

Annexes

Annexe 1. Indicateurs de performance sélectionnés pour les incubateurs généralistes

Problématique	Auteur(s)	Indicateur(s) retenu(s)
L'expérience des accompagnants influence-t-elle la performance des incubateurs ?	Bakkali et al	<ul style="list-style-type: none"> - Formation continue du personnel dans le domaine de l'entrepreneuriat - Recrutement des membres de personnel en fonction de leur expérience en entrepreneuriat
Quel est l'impact du processus de sélection des projets sur la performance de l'incubateur ?	Vedel & Gabarret, Allen & McCluskey	<ul style="list-style-type: none"> - Sélection de projet avec un capital humain élevé ou un haut degré d'innovation (Vedel & Gabarret) - Adaptation du processus de sélection avec les objectifs, le stade du cycle de vie et les caractéristiques organisationnelles de l'incubateur (Allen & McCluskey)
Les indicateurs de performance économiques parviennent-ils à rendre compte de l'efficacité du processus d'incubation ?	Vedel & Gabarret, Ebbers, Schwartz, Allen & McCluskey, Dai, Al-Mubarak & Schrödl	<ul style="list-style-type: none"> - / les indicateurs de performance économiques ne sont pas pertinents (Vedel et Gabarret) - / le nombre d'emplois créés n'est pas un indicateur pertinent (Ebbers) - Calcul du taux de survie des entreprises alumni (Schwartz, Al-Mubarak & Schrödl) - Calcul de l'évolution du C.A. des incubés (Schwartz) - Calcul de la rentabilité des incubés (Schwartz) - Etablissement de critères de sortie coïncidant avec une étape importante dans le cycle de vie des projets ou après une durée d'incubation précise (Al-Mubarak & Schrödl) - Calcul du nombre d'emplois créés par les incubés (Schwartz, Al-Mubarak & Schrödl) - Calcul de l'évolution des salaires payés par les entreprises incubées à leurs

		<p>employés (Al-Mubarak & Schrödl)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calcul du taux de graduation (Allen & McCluskey, Al-Mubarak & Schrödl) - Utiliser le système d'évaluation des firmes graduées d'Hachett et Dilts (Dai, Al-Mubarak & Schrödl) - Calcul du taux d'occupation = 80-90% (Allen & McCluskey) - Calcul du nombre d'emplois créés par les incubés (Allen & McCluskey, Al-Mubarak & Schrödl)
Les structures des réseaux doivent-elles s'adapter aux différentes phases de développement des projets ?	Pluchart	<ul style="list-style-type: none"> - Les compétences des acteurs présents dans le réseau doivent être variés afin de répondre aux besoins des divers stades de développement des projets
Comment mesurer l'apport des réseaux aux performances des start-ups ?	Pluchart, Ebberts, Schwartz	<ul style="list-style-type: none"> - Calcul du taux de graduation (Pluchart) - Organisation d'activités de réseautage entre incubés et acteurs externes (Pluchart, Schwartz) - Construction d'une « carte de coaching du créateur » (Pluchart) - Réalisation d'une enquête de satisfaction annuelle auprès des incubés (Pluchart) - Activités de réseautage entre locataires : au moins 5h/semaine (Ebberts) - Promotion de l'image de marque de l'incubateur (Schwartz)
Quels sont les principaux facteurs d'échec du processus d'accompagnement ?	Pluchart	<ul style="list-style-type: none"> - Promotion de l'image de marque de l'incubateur - Construction d'une « carte de coaching du créateur »
Comment les incubateurs développent-ils de nouveaux services ?	Lin et al	<ul style="list-style-type: none"> - Echange de bonnes pratiques avec d'autres incubateurs - Organisation de réunions avec les incubés afin de récolter leur feedback sur le programme d'incubation

