

Seul, on va plus vite, ensemble, on va plus loin : pour une approche partenariale des capacités dynamiques managériales des directeurs d'incubateur

Amandine Maus (auteur correspondant)
Centre d'études et de recherche en gestion d'Aix-Marseille
(Cergam), Aix-Marseille Université
424, chemin du Viaduc, 13080 Aix-en-Provence, France
amandine.maus@univ-amu.fr
06 62 35 99 79

Sylvie Sammut
Montpellier recherche en management (MRM), Labex
Entreprendre, Montpellier Management, Université de Montpellier
place Eugène-Bataillon, 34095 Montpellier, France

Résumé : À l'aube des années 2000, le secteur de l'accompagnement entrepreneurial est devenu concurrentiel après 20 ans de stabilité. La question de l'adaptation des incubateurs à cet environnement turbulent se pose désormais. Dans ce contexte, l'objectif de notre article est de mieux comprendre le rôle des directeurs d'incubateur lors du processus de transformation de leur organisation. Le concept de capacités dynamiques managériales est mobilisé pour répondre à ce *gap* théorique. Les capacités des directeurs d'incubateur sont étudiées à travers une étude de cas multiple et longitudinale. La principale contribution de cette recherche est la relation partenariale construite par ces acteurs pour transformer leur organisation. Les fondations de capacités dynamiques managériales (cognition, capital social et humain) des directeurs sont alors combinées avec la cognition et le capital social et humain des partenaires pour poursuivre des opportunités : de nouvelles formes d'accompagnement qui faisaient l'objet de résistance au changement au sein des incubateurs.

Mots-clés : capacités dynamiques managériales, capital humain, capital social, cognition, directeur d'incubateur

Citation : pour citer cet article, utiliser la référence officielle indexée ► Maus A., & Sammut S. (2023). If you want to go fast, go alone; if you want to go far, go together. In favor of a partnership approach to directors of incubators' dynamic managerial capabilities. *M@n@gement*, 26(4), 1–15. <http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.2023.5237>

Les auteurs remercient sincèrement la rédactrice en chef de la revue M@n@gement, Hélène Delacour, ainsi que les trois évaluateurs anonymes pour le travail important d'évaluation et d'édition de cet article. Il a été particulièrement bienveillant, fondé sur des critiques constructives et des suggestions très pertinentes. Cette conversation scientifique très riche a grandement contribué à la qualité de cet article.

Introduction

Les incubateurs sont définis par Bergek et Norrman (2008) comme « une dénomination générale qui regroupe des organisations qui constituent ou créent des environnements propices à “l’éclosion” ou au développement de nouvelles entreprises » (Bergek & Norrman, 2008, p. 20). Les derniers décomptes indiquent la présence de 7 000 incubateurs dans le monde (Lukeš *et al.*, 2019), quand il n’en existait que 2 000 au début des années 2000 (Economic Commission for Europe, 2001). Cette croissance tient un rôle prépondérant dans le développement d’un environnement concurrentiel (Ahmad & Thornberry, 2018). Elle s’accompagne d’une diversification brutale des profils et besoins des entrepreneurs, d’évolutions technologiques qui contribuent à diffuser des pratiques d’accompagnement nord-américaines (Lukeš *et al.*, 2019) et de la baisse des fonds publics qui financent les incubateurs en Europe (Messeghem *et al.*, 2018).

Depuis le début des années 2000, les chercheurs prennent en compte cet environnement (Kim, 2021). Ils étudient la façon dont les incubateurs s’y adaptent en mobilisant des concepts du management stratégique. Ils soulignent par exemple l’émergence de stratégies de personnalisation ou la création de *business models* d’accélération (Hausberg & Korreck, 2020 ; Vanderstraeten *et al.*, 2016). La recherche se penche cependant peu sur les processus et capacités qui conduisent à ces transformations. L’objectif de notre article est de les mettre en avant.

Hackett et Dilts (2004) indiquent que la théorie des capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997) est une piste pertinente pour appréhender la façon dont les incubateurs transforment leurs ressources et compétences pour mieux accompagner les entrepreneurs. Au sein de cette théorie, nous mobilisons spécifiquement le concept de capacités dynamiques managériales (Adner & Helfat, 2003 ; Kevill *et al.*, 2021) qui conduisent les dirigeants à « construire, intégrer et reconfigurer les ressources et compétences » de l'organisation (Adner & Helfat, 2003, p. 1012) et soulignent ainsi une aptitude à transformer leur organisation (Ambrosini & Altintas, 2019). Les chercheurs indiquent que ces capacités sont structurées par le capital social, le capital humain et la cognition de ces acteurs (Helfat & Martin, 2015 ; Helfat & Peteraf, 2015). Grâce à ces trois fondations, les directeurs ou l'équipe dirigeante contribuent à la détection, création et poursuite d'opportunités, et à la transformation de l'organisation (Ambrosini & Altintas, 2019). Ce cadre théorique apparaît comme pertinent pour étudier les incubateurs, car les directeurs sont des acteurs moteurs de la gestion opérationnelle et stratégique de ces structures (Ahmad & Thornberry, 2018 ; Kakabadse *et al.*, 2020 ; Patton, 2014). Leur rôle stratégique lors de transformations organisationnelles est néanmoins peu étudié. C'est pourquoi notre recherche est focalisée sur la problématique suivante : comment les capacités dynamiques managériales des directeurs d'incubateurs contribuent-elles au processus de transformation de leur organisation ?

Pour répondre à cette question, une étude de cas multiple et longitudinale a été conduite auprès de trois incubateurs français d'avril 2016 à février 2018. Les principales contributions de cette recherche sont de révéler les relations entre les fondations de capacités dynamiques managériales des directeurs (cognition, capital humain et social) et la cognition, le capital humain et social de partenaires, qui constituent le soubassement du rôle stratégique des directeurs (Ahmad & Thornberry, 2018 ; Kakabadse *et al.*, 2020). Cette relation est originale (Adner & Helfat, 2003 ; Helfat & Martin, 2015 ; Helfat & Peteraf, 2015) et permet à ces acteurs

de faire face à un contexte de résistance au changement pour développer de nouvelles formes d'accompagnement (accélération, *coworking*, *hackathon*, etc.).

Notre article est structuré comme suit. Une première partie fait un état des lieux de la littérature des incubateurs et des capacités dynamiques managériales. Une deuxième partie détaille notre étude de cas multiple et longitudinale. Une troisième partie présente les résultats de la recherche. Une dernière partie discute ces résultats et met en avant nos contributions.

1. Cadre théorique

1.1. Contribution du courant stratégique des incubateurs

La littérature qui s'intéresse aux incubateurs étudie traditionnellement ces organisations sous un angle plutôt managérial et opérationnel. La mission de ces organisations est de manager des ressources pour favoriser la survie de jeunes entreprises (Bergek & Norrman, 2008). Cette mission opérationnelle est assignée par des institutions qui les financent et établissent pour elles des directives de participation au développement économique local (Hackett & Dilts, 2004). Depuis le début des années 2000, certains chercheurs proposent de réorienter leur définition dans une perspective plus stratégique (Baraldi & Ingemansson Havenvid, 2016). Les incubateurs deviennent des organisations « stratégiques » : elles construisent leur propre stratégie pour faire face à un environnement turbulent (Kim, 2021 ; Vanderstraeten *et al.*, 2016). Notre article est positionné dans ce courant pour étudier les transformations opérées au sein des incubateurs.

Des concepts du management stratégique y sont mobilisés pour détailler ces transformations. Les stratégies étudiées ont pour objectif de répondre aux besoins plus spécifiques des entrepreneurs, allant de pair avec une diversification brutale de leurs profils (Boissin *et al.*, 2009 ; Pérez & Fierro, 2018). Ce sont notamment des stratégies de spécialisation

(Vanderstraeten & Matthyssens, 2012) ou de personnalisation (Vanderstraeten *et al.*, 2016). Dans un contexte concurrentiel qui s'intensifie, la recherche s'intéresse aux *business models* et démontre leur multiplication : accélération, préaccélération, *coworking*, etc. (Arreola *et al.*, 2021 ; Lamine *et al.*, 2018). Ils permettent de renouveler l'intérêt des financeurs, particulièrement en Europe où la réduction des dépenses publiques est latente (Messeghem *et al.*, 2018). L'accélération constitue alors un outil de développement économique pour les financeurs publics, et un moyen de trouver de jeunes entreprises dans lesquelles investir pour des financeurs privés (Arreola *et al.*, 2021).

Le processus et les mécanismes internes aux incubateurs à l'origine de ces transformations sont cependant peu étudiés. La littérature s'intéresse rarement aux interactions au niveau individuel et aux acteurs qui les provoquent. Le directeur demeure l'individu le plus évoqué dans les travaux qui ouvrent la boîte noire des incubateurs (Ahmad & Thornberry, 2018 ; Kakabadse *et al.*, 2020 ; Patton, 2014). Ahmad et Thornberry (2018) et Kakabadse *et al.* (2020) présentent deux rôles pour cet acteur : (1) l'accompagnement des entrepreneurs et (2) la direction et stratégie, rôle peu étudié. Pour ce second rôle, le management d'équipe, la représentation de l'organisation et la mise en œuvre de décisions stratégiques sont énoncés (Ahmad & Thornberry, 2018 ; Kakabadse *et al.*, 2020), sans évoquer la question de l'évolution des incubateurs. Une mise en lumière de ce rôle lors du processus de transformation manque, notamment pour identifier les mécanismes nécessaires pour affronter un environnement concurrentiel.

1.2. Capacités dynamiques managériales des directeurs d'incubateur

Nous proposons d'étudier ce rôle stratégique en mobilisant le concept de capacités dynamiques managériales (Adner & Helfat, 2003 ; Martin, 2011). Helfat et Martin (2015) indiquent que l'objectif de ces capacités est d'étudier les relations entre décisions managériales

et changements stratégiques. Les capacités dynamiques managériales sont rattachées à la théorie des capacités dynamiques (Kevill *et al.*, 2021). Cette théorie explique comment, dans des contextes changeants, les organisations se transforment pour développer une performance supérieure aux concurrents et modifier leur environnement (voir notamment Teece *et al.*, 1997). Les capacités dynamiques sont fondées sur des routines organisationnelles qui permettent d’engager le changement (Teece, 2007). Les travaux de recherche mettent en avant le rôle de la gouvernance dans l’émergence des capacités dynamiques et du processus de transformation de l’organisation (Augier & Teece, 2009). Le dirigeant ou l’équipe dirigeante sont ainsi à l’origine des décisions stratégiques mises en œuvre pour adapter l’organisation.

Selon Helfat et Peteraf (2015), une capacité correspond à l’aptitude d’un individu à réaliser une action ou une fonction de façon satisfaisante. L’aptitude dont il est question est celle des dirigeants à transformer leur organisation dans un contexte changeant. Le terme « transformer », utilisé ici, fait référence aux actions stratégiques énoncées par la littérature : créer, construire, intégrer, étendre, modifier, reconfigurer ou orchestrer des ressources et compétences de l’organisation (voir notamment Adner & Helfat, 2003). En effet, grâce aux capacités dynamiques managériales, les dirigeants guident des transformations qui concernent les ressources, actifs possédés par l’organisation, et les compétences, savoir-faire des membres de l’organisation (Warnier, 2019).

La recherche s’intéresse spécifiquement aux fondations des capacités dynamiques managériales : la cognition, le capital social et le capital humain du dirigeant (Adner & Helfat, 2003 ; Helfat & Peteraf, 2015). La cognition a trait à l’aptitude à construire des schémas mentaux, raisonner et ressentir des émotions. Le capital social fait référence aux relations développées dans un cadre professionnel. Le capital humain regroupe les savoirs et compétences détenus grâce à la formation et l’expérience. Ces trois fondations interagissent et

s'influencent mutuellement pour structurer les capacités dynamiques managériales du dirigeant, notamment en définissant les décisions et actions managériales (Adner & Helfat, 2003 ; Ambrosini & Altintas, 2019). Elles permettent aux dirigeants d'enclencher le processus de transformation et interviennent lors d'étapes de détection, création et poursuite d'opportunités, puis lors d'étape de transformation de l'organisation (Kevill *et al.*, 2020 ; Huy & Zott, 2019). Nombre de travaux se focalisent sur les conséquences d'un seul de ces attributs sur les capacités dynamiques et l'organisation (Helfat & Martin, 2015). Par exemple, Danneels (2011) démontre que les représentations mentales des managers (cognition) participent au développement de capacités dynamiques grâce au cas de l'entreprise Smith Corona. De leur côté, Egger et Kaplan (2009) étudient l'influence de la cognition des managers sur la transformation d'entreprises par l'acquisition d'une technologie.

