

Appendices

Appendix 1. Data sources used in the three incubator cases

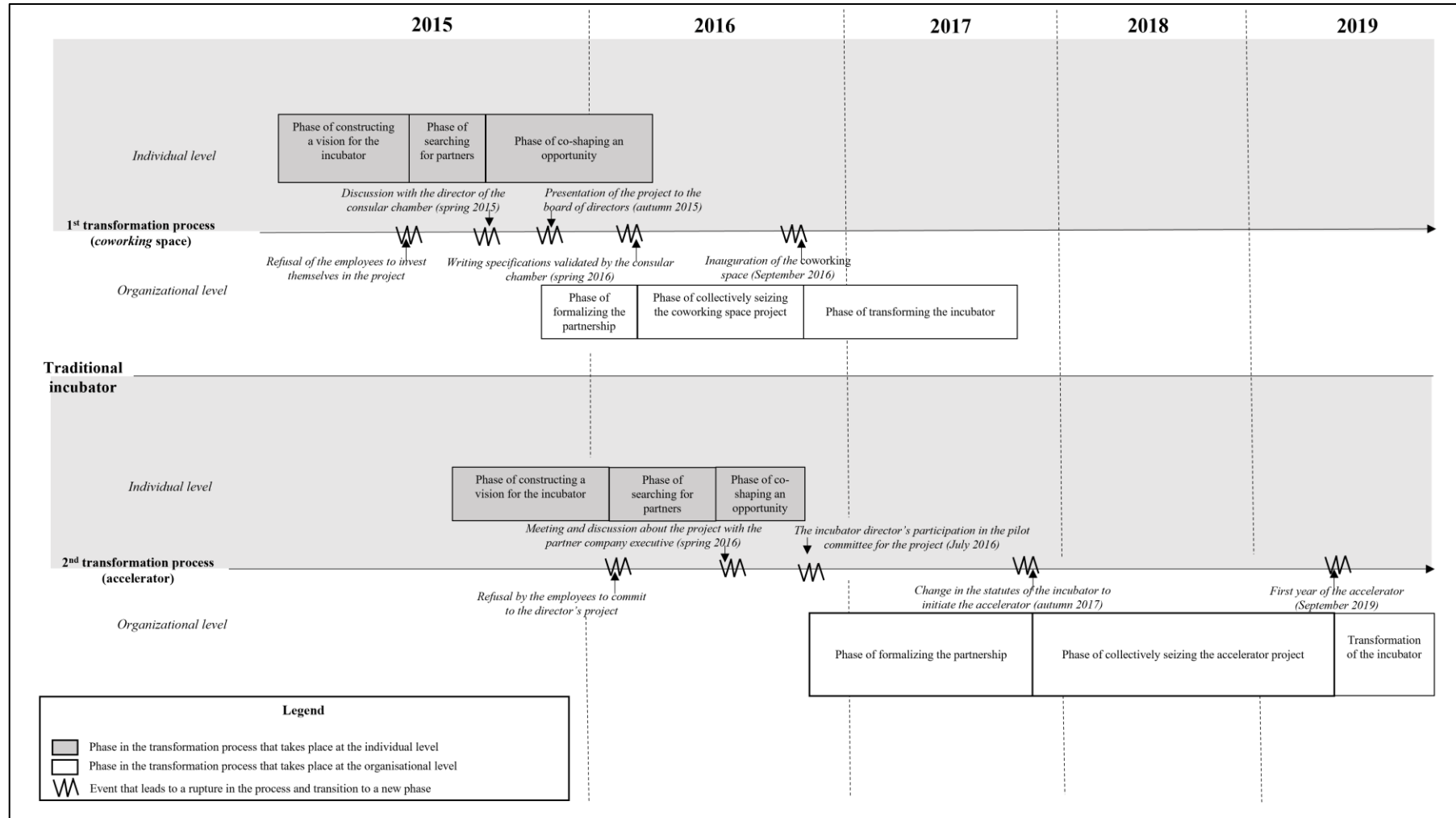
Traditional incubator			
Immersion 1 April 2016	Immersion 2 September 2016	Immersion 3 January 2017	Immersion 4 May 2017
Actors questioned:	Actors questioned:	Actors questioned:	Actors questioned:
– assistant 1	– assistant 1	– assistant 1	– assistant 1
– coach 1	– assistant 2	– assistant 2	– assistant 2
– coach 2	– coach 1	– coach 1	– coach 1
– director	– coach 2	– director	– large company executive
– entrepreneur 1	– director	– entrepreneur 1	– director
– entrepreneur 2	– entrepreneur 1	– entrepreneur 3	– entrepreneur 1
– entrepreneur 3	– entrepreneur 2	– entrepreneur 4	– entrepreneur 3
– partner 1	– entrepreneur 3	– partner 3	– entrepreneur 4
– intern	– partner 2		– public financier
			– partner 4
Number of observation hours: 20 h	Number of observation hours: 20 h	Number of observation hours: 20 h	Number of observation hours: 20 h
Documents collected:	Documents collected:	Documents collected:	Documents collected:
– activity reports	– press articles	press articles	press articles
	– communications written by the team	– communications written by the team	– communications written by the team
			– commercial brochure
Accelerator			
Immersion 1 June 2016	Immersion 2 November 2016	Immersion 3 May 2017	Immersion 4 November 2017
Actors questioned:	Actors questioned:	Actors questioned:	Actors questioned:

– coach 1	– coach 1	– large company executive partner	– large company executive partner
– CEO partner 1	– CEO partner 1	– CEO partner 2	– CEO partner 1
– director	– director	– entrepreneur 4	– CEO partner 2
– entrepreneur 1	– entrepreneur 3	– entrepreneur 5	– entrepreneur 5
– entrepreneur 2	– entrepreneur 4	– entrepreneur 6	– entrepreneur 7
– entrepreneur 3	– entrepreneur 5	– partner 3	– entrepreneur 8
Number of observation hours: 20 h	Number of observation hours: 20 h	Number of observation hours: 20 h	Number of observation hours: 20 h
Documents collected:	Documents collected:	Documents collected:	Documents collected:
– communications written by the team	– press articles	– press articles	– activity report
– support tools	– communications written by the team	– support tools	
– commercial brochure			
Pre-accelerator			
Immersion 1 November 2016	Immersion 2 March 2017	Immersion 3 October 2017	Immersion 4 February 2018
Actors questioned:	Actors questioned:	Actors questioned:	Actors questioned:
– coach 1	– coach 1	– coach 1	– coach 1
– director	– director	– director	– coach 2
– entrepreneur 1	– large company executive	– entrepreneur 1	– director
– entrepreneur 2	– entrepreneur 1	– entrepreneur 2	– entrepreneur 1
– entrepreneur 3	– entrepreneur 2	– entrepreneur 5	– entrepreneur 5
– partner 1	– entrepreneur 3	– partner 2	– entrepreneur 6
			– intern
			– partners 3
Number of observation hours: 20 h	Number of observation hours: 20 h	Number of observation hours: 20 h	Number of observation hours: 20 h
Documents collected:	Documents collected:	Documents collected:	Documents collected:
	– press articles		– press articles

