursuivre et de développer des occasions d'affaires risquées au bénéfice des EPIs.

Jusqu'à présent, les chercheurs se sont attachés à décrire le processus d'incubation, les activités des différents acteurs impliqués et les impacts résultant de ces activités d'incubation au sein de grandes entreprises. Il a été démontré que l'incubateur génère les conditions favorables au développement d'idées entrepreneuriales (Ford et al., 2010) et qu'il était un lieu idéal de création de nouvelles compétences pour l'EPI (Vanhaverbeke et Peeters, 2005; Keil et al., 2009).



Nous constatons cependant qu'aucune recherche ne semble avoir considéré l'esprit entrepreneurial des incubés (porteurs de projets) comme un apprentissage en soi susceptible d'influencer la capacité d'innovation de l'organisation parente. Pourquoi les incubateurs représentent-ils une solution avantageuse autant pour les porteurs de projet que pour les EPI? Nous nous posons donc les questions suivantes :

1. *Comment les organisations peuvent-elles stimuler l'esprit entrepreneurial de leurs employés?*
2. *Comment l'esprit entrepreneurial des porteurs de projet incubés influence-t-il la capacité d'innovation de l'EPI?*

### **3.2 Cadre conceptuel**

Nous répondrons à ces deux questions en nous appuyant sur le modèle d'apprentissage délibéré conçu par Zollo et Winter (2002) pour étudier l'impact de l'esprit entrepreneurial émanant de l'incubateur sur la capacité d'innovation de l'EPI.

Selon Zollo et Winter, trois mécanismes d'apprentissage sont en jeu dans la création et le perfectionnement de compétences :

1. Les habitudes organisationnelles et l'accumulation d'expérience;
2. L'articulation des connaissances;
3. La codification des connaissances.

Toujours selon Zolo et Winter (2002), ces trois mécanismes influencent les capacités dynamiques d'une entreprise. Contrairement au modèle original, nous observerons leur impact sur la capacité d'innovation des entreprises étudiées. À partir des trois dimensions des capacités d'une entreprise (ressources, processus et valeurs) proposées par Christensen et Raynor (2003) et de la définition de la capacité d'innovation de Wang et Ahmed (2005), nous appréhendons la capacité d'innovation comme englobant les ressources, les processus et les valeurs mis en œuvre dans une entreprise pour développer de nouveaux produits, services, modèles d'affaires ou marchés

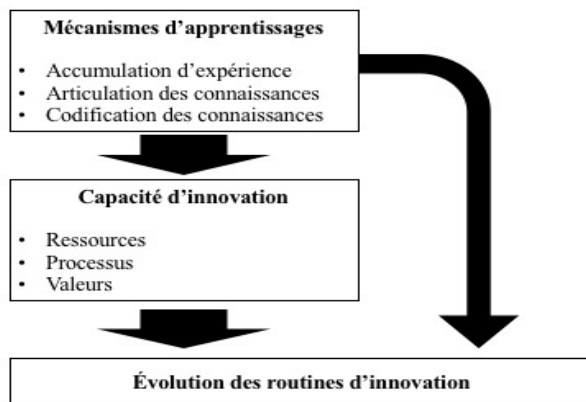
En plus des trois mécanismes d'apprentissage qu'ils proposent, Zollo et Winter (2002) présentent un modèle selon lequel se développe une compréhension collective des apprentissages réalisés à l'égard d'une tâche particulière – l'innovation dans le cas qui nous concerne. Ce modèle est représenté en quatre étapes : (1) variation générative, (2) sélection interne, (3) répliation, et (4) rétention des idées.

À l'étape de la variation générative, les individus réagissent à des stimuli internes ou externes en générant de nouvelles idées pour aborder une problématique. Lors de la deuxième étape, celle de la sélection interne, les nouvelles idées générées à l'étape précédente sont mises dans le contexte du fonctionnement traditionnel de l'organisation et des structures de pouvoir établies. La troisième phase du cycle d'évolution des connaissances organisationnelles, la répliation, correspond à la période où l'organisation met en place des activités ayant pour objectif de diffuser les initiatives de changement récemment approuvées. Enfin, à la dernière étape, celle de la rétention des idées, les connaissances codifiées sont acceptées et s'institutionnalisent.