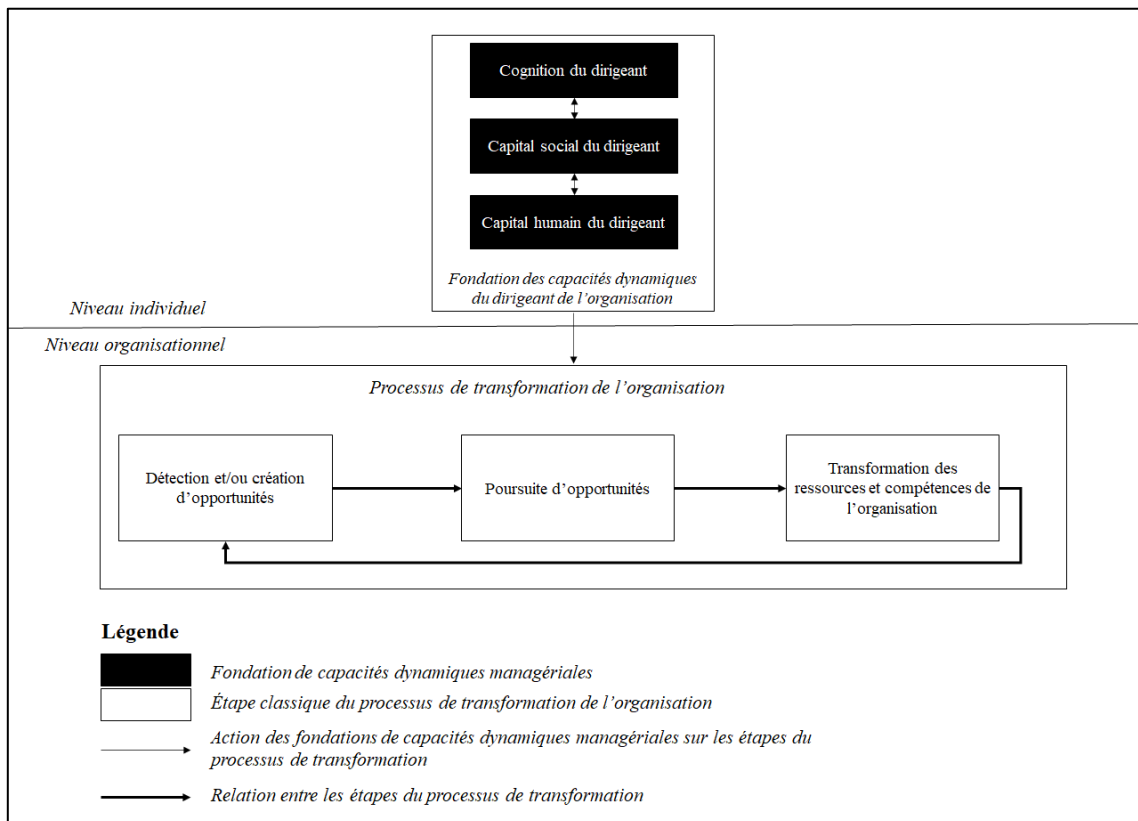
Toutefois, Helfat et Martin (2015) soulignent l'importance de conduire des recherches qui explorent l'interaction entre les trois fondations. Dans ce cadre, Huy et Zott (2019) appréhendent le rôle des émotions, composant de la cognition, dans la formation des fondations de capacités dynamiques managériales. Ils soulignent que la variété des modes de gestion des émotions conduit à structurer différemment le capital social et humain du dirigeant. Holzmayer et Schmidt (2020) étudient, quant à eux, l'influence de la cognition et du capital social et humain lors d'une activité de diversification dans l'industrie du football. Notre recherche s'inscrit dans cette perspective.

Le capital social et le capital humain des directeurs d'incubateur sont déjà évoqués par plusieurs travaux : leur capital social met l'entrepreneur en relation avec l'environnement économique (Patton, 2014) et leur capital humain est à l'origine de conseils donnés durant l'accompagnement (Kakabadse *et al.*, 2020 ; Nair & Blomquist, 2021). Peu de travaux portent en revanche sur la cognition, notamment concernant les décisions stratégiques de l'incubateur.

Nous nous interrogeons alors sur la contribution de ces trois fondations lors du développement des capacités dynamiques managériales des directeurs pour enclencher des processus de transformation.

Ainsi, l'objectif est de répondre à la question de recherche suivante : comment les capacités dynamiques managériales des directeurs d'incubateurs contribuent-elles au processus de transformation de leur organisation ? En nous appuyant sur le processus présenté en figure 1 établi par la littérature, nous souhaitons déterminer la contribution spécifique des fondations de capacités dynamiques managériales des directeurs lors de transformations dans le contexte des incubateurs. Nous ouvrirons ainsi la boîte noire que constitue le rôle stratégique de ces acteurs (Ahmad et Thornberry, 2018) durant les étapes de détection, poursuite d'opportunités et de transformation de l'organisation.

Figure 1. Processus de transformation de l'organisation guidé par les fondations de capacités dynamiques managériales du dirigeant



Source : élaboration propre, d'après Teece (2007) ; Helfat & Peteraf (2015) ; Huy & Zott (2019)

2. Méthodologie

Afin de comprendre comment les capacités dynamiques managériales des directeurs d'incubateurs se manifestent lors de transformations organisationnelles, notre choix méthodologique se porte sur l'étude de cas multiple, l'une des méthodes de recherche qualitative les plus rigoureuses, selon Eisenhardt et Graebner (2007). Elle est particulièrement pertinente pour répondre aux problématiques portant sur le « comment » et le « pourquoi ». Les multiples sources de données mobilisées (entretiens, observations, documents) permettent une forte validité interne et la triangulation des données (Yin, 2013). Cette variété d'informations donne lieu à une recherche très riche et conduite en profondeur (Adla *et al.*, 2020). Enfin, le nombre de cas sélectionné accroît la validité externe de la recherche (Eisenhardt & Graebner, 2007 ; Yin, 2013).

2.1. Sélection des cas

L'objectif de cette étude de cas est de réaliser une adaptation théorique, ce que Ketokivi et Choi (2014) nomment *theory elaboration* : adapter un cadre théorique existant à un nouveau contexte. Nous utilisons le concept de capacités dynamiques managériales, déjà mobilisé, et étudions sa manifestation dans le secteur des incubateurs, en tant que nouveau contexte. Nous nous penchons sur les caractéristiques de ces capacités, notamment leurs fondations (cognition, capital social et humain), et sur les étapes de transformation qu'elles provoquent (création/détection, poursuite d'opportunités et transformation de l'organisation).

Pour réaliser cette adaptation, notre recherche se positionne en France. L'accompagnement entrepreneurial y est caractérisé par une forte implication des institutions publiques (Messeghem *et al.*, 2018). Une grande majorité d'incubateurs est financée par des subventions publiques. Cependant, depuis la fin des années 2000, les incubateurs privés se multiplient. Ils ont développé de nouvelles formes d'accompagnement, répertoriées par la

typologie de Lamine *et al.* (2018). Au-delà de l'incubation traditionnelle créée dans les années 1980, Lamine *et al.* (2018) évoquent l'accélération et de la préaccélération. L'incubation traditionnelle est constituée d'un accompagnement de plusieurs années réalisé par une équipe salariée, depuis l'émergence du projet jusqu'au développement de l'entreprise (Lamine *et al.*, 2018), l'accélération est structurée par un accompagnement de plusieurs mois conduit au sein de promotions d'entrepreneurs animées par des mentors (Arreola *et al.*, 2021), et la préaccélération est tournée vers un accompagnement réservé aux étudiants (Lamine *et al.*, 2018).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons sélectionné trois cas d'incubateur. Ils ont été identifiés à partir de plusieurs critères :

1. *La diversité des pratiques et des contextes* : nous nous sommes inspirés des travaux de Lamine *et al.* (2018) pour identifier des incubateurs aux modalités d'accompagnement différentes. L'objectif est de déterminer des éléments communs et distincts qui peuvent contribuer au développement de capacités dynamiques managériales et au processus de transformation.
2. *Des incubateurs de référence sur leur territoire* : nous avons ensuite affiné notre sélection en retenant des incubateurs reconnus pour leur expertise sur leur territoire. Nous avons consulté la presse professionnelle locale et notre réseau professionnel pour vérifier notre sélection.
3. *La volonté de transformation exprimée par leur directeur* : ce critère a eu pour objectif d'observer un potentiel processus de transformation. Nous avons eu connaissance de cette volonté lors d'entretiens exploratoires conduits en amont de l'étude de cas.

Ces critères ont permis de sélectionner trois incubateurs de petite taille (entre deux et cinq salariés) : un incubateur traditionnel, un accélérateur et un préaccélérateur.

2.2. Présentation des cas

L'*incubateur traditionnel* est une association créée en 1988 par une volonté politique de développer l'économie d'un territoire du sud de la France. De son ancienneté est née une expertise localement reconnue dans le domaine de l'accompagnement d'entreprises innovantes. Ce savoir-faire est détenu par une équipe salariée (un directeur, deux accompagnants, deux assistants). L'activité d'accompagnement de l'incubateur est réalisée à partir de deux ans avant la création d'entreprise et jusqu'à trois ans après cette étape. Au début de cette recherche, en avril 2016, 12 porteurs de projets et 17 chefs d'entreprise sont accompagnés. Les accompagnants les conseillent, les mettent en relation avec l'écosystème local, et leur apportent des ressources (financements, locaux, etc.). Au fil des années, des retards dans le versement des subventions pour l'incubateur se sont accumulés et une réduction du montant global est intervenue. Cette raison pousse le directeur à repenser le fonctionnement de l'incubateur.

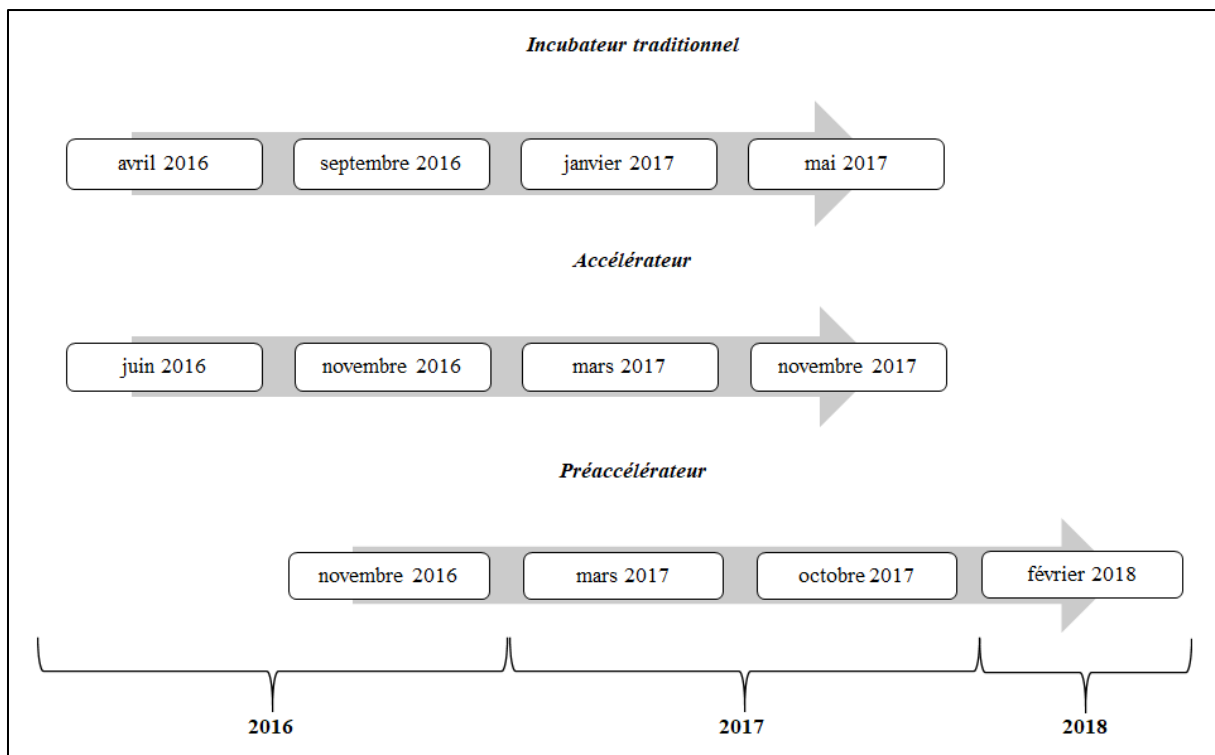
L'*accélérateur* est également confronté à des problèmes financiers. Créé en 2013, il est l'un des premiers accélérateurs français. Une école d'informatique privée est son concepteur et demeure son principal financeur. Le statut d'association lui confère une certaine liberté stratégique. Son directeur peut ainsi créer des activités nécessaires au fonctionnement de l'accélérateur. Outre un directeur salarié, un accompagnant fait partie de l'équipe. Ensemble, ils accompagnent des promotions entrepreneurs qui développent des innovations technologiques. En mai 2016, au début de notre recherche, sept équipes entrepreneuriales sont accompagnées. Des mentors suppléent le directeur et l'accompagnant dans leur activité. Cependant, les ressources humaines et financières que possède l'incubateur sont menacées. L'école privée enjoint le directeur de l'accélérateur à trouver de nouveaux financements pour se désengager. Ce directeur tente alors de trouver des solutions.