– communications written by the team	– communications written by the team	– communications written by the team	– communications written by the team
– support tool			– activity report
– activity report			

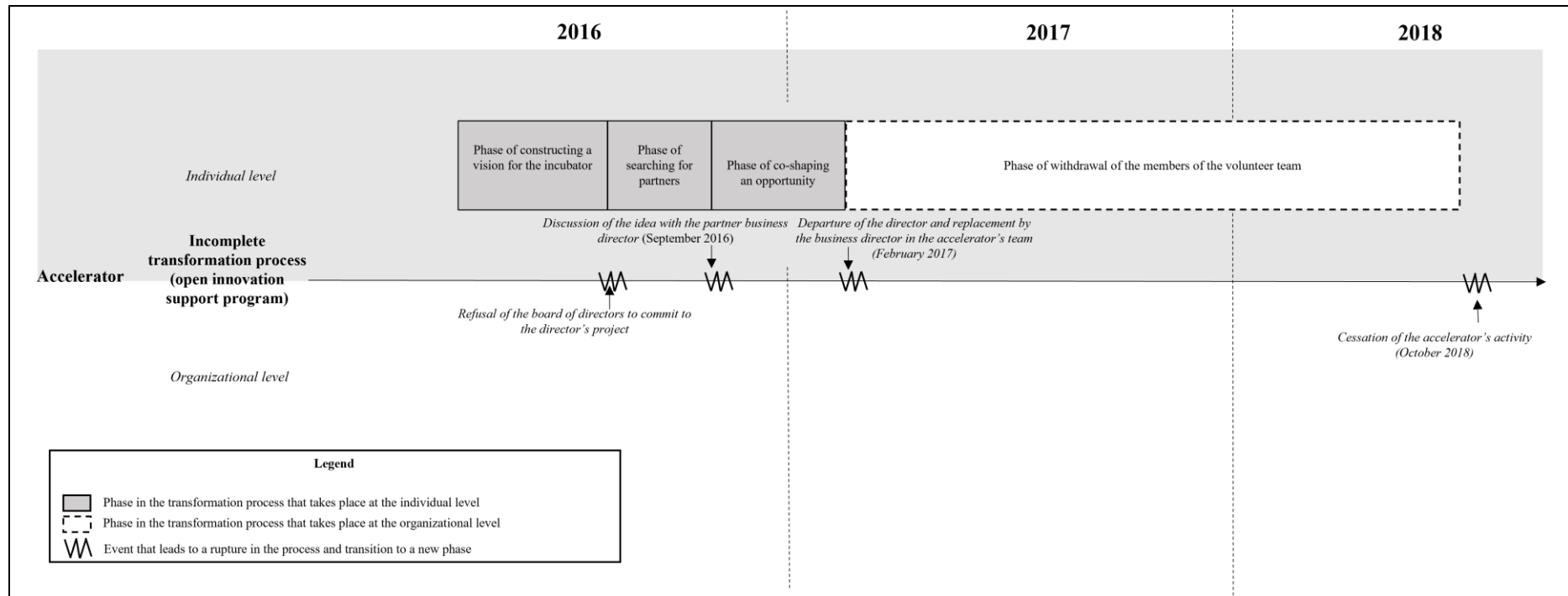
Source: own elaboration

Appendix 2.1. Transformation process of the traditional incubator