À partir du modèle de Zolo et Winter (2002), nous proposons le cadre conceptuel suivant :



**Figure 1**  
*Cadre conceptuel proposé, inspiré des travaux de Zollo et Winter (2002)*  
*et de Christensen (1997)*



#### 4. Design de la recherche

##### 4.1 Échantillon

Notre recherche a porté sur quatre EPI : une entreprise basée à Montréal (EPI A), et œuvrant dans le secteur des télécommunications, et trois entreprises basées en Belgique, œuvrant dans trois secteurs bien distincts : aéronautique (EPI B), bancaire (EPI C), et pharmaceutique (EPI D). Toutes ces entreprises avaient en commun le fait d'avoir récemment mis en place un programme d'incubation au sein de leur organisation.

Au total, nous avons 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. Cet échantillon s'est révélé suffisant dans la mesure où les réponses des informateurs durant les dernières entrevues étaient prévisibles et permettaient de prévoir une saturation des données.

##### 4.2 Analyse des données

Nous avons retenu deux méthodes pour analyser nos résultats.

La première consiste à évaluer dans quelle mesure les propositions de notre cadre théorique se sont révélées exactes à l'égard des cas que nous avons étudiés. Nous présentons dans un premier temps le niveau du modèle cyclique d'évolution de connaissances organisationnelles auquel les cas étudiés sont parvenus. Nous analysons ensuite l'impact des différents mécanismes d'apprentissage sur les trois dimensions de la capacité d'innovation, c'est-à-dire les ressources, les processus, et les valeurs, tel que suggéré par Christensen et Raynor (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.

Notre seconde méthode d'analyse de données consiste à comparer les résultats des différents cas afin de mettre en lumière les contrastes et les similitudes qu'ils présentent.

## 5. Résultats

Notre étude portant sur les quatre cas d'incubateurs a fait ressortir des similarités et des différences quant à l'influence de l'esprit entrepreneurial des porteurs de projets incubés sur la capacité d'innovation des EPI.

**Tableau 1**  
*Synthèse des résultats*

Niveau d'évolution de la capacité d'innovation		Sélection interne	Réplication	Rétention
Cas représentatif		EPI C	EPI A et EPI D	EPI B
Investissements en apprentissage	<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

Nos résultats montrent que les étapes du modèle d'apprentissage délibéré de Zollo et Winter<sup>6</sup> (sélection interne, réplication, rétention) permettent de comprendre comment l'esprit entrepreneurial des porteurs de projet influence la capacité d'innovation des EPI. Parmi les entreprises de notre échantillon, nous avons estimé que l'EPI C avait atteint l'étape de la sélection interne. Pour leur part, les EPI A et D se trouvent à l'étape de la réplication alors que l'EPI B est arrivée à l'étape de la réplication. En plus d'avoir atteint le niveau le plus élevé, l'EPI B est l'entreprise qui a le mieux réussi à intégrer l'esprit entrepreneurial des porteurs de projets incubés.

Alors que toutes les initiatives d'incubation des cas étudiés ont affiché un rendement élevé en matière d'accumulation d'expérience, l'EPI B s'est distinguée des autres par l'effort supplémentaire qu'elle a consacré à l'articulation et à la codification des connaissances issues de l'expérience d'incubation. Ainsi, l'EPI a mis en place un comité transversal chargé de faire connaître l'initiative et de voir à ce qu'elle obtienne respect et considération dans l'ensemble de l'entreprise. Par la suite en associant un observateur externe à sa démarche, cette EPI s'est donné les outils pour assurer la reconnaissance et la légitimité de l'initiative au sein des différentes fonctions organisationnelles et pour évaluer la démarche de façon objective selon ses objectifs économiques, plutôt qu'en fonction des relations de pouvoir en place.

Si le comité transversal et l'observateur externe ont sans doute facilité la sélection interne, d'une part, ils ont également permis d'identifier les pratiques à adapter pour répliquer les composantes de l'esprit entrepreneurial dans les différentes dimensions de la capacité d'innovation de l'EPI.

La difficulté à mettre en œuvre ces mécanismes d'apprentissage indique que les autres EPI étudiées ne s'étaient pas préparées à l'absorption des apprentissages découlant de l'incubation. Elles cherchaient plutôt à créer des précédents, à démontrer que cette pratique est effectivement performante pour développer de



nouveaux produits, services ou modèles d'affaires. Or, il appert que l'accumulation et l'articulation des connaissances doivent se dérouler simultanément. Si l'articulation n'est réalisée qu'en rétroaction, les projets prendront le dessus sur l'apprentissage, comme observé dans les cas A, C et D, et ces derniers seront alors moins susceptibles d'être rapatriés au sein de l'EPI.