Le directeur du *préaccélérateur* est également à l'affût de nouveaux projets pour développer sa structure. Cet incubateur né en 2014 a été créé par un groupement d'universités et d'écoles publiques. Il est positionné à mi-chemin entre l'accompagnement et la pédagogie. Le directeur et l'accompagnant, qui composent l'équipe en novembre 2016, guident les étudiants vers la création et le test d'activités entrepreneuriales. Ils proposent un programme de six mois, fondé sur les canons de l'accélération. Dix équipes entrepreneuriales reçoivent les conseils des salariés et de mentors. Pour accroître son autonomie, le directeur souhaite s'orienter vers la mise en place de projets avec des partenariats privés pour obtenir des fonds complémentaires à ceux du groupement d'universités et d'écoles publiques.

2.3. Collecte des données

Nous avons conduit quatre périodes d'étude au sein de ces incubateurs (annexe 1). Des immersions de quatre jours en moyenne ont commencé en avril 2016 et se sont terminées en février 2018 (figure 2). Elles nous ont permis de comprendre comment des projets de transformation (nouvelles formes d'accompagnement) ont été développés par les directeurs et leurs équipes.

Au cours de chaque immersion, des entretiens semi-directifs ont été conduits avec des salariés, partenaires et financeurs qui ont participé aux projets de nouvelles formes d'accompagnement. Nous avons été introduits auprès d'eux grâce aux directeurs, qui nous ont présentés comme des chercheurs travaillant sur la transformation de leur structure. Le niveau d'information variait en fonction des acteurs, car leur implication différait selon les projets. Nous avons complété leur point de vue par des entretiens d'entrepreneurs accompagnés. Les thèmes abordés durant ces entretiens sont : (1) la présentation de l'acteur interrogé, (2) la situation actuelle de l'incubateur (proposition de valeur, financeurs, etc.), (3) les projets de transformation de l'incubateur.

Figure 2. Chronologie des périodes d'étude réalisées par incubateur

Source : élaboration propre

Durant ces entretiens, nous avons pu évoquer les fondations de capacités dynamiques managériales des directeurs d'incubateur, et la cognition, le capital humain et social de leurs partenaires. En effet, les directeurs nous ont présenté le parcours des partenaires, les réflexions conduites avec eux et le réseau mis à disposition pour développer leurs projets. Nous avons également échangé avec certains de ces partenaires au cours d'entretiens pour aborder ces éléments. Au total, 86 entretiens d'une moyenne de 50 minutes ont servi de matériaux pour cette recherche. Durant chaque immersion, 6 à 10 entretiens ont été conduits en fonction de la saturation de l'information. Chaque verbatim collecté a été retranscrit. Ces entretiens ont été complétés par des observations consignées dans un journal de bord. Un total d'une centaine de pages a été rédigé sans grille d'observation pour plus de liberté d'observation. Des notes ont été prises durant des réunions d'accompagnement, des réunions d'équipe ou durant le quotidien des salariés. Des documents internes et des articles de presse focalisés sur les projets des incubateurs ont également été collectés.

2.4. Analyse des données

L'analyse de nos données est fondée sur la méthode nommée « temporal bracketing strategy », spécifique aux études longitudinales (Langley, 1999). Elle consiste à identifier les phases et ruptures dans le processus de transformation (Adla *et al.*, 2020 ; Langley, 1999) (annexes 2.1, 2.2 et 2.3). Les phases sont constituées d'un ensemble d'activités homogènes. Les ruptures sont des événements qui viennent rompre cette homogénéité et ouvrir la voie à un nouvel ensemble d'activités. Par exemple, nous avons déterminé que la phase « construction d'une vision » est structurée par des activités d'étude de l'environnement et d'analyse d'informations pour constituer une vision. Cette phase s'arrête avec le refus explicite de la gouvernance et des équipes de l'incubateur d'adhérer à cette vision. Cette analyse a été réalisée grâce à un codage thématique conduit avec le logiciel Nvivo12, inspiré de la démarche de Gioia *et al.* (2012). Cette dernière s'appuie sur la construction d'une structure des données (annexes 3 et 4) qui a pour objectif de démontrer plus clairement les liens entre un premier niveau d'analyse centrée sur le verbatim et un second niveau focalisé sur l'interprétation des chercheurs.

Ce codage s'est déroulé de la façon suivante. L'une des coauteures de l'article a analysé les entretiens retranscrits, puis les observations faites sur le terrain, et enfin les documents collectés. Ce codage séquentiel a permis de prendre en compte les origines différentes des données. La matière que nous considérons comme essentielle est constituée par les entretiens. Nous nous sommes appuyés sur eux pour illustrer nos résultats, car moins de filtres et de biais sont présents que pour les documents collectés écrits par ces mêmes acteurs. Les observations et documents nous ont permis de prendre du recul par rapport aux événements indiqués par les acteurs du terrain.

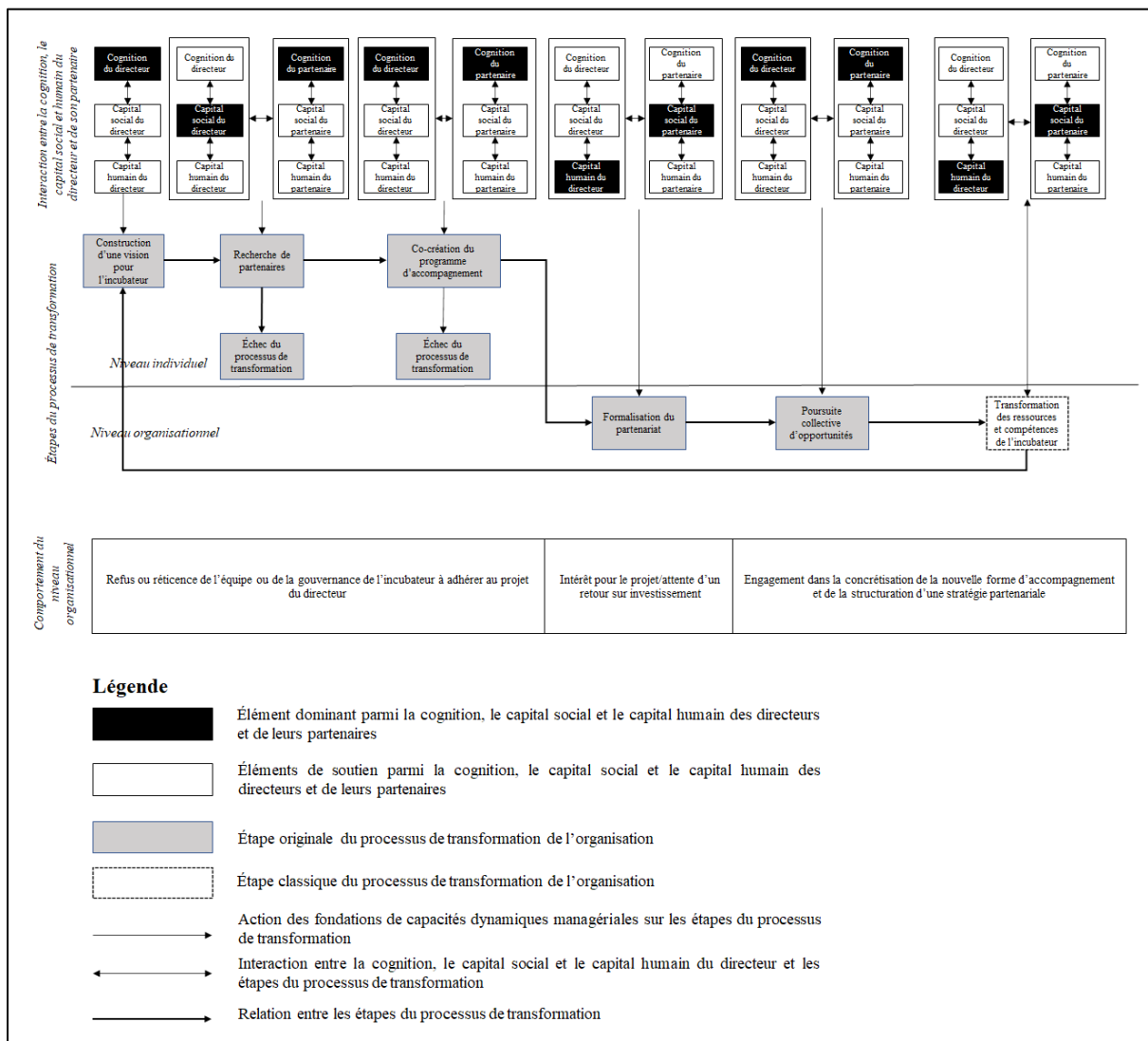
À partir de ce matériau, le coauteur a conduit un premier niveau de codage que Gioia *et al.* (2012) nomment « analyse de premier ordre ». L'objectif est de définir des codes au plus

près des perceptions des acteurs du terrain. Après cette étape d'analyse, ce même coauteur a réalisé un deuxième niveau d'analyse à partir des codes créés, et ce, en fonction de sa propre perception et de la littérature. Les « concepts » (Gioia *et al.*, 2012) explorés au premier niveau sont devenus « des thèmes » dans ce deuxième niveau d'analyse. Enfin, un troisième niveau d'analyse a permis de faire émerger des dimensions agrégées : les étapes du processus de transformation. À l'issue de ce travail, l'autre coauteur a critiqué ces analyses (Gioia *et al.*, 2012). Cette critique est intervenue grâce à une relecture avec un œil neuf de la structure des données. Notre analyse est présentée dans la partie résultats.

3. Résultats

Notre analyse met en exergue un processus de transformation des incubateurs structuré par six étapes, synthétisé par la figure 3. Cette figure indique que ce processus est enclenché par les fondations de capacités dynamiques managériales (cognition, capital humain, capital social) des directeurs. Ces capacités dynamiques managériales sont matérialisées par l'engagement des directeurs à transformer l'organisation, et leurs fondations ont la spécificité de s'appuyer sur les réflexions (cognition), les compétences (capital humain) et le réseau (capital social) de dirigeants d'organisations publiques ou privées partenaires. Nous détaillons ces éléments ci-dessous.