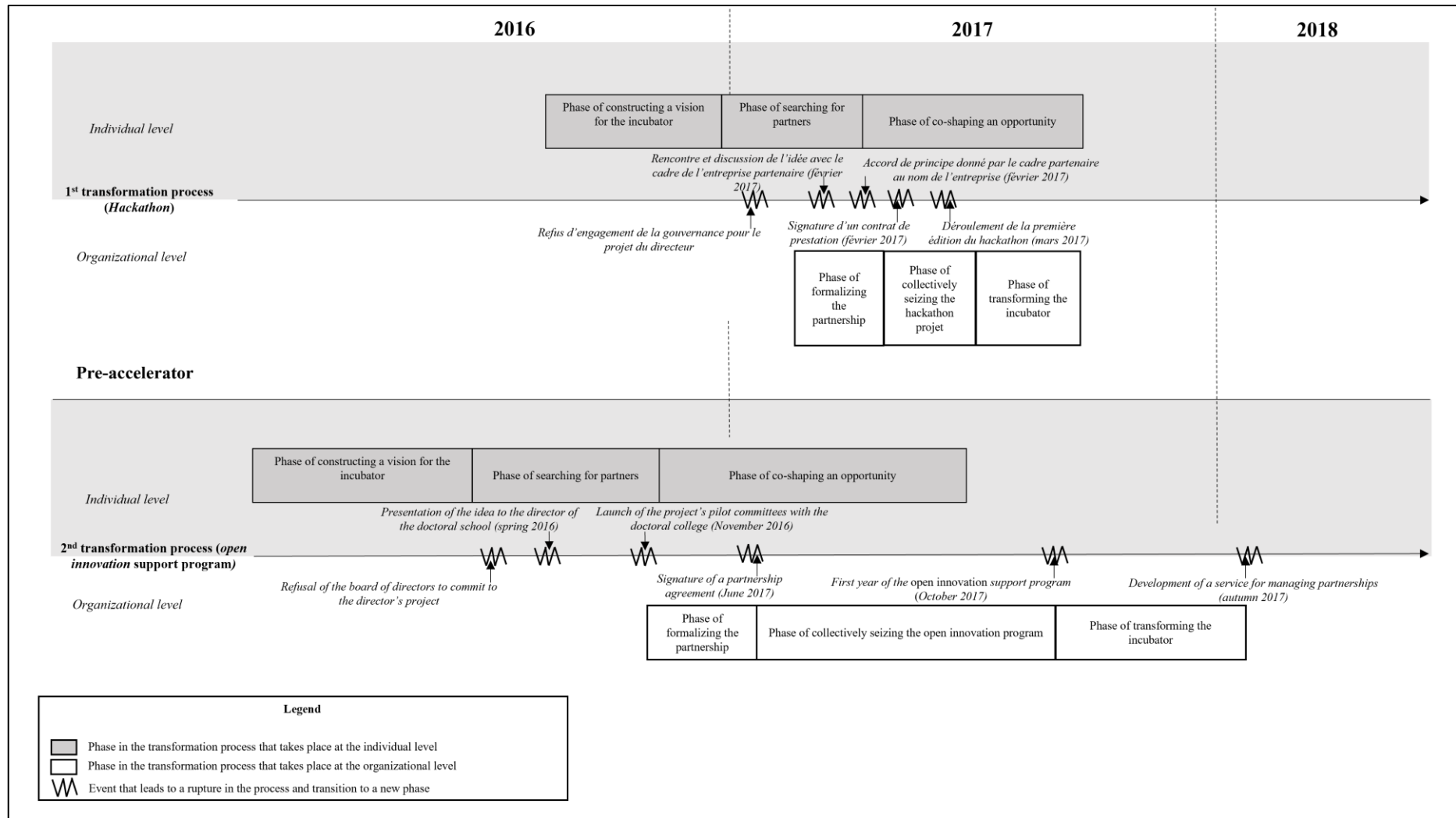
Source: own elaboration

Appendix 2.2. Transformation process of the accelerator



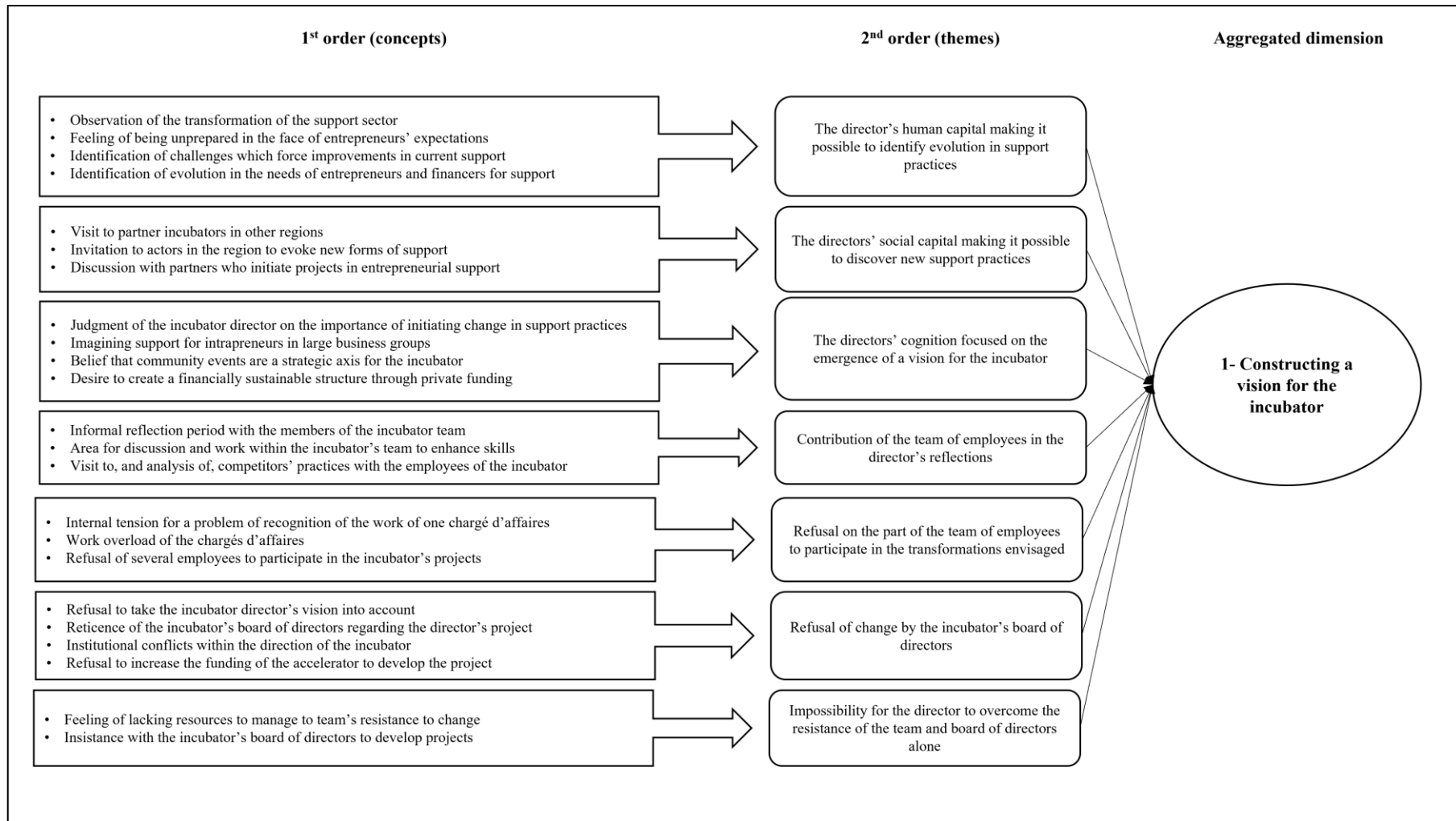
Source: own elaboration

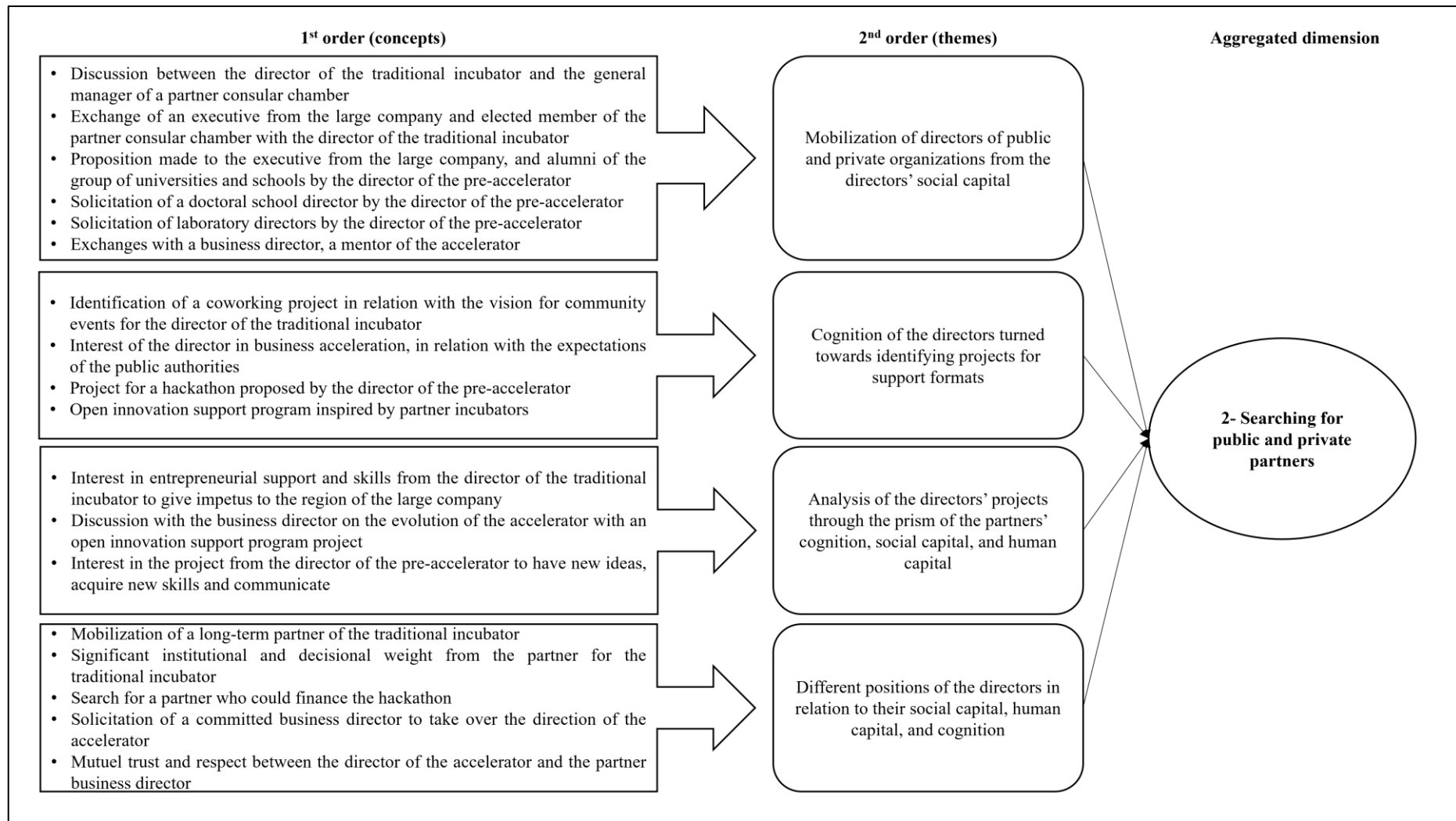
Appendix 2.3. Transformation process of the pre-accelerator