<p>Selon les locataires, quels sont les services les plus importants fournis par les incubateurs ?</p>	<p>Lin et al, Ebbers, Schwartz, Allen & McCluskey</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prestation des services de consultances par des acteurs externes à l'incubateur (Lin et al) - Sélection de projets complémentaires pour faciliter la coopération (Ebbers) - Organisation de réunions avec les incubés afin de récolter leur feedback sur le programme d'incubation (Allen & McCluskey)
<p>Quels sont les craintes que les entrepreneurs ont envers les réseaux des incubateurs ?</p>	<p>Lin et al, Ebbers</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Application d'une clause de confidentialité par l'incubateur (Lin et al, Ebbers)
<p>Comment la proximité spatiale influence-t-elle les performances des start-ups ?</p>	<p>Ebbers</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sélection de projets complémentaires pour faciliter la coopération
<p>Comment mesurer la performance innovatrice des locataires ?</p>	<p>Schwartz</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Calcul du montant des dépenses totales en R&D - Calcul du nombre de brevets déposés
<p>Y'a-t-il une différence de croissance avant et après le processus d'incubation ?</p>	<p>Schwartz</p>	<ul style="list-style-type: none"> - / Le nombre d'emplois créés dans la période post-incubation n'est pas un indicateur pertinent
<p>Quels sont les avantages que peuvent tirer les firmes des incubateurs ?</p>	<p>Allen & McCluskey</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Calcul de l'évolution du C.A. des incubés - Promotion de l'image de marque des incubés et de l'incubateur - Organisation d'activités de réseautage entre incubés et acteurs externes - Organisation d'activités de réseautage entre incubés
<p>Quels sont les critères de sortie les plus utilisés ?</p>	<p>Allen & McCluskey, Al-Mubarak & Schrödl</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement de critères de sortie coïncidant avec une étape importante dans le cycle de vie des projets (Allen & McCluskey, Al-Mubarak & Schrödl) ou après une durée d'incubation précise (Allen & McCluskey)
<p>La proximité des firmes est-elle un facteur crucial dans l'échange de connaissances ?</p>	<p>Henry et al</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promotion de l'image de marque de l'incubateur
<p>Quels sont les autres sources d'avantages concurrentiels</p>	<p>Henry et al</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sélection de projets d'un même secteur pour faciliter les économies d'échelle

pouvant être acquises grâce au regroupement d'entreprises ?		
Est-il plus facile d'échanger des connaissances pour des entreprises d'un même secteur ?	Henry et al	- Sélection de projets d'un même secteur pour faciliter la coopération
Quel est le rôle des brevets dans l'échange de connaissances ?	Henry et al	- Application d'une clause de confidentialité par l'incubateur
Quelle stratégie peut être mise en place pour améliorer la performance innovatrice des incubateurs ?	Vanderstraeten et al	- Sélection de projets d'un même secteur afin de faciliter la coopération

Annexe 2. Indicateurs de performance sélectionnés pour les incubateurs technologiques

Problématique	Auteur(s)	Indicateur(s) retenu(s)
Pourquoi les brevets sont-ils importants pour les start-ups technologiques ?	Löfsten, Rubin et al, Conti et al	<ul style="list-style-type: none"> - Présence d'acteurs spécialisés dans le droit de propriété intellectuelle au sein du réseau de l'incubateur (Löfsten) - Présence d'une université au sein du réseau de l'incubateur (Löfsten, Rubin et al) - Promotion de l'image de marque de l'incubateur (Löfsten) - Aide financière destinée à faciliter l'obtention de brevets (Löfsten) - Le nombre de brevets déposés est un indicateur peu fiable. La qualité des brevets est plus importante (Rubin et al) - Calcul du nombre de brevets déposés par les incubés (Conti et al) - Calcul du montant total investi par des capital-risqueurs dans les entreprises incubées (Conti et al) - Sélection de projets possédant déjà (ou en passe de posséder) des brevets susceptibles d'attirer les capital-risqueurs (Conti et al)