Il importe toutefois de souligner que 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 avec le fonctionnement d'une organisation. Cela peut être attribuable, par exemple, à la complexité de ses opérations ou à l'influence de réglementations diverses sur leurs activités. Cependant, cela n'empêche pas l'esprit entrepreneurial de pouvoir influencer les ressources à la disposition de l'organisation ou encore d'avoir une incidence sur ses processus. Le cas de l'EPI 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<sup>7</sup> et la possibilité d'agencer les ressources de l'organisation parente autrement.

Nous estimons donc que le cycle de variation, de sélection interne, de réplication et de rétention exprime bien la façon dont une EPI peut rapatrier les dynamiques entrepreneuriales de son incubateur entrepreneurial jusqu'à en imprégner les ressources, les processus et les valeurs composant ses capacités.

## **6. Discussion**

La méthode de recrutement des porteurs de projets incubés est un élément qui ressort clairement de chacun des cas étudiés, lequel est absent du modèle de Zollo et Winter (2002). 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 pour faire suite à la première cohorte expérimentée était liée à l'identification des personnes les plus susceptibles de porter un projet d'incubation. Dans l'autre cas, le modèle de recrutement était spécifiquement conçu pour identifier les gens ayant un esprit entrepreneurial plus développé.

### **6.1 Implications pour la pratique**

À la lumière de notre étude, nous formulons trois suggestions à l'intention des praticiens impliqués dans la mise en place et la gestion d'incubateurs pour des entreprises.

Premièrement, en matière de recrutement, il est essentiel de sensibiliser les employés à l'égard de l'entrepreneuriat. Il faut favoriser non seulement l'intrapreneuriat au sein de l'organisation, mais aussi l'entrepreneuriat hybride permettant aux employés de développer leurs propres projets. Cela contribuera par la suite à la légitimité de l'incubateur au sein de l'entreprise. Le modèle de « sales gaming »<sup>8</sup> proposé par l'EPI D, ou encore celui du « Startup Weekend »<sup>9</sup> tenté par l'EPI C nous semblent deux avenues prometteuses. Ces modèles ont tous deux la capacité d'éveiller l'esprit entrepreneurial des employés et de les motiver à impulser des projets et à profiter de l'autonomie qu'on leur accorde pour développer de nouveaux produits, services ou modèle d'affaires pour l'EPI.

Deuxièmement, pendant la phase de l'incubation, les gestionnaires d'incubateurs doivent voir à favoriser l'accumulation d'expérience chez les porteurs de projets incubés. Cette approche s'est montrée très efficace dans chacun des cas étudiés. Elle permet d'offrir de nouvelles perspectives aux incubés à l'endroit de leur pratique professionnelle.

Troisièmement, l'organisation mettant en place un incubateur doit impérativement favoriser la collaboration entre ses porteurs de projets incubés et les salariés travaillant toujours au sein de l'organisation parente. Certains incubés ont révélé une incompatibilité du rythme de travail des deux groupes. Ils ont également témoigné de l'émergence de conflits entre eux, attribuables au fait que les incubés travaillent en parallèle des structures d'autorités conventionnelles. Pour atténuer ces effets négatifs, les EPI ont, selon nous, tout intérêt à communiquer efficacement le lien entre l'incubation et leurs objectifs stratégiques, à établir certains principes de collaboration et à accorder du temps aux salariés pour travailler avec les incubés.

## **6.2 Limites de l'étude**

Nous convenons de certaines limites de notre étude, dont le petit échantillon de 4 entreprises, qui ne nous permet pas d'inférer les résultats à l'ensemble des entreprises qui mettent en place des incubateurs. Par ailleurs, la taille de notre échantillon s'est également révélée trop limitée pour atteindre le niveau de détail que nous aurions souhaité obtenir. Le cas de l'EPI 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 empêchés d'y parvenir, nous restreignant à deux entrevues dans deux des cas et à une seule entrevue dans un autre. Cette situation nous a parfois forcés à présumer des intentions et des actions des intervenants rencontrés pour assurer la cohérence de notre étude et contribuer à notre argumentation.