Figure 3. Processus de transformation guidé par une dynamique collective entre la cognition, le capital social et le capital humain des directeurs d’incubateur et de leurs partenaires



Source : élaboration propre

3.1. Construction d’une nouvelle vision par le directeur de l’incubateur

En 2016, les directeurs des trois incubateurs étudiés font le constat que leur environnement s’est transformé. Leur expérience du secteur de l’accompagnement (capital humain) leur permet d’identifier une concurrence de plus en plus forte, l’émergence de nouveaux modèles d’accompagnement ou une raréfaction de financements. Ces constats constituent des challenges à relever pour renforcer la proposition de valeur et le modèle

économique de l'incubateur. Des processus de transformation commencent par une étude plus approfondie de certaines pratiques d'accompagnement qui émergent (*coworking*, FabLab, accélération, etc.). Elle est réalisée par les directeurs et leur équipe, grâce à des événements et à des rencontres avec des acteurs de leur réseau professionnel (capital social). Le directeur de l'incubateur traditionnel et le chargé d'affaires 2 organisent une conférence sur les FabLab, le directeur du préaccélérateur se déplace avec son équipe dans des incubateurs en Israël et à Cambridge et le directeur de l'accélérateur organise des formations sur l'entrepreneuriat pour de grands groupes intéressés par l'accompagnement entrepreneurial. Ces expériences font naître des temps d'échanges au sein des incubateurs, qui alimentent les réflexions des directeurs (cognition). Ils construisent ainsi de nouvelles visions pour leur organisation.

Le directeur de l'incubateur traditionnel identifie l'importance de l'animation de communauté : « Pour moi, [l'animation de communauté d'entrepreneurs], c'est fondamental, c'est améliorer l'accompagnement. La relation du chargé d'affaires avec son accompagné est complètement à revoir » (directeur de l'incubateur traditionnel, avril 2016). Cette vision permet de répondre aux attentes des entrepreneurs et de financeurs publics, particulièrement friands de formes d'accompagnement fondées sur l'animation. À son retour d'Israël, le directeur du préaccélérateur souhaite développer un modèle économique fondé sur des fonds privés : « Ce qui m'intéresserait, c'est d'essayer de générer du chiffre d'affaires. C'est ma grande question actuellement : comment être autonome financièrement nous aussi » (directeur du préaccélérateur, novembre 2016). Les incubateurs étrangers étant experts dans ce domaine, ce directeur entend tirer profit de leur expérience pour éviter des lourdeurs administratives liées à l'utilisation de fonds publics. Enfin, les formations du directeur de l'accélérateur lui permettent de mesurer l'intérêt de l'accompagnement pour de grandes entreprises :

Il y a quelque chose à faire entre les incubateurs comme les nôtres et les tentatives pour créer des intrapreneurs [au sein des grandes entreprises] [...] : inviter les entreprises à

envoyer leurs intrapreneurs [dans l'accélérateur] pour qu'ils puissent bénéficier du réseau de l'incubateur et de la culture des start-up. (Directeur de l'accélérateur, mai 2016)

Ces visions sont présentées à la gouvernance et à l'équipe de l'incubateur par les directeurs pour enclencher des transformations. Elles ne font cependant pas l'unanimité. Au sein de son équipe, le directeur de l'incubateur traditionnel est confronté au refus des chargés d'affaires de développer l'activité d'animation de communauté, notamment à cause d'un quotidien déjà bien rempli :

Il faut demander [au directeur de l'incubateur traditionnel], ce n'est pas moi qui gère [l'espace de *coworking*]. Moi, on ne m'a pas demandé de gérer quoi que ce soit. [La stagiaire] a indiqué qu'il fallait y faire des animations. Je suis bien d'accord. Mais ce n'est pas moi qui vais réaliser ces animations, c'est certain ! (Chargé d'affaires 2 de l'incubateur traditionnel, septembre 2016)

Au niveau de la gouvernance, chargé de valider les projets des directeurs, le directeur du préaccélérateur est également confronté au refus de concrétiser sa vision :

En janvier, j'ai sollicité un rendez-vous avec [les membres de la gouvernance du préaccélérateur] pour la vision que j'avais de l'entrepreneuriat étudiant. J'ai un peu jeté un pavé dans la mare [...]. À l'époque, on m'a dit que c'était un très bon exercice, mais que ce n'était pas envisageable. (Directeur du préaccélérateur, octobre 2017)

Ce directeur fait le choix de limiter l'implication de l'accompagnant 1 dans ses projets, pour bien circonscrire ses missions. Il obtient alors peu de soutien face à la gouvernance et se sent isolé. Inversement, le directeur de l'accélérateur échange souvent avec l'accompagnant 1. Ce dernier est enthousiaste et souhaite contribuer à la vision du directeur, notamment en communiquant auprès de grandes entreprises. Cependant, un manque de ressources, notamment financières, et des tensions politiques sont à l'origine d'un refus de la gouvernance de soutenir ce projet d'accompagnement d'intrapreneurs. Nous en avons connaissance lors d'un échange informel avec le chef d'entreprise 1 : le directeur subit un conflit entre deux membres du conseil d'administration de l'accélérateur, en désaccord pour allouer les fonds au projet.

3.2. Recherche de partenaires publics et privés

Dans ces situations de résistance au changement, les directeurs se sentent démunis. Le directeur de l'incubateur traditionnel a le sentiment de ne pas détenir les compétences managériales nécessaires pour accompagner son équipe vers de nouveaux projets :

Les relations, le questionnement avec les chargés d'affaires n'est pas facile [concernant l'activité d'animation de communauté]. On est typiquement et pile-poil dans une problématique de gestion du changement sur laquelle je suis assez peu armé pour le moment. C'est-à-dire que je ne sais pas très bien comment faire pour, je ne vais pas dire les obliger, mais leur faire adopter de nouveaux outils [d'animation]. (Directeur de l'incubateur traditionnel, septembre 2016)

Les directeurs du préaccélérateur et de l'accélérateur ont, quant à eux, l'impression de ne pas posséder un poids institutionnel suffisant pour obtenir la validation de la gouvernance de l'incubateur. Pour combler ces manques, ils se tournent vers leur réseau professionnel (capital social). Ils sollicitent des personnes extérieures prêtes à s'engager dans leurs projets et capables de leur apporter des ressources complémentaires. Lors de cette recherche, les directeurs ont trois démarches différentes : (1) le directeur de l'incubateur traditionnel, travaillant depuis plus de vingt ans dans l'incubateur, connaît bien les règles du contexte institutionnel puisqu'il mobilise deux membres d'une chambre consulaire partenaire qui exerce une grande influence sur les décisions stratégiques de l'incubateur. Le directeur propose un projet d'espace de *coworking* en 2016 au directeur de cette chambre consulaire, et en 2017, il soumet l'idée d'un accélérateur à un cadre de grande entreprise élu. (2) Le directeur du préaccélérateur, dont l'expérience professionnelle dans l'incubateur est récente et pour qui le contexte institutionnel est source de tensions, se tourne vers des acteurs de son réseau positionnés dans le giron du groupement d'universités et d'écoles publiques. En 2016, il sollicite le directeur d'une école doctorale et des directeurs de laboratoires du groupement pour une idée de programme d'*open innovation*. En 2017, il évoque un projet de *hackathon* avec le cadre d'un grand groupe, ancien étudiant d'une école du groupement. En les mobilisant, le directeur réfléchit à la contribution

que chacun peut apporter à ses projets, plutôt qu'à un contre-poids institutionnel. (3) Enfin, le directeur de l'accélérateur qui a rejoint l'incubateur depuis trois ans envisage de quitter son poste pour d'autres horizons professionnels. Il contacte un chef d'entreprise dans son réseau, mentor de l'accélérateur, avec qui il a développé une grande proximité. Il lui offre la possibilité de mettre en place un programme d'open-innovation que ce partenaire a imaginé :

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 partenaire de l'accélérateur, novembre 2016)

L'expérience des directeurs (capital humain) leur confère une légitimité face à ces potentiels partenaires avec lesquels ils discutent. Ils exposent les projets en cours fondés sur leur vision afin d'obtenir l'adhésion de ces dirigeants d'organisations publiques ou privées. Ces partenaires étudient les visions des directeurs (cognition), à partir de leurs propres expériences (capital humain) et connaissances des attentes de leur réseau professionnel (capital social) :

Pourquoi le choix de ce *hackathon* ? C'est une opportunité. On nous a proposé d'y participer [...]. Cela a de la valeur [pour nous] pour trois raisons. La première raison, c'est d'importer des idées novatrices. [...] La deuxième motivation, c'est pour nos salariés : on a créé un événement où ils se sont trouvés dans une situation de travail très différente de l'habitude. [...] C'était aussi l'occasion de faire savoir que l'on organise des événements avec de grandes universités. (Cadre de la grande entreprise partenaire du préaccélérateur, avril 2017)

3.3. Co-construction d'un programme d'accompagnement

L'intérêt du partenaire pour la vision du directeur donne lieu à une phase d'échanges et de réflexion (cognition) entre ces acteurs pour adapter l'idée de forme d'accompagnement aux attentes du partenaire. Leurs réflexions s'appuient notamment sur leurs compétences et expériences (capital humain) et les attentes des membres de leurs organisations respectives (capital social).

Le directeur de l'incubateur traditionnel expose par exemple les réflexions conduites avec le cadre de la grande entreprise :

J'ai rencontré [le manager de la grande entreprise partenaire] au printemps 2016. Il est venu me voir et m'a dit que la centrale X venait de fermer. En contrepartie [la grande entreprise] mettait de l'argent à disposition pour le développement économique. Il me posait la question de 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)

L'expérience du directeur (capital humain) est particulièrement utile lors de la définition de l'accélérateur, car il s'inspire d'un autre projet d'accélérateur auquel il participe sur son territoire.

Le *hackathon* du directeur du préaccélérateur est un autre exemple de cocréation d'un programme d'accompagnement. Ce *hackathon* s'appuie sur les réflexions du cadre de grande entreprise partenaire pour former ses équipes à l'accompagnement (cognition), notamment pour répondre à des défis métiers qu'il identifie grâce à son expérience (capital humain), et sur des personnes qu'il mobilise pour développer sa réflexion et pour contribuer au programme (capital social) :

[Pour le *hackathon*], on a apporté deux choses : un, des sujets, on s'est creusé la cervelle pour avoir des sujets qui étaient très intéressants et novateurs à défricher [...]. Deux, on leur a apporté des experts : on a mis à disposition des experts de haut niveau, des gens de la R&D de l'entreprise que l'on a fait venir. (Cadre d'une grande entreprise partenaire du préaccélérateur, avril 2017)

La réflexion du directeur (cognition) se fonde sur son expérience en construction de programmes d'accompagnement (capital humain), et permet de marier les attentes du cadre, dans l'objectif de générer du chiffre d'affaires, avec une demande de sensibilisation à l'entrepreneuriat pour les étudiants d'un établissement rattaché au groupement d'universités et d'écoles publiques (capital social).

Cette phase de co-construction s'achève par des actes d'engagement : la présentation du projet de *coworking* en conseil d'administration de l'incubateur traditionnel avec le soutien du directeur de la chambre consulaire en 2015, un accord de principe du cadre du grand groupe partenaire du préaccélérateur en 2017, ou la constitution de comités de pilotage pour le programme d'accompagnement à l'*open innovation* du préaccélérateur en 2016 et pour l'accélérateur de l'incubateur traditionnel en 2017.

Le programme porté au sein de l'accélérateur connaît une autre issue. En effet, le directeur de l'accélérateur coconstruit le contenu d'un programme d'accompagnement à l'*open-innovation* avec le chef d'entreprise partenaire 1, puis quitte cet incubateur. Ce chef d'entreprise s'entoure d'une équipe bénévole et tente de développer le nouveau *business model* imaginé. Malheureusement, cette opération échoue et l'incubateur disparaît en octobre 2018. L'une des raisons est l'absence de partenariats développés avec une grande entreprise pour obtenir des fonds afin de salarier une équipe :

[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 avait, ce n'était pas possible. (Chef d'entreprise partenaire 1 de l'accélérateur, novembre 2017)

3.4. Formalisation du partenariat

L'engagement formulé par les partenaires conduit à envisager une formalisation du partenariat entre l'incubateur et l'organisation publique ou privée qu'ils dirigent. L'objectif est de reconnaître au niveau organisationnel le travail commencé au niveau individuel. Si les directeurs ont évoqué les projets portés de façon informelle avec leur équipe et la gouvernance, une officialisation manque encore. Elle permettra de poursuivre les projets lancés et d'obtenir les ressources promises par les partenaires.