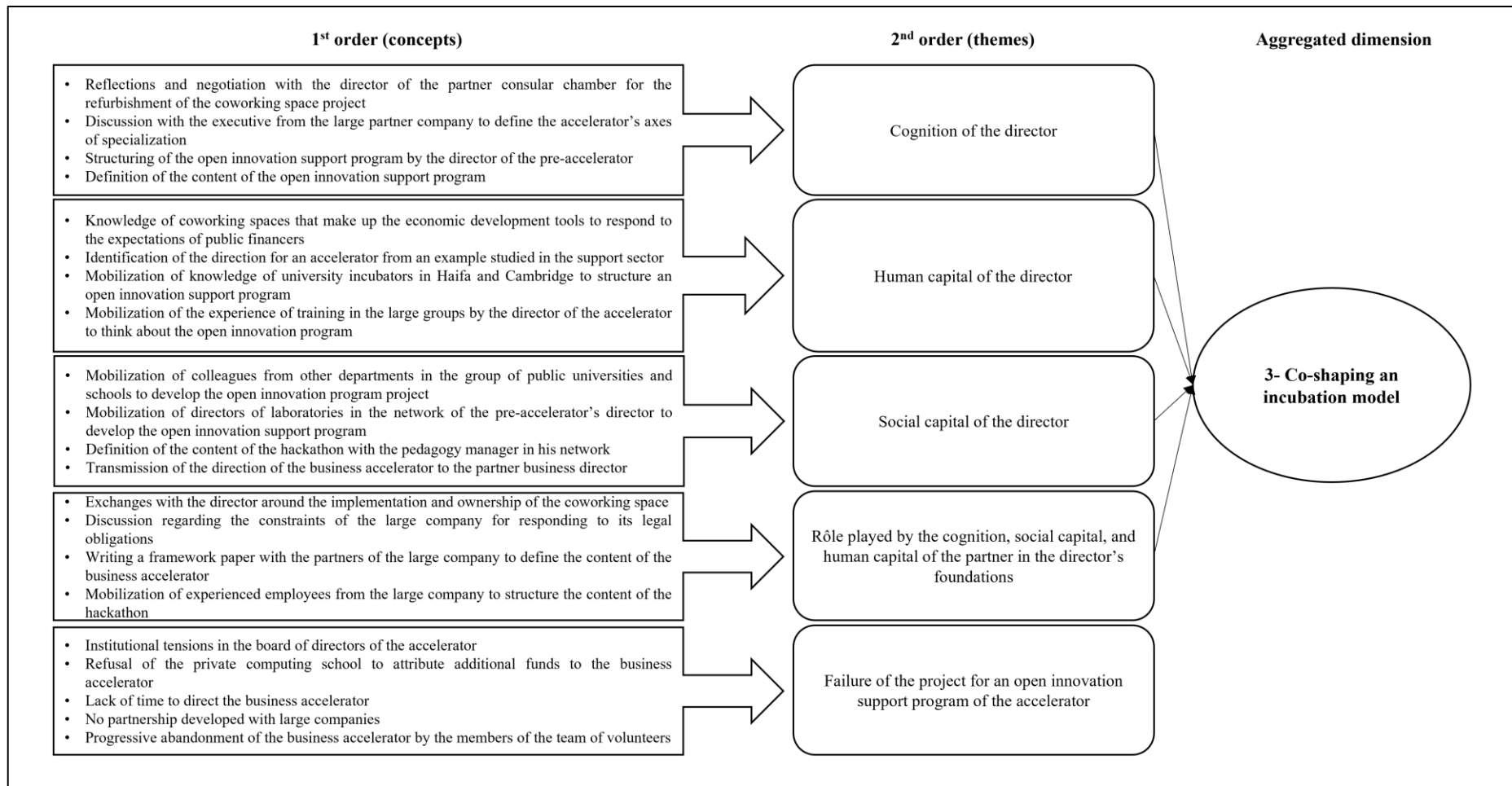


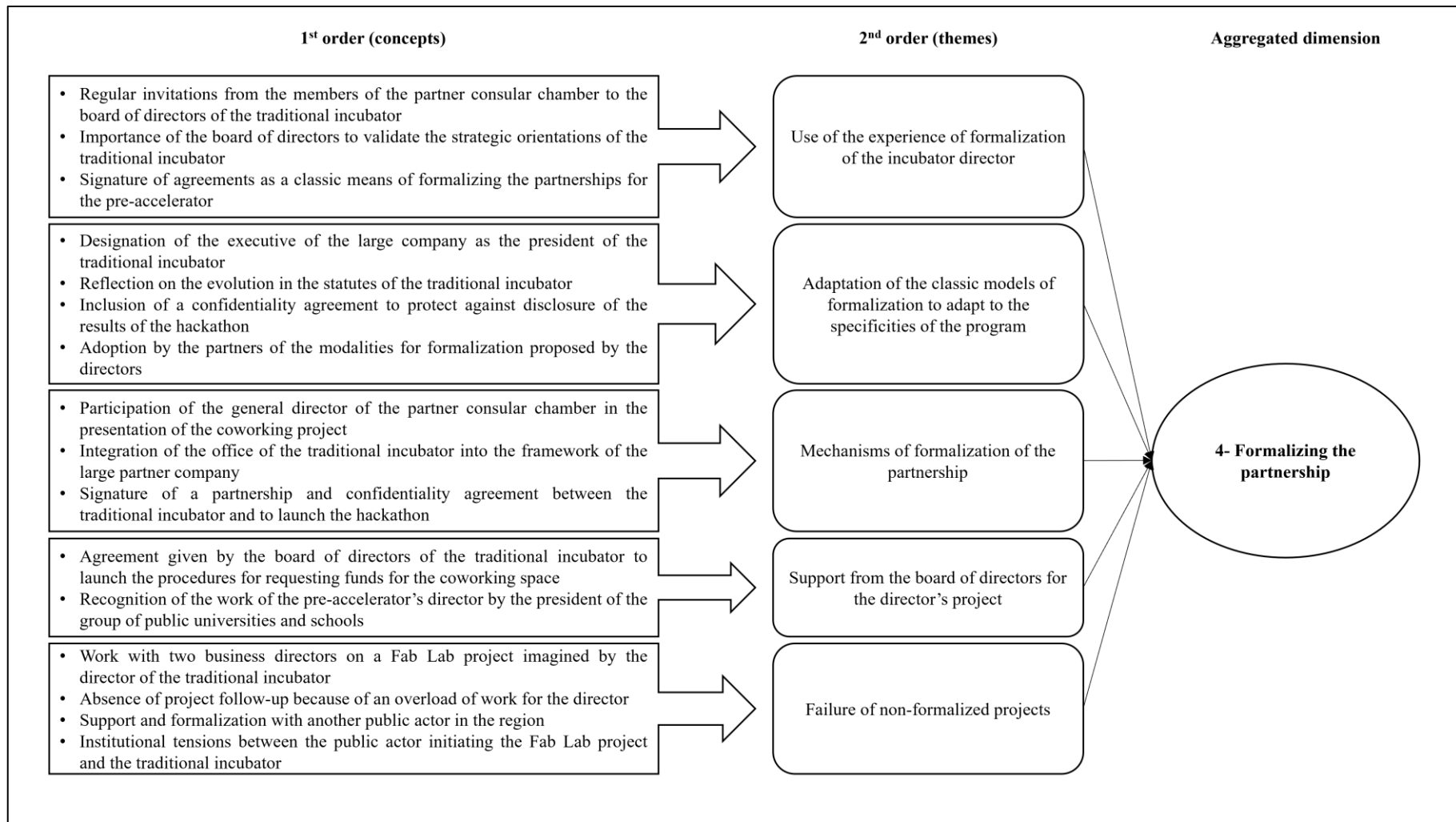
Source: own elaboration

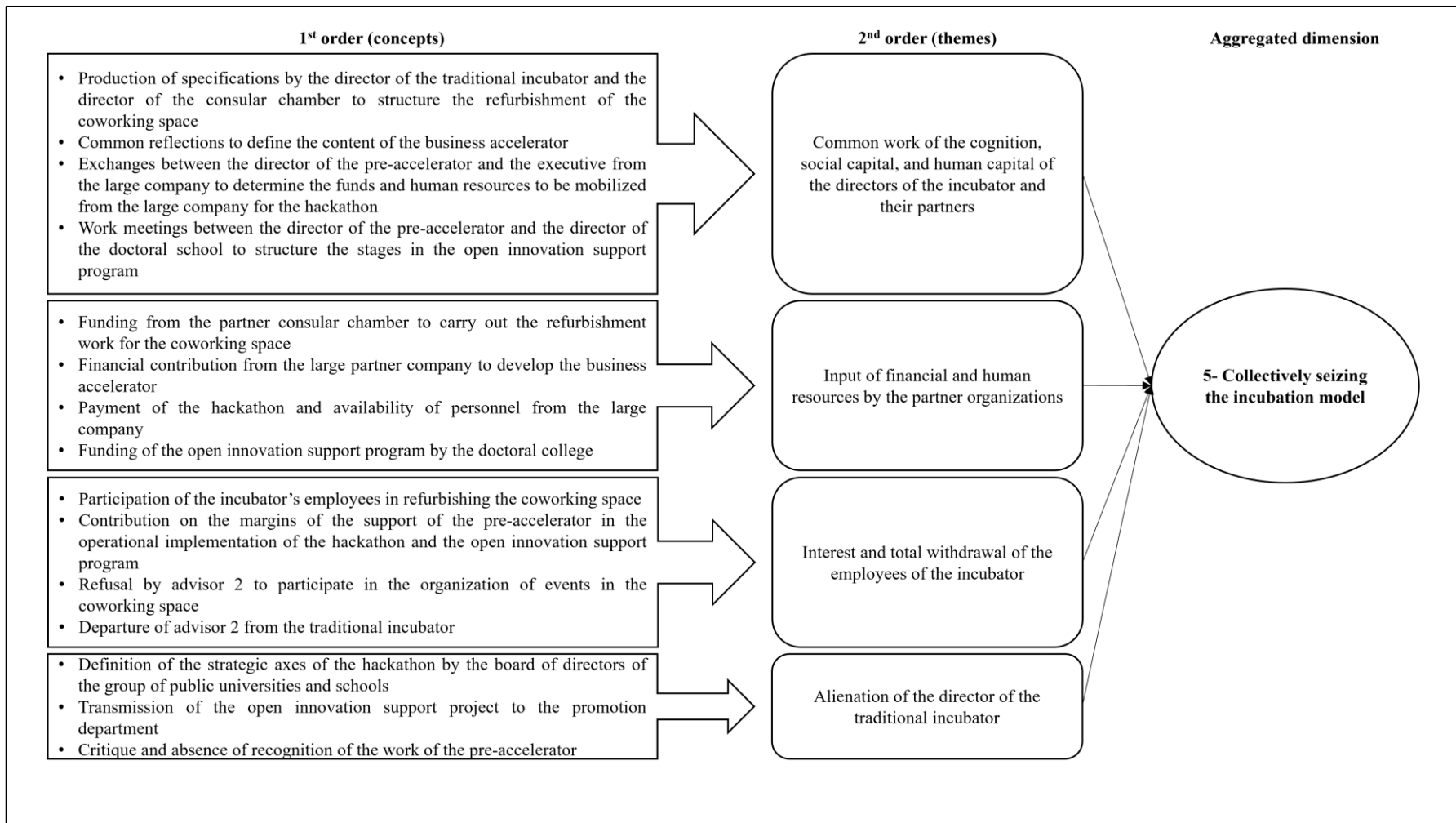
Appendix 3. Structure of the data

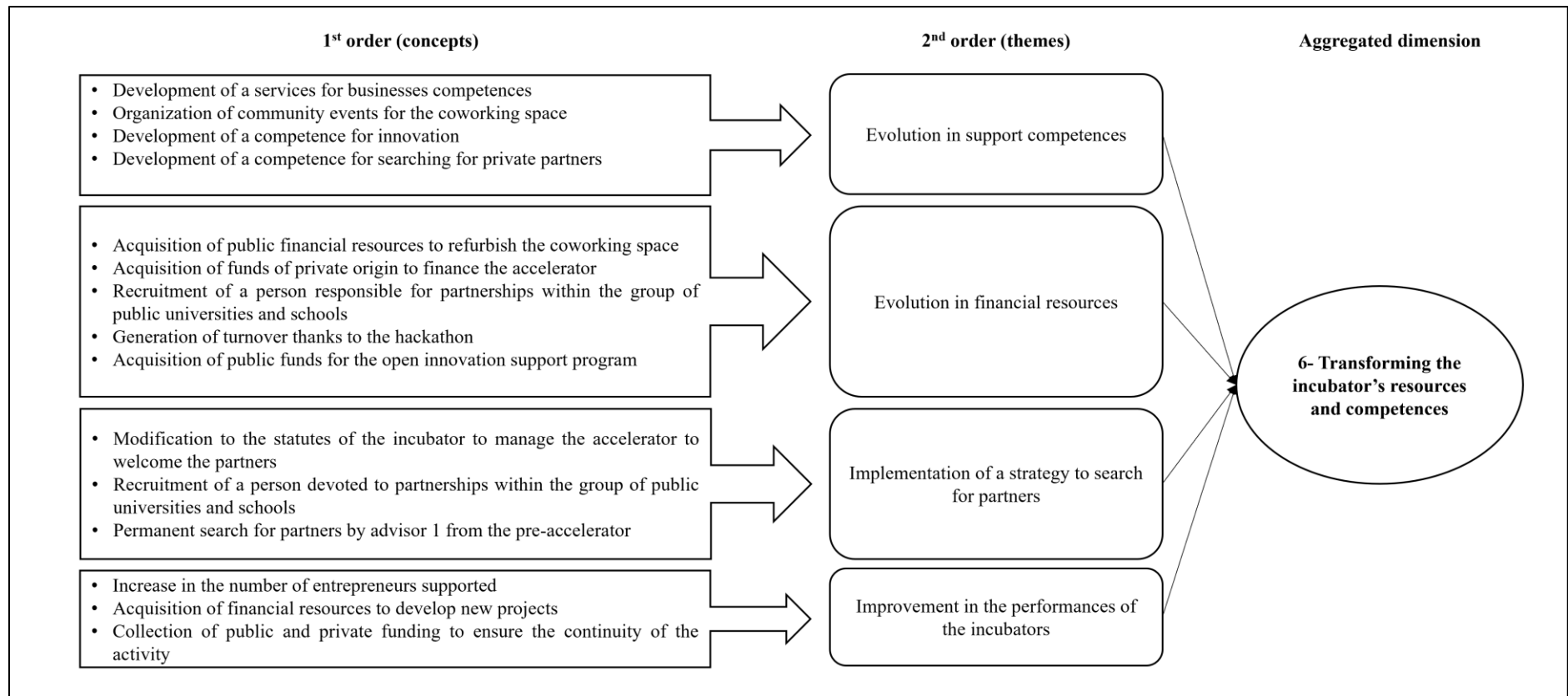












Source: own elaboration

Appendix 4. Example table of the transcripts for the first order coding

First order codes	Example of verbatim
1. Constructing a vision for the incubator	« Pour moi, c'est fondamental, l'animation de communauté, c'est améliorer l'accompagnement. La relation du chargé d'affaires avec son accompagné est complètement à revoir. Ça ne peut plus marcher comme cela. » (Directeur incubateur traditionnel, avril 2016) « Je regarde comment ça se passe [dans une université israélienne]. Je ne sais pas si tu connais, à Haïfa. On y va justement. On part samedi matin et on y reste jusqu'au 16 novembre. Eux, par exemple, dès qu'il y a un partenariat quelconque, ils font payer. » (Directeur du préaccélérateur, octobre 2016) « C'est une demande de la part [de grands groupes], du fait que je les formais et que je leur apprenais le <i>lean startup</i>. Je fais des formations <i>lean startup</i> pour [une grande entreprise de conseil]. J'ai informé en tout 120 personnes de chez eux. [...] Ça me permet d'aller toquer aux portes en disant : "tu as un problème, tu n'es pas capable de le résoudre". » (Directeur