<p>Quels sont les indicateurs de performance les plus utilisés par les start-ups technologiques ?</p>	<p>Löfsten, Wiggins & Gibson</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Calcul de la rentabilité des incubés (Löfsten, Wiggins & Gibson) - Calcul du délai de commercialisation moyen (Löfsten) - Calcul de l'évolution du C.A. des incubés (Löfsten) - Calcul du nombre d'emplois créés par les incubés (Wiggins & Gibson) - Calcul du nombre d'emplois créés par les incubateurs (Wiggins & Gibson) - Calcul du taux de graduation (Wiggins & Gibson) - Calcul du montant total des financements qui ont pu être levés par les incubés (Wiggins & Gibson)
<p>Quelles sont les raisons qui justifient l'existence des incubateurs technologiques ?</p>	<p>Löfsten, Wiggins & Gibson, Bakouros et al, Chan & Lau, Schwartz & Hornych, Cohen & Levinthal, Vanderstraeten & Matthysens, Bruneel et al</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Présence d'une université au sein du réseau de l'incubateur (Löfsten, Wiggins & Gibson) - Soutien des autorités publiques à travers des subsides ou des incitants à l'innovation (Löfsten) - Organisation d'activités de réseautage entre incubés et acteurs externes (Löfsten) - Organisation d'activités de réseautage entre incubés - Sélection de projets complémentaires pour favoriser la coopération (Bakouros et al, Chan & Lau, Schwartz & Hornych, Cohen & Levinthal)
<p>Pourquoi le critère de proximité géographique est-il si important pour le développement des réseaux des start-ups technologiques ?</p>	<p>Löfsten, McDonald et al</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sélection de projets d'un même secteur (mais complémentaires) pour faciliter la coopération et les économies d'échelle (Löfsten) - Etre implanté près d'une université, de clients, de concurrents (Löfsten, McDonald et al)
<p>Comment les universités peuvent-elles contribuer au développement des firmes technologiques ?</p>	<p>Löfsten, Wiggins & Gibson, Rubin et al, Vedovello, Matthias, Mian, Aerts et al, Bakouros et al, Rothaermel et</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Présence d'une université au sein du réseau de l'incubateur (Mian, Vedovello)

	Thursby, Colombo et Delmastro	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser les étudiants à la démarche entrepreneuriale en les impliquant dans certains projets (Löfsten, Wiggins & Gibson) - Services de consultance fournis par des experts universitaires (Löfsten, Rubin et al, Bakouros et al) - Mise à disposition d'infrastructures et d'équipements par l'université (Rubin et al, Aerts et al)
Quels sont les bénéfices des incubateurs technologiques pour leurs locataires ?	Wiggins & Gibson, Rubin et al, McDonald et al Wiggins & Gibson, Rubin et al, McDonald et al	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'activités de réseautage entre incubés (Wiggins & Gibson, Rubin et al) - Promotion de l'image de marque de l'incubateur (Wiggins & Gibson) - Présence d'acteurs externes d'importance nationale et internationale au sein du réseau (Wiggins & Gibson, McDonald et al) - Financement direct ou orientation des porteurs de projets vers les sources de financement les plus adaptées (Wiggins & Gibson, Rubin et al) - Formation à la présentation de projet devant d'éventuels investisseurs (Wiggins & Gibson) - Mise en contact avec des entreprises alumni (Rubin et al) - Etablissement de critères de sortie coïncidant avec une étape importante dans le cycle de vie des projets ou après une durée d'incubation précise (Rubin et al)
Comment définir un bon processus de sélection de projets ?	Wiggins & Gibson, Rubin et al	<ul style="list-style-type: none"> - Sélection en plusieurs étapes : écrites et orales (phase de candidature, recrutement, introduction, orientation) - Mise en place d'un comité de sélection composé d'acteurs