Les directeurs proposent des mécanismes de formalisation qu'ils connaissent (capital humain) et savent pertinents pour les incubateurs. À partir de cette expérience, ils réfléchissent à des adaptations nécessaires (cognition) pour les projets portés et s'appuient sur leur partenaire (capital social) pour les défendre au niveau organisationnel. Lors de cette phase, les partenaires suivent les recommandations des directeurs en matière de formalisation (capital social).

Pour obtenir l'adhésion de la gouvernance de l'incubateur traditionnel pour les projets d'espace de *coworking* et d'accélérateur, le président de la chambre consulaire et le cadre de la grande entreprise partenaire siègent au conseil d'administration de l'incubateur : « Parmi les membres du bureau [de l'incubateur traditionnel], [le manager de la grande entreprise partenaire] est maintenant le président » (directeur de l'incubateur traditionnel, mai 2017). Ce contrepoids institutionnel est le levier qui permet de lancer les deux projets. Ce statut des partenaires est suggéré par le directeur, car il connaît l'importance que revêt la constitution du conseil d'administration pour orienter la stratégie de l'incubateur. Il mobilise ainsi un mécanisme habituel pour les prises de décision stratégique de son organisation.

Le directeur du préaccélérateur signe, quant à lui, des conventions de partenariats et contrats de prestation pour valoriser le soutien de partenaires publics et privés aux yeux de la gouvernance de l'incubateur. Tout en sortant du cadre habituel avec le contrat de prestation, le directeur sait que les conventions de partenariats sont particulièrement appréciées par la gouvernance. Il est d'ailleurs publiquement remercié lors d'un événement auquel nous assistons en 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)

Cependant, à cause de ses sorties du cadre institutionnel, les tensions entre la gouvernance et le directeur persistent. Même si des marques d'intérêt sont manifestes, un retour sur investissement des collaborations est attendu et surveillé.

Nous souhaitons souligner l'importance de cette étape en l'illustrant par l'échec d'un projet développé par le directeur de l'incubateur traditionnel. En 2016, ce dernier s'est lancé dans la création d'un FabLab. Une relation est établie avec deux chefs d'entreprise. Cependant, faute de temps, le directeur sort peu à peu du projet, laissant les chefs d'entreprise le structurer :

Le FabLab est un projet qui nous a échappé. Je participais à des réunions avec un certain nombre de personnes et je défendais l'idée qu'il fallait avoir un groupe de chefs d'entreprise pour le développer. Je suis en contact avec un chef d'entreprise qui a commencé à agréger des copains. Je leur ai dit que je les aiderai. Je n'ai pas pu répondre présent lors de la constitution de ce dossier. Ils se sont alors rapprochés [d'un acteur institutionnel avec qui une collaboration est maintenant formalisée]. (Directeur de l'incubateur traditionnel, mai 2017)

3.5. Poursuite collective pour l'émergence du programme d'accompagnement

La formalisation du projet enclenche une phase de travail entre l'incubateur et l'organisation partenaire. Les équipes de l'incubateur traditionnel et du préaccélérateur sont impliquées dans l'émergence de la forme d'accompagnement travaillée par le directeur et son partenaire, au même titre que les équipes de l'organisation partenaire. Cette collaboration est dirigée par les réflexions des directeurs et de leurs partenaires (cognition), fondée sur la mutualisation de leur expérience (capital humain) et de leur réseau professionnel (capital social). Ils travaillent avec leurs équipes pour passer chaque étape de la construction des nouveaux programmes : trouver des fonds publics et privés, identifier les ressources humaines nécessaires, structurer précisément le contenu des programmes, définir un lieu pour accueillir les entrepreneurs, etc. Par exemple, pour le projet d'accélérateur, le directeur de l'incubateur

traditionnel s'oriente vers la mobilisation de fonds publics et privés, grâce à sa connaissance des subventions publiques et au réseau du cadre de la grande entreprise :

[L'incubateur et l'entreprise partenaire] ont obtenu les accords des financeurs privés pour un financement de l'ordre de 100 000 €. On a déposé ensemble une demande de subvention à région à hauteur de 170 000 €. On a reçu l'accusé de réception. On est en train de rédiger le cahier des charges pour l'appel à projets du prestataire mobilisé pour faire fonctionner l'accélérateur. (Directeur de l'incubateur traditionnel, mai 2017)

Lors de cette phase, les directeurs font face à un regain d'intérêt et d'investissement de certains salariés pour les tâches de mise en place des programmes, ou à une rupture définitive avec d'autres salariés. Au sein de l'incubateur traditionnel, les chargés d'affaires et assistants contribuent à la mise en place de l'espace de *coworking* : ils réceptionnent le mobilier commandé, ils accompagnent les travaux d'aménagement réalisés par l'équipe technique de la chambre consulaire, ils déménagent leurs bureaux pour s'installer dans l'espace de *coworking*. Cependant, les tensions avec le chargé d'affaires 2 ne sont pas apaisées : ce salarié refuse de s'investir dans la préparation des animations du nouveau lieu et se sent mis à l'écart. Quelques semaines après l'inauguration de l'espace de *coworking* en septembre 2016, il quitte définitivement l'incubateur traditionnel. Cette expérience conduit le directeur et le cadre de la grande entreprise à financer un prestataire pour la gestion de l'accélérateur. Ce dernier lance l'accélération d'une première promotion de onze dirigeants d'entreprise en septembre 2019. Au sein du préaccélérateur, le directeur fait le choix de recruter des stagiaires pour gérer la construction du *hackathon* et du programme d'accompagnement à l'*open innovation*. Son objectif est de permettre à l'accompagnant 1 de se concentrer sur un quotidien déjà bien occupé. Cette décision n'empêche pas l'accompagnant d'aider le directeur à la marge, et de se tenir au courant de l'avancée des projets. Par ailleurs, durant la structuration du *hackathon*, le directeur est peu à peu mis en retrait des aspects stratégiques par le groupement d'universités et d'écoles publiques et se charge d'aspects plus opérationnels. Une première édition se déroule en mars

2017 et une seconde un an plus tard. Concernant le programme d'accompagnement à l'*open innovation*, les réunions de pilotage permettent au préaccélérateur et au collège doctoral de lancer l'accompagnement en octobre 2017. Si le directeur contribue activement à la constitution de ce programme, son projet est peu à peu transmis à l'équipe chargée de la valorisation de la recherche au sein du groupement d'universités et d'écoles publiques.

3.6. Transformations des incubateurs

La mise en œuvre des projets de nouvelles formes d'accompagnement conduit à la transformation (1) des ressources et compétences des incubateurs, ainsi que l'émergence d'une stratégie, mais également (2) à la transformation des fondations de capacités dynamiques managériales des directeurs.

Au niveau organisationnel, les transformations concernent (1) l'acquisition, la modification et l'abandon de ressources, (2) le développement de nouvelles compétences du domaine de l'accompagnement entrepreneurial pour l'équipe des incubateurs et (3) l'émergence d'une stratégie partenariale. Concernant l'incubateur traditionnel, ses ressources humaines évoluent avec le départ de l'accompagnant 2 et le recrutement d'un prestataire pour gérer l'accélérateur. Les salariés bénéficient de nouvelles ressources matérielles : les locaux de l'incubateur sont abandonnés au profit de l'espace de *coworking* et du bâtiment qui accueille l'accélérateur. Des ressources financières publiques et privées sont également acquises grâce à l'espace de *coworking* et à l'accélérateur : « 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 » (cadre de grande entreprise partenaire de l'incubateur traditionnel, janvier 2017). Des fonds publics et privés sont également obtenus par le préaccélérateur. Le *hackathon* permet de gérer du chiffre d'affaires, une première pour cette structure publique :

« On a travaillé avec [la grande entreprise partenaire]. Ils nous ont apporté 20 000 € pour le hackaton » (directeur du préaccélérateur, mars 2017). Le programme d'accompagnement à l'*open innovation* permet de collecter des subventions publiques d'un montant de 8 000 euros. Les ressources humaines évoluent également : si des stagiaires sont recrutés pour accompagner l'émergence des nouvelles formes d'accompagnement, le directeur décide de quitter l'incubateur en mars 2017 du fait des tensions avec la gouvernance.

Concernant les compétences, les salariés de l'incubateur traditionnel ont développé une compétence proche de l'animation pour répondre aux demandes d'entreprises :

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)

Cette dynamique de transformation, insufflée par l'espace de *coworking* et par l'accélérateur, incite les salariés de l'incubateur à repenser leur quotidien et à développer des compétences d'adaptation et d'innovation : « On a envie que ça bouge [au sein de l'incubateur traditionnel] et de faire évoluer notre métier » (assistant 2 de l'incubateur traditionnel, septembre 2016). Les projets du directeur du préaccélérateur agissent de façon similaire pour l'accompagnant 1. Il s'inspire des partenariats noués grâce au directeur pour développer une compétence de recherche de partenaires privés : « Je souhaite travailler avec plus de grandes entreprises et avoir des partenaires pour financer l'accompagnement des entrepreneurs. J'aimerais développer ces partenariats privés pour posséder ce côté indépendant » (accompagnant 1 du préaccélérateur, mars 2017).

La transformation des ressources et compétences permet de renforcer la performance des deux incubateurs, notamment par la mise en place d'une stratégie de partenariat. Cette stratégie assure une performance de plus long terme en garantissant la détection de partenaires

pour financer des programmes d'accompagnement. Elle émerge grâce à l'expérience terrain et aux essais-erreurs réalisés. La mobilisation de partenaires est en effet une solution originale trouvée chemin faisant par les directeurs. Pour l'incubateur traditionnel, elle se matérialise en 2017 avec le vote du conseil d'administration de la modification des statuts de l'incubateur traditionnel : « On a fait évoluer les statuts de l'incubateur pour porter le projet d'accélérateur » (directeur de l'incubateur traditionnel, mai 2017). Cette transformation a pour objectif de faciliter l'accueil de nouveaux projets semblables à l'accélérateur et l'inclusion de partenaires, notamment privés, dans la gouvernance. Pour le préaccélérateur, outre la compétence développée par l'accompagnant 1, le groupement d'universités et d'écoles publiques crée un poste salarié pour détenir la compétence de gestion de partenariats, et ce, grâce à l'expérience du directeur. Ce dernier critique en revanche la lourdeur de ce dispositif :

Il y a maintenant quelqu'un qui s'occupe des partenariats [au sein du regroupement d'universités et d'écoles publiques]. Tous les projets doivent transiter par cette personne. Elle fait goulot d'étranglement parce qu'elle a des priorités données par la direction. La priorité c'est le mécénat. (Directeur du préaccélérateur, octobre 2017)

Au niveau individuel, une conséquence des processus est la transformation des fondations de capacités dynamiques managériales des directeurs. En effet, les relations avec la cognition, le capital social et humain de leur partenaire conduisent à enrichir (1) le capital social des directeurs : grâce à leurs partenaires, ces acteurs sont mis en relation avec de nombreux professionnels qui alimentent leur réseau professionnel. C'est par exemple le cas du directeur de l'incubateur traditionnel lors du projet d'accélérateur : « Cet accélérateur a été construit par plusieurs partenaires. On était cinq ou six au démarrage. Aujourd'hui, on est 20-25. [L'incubateur traditionnel] est un partenaire parmi d'autres pour construire le projet, mais c'est bien lui qui va être la structure porteuse de l'accélérateur » (cadre de la grande entreprise partenaire, mai 2017). Pour ces directeurs, les rencontres les plus intéressantes sont des professionnels du secteur privé qui pourront être partenaires de futurs projets

d'accompagnement. Ils entrent plus facilement en contact avec eux grâce à leurs partenaires et à leur position identifiable de porteurs de programmes d'accompagnement ; (2) le capital humain des directeurs : l'expérience des processus conduit à enrichir leur connaissance dans le domaine de l'accompagnement, notamment en développant des compétences en animation pour le directeur de l'incubateur traditionnel et de mise en place de modèle économique pour le directeur du préaccélérateur : « Les opportunités, ça fait partie du train-train. Pour faire financer, à chaque fois, on essaye de voir quel *business model* on peut faire. Pour parler *business model*, chaque événement, chaque action a son propre *business model* original » (directeur du préaccélérateur, mars 2017) ; (3) la cognition des directeurs : les processus de transformation et leurs difficultés conduisent les directeurs à faire évoluer leurs schémas mentaux et réflexions. Par exemple, grâce à son expérience et ses partenaires, le directeur de l'incubateur traditionnel relativise la spécificité des accélérateurs et reconnaît la capacité d'un incubateur traditionnel à porter ce type de format :