de l'accélérateur, juin 2016) « On a fait un événement sur les FabLab, c'est un petit-déj' partenaire. C'est le FabLab de [la ville X] qui est intervenu. Les FabLab, je ne sais pas si tu vois, c'est du prototypage rapide, etc. Et l'intervenant était très bien. » (Chargé d'affaires 2, septembre 2016) « [La sphère publique] s'en fait un monde, parce que, d'après moi, elle a été éblouie par la promesse des accélérateurs. Parce que quand tu regardes aujourd'hui les résultats des accélérateurs, dans la région en tout cas, ce que je connais, je n'ai pas beaucoup de boîtes accélérées. » (Directeur de l'incubateur traditionnel, janvier 2017) « C'est vrai que j'ai eu des conseils d'administration assez chaud. Même avec les représentants des étudiants, j'étais assez étonnée que ce soient eux qui me mettent des bâtons dans les roues. » (Directeur du préaccélérateur, octobre 2016) « Le vrai souci va se poser un moment, c'est l'argent que [l'école d'informatique] pousse dans [l'accélérateur]. Ils attendaient des retours au bout de trois ans. Ils savaient qu'ils n'auraient pas de retour la première ni la deuxième année. Là, c'est la troisième année. Ils attendaient des retours des start-up. On leur explique qu'il n'y en a aucune qui est prête à lâcher des billets. Même celles qui sont <i>successful</i>. Il faut que l'on change le <i>business model</i>. J'ai