## **Conclusion**

Le travail de l'avenir misera beaucoup sur l'innovation et l'esprit entrepreneurial. Les organisations automatiseront certains de leurs processus de production et de gestion. Cette avenue conduira inévitablement à la perte d'emplois. En même temps, d'autres occasions se créeront, car l'impératif de l'innovation sera plus pressant que jamais pour les organisations. Les organisations auront besoin d'individus innovants et entreprenants, elles devront stimuler l'esprit entrepreneurial de leurs employés. Ces derniers ont tout intérêt à profiter des possibilités de l'économie entrepreneuriale et du soutien organisationnel. L'entrepreneuriat hybride institutionnalisé par l'entremise des incubateurs d'affaires profitera à ceux qui veulent tester leurs idées, mais aussi aux organisations qui veulent développer leurs capacités d'innovation.

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. En raison de l'échange constant de ressources et de connaissances, l'incubateur a le potentiel de devenir un endroit où se produisent des événements à l'origine du développement de nouvelles compétences pour l'EPI.

Cependant, notre étude montre que seules quelques-unes des entreprises qui ont mis en place des incubateurs d'affaires réalisent l'utilité réelle de ces structures sur le développement de leurs capacités d'innovation. Les entreprises qui attendent que les incubateurs leur fournissent des solutions clés en main, qui peuvent être transférées directement à leurs unités d'affaires, seront déçues des résultats.

Notre recherche démontre ainsi que les entreprises apprennent encore à maximiser les bénéfices d'initiatives d'incubation. Pour contribuer véritablement au développement de nouvelles compétences à travers ses activités d'incubation, l'entreprise doit pouvoir compter sur une capacité d'absorption développée. En d'autres termes, elle doit être performante dans l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation de nouvelles idées.



## NOTES

- 1 "The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation", en français : « Le futur de l'emploi : à quel point le travail est-il susceptible d'être confié à des ordinateurs? ».
- 2 Gig economy signifie l'appel aux travailleurs indépendants pour effectuer des tâches exigeant peu de qualifications.
- 3 Ibidem.
- 4 Source : « Google crée son propre incubateur de start-up », Figaro du 26/04/2016.
- 5 Il convient de noter que les incubateurs d'affaires sont généralement mis en place par des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (universités, écoles, organismes de recherche), par des agences de développement économique ou des pôles de compétitivité, ou par des entreprises.
- 6 On omet l'étape de la variation générative, car dans nos cas, elle concerne uniquement les porteurs de projet.
- 7 Market Pull. Approche selon laquelle l'innovation est expliquée par la demande du marché pour des nouveautés. Le marché formule un problème, et donc un besoin, et l'entreprise propose une solution en guise de réponse.
- 8 Il s'agit d'un jeu comptant trois types de joueurs : les intrapreneurs, les investisseurs et les experts. Pendant deux mois, les trois types de joueurs interagissent ensemble. Les intrapreneurs et les experts développent un modèle d'affaires et un plan d'affaires, alors que les investisseurs conseillent les intrapreneurs.
- 9 Les « Startups Weekends » sont des événements tenus pendant une fin de semaine et visant à regrouper des spécialistes de différentes disciplines (programmeurs, entrepreneurs, experts en communication, etc.) afin qu'ils proposent, en petites équipes, des idées d'affaires. Depuis 2007, près de 3000 événements ont été organisés dans 150 pays. L'EPI D s'est servie de cette méthode pour recruter des incubés.