Le partenariat de [l'incubateur traditionnel] avec la [chambre consulaire partenaire] conduit à une plus forte volonté [la chambre] de s'appuyer sur nous pour mettre en place des programmes et des actions d'innovations sur le département. Je suis désormais convaincu qu'une structure comme la nôtre est capable de développer des accélérateurs, des espaces de *coworking*, etc., au même titre que n'importe quel accélérateur privé. (Directeur de l'incubateur traditionnel, mai 2017)

Après l'expérience de tensions avec la gouvernance, le directeur du préaccélérateur perçoit autrement sa posture frontale et la nécessité de son départ :

Avant, pendant les discussions avec [la gouvernance], mes propositions « boardline » pour repenser et structurer l'incubateur étaient systématiquement refusées. Depuis que je suis sur le départ, ça a l'air d'être le scénario préféré. C'est bien pour [le groupement d'universités et d'écoles publiques] que je parte. Et c'est bien pour moi que je parte. Ça me permet de relativiser. Mes idées n'étaient pas le problème, mais plutôt ma manière de faire.

4. Discussion

Cette recherche est focalisée sur l'étude des capacités dynamiques des directeurs d'incubateur et de leurs fondations (capital humain, social et cognition). L'objectif est d'ouvrir la boîte noire du rôle stratégique de ces acteurs lors de transformations de leur organisation. L'originalité des résultats porte sur la relation entre les fondations de capacités dynamiques de ces directeurs et la cognition, le capital social et le capital humain de dirigeants d'organisations publiques ou privées partenaires. Ces derniers participent aux processus de transformation enclenchés par les directeurs dans un contexte de résistance au changement et de raréfaction des ressources. Ensemble, ils font émerger de nouvelles formes d'accompagnement qui transforment les ressources et compétences des incubateurs. Cette relation partenariale contribue également à modifier les fondations de capacités dynamiques managériales des directeurs.

4.1. Contributions à la littérature

Les principales contributions de cette recherche ciblent la littérature des incubateurs. Nous proposons une meilleure compréhension du fonctionnement stratégique de ces organisations (Ahmad & Thornberry, 2018 ; Kakabadse *et al.*, 2020). Nous approfondissons plus particulièrement le rôle décisionnaire des directeurs d'incubateur en étudiant leurs capacités dynamiques managériales. Parmi les missions stratégiques de cet acteur (*ibid.*), nous indiquons qu'ils sont investis dans la définition et la mise en œuvre de changements stratégiques. Ils alertent leur gouvernance sur les transformations nécessaires et tentent de les convaincre d'agir si leur réponse est négative. Ils mobilisent également leur équipe pour mettre en place ces transformations. Dans ce cadre, ils font notamment face à des situations de résistance au changement qui nécessitent des savoir-faire managériaux en matière d'accompagnement au changement que tous ne possèdent pas. Cet enjeu de la détention d'une compétence managériale de gestion du changement par le directeur d'incubateur n'était

jusqu'alors pas souligné par la littérature académique (Ahmad & Thornberry, 2018 ; Kakabadse *et al.*, 2020).

Pour faire face à ces situations de résistance au changement et de manque de financements, les directeurs d'incubateur développent des relations avec des partenaires extérieurs, en espérant trouver du soutien et poursuivre les transformations qu'ils jugent indispensables. Ces partenariats s'appuient notamment sur les relations entre la cognition, le capital social et humain des deux acteurs. Cette approche originale nous permet d'étudier ces « relations » constituées par des enrichissements à sens unique (par exemple, quand l'un des acteurs est mis en relation avec un membre du capital social de l'autre : il agrandit son capital social), des enrichissements à double sens (par exemple, les discussions et réflexions communes qui alimentent les cognitions des deux acteurs en même temps) ou des enrichissements croisés (par exemple quand l'expérience d'un acteur – son capital humain – va alimenter la réflexion – la cognition – de l'autre).

Par ailleurs, si les directeurs des trois incubateurs étudiés développent des relations avec leurs partenaires pour enclencher des changements initialement refusés par la gouvernance et les équipes des incubateurs, leur choix ne se porte pas sur les mêmes types de partenaires : (1) dans certains cas, le capital humain oriente ce choix. Par exemple, grâce à sa longue expérience dans l'incubateur, le directeur de l'incubateur traditionnel connaît bien le fonctionnement institutionnel dans lequel il est positionné et les acteurs qu'il peut mobiliser pour respecter ce cadre. Dans d'autres cas, (2) le capital social est moteur. Le directeur de l'accélérateur choisit notamment un chef d'entreprise qu'il connaît bien et en qui il a confiance pour tenter d'apporter une réponse au problème de manque de fonds de sa structure. (3) Enfin, dans de derniers cas, la cognition dirige la sélection des partenaires : le directeur du

préaccélérateur réfléchit et évalue en priorité les ressources dont il a besoin pour ses projets, puis détermine en conséquence les acteurs qui pourraient les lui apporter.

L'étude de l'articulation entre les fondations de capacités dynamiques managériales (cognition, capital social, capital humain) des directeurs nous permet également de répondre aux pistes de recherche proposées par Helfat et Martin (2015) dans la littérature des capacités dynamiques, comme l'analyse conjointe des trois fondations. Notre approche est originale, car elle met en avant la contribution de la cognition, du capital social et du capital humain de partenaires extérieurs à l'évolution des fondations de capacités dynamiques managériales des directeurs, lors du processus de transformation : cette relation est peu présente dans la plupart des recherches (Adner & Helfat, 2003 ; Helfat & Peteraf, 2015 ; Huy & Zott, 2019 ; Kevill *et al.*, 2021). En effet, lors des processus de transformation des incubateurs provoqués par des capacités dynamiques managériales, processus structurés par des étapes originales (« structuration d'une vision », « recherche de partenaires », « formalisation du partenariat ») (Helfat & Peteraf, 2015 ; Teece, 2007), la cognition, le capital social et humain des directeurs sont eux-mêmes transformés grâce à plusieurs mécanismes : (1) les réflexions partagées avec leurs partenaires (2) les rencontres et mises en relation avec des tiers et (3) l'expérience vécue lors de ces processus de transformation. En effet, le capital humain des directeurs est transformé par l'expérience vécue lors de ces processus de transformation, structurée par les réflexions (cognition) pour la mise en place de formats d'accompagnement avec leurs partenaires (capital social). Le capital social est enrichi par les événements organisés avec l'équipe de l'incubateur, les discussions et suggestions de leurs partenaires (cognition) qui conduisent à des mises en relation avec le réseau de leur partenaire au cours de cette expérience (capital humain). Enfin, leurs schémas mentaux et réflexions se transforment grâce à l'expérimentation de nouveaux formats d'accompagnement (capital humain), mais aussi par des échanges conduits avec leurs partenaires (capital social). Ces modifications démontrent ainsi une interdépendance entre

cognition, capital social et capital humain des acteurs qui travaillent à la transformation des incubateurs (Adner & Helfat, 2003 ; Helfat & Peteraf, 2015 ; Huy & Zott, 2019).

Par ailleurs, la construction de partenariats réalisée par les directeurs d'incubateur pourrait être reliée au comportement d'entrepreneurs contributeurs (Béraud *et al.*, 2013), des acteurs actifs dans la construction de collaborations au sein de systèmes d'innovation ouverts. Nous approfondissons néanmoins cette approche théorique en indiquant que les directeurs d'incubateur ne sont pas des entrepreneurs comme les autres. Ces acteurs sont soumis aux décisions d'une gouvernance composée d'institutions publiques ou privées avec laquelle ils doivent composer. Les directeurs agissent ainsi plus en « intrapreneurs » (Covin & Miles, 1999) contributeurs.

4.2. Contributions managériales

Nous détaillons également plusieurs contributions managériales pour les directeurs d'incubateur et leurs financeurs publics. En premier lieu, nous conseillons aux directeurs de trouver des relais à l'extérieur de l'incubateur pour soutenir leurs projets. Cette mission consiste à anticiper les évolutions possibles de l'accompagnement entrepreneurial et à imaginer de nouvelles formes d'accompagnement pour y faire face. Elle les conduit à potentiellement connaître des situations de résistance au changement dans l'incubateur. Une solution est de mobiliser le soutien de partenaires publics ou privés. Le statut de ces acteurs et l'intérêt qu'ils peuvent porter aux projets vont constituer un appui pour faciliter l'adhésion des membres de l'incubateur. L'adhésion sera d'autant plus facile pour la gouvernance si les partenaires mobilisés sont connus et impliqués dans les niveaux stratégiques de l'incubateur et capables d'apporter des financements. Concernant les équipes, un engagement concret des partenaires dans la création de nouvelles formes d'accompagnement sera un moteur pour leur participation. Le choix de ces partenaires doit par ailleurs être réalisé de façon stratégique par les directeurs.

Pour favoriser la réussite de la collaboration, plusieurs éléments semblent importants : (1) une confiance et des valeurs communes pour permettre au directeur et au partenaire de travailler ensemble, (2) l'organisation de rattachement du partenaire doit contribuer à la mission de l'incubateur, par exemple en matière de développement économique, pour bâtir un objectif commun aux deux organisations et (3) la formalisation d'un partenariat est indispensable, notamment en prenant en compte le cadre institutionnel de l'incubateur.

En second lieu, en relation avec la collaboration avec ces partenaires extérieurs, il semble opportun de souligner l'importance de la compétence managériale des directeurs d'incubateur pour faire face aux situations de résistance au changement dans leur organisation. Un enjeu de formation, notamment à l'accompagnement au changement, est révélé par cette recherche. Les directeurs sont des agents du changement dans leur organisation, bien les outiller pour réaliser cette mission spécifique est indispensable. Nous suggérons donc à la gouvernance des incubateurs de financer des formations pour leur directeur dans ce domaine.

En troisième lieu, il semble pertinent de suggérer aux institutions publiques qui financent les incubateurs d'accompagner leurs démarches partenariales. Ce soutien peut se traduire par une participation à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie partenariale. En matière de définition de cette stratégie, les financeurs publics peuvent orienter des appels à projets qu'ils proposent avec, par exemple, la demande d'un co-financement privé, ou en sélectionnant des projets d'accompagnement spécifiques qui rassemblent des acteurs publics et privés compétents sur des thématiques spécifiques (inclusion, environnement, *deeptech*, etc.). Cet appui conduira également à rendre plus lisible le secteur de l'accompagnement entrepreneurial caractérisé par une pluralité d'acteurs.

4.3. Limites et perspectives de recherche

Cette recherche comporte des limites qui sont autant de pistes pour de futures recherches. Comme indiqué dans la partie méthodologie, notre recherche a lieu en France, où les institutions publiques sont engagées dans le financement des incubateurs. Aussi, nos résultats sont particuliers à un contexte où les pouvoirs publics sont très présents. Pour dépasser cette limite, il est nécessaire d'explorer d'autres pays où le secteur public est moins investi. De plus, pour étudier plus en détail les transformations des incubateurs, les concepts d'organisation hybrides (Battilana, 2018) et d'intelligence collective (Secundo *et al.*, 2021) constituent des pistes qui nous semblent intéressantes à explorer. D'une part, les partenariats développés permettent aux incubateurs de bénéficier de ressources et compétences d'origine publique ou privée. Ils agissent à la manière d'organisations hybrides pour acquérir et conserver ces ressources et compétences. D'autre part, l'acquisition et la conservation de ces ressources sont possibles grâce à un travail des directeurs d'incubateurs et de leurs partenaires, durant lequel ils associent leurs efforts pour parvenir à un but commun, soit une dynamique d'intelligence collective (Lévy, 2010).