l'impression que pour l'instant, ils l'entendent. Sauf que moi, je suis arrivé en disant qu'il faut doubler le budget. Ça les a un peu refroidis. » (Chef d'entreprise partenaire 1, accélérateur d'entreprise, mars 2017) « [Chef d'entreprise partenaire 1] me demande d'arrêter l'enregistrement de notre interview pour me dire qu'il y a des tensions entre le président de l'accélérateur et son secrétaire. Ils ne s'accordent pas sur les fonds à attribuer à la structure : un autre accélérateur est rattaché à [l'école d'informatique], défendu par le président, et consomme énormément de fonds, au détriment de ceux de [l'accélérateur]. » (Journal de bord, mars 2017)
2. Searching for public and private partners	« Je pense que le [l'incubateur traditionnel] peut assez facilement devenir un accélérateur. Je pense que les structures d'accompagnement peuvent assez facilement devenir des accélérateurs. Parce que quand tu regardes comment fonctionnent les accélérateurs, très souvent, je ne vais pas dire que ce sont des coquilles vides, mais c'est des structures qui sont très légères, avec des intervenants extérieurs qui viennent pour assurer des missions. [...] Donc tu passes du côté du personnel extérieur, que tu payes en prestations extérieures. Ça, c'est des trucs que je sais faire, puisque je fais de la formation. » (Directeur de l'incubateur, janvier 2019)