## RÉFÉRENCES

- Accenture. (2015). Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation. Document disponible au [www.accenture.com/t20151005T162506\\_\\_w\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/next-gen/B20/Accenture-G20-YEA-2015-Open-Innovation-Executive-Summary.pdf](http://www.accenture.com/t20151005T162506__w_/us-en/_acnmedia/Accenture/next-gen/B20/Accenture-G20-YEA-2015-Open-Innovation-Executive-Summary.pdf)Alon, Adi, Dan Elron et Lisa Jackson. 2015. "2015 US Innovation Survey – Innovation : Clear Vision, Cloudy Execution, Accenture. Repéré à : [www.accenture.com/us-en/insight-innovation-survey-clear-vision-cloudy-execution](http://www.accenture.com/us-en/insight-innovation-survey-clear-vision-cloudy-execution).
- Audretsch, David. (2006). L'émergence de l'économie entrepreneuriale. Reflets et perspectives de la vie économique, tome XLV(1), p. 43-70.
- Bowles J. (2014). The Computerisation of European jobs – Who Will Win and Who Will Lose From the Impact of New Technology Onto Old Areas of Employment? Think Tank Bruegel.
- Brigl, Micheal, Roos, Alexander, Schmiegl, Florian et Watten, Drake. (2014, juin). Incubators, Accelerators, Venturing, and More: How Leading Companies Search for Their Next Big Thing. Boston Consulting Group.
- Brown, Alan. (2014). Organisational Paradigms and Sustainability in Excellence. International Journal of Quality and Service Sciences, 6(2/3), p. 181–190.
- Brynjolfsson, Eric, et McAfee, Andrew. (2011). Race Against the Machine. Digital Frontier, Lexington, MA.
- Burke, Andrew E., Felix R. FitzRoy et Michael A. Nolan. 2008. What Makes a Die-Hard Entrepreneur? Beyond the 'Employee or Entrepreneur' Dichotomy. Small Business Economics, 31(2), p. 93-115.
- Chen, Liyan. (2015). At \$68 Billion Valuation, Uber Will Be Bigger Than GM, Ford, and Honda. Forbes. Repéré à : <http://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/12/04/at-68-billion-valuation-uber-will-be-bigger-than-gm-ford-and-honda/#3aaaa6425858>.
- Christensen, Clayton M., et Raynor, Micheal E. (2003). The Innovator's Solution. Boston: Harvard Business Press.

- Dobbs, Richard, Manyika, James et Woetzel, Jonathan. (2015). *No Ordinary Disruption: The Four Global Forces Breaking All the Trends*. Philadelphia: Perseus Books Group.
- Folta, Timothy B., Delmar, Frédéric et Wennberg, Karl. (2010). Hybrid Entrepreneurship. *Management Science*, 56(2), p. 253-269.
- Ford, Simon, Garnsey, Elizabeth et Probert, David. (2010). Evolving Corporate Entrepreneurship Strategy: Technology Incubation at Philips. *R&D Management*, 40(1), p. 81-88.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation*, Oxford Martin School Working Papers, Repéré à : [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf).
- Glenn, J. C., Florescu, Elizabeth. (2015). *State of the Future*, Washington: The Millennium Project, 289 p.
- KPMG International. (2016). *Now or Never: 2016 CEO Global Outlook*. KPMG International. Repéré à : <https://home.kpmg.com/xx/en/home/campaigns/2016/06/ceo-outlook.html>.
- March, James. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), p. 71-87.
- Marchand, Rina, Chirita, Gabriel et Ibanescu, Mihai. (2015). *L'Indice entrepreneurial québécois*. Fondation de l'entrepreneuriat.
- O'Connor, Gina Colarelli et DeMartino, Richard. (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*, 23(6), p. 475-497.
- O'Reilly III, Charles A. et Tushman, Michael L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), p. 74-81.
- Raffee, Joseph et Feng, Jie. (2014). Should I Quit My Day Job?: A Hybrid Path to Entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 57(4), p. 936-963.
- Ramaswamy, Venkat et Gouillart, Francis. (2010). *The Power of Co-Creation. Build It With Them to Boost Growth. Productivity, and Profits*. Free Press. 276 p.
- Reuteurs. (2016). Airbnb's Latest Investment Talks Could Value It at \$30 Billion, *Fortune*. Repéré à : <http://fortune.com/2016/06/28/airbnb-funding-value/>.
- Stiegler, Bernard. (2013). *Réenchâter le monde : la valeur esprit contre le populisme industriel*. Éditions Flammarion.
- Tushman, Michael L. et O'Reilly, Charles A. (1996). The Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), p. 8-30.
- Vanhaverbeke, Wim et Peeters, Nico. (2005). Embracing Innovation as Strategy: Corporate Venturing, Competence Building and Corporate Strategy Making. *Creativity and Innovation Management*, 14(3), p. 246-257.
- Wang, Catherine L. et Ahmed, Pervaiz K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *Journal of Management Reviews*, 9(1), p. 33-51.
- Zollo, Maurizio et Winter, Sydney G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), p. 339-351.