Références

- Adla, L., Eyquem-Renault, M. & Gallego-Roquelaure, V. (2020). From the leader's values to organizational values: Toward a dynamic and experimental view on value work in SMEs. *M@n@gement*, 23(1), 81-101. doi: [10.37725/mgmt.v23.4418](https://doi.org/10.37725/mgmt.v23.4418)
- Adner, R. & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Ahmad, A. J. & Thornberry, C. (2018). On the structure of business incubators: De-coupling issues and the mis-alignment of managerial incentives. *Journal of Technology Transfer*, 43(5), 1190-1212. doi: [10.1007/s10961-016-9551-y](https://doi.org/10.1007/s10961-016-9551-y)
- Ambrosini, V. & Altintas, G. (2019). Dynamic managerial capabilities. In D. Bergh (dir.), *Oxford research encyclopedia of business and management* (p. 1-18). Oxford University Press. doi: [10.1093/acrefore/9780190224851.013.20](https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.20)
- Arreola, F., Favre-Bonte, V. & Tran, S. (2021). The corporate accelerator: A new kind of strategic factor market to access strategic resources. *M@n@gement*, 24(3), 56-71. doi: [10.37725/mgmt.v24.4576](https://doi.org/10.37725/mgmt.v24.4576)
- Augier, M. & Teece, D. J. (2008). Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization Studies*, 29(8-9), 1187-1208. doi: [10.1177/0170840608094776](https://doi.org/10.1177/0170840608094776)
- Baraldi, E. & Ingemansson Havenvid, M. (2016). Identifying new dimensions of business incubation: A multi-level analysis of Karolinska Institute's incubation system. *Technovation*, 50-51, 53-68. doi: [10.1016/j.technovation.2015.08.003](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.08.003)
- Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *M@n@gement*, 21(4), 1278-1305.
- Béraud, P., Cormerais, F. & Jablanczy, A. (2013). Entrepreneurs et contributeurs : vers une nouvelle alliance. *La Revue des sciences de gestion*, (263-264), 107-116. doi: [10.3917/rsg.263.0107](https://doi.org/10.3917/rsg.263.0107)
- Bergek, A. & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20-28. doi : [10.1016/j.technovation.2007.07.008](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008)
- Boissin, J. P., Chollet, B. & Emin, S. (2009). Les déterminants de l'intention de créer une entreprise chez les étudiants : un test empirique. *M@n@gement*, 12(1), 28-51. doi : [10.3917/mana.121.0028](https://doi.org/10.3917/mana.121.0028)

Cambra Fierro, J. J. & Pérez, L. (2018). Value creation and appropriation in asymmetric alliances: The case of tech startups. *M@n@gement*, 21(1), 534-573. doi: [10.3917/mana.211.0534](https://doi.org/10.3917/mana.211.0534)

Covin, J. G. & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63. doi: [10.1177/104225879902300304](https://doi.org/10.1177/104225879902300304)

Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1–31. doi: [10.1002/smj.863](https://doi.org/10.1002/smj.863)

Economic Commission for Europe. (2001). *Best practice in business incubation*. United Nations.

Eggers, J. P. & Kaplan, S. (2009). Cognition and renewal: Comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change. *Organization Science*, 20(2), 461-477. doi: [10.1287/orsc.1080.0401](https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0401)

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. doi: [10.5465/AMJ.2007.24160888](https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888)

Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. doi: [10.1177/1094428112452151](https://doi.org/10.1177/1094428112452151)

Hackett, S. M. & Dilts, D. (2004). A real options-driven theory of business incubation. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 41-54. doi: [10.1023/B:JOTT.0000011180.19370.36](https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011180.19370.36)

Hausberg, J. P. & Korreck, S. (2020). Business incubators and accelerators: A co-citation analysis-based, systematic literature review. *Journal of Technology Transfer*, 45(1), 151-176. doi: [10.1007/s10961-018-9651-y](https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y)

Helfat, C. E. & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312. doi: [10.1177/0149206314561301](https://doi.org/10.1177/0149206314561301)

Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. doi: [10.1002/smj.2247](https://doi.org/10.1002/smj.2247)

Holzmayr, F. & Schmidt, S. L. (2020). Dynamic managerial capabilities, firm resources, and related business diversification – Evidence from the English Premier League. *Journal of Business Research*, 117, 132-143. doi: [10.1016/j.jbusres.2020.05.044](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.044)

Huy, Q. & Zott, C. (2019). Exploring the affective underpinnings of dynamic managerial capabilities: How managers' emotion regulation behaviors mobilize resources for their firms. *Strategic Management Journal*, 40(1), 28-54. doi: [10.1002/smj.2971](https://doi.org/10.1002/smj.2971)

- Kakabadse, N., Karatas-Ozkan, M., Theodorakopoulos, N., McGowan, C. & Nicolopoulou, K. (2020). Business incubator managers' perceptions of their role and performance success: Role demands, constraints, and choices. *European Management Review*, 17(2), 485-498. doi: [10.1111/emre.12379](https://doi.org/10.1111/emre.12379)
- Ketokivi, M. & Choi, T. (2014). Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of Operations Management*, 32(5), 232-240. doi: [10.1016/j.jom.2014.03.004](https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.03.004)
- Kevill, A., Trehan, K., Harrington, S. & Kars-Unluoglu, S. (2021). Dynamic managerial capabilities in micro-enterprises: Stability, vulnerability and the role of managerial time allocation. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 39(6), 507-531. doi: [10.1177/0266242620970473](https://doi.org/10.1177/0266242620970473)
- Kim, S. (2021). Frame restructuring: The making of an alternative business incubator amid Detroit's crisis. *Administrative Science Quarterly*, 66(3), 753-805. doi: [10.1177/0001839220986464](https://doi.org/10.1177/0001839220986464)
- Kor, Y. Y. & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233-244. doi: [10.1002/smj.2000](https://doi.org/10.1002/smj.2000)
- Lamine, W., Mian, S., Fayolle, A., Wright, M., Klofsten, M. & Etzkowitz, H. (2018). Technology business incubation mechanisms and sustainable regional development. *Journal of Technology Transfer*, 43(5), 1121-1141. doi: [10.1007/s10961-016-9537-9](https://doi.org/10.1007/s10961-016-9537-9)
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. doi: [10.5465/amr.1999.2553248](https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248)
- Lévy, P. (2010). From social computing to reflexive collective intelligence: The IEML research program. *Information Sciences*, 180(1), 71-94. doi: [10.1016/j.ins.2009.08.001](https://doi.org/10.1016/j.ins.2009.08.001)
- Lukeš, M., Longo, M. C. & Zouhar, J. (2019). Do business incubators really enhance entrepreneurial growth? Evidence from a large sample of innovative Italian start-ups. *Technovation*, 82-83, 25-34. doi: [10.1016/j.technovation.2018.07.008](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.07.008)
- Martin, J. A. (2011). Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: The role of episodic teams in executive leadership groups. *Organization Science*, 22(1), 118-140. doi: [10.1287/orsc.1090.0515](https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0515)
- Messeghem, K., Bakkali, C., Sammut, S. & Swalhi, A. (2018). Measuring nonprofit incubator performance: Toward an adapted balanced scorecard approach. *Journal of Small Business Management*, 56(4), 658-680. doi: [10.1111/jsbm.12317](https://doi.org/10.1111/jsbm.12317)
- Nair, S. & Blomquist, T. (2021). Exploring docility: A behavioral approach to interventions in business incubation. *Research Policy*, 50(7), Article 104274. doi: [10.1016/j.respol.2021.104274](https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104274)

Patton, D. (2014). Realising potential: The impact of business incubation on the absorptive capacity of new technology-based firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(8), 897-917. doi: [10.1177/0266242613482134](https://doi.org/10.1177/0266242613482134)

Secundo, G., Riad Shams, S. M. & Nucci, F. (2021). Digital technologies and collective intelligence for healthcare ecosystem: Optimizing Internet of things adoption for pandemic management. *Journal of Business Research*, 131, 563-572. doi: [10.1016/j.jbusres.2021.01.034](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.034)

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. doi: [10.1002/smj.640](https://doi.org/10.1002/smj.640)

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi: [10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)

Vanderstraeten, J. & Matthyssens, P. (2012). Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment. *Technovation*, 32(12), 656-670. doi: [10.1016/j.technovation.2012.09.002](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.09.002)

Vanderstraeten, J., van Witteloostuijn, A., Matthyssens, P. & Andreassi, T. (2016). Being flexible through customization – The impact of incubator focus and customization strategies on incubator survival and growth. *Journal of Engineering and Technology Management*, 41, 45-64. doi: [10.1016/j.jengtecman.2016.06.003](https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.06.003)

Warnier, V. (2019). Les approches ressources et compétences : fondations et refondations. In S. Liarte (dir.), *Les grands courants en management stratégique* (p. 71-95). EMS Editions. doi: [10.3917/ems.liar.2019.01.0071](https://doi.org/10.3917/ems.liar.2019.01.0071)

Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332. doi: [10.1177/135638901349708](https://doi.org/10.1177/135638901349708)

Annexes

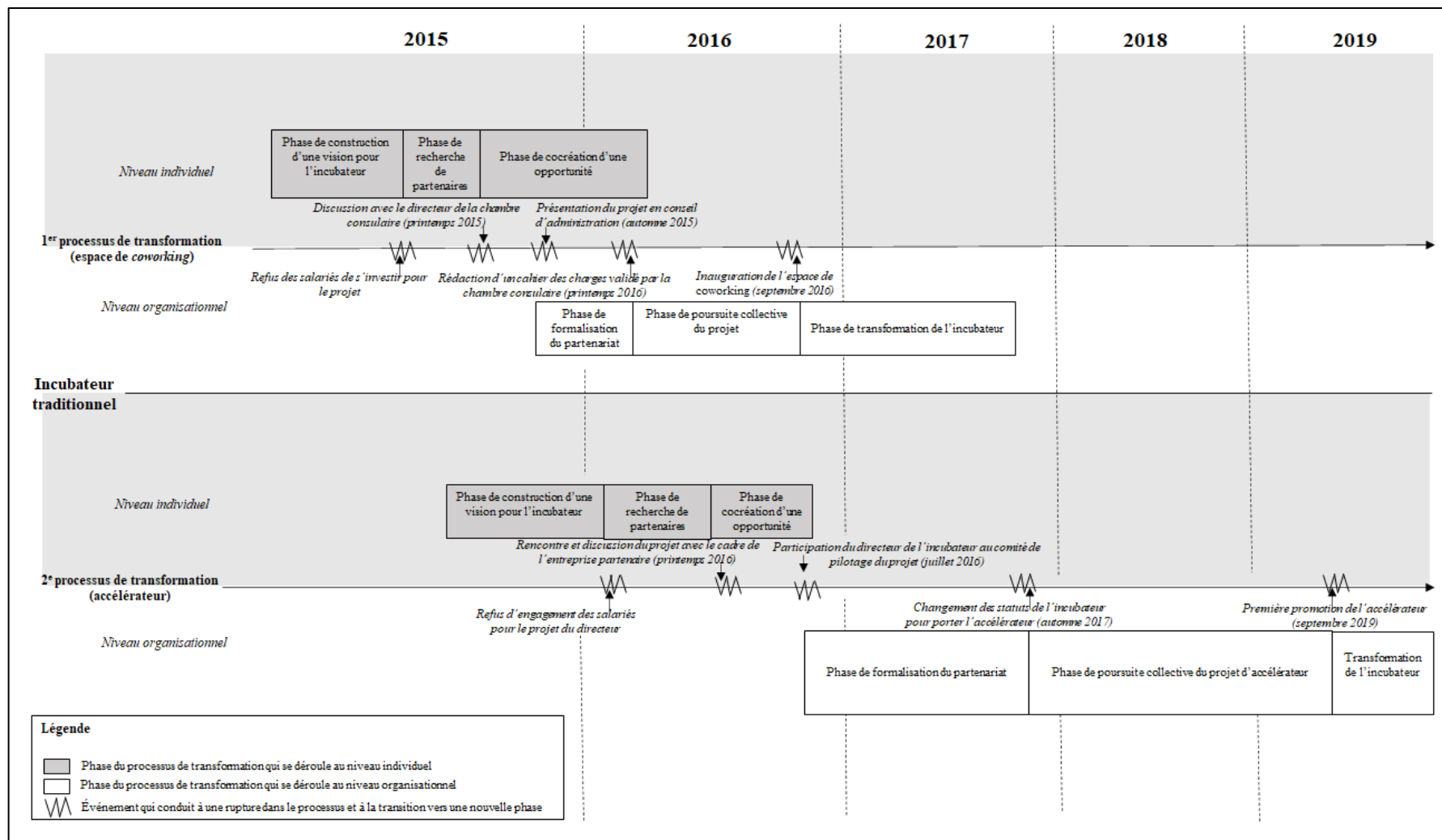
Annexe 1. Sources de données mobilisées au sein des trois cas d'incubateur