		externes et internes à l'incubateur - Sélection de projets ayant le potentiel d'attirer des investisseurs (via des brevets de qualité)
Quels sont les différentes sources de connaissances pour les start-ups technologiques ?	Rubin et al	- Présence d'une université au sein du réseau de l'incubateur
Les incubateurs spécialisés apportent-ils une plus-value en ce qui concerne la légitimité et l'image de marque des startups ?	Barney, McAdam & McAdam, Schwartz & Hornych	- Promotion de l'image de marque de l'incubateur et des incubés (Barney, McAdam & McAdam, Schwartz & Hornych)
Les incubateurs technologiques apportent-ils une plus-value au niveau du support logistique qu'ils fournissent ?	Schwartz et Hornych, Vanderstraeten et Matthyssens, Phan et al	- Sélection de projets d'un même secteur (mais complémentaires) pour faciliter les économies d'échelle (Schwartz et Hornych, Vanderstraeten et Matthyssens, Phan et al)
Existe-t-il une corrélation entre le degré d'homogénéité des firmes incubées et la qualité des services de consultance ?	Schwartz & Hornych, Chan & Lau, Mian, Vanderstraeten & Matthyssens, Bruneel et al Schwartz & Hornych, Chan & Lau, Mian, Vanderstraeten & Matthyssens, Bruneel et al	- Présence d'acteurs spécialisés dans le droit de propriété intellectuelle au sein du réseau de l'incubateur (Mian) - Formation continue du personnel dans les secteurs des projets accompagnés (Vanderstraeten & Matthyssens, Schwartz & Hornych)
Quels sont les risques associés au développement des start-ups technologiques ?	Festel & De Cleyn	- Mise en contact des entreprises incubées avec des « founding angels »
Pourquoi est-il plus difficile pour les porteurs de projet technologique de créer une start-up en Europe qu'aux Etats-Unis ?	Festel & De Cleyn	- Mise en contact des entreprises incubées avec des « founding angels »
Pour quels types d'entreprises, l'envergure internationale est-elle un critère de performance ?	McDonald et al	- Calcul du taux du C.A. des incubés réalisé à l'étranger - Présence d'acteurs externes d'importance nationale et internationale au sein du réseau
A quels secteurs appartiennent les start-ups qui créent le plus d'emplois ?	McDonald et al	- Calcul du nombre d'emplois créés par les incubés

Annexe 3. Indicateurs de performance sélectionnés pour les incubateurs cleantech

Problématique	Auteur(s)	KPI(s) retenu(s)
Le secteur des cleantech est-il viable sur le long terme ?	Heal, Gross, Heptonstall, Tierney, Cumming et al, Plambeck	- Diversification des secteurs ciblés par l'incubateur (Tierney) - L'incubateur devrait être capable d'immédiatement se reconcentrer sur d'autres secteurs si le secteur des cleantech venait à être fragilisé par des facteurs extérieurs (bulle financière qui explose, changement de régulation, diminution des prix des énergies fossiles, ...) (Tierney, Cumming et al)
Pourquoi les start-ups cleantech ont-elles des difficultés à trouver des investisseurs privés ?	Souder et al, Colombo & Delmastro, Masini & Menichetti, Cumming et al, Tierney, Plambeck	- Aide à l'établissement d'un carnet de précommandes afin d'accéder plus facilement à des financements (Plambeck)
En quoi consiste le phénomène de « la vallée de la mort » ?	Weynant, Leete, Bürer & Wüstenhagen, Tierney, Cumming et al	
Pourquoi la problématique de la propriété intellectuelle revête-t-elle d'une grande importance dans le secteur des cleantech ?	Miller et al	- Présence d'acteurs spécialisés dans le droit de propriété intellectuelle au sein du réseau de l'incubateur
Les sous-secteurs (transports, énergie solaire, énergie éolienne, ...) appartenant au domaine des cleantech sont-ils égaux en ce qui concerne les possibilités de financement ?	Bayraktar et al, Tierney	- Sélection de projet dans des secteurs pour lesquels il est plus facile d'obtenir du financement (Bayraktar et al, Tierney)
Outre le financement, quelles sont les autres plus-values que peuvent apporter les investisseurs aux start-ups cleantech ?	Bayraktar et al, Tierney Bayraktar et al, Tierney	- Organisation d'évènements sur des sujets se rapportant aux secteurs d'activité des incubés en présence de capital-risqueurs (Bayraktar et al)
Comment peut-on stimuler les investissements provenant des capital-risqueurs ?	Bayraktar et al, Cumming et al	- Organisation d'évènements sur des sujets se rapportant aux secteurs d'activité des incubés en présence de capital-risqueurs (Bayraktar et al)
Quels sont les types de financement pour chaque	Cumming et al	- Financement direct ou orientation des porteurs de