« Nous, on va créer un [espace de *coworking*], parce que je pense que c'est une des évolutions possibles de l'accompagnement. » (Directeur incubateur traditionnel, avril 2016)

« Gérer un espace de *coworking*, sur le plan régional, c'est innovant. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, les autres ne le font pas, pas à ma connaissance en tout cas pour ceux que je connais. Ils n'ont pas cette solution, ça c'est innovant. » (Directeur incubateur traditionnel, avril 2016)

« Il y a une proximité qui s'est créée entre [le directeur de la grande entreprise partenaire et moi]. Je l'appelle assez régulièrement. Je pense que cela a placé ce directeur dans une situation de confiance, par rapport [à l'incubateur traditionnel]. » (Directeur de l'incubateur traditionnel, mai 2017)

« On a aussi essayé d'axer la sensibilisation sur les participants du *hackathon* [d'une école de chimie du groupement d'universités et d'écoles] dans le cadre de la semaine interuniversitaire. C'est nous qui avons proposé l'idée du *hackathon*. On construit un peu la structure. On ne va pas récupérer les bénéfices, mais ça, c'est une autre question. » (Directeur du préaccélérateur, mars 2017)

« Le but est que [le chef d'entreprise partenaire 1] reprenne la direction de [l'accélérateur]. Seulement, il a moins de temps que moi, puisqu'il a plusieurs activités. Il va falloir répartir les tâches de l'accélérateur en fonction de cette problématique-là. » (Directeur de l'accélérateur, mai 2016)

« Je faisais déjà [de l'accompagnement à l'*open innovation*]. Je le faisais de temps en temps avec quelques start-up. Quand je voyais une opportunité, je la leur proposais. Sauf que les opportunités, il faut les chercher. C'est donc un projet d'industrialisation [de cet accompagnement] que l'on va faire avec [l'accélérateur]. » (Chef d'entreprise 1 de l'accélérateur, novembre 2016)

« Les cabinets de conseil ont un réseau important de clients grands groupes. C'est intéressant de faire des partenariats avec eux, pour nous, leur offrir un ensemble de start-up qui pourraient répondre aux problématiques de leurs clients. Je ne sais pas à quel point [le chef d'entreprise partenaire 1] t'a parlé de ses activités, il a un lien fort avec [un grand cabinet de conseil]. Il y a ce côté-là qui peut être intéressant à creuser. » (Directeur de l'accélérateur, novembre 2016)

3. Co-shaping an incubation model

« J'attends de voir qui il va y avoir dans l'espace, comment ça va se gérer. Idéalement, ce que j'aimerais, mais je ne suis pas du tout sûr que j'arriverai à le faire passer au niveau de la [chambre consulaire partenaire], idéalement, j'aimerais avoir un budget de quelques milliers d'euros chaque année et de le donner aux créateurs, de le donner aux personnes qui sont dans l'espace de *coworking* pour l'aménagement ». (Directeur de l'incubateur traditionnel, septembre 2016)

« J'ai rencontré [le manager de la grande entreprise partenaire] au printemps 2016. Il était venu me voir et m'avait dit que la centrale X venait de fermer. En contrepartie [la grande entreprise partenaire] mettait de l'argent à disposition pour le développement économique. Elle me posait la question de savoir ce qui pourrait se faire avec l'argent. On a discuté et on a eu plusieurs idées ensemble. L'idée de créer un accélérateur est venue. L'idée étant d'utiliser l'argent [de la grande entreprise] pour lancer l'accélérateur. » (Directeur de l'incubateur traditionnel, mai 2017)

« Le cadre de la grande entreprise a organisé des réunions, auxquelles elle m'a associé. On a commencé à poser les bases de ce que pourrait être le programme d'accélération. » (Directeur de l'incubateur traditionnel, janvier 2017)

« [Pour le programme d’accompagnement à l’*open innovation*], je travaille avec une collègue, parce que c’est un cheval entre l’innovation et la valorisation de la recherche, parce qu’elle est en contact avec les laboratoires et moi avec les étudiants. Mais, c’est plus moi qui pilote. » (Directeur du préaccélérateur, octobre 2016)

« On a fait des réunions avec [le directeur]. On s’est réunis avec le [directeur du collège doctoral]. Il y avait par exemple des questions sur le statut [du programme d’accompagnement à l’open-innovation] : est-ce optionnel ? Avec la validation de combien d’heures ? » (Stagiaire du préaccélérateur, février 2018)

« Ce n’est pas encore acté par le [directeur de l’école d’informatique privée], qui fait partie du bureau de [l’accélérateur]. Globalement, je vais remplacer [le directeur]. Il part en Allemagne pour des raisons personnelles, probablement en février. Là, on est en train de faire la transition tous les deux. Je reprends son rôle à [l’accélérateur] : *managing director*. » (Chef d’entreprise partenaire 1, novembre 2016)

« On n’a toujours pas de quoi vivre à [l’accélérateur]. C’est un vrai problème parce que l’on vit grâce aux subventions de nos partenaires, principalement [l’école d’informatique privée]. Il faut mettre en place un vrai *business model* là-dessus, c’est *business model* là, c’est de la vente. On va aider ces start-up-là à faire des ventes auprès des grands groupes. Je pense que l’on a fait ça avec [le directeur] au moment où il m’a proposé de reprendre l’accélérateur. J’ai dit : “OK, mais il faudrait mettre en place ça”. » (Chef d’entreprise partenaire 1, novembre 2016)

« Là, on a changé de *business model*. En gros là, maintenant, on essaye d’aider les start-up à vendre leurs projections BtoB, et donc de faire de la prospection. Ma nouvelle mission, mais c’est un peu tard, c’est de trouver des entreprises qui pourraient être potentiellement intéressées par nos start-up et de les contacter. Donc de créer une relation avec elles, et un moment opportun, de pousser nos start-up pour accélérer et faciliter la mise en place d’une vente. » (Chef d’entreprise partenaire 2, novembre 2016)

« [Le chef d’entreprise partenaire 2 et moi] étions d’accord pour dire que [l’accélérateur] était en train de prendre l’eau, parce qu’il n’y avait personne pour s’en occuper à 100 %. C’était dommage, mais en même temps, trouver un talent avec le budget qu’il y a, ce n’était pas possible. » (Chef d’entreprise partenaire 1 de l’accélérateur, novembre 2017)