Incubateur traditionnel			
Immersion 1 avril 2016	Immersion 2 septembre 2016	Immersion 3 janvier 2017	Immersion 4 mai 2017
Acteurs interrogés :	Acteurs interrogés :	Acteurs interrogés :	Acteurs interrogés :
– accompagnant 1	– accompagnant 1	– accompagnant 1	– accompagnant 1
– accompagnant 2	– accompagnant 2	– assistant 1	– assistant 1
– assistant 1	– assistant 1	– assistant 2	– assistant 2
– directeur	– assistant 2	– directeur	– cadre de grande entreprise
– entrepreneur 1	– directeur	– entrepreneur 1	– directeur
– entrepreneur 2	– entrepreneur 1	– entrepreneur 3	– entrepreneur 1
– entrepreneur 3	– entrepreneur 2	– entrepreneur 4	– entrepreneur 3
– partenaire 1	– entrepreneur 3	– partenaire 3	– entrepreneur 4
– stagiaire	– partenaire 2		– financeur public
			– partenaire 4
Nombre d'heures d'observation : 20 h	Nombre d'heures d'observation : 20 h	Nombre d'heures d'observation : 20 h	Nombre d'heures d'observation : 20 h
Documents collectés :	Documents collectés :	Documents collectés :	Documents collectés :
– rapports de l'activité	– articles de presse	– articles de presse	– articles de presse
	– communications rédigées par l'équipe	– communications rédigées par l'équipe	– communications rédigées par l'équipe
			– plaquette commerciale
Accélérateur			
Immersion 1 juin 2016	Immersion 2 novembre 2016	Immersion 3 mai 2017	Immersion 4 novembre 2017
Acteurs interrogés :	Acteurs interrogés :	Acteurs interrogés :	Acteurs interrogés :
– accompagnant	– accompagnant	– cadre de grande entreprise	– cadre de grande entreprise
– chef d'entreprise 1	– chef d'entreprise 1	– chef d'entreprise 2	– chef d'entreprise 1
– directeur	– directeur		

– entrepreneur 1	– entrepreneur 3	– entrepreneur 4	– chef d’entreprise 2
– entrepreneur 2	– entrepreneur 4	– entrepreneur 5	– entrepreneur 5
– entrepreneur 3	– entrepreneur 5	– entrepreneur 6	– entrepreneur 7
		– partenaire 4	– entrepreneur 8
Nombre d’heures d’observation : 20 h	Nombre d’heures d’observation : 20 h	Nombre d’heures d’observation : 20 h	Nombre d’heures d’observation : 20 h
Documents collectés : – communications rédigées par l’équipe – outils d’accompagnement – plaquette commerciale	Documents collectés : – articles de presse – communications rédigées par l’équipe	Documents collectés : – articles de presse – outils d’accompagnement	Documents collectés : – rapport d’activité
Préaccélérateur			
Immersion 1 novembre 2016	Immersion 2 mars 2017	Immersion 3 octobre 2017	Immersion 4 février 2018
Acteurs interrogés : – accompagnant 1 – directeur – entrepreneur 1 – entrepreneur 2 – entrepreneur 3 – partenaire 1	Acteurs interrogés : – accompagnant 1 – directeur – cadre de grande entreprise – entrepreneur 1 – entrepreneur 2 – entrepreneur 3	Acteurs interrogés : – accompagnant 1 – directeur – entrepreneur 1 – entrepreneur 2 – entrepreneur 5 – partenaire 2	Acteurs interrogés : – accompagnant 1 – accompagnant 2 – directeur – entrepreneur 1 – entrepreneur 5 – entrepreneur 6 – stagiaire – partenaires 3
Nombre d’heures d’observation : 20 h	Nombre d’heures d’observation : 20 h	Nombre d’heures d’observation : 20 h	Nombre d’heures d’observation : 20 h
Documents collectés : – communications rédigées par l’équipe – outil d’accompagnement – rapport de l’activité	Documents collectés : – articles de presse – communications rédigées par l’équipe	Documents collectés : – communications rédigées par l’équipe	Documents collectés : – articles de presse – communications rédigées par l’équipe – rapport de l’activité

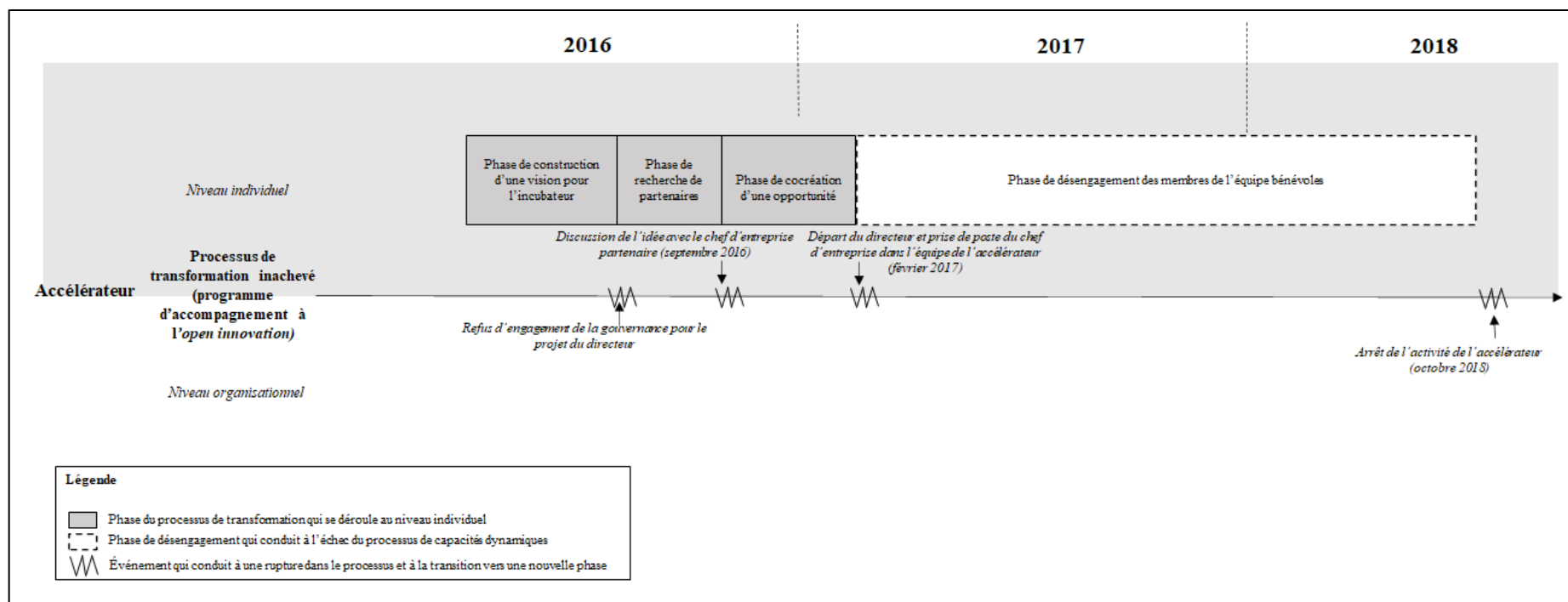
Source : élaboration propre

Annexe 2.1. Processus de transformation de l'incubateur traditionnel



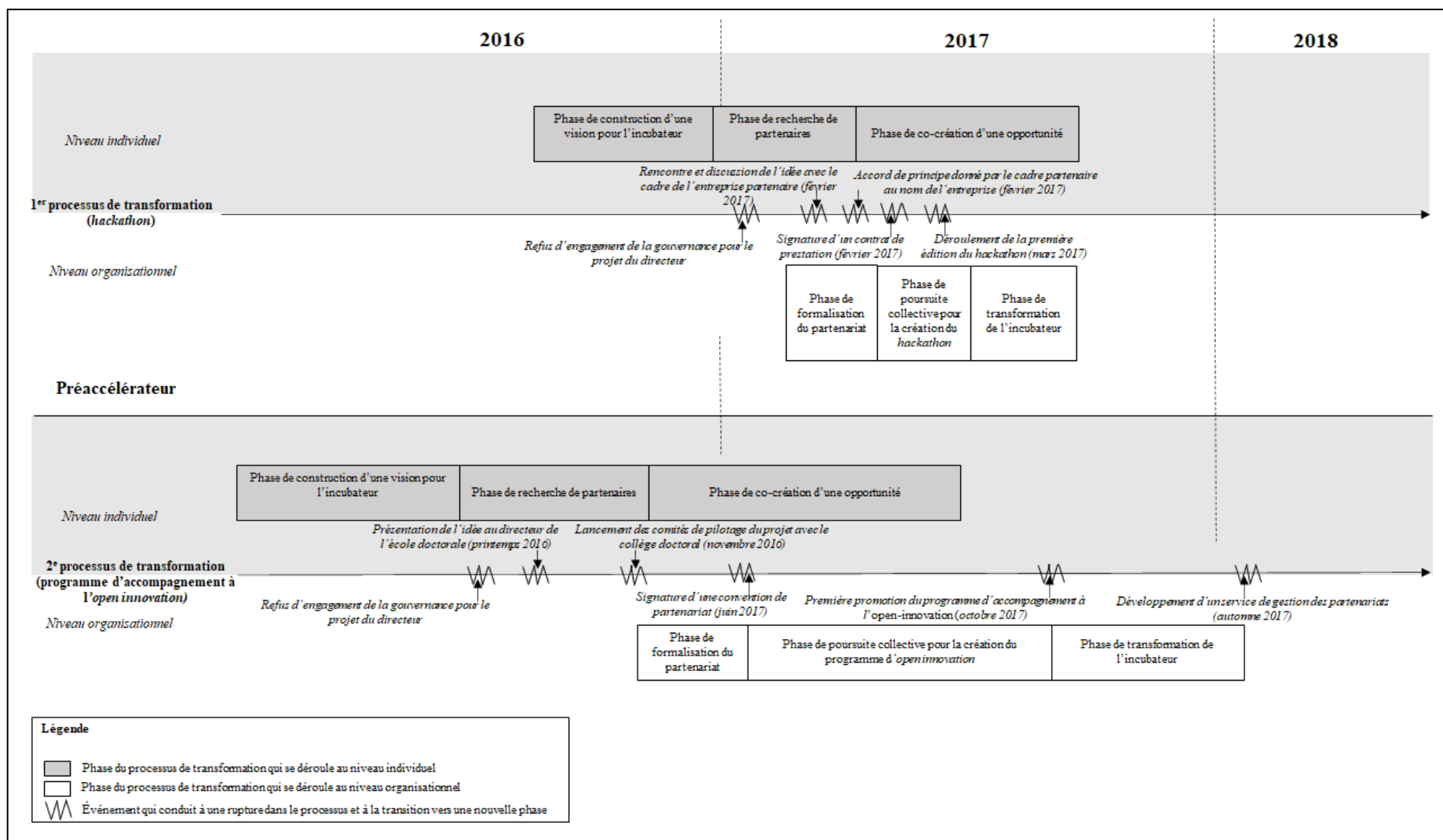
Source : élaboration propre

Annexe 2.2. Processus de transformation de l'accélérateur