étape du cycle de vie d'un projet cleantech ?		projets vers les sources de financement les plus adaptées (suivant les étapes du cycle de vie des projets)
Comment les incubateurs peuvent-ils participer à la transition vers une économie verte ?	Fonseca & Jabbour	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition d'une infrastructure logistique respectueuse de l'environnement (bâtiments répondant à des normes écologiques strictes par exemple) - Mise à disposition d'un système d'évaluation de la performance écologique
Quels sont les différents aspects à prendre en compte pour bien évaluer la performance d'un incubateur ?	Fonseca & Jabbour	<ul style="list-style-type: none"> - Promotion de l'image de marque des incubés - Financement direct ou orientation des porteurs de projets vers les sources de financement les plus adaptées (suivant les étapes du cycle de vie des projets)
Le fait de mesurer les performances environnementales des start-ups cleantech peut-il être justifié ?	Bjornali & Ellingsen	- Sensibilisation des incubés au concept de « triple bottom line »
Quels sont les problèmes de gestion les plus régulièrement rencontrés par les firmes cleantech ?	Plambeck	- Prestation des services de consultances par des experts externes à l'incubateur
Quels sont les principaux facteurs influençant le choix de l'emplacement géographique de l'unité de production ainsi que le moment optimal pour procéder à des investissements ?	Plambeck	- Aide en management opérationnel (particulièrement concernant le choix de l'emplacement géographique de l'unité de production ainsi que le moment optimal pour procéder à des investissements)
Quel est la particularité des firmes cleantech concernant le coût des matières premières qu'elles utilisent ?	Plambeck	<ul style="list-style-type: none"> - Présence d'acteurs locaux au sein du réseau (notamment d'éventuels fournisseurs) - Sélection de projets d'un même secteur (mais complémentaires) pour faciliter les économies d'échelle

Annexe 4. Contributions des variables

	Poids	Poids (relatif)	F1	F2
Y1-0	1	0,006	0,013	0,012
Y1-1	2	0,012	0,007	0,006
Y2-0	1	0,006	0,013	0,012
Y2-1	2	0,012	0,007	0,006
Y3-0	2	0,012	0,009	0,002
Y3-1	1	0,006	0,019	0,004
Y4-0	2	0,012	0,007	0,006
Y4-1	1	0,006	0,013	0,012
Y5-0	1	0,006	0,000	0,030
Y5-1	2	0,012	0,000	0,015
Y6-0	2	0,012	0,000	0,015
Y6-1	1	0,006	0,000	0,030
Y7-0	2	0,012	0,009	0,002
Y7-1	1	0,006	0,019	0,004
Y8-0	2	0,012	0,000	0,015
Y8-1	1	0,006	0,000	0,030
Y9-0	1	0,006	0,013	0,012
Y9-1	2	0,012	0,007	0,006
Y10-0	2	0,012	0,009	0,002
Y10-1	1	0,006	0,019	0,004
Y11-0	2	0,012	0,007	0,006
Y11-1	1	0,006	0,013	0,012
Y12-0	2	0,012	0,007	0,006
Y12-1	1	0,006	0,013	0,012
Y13-0	2	0,012	0,009	0,002
Y13-1	1	0,006	0,019	0,004
Y14-0	2	0,012	0,009	0,002
Y14-1	1	0,006	0,019	0,004
Y15-0	2	0,012	0,009	0,002
Y15-1	1	0,006	0,019	0,004
Y16-0	2	0,012	0,009	0,002
Y16-1	1	0,006	0,019	0,004
Y17-0	2	0,012	0,007	0,006
Y17-1	1	0,006	0,013	0,012
Y18-0	2	0,012	0,009	0,002
Y18-1	1	0,006	0,019	0,004
Y19-0	2	0,012	0,007	0,006
Y19-1	1	0,006	0,013	0,012
Y20-0	2	0,012	0,009	0,002
Y20-1	1	0,006	0,019	0,004
Y21-0	2	0,012	0,009	0,002
Y21-1	1	0,006	0,019	0,004