4. Formalizing the partnership

« Le directeur général de la [chambre consulaire partenaire] participe à tous les bureaux. On pourrait très bien ne pas le faire, mais moi je trouve que c’est bien, on invite traditionnellement le directeur général de la chambre à participer aux bureaux et aux conseils d’administration, et aux assemblées générales de [l’incubateur traditionnel]. » (Directeur de l’incubateur traditionnel, avril 2016)

« C’est le président et le directeur général de la [chambre consulaire partenaire] qui ont quand même un mot à dire pour tout ce que l’on fait. C’est [le directeur de l’incubateur] qui propose les lignes directrices de [l’incubateur traditionnel] aux élus du conseil d’administration et à la [chambre consulaire]. Pour les travaux [de l’espace de *coworking*], ce sont eux qui ont dit OK ou pas. » (Assistant 2, septembre 2016)

« Parmi les nouveaux membres du bureau [de l’incubateur traditionnel], la présidente est [le cadre de la grande entreprise partenaire] qui est responsable d’une action qui s’appelle énergie. » (Directeur de l’incubateur traditionnel, mai 2017)

« Il y a eu le dépôt des dossiers de demande de financement. On a fait un cahier des charges et on a sollicité la [chambre consulaire] pour le démarrage des travaux. Le dossier de demande de subvention a été déposé en juillet dernier. » (Directeur de l’incubateur traditionnel, septembre 2016)

« C'est des conventions de confidentialité que l'on a signées avec les établissements et après avec chaque personne qui participe. Parce qu'évidemment, la valeur qui est créée, on ne veut pas la retrouver dans les journaux le lendemain avec toutes les idées. » (Manager de la grande entreprise, mars 2017)

« Lors de son discours, le président a ouvertement félicité [le directeur du préaccélérateur] pour son engagement devant tous les participants présents. Lors de notre entretien, cette semaine [le directeur] m'en reparle en souriant. Il m'indique que le compliment n'est politiquement pas correct, car le président a bien précisé qu'il ne croyait absolument pas les projets possibles avant leur réalisation. » (Journal de bord, octobre 2017)

5. Collectively seizing the incubation model

« Lorsque je reviens pour ma deuxième période d'étude au sein de [l'incubateur traditionnel], toute l'équipe est en train de déménager son bureau. Après plusieurs mois de travaux, l'espace de *coworking* est opérationnel. Le directeur a donc réussi à convaincre les membres du bureau de l'association pour lancer ce projet. » (Journal de bord, septembre 2016)

« Par exemple, pour l'espace de *coworking*, [le directeur] a demandé des aides financières auprès du Feder, qui ont transité par la région. Une partie a aussi été financée par la [chambre consulaire partenaire], par notre trésorerie, et par cette aide européenne. » (Chargé d'affaires 2, septembre 2018)

« Je propose un espace de *coworking* pour des personnes qui sont accompagnées ou des personnes qui ne sont pas accompagnées à 180 € par mois. Avec un *full access*, c'est-à-dire que tu as un badge et tu rentres quand tu veux. Tu as accès au réseau Wi-Fi, tu as accès à la cafetière, tu as accès à la cuisine, tu as accès à la salle de réunion en fonction des disponibilités ou alors, c'est 12 € par jour. » (Directeur, janvier 2017)

« Pour compenser la récente fermeture de sa centrale électrique de [la ville X], [la grande entreprise] s'est engagé dans plusieurs actions [qu'un acteur public local] s'emploie à soutenir. En outre, un accélérateur de start-up porté par [la grande entreprise] devrait voir le jour d'ici six mois dans les locaux de l'incubateur [traditionnel]. » (Article de presse qui concerne l'incubateur traditionnel, novembre 2017)

« Pour [le programme d'accompagnement à l'*open innovation*], on a fait un point d'étape le 3 mars. Il n'y a plus qu'à. Il faut voir comment on collecte les candidatures des étudiants. Pour la partie labo, c'est ma collègue qui s'en occupe. Pour la partie doctorants, c'est le collège doctoral qui va le prendre en charge. Moi, je m'assure juste que tout fonctionne et mets de l'huile quand il faut. » (Directeur, mars 2017)

« On a réfléchi à ce que le programme [d'accompagnement à l'*open innovation*] allait être et on a présenté cela au collège doctoral. Ensuite, il y a eu une réunion de pré-lancement. C'était le 25 septembre, juste avant le lancement. Le lancement, c'était le 3 octobre. » (Stagiaire, février 2018)

« On a travaillé avec [la grande entreprise partenaire]. Ils nous ont apporté 20 000 € pour le *hackathon*. On m'a dit : "pourquoi tu fais payer si peu ?". Déjà, ils ont payé. La prochaine fois, je ferai plus cher. » (Directeur du préaccélérateur, mars 2017)

6. Transforming the incubator's

« Il y a un certain nombre de choses à régler avant et qui sont en cours. Il faut changer les statuts [de l'incubateur traditionnel]. Les statuts des BIC n'autorisent pas le portage, ne prévoient pas le portage de structures [l'accélérateur]. Donc il faut changer les statuts pour déjà

resources and competences

autoriser son portage, et ensuite donner plus de poids à des personnes qui donneraient de l'argent [à l'incubateur traditionnel] et qui voudraient rentrer dans son conseil d'administration. » (Directeur de l'incubateur traditionnel)

« Nous étions aussi soutenus par le collège doctoral qui a payé pour le [programme d'accompagnement à l'*open innovation*]. » (Stagiaire, février 2018)

« [On a réussi à faire un bénéfice de] 7 000 €, à peu près, car la plupart des intervenants ont demandé à ne pas être rémunérés. » (Directeur du préaccélérateur, mars 2017)

« Cet espace de *coworking* nous fait évoluer et fait évoluer notre travail. On va vers le service à l'entreprise, je le sens de plus en plus. On est très sollicités pour organiser des manifestations dans l'espace. Par exemple, la manifestation qui a eu lieu hier organisée par [une association d'entreprises du territoire], typiquement, c'est quelque chose qui fait évoluer notre métier. » (Directeur de l'incubateur traditionnel, septembre 2016)

« On a envie que ça bouge [au sein de l'incubateur traditionnel] et d'évoluer avec notre métier. » (Assistant 2 de l'incubateur traditionnel, septembre 2016)

« J'ai repris les formations, j'ai repris les animations pour partie. J'en ai aussi confié [l'accompagnant 2]. » (Directeur de l'incubateur traditionnel, janvier 2018)

« Le *business model* de l'accélérateur est fondé sur des financements publics, qui vont être apportés par la région et l'État, et des financements privés, environ à hauteur de 70 % privé, 30 % public. Cela va garantir notre viabilité. » (Directeur de grande entreprise partenaire de l'incubateur traditionnel, janvier 2017)

Source: own elaboration