Y22-0	2	0,012	0,009	0,002
Y22-1	1	0,006	0,019	0,004
Y23-0	2	0,012	0,009	0,002
Y23-1	1	0,006	0,019	0,004
Y24-0	2	0,012	0,007	0,006
Y24-1	1	0,006	0,013	0,012
Y25-0	2	0,012	0,007	0,006
Y25-1	1	0,006	0,013	0,012
Y26-0	2	0,012	0,007	0,006
Y26-1	1	0,006	0,013	0,012
Y27-0	2	0,012	0,000	0,015
Y27-1	1	0,006	0,000	0,030
Y28-0	2	0,012	0,009	0,002
Y28-1	1	0,006	0,019	0,004
Y29-0	2	0,012	0,000	0,015
Y29-1	1	0,006	0,000	0,030
Y30-0	2	0,012	0,009	0,002
Y30-1	1	0,006	0,019	0,004
Y31-0	1	0,006	0,013	0,012
Y31-1	2	0,012	0,007	0,006
Y32-0	1	0,006	0,013	0,012
Y32-1	2	0,012	0,007	0,006
Y33-0	1	0,006	0,013	0,012
Y33-1	2	0,012	0,007	0,006
Y34-0	1	0,006	0,013	0,012
Y34-1	2	0,012	0,007	0,006
Y35-0	2	0,012	0,009	0,002
Y35-1	1	0,006	0,019	0,004
Y36-0	2	0,012	0,000	0,015
Y36-1	1	0,006	0,000	0,030
Y37-0	2	0,012	0,009	0,002
Y37-1	1	0,006	0,019	0,004
Y38-0	2	0,012	0,009	0,002
Y38-1	1	0,006	0,019	0,004
Y39-0	2	0,012	0,000	0,015
Y39-1	1	0,006	0,000	0,030
Y40-0	2	0,012	0,000	0,015
Y40-1	1	0,006	0,000	0,030
Y41-0	2	0,012	0,000	0,015
Y41-1	1	0,006	0,000	0,030
Y42-0	2	0,012	0,009	0,002
Y42-1	1	0,006	0,019	0,004
Y43-1	3	0,019	0,000	0,000
Y44-0	2	0,012	0,009	0,002
Y44-1	1	0,006	0,019	0,004

Y45-0	2	0,012	0,000	0,015
Y45-1	1	0,006	0,000	0,030
Y46-0	2	0,012	0,009	0,002
Y46-1	1	0,006	0,019	0,004
Y47-0	2	0,012	0,009	0,002
Y47-1	1	0,006	0,019	0,004
Y48-0	2	0,012	0,007	0,006
Y48-1	1	0,006	0,013	0,012
Y49-0	1	0,006	0,013	0,012
Y49-1	2	0,012	0,007	0,006
Y50-0	1	0,006	0,019	0,004
Y50-1	2	0,012	0,009	0,002
Y51-0	2	0,012	0,000	0,015
Y51-1	1	0,006	0,000	0,030
Y52-0	2	0,012	0,007	0,006
Y52-1	1	0,006	0,013	0,012
Y53-0	2	0,012	0,000	0,015
Y53-1	1	0,006	0,000	0,030
Y54-0	2	0,012	0,007	0,006
Y54-1	1	0,006	0,013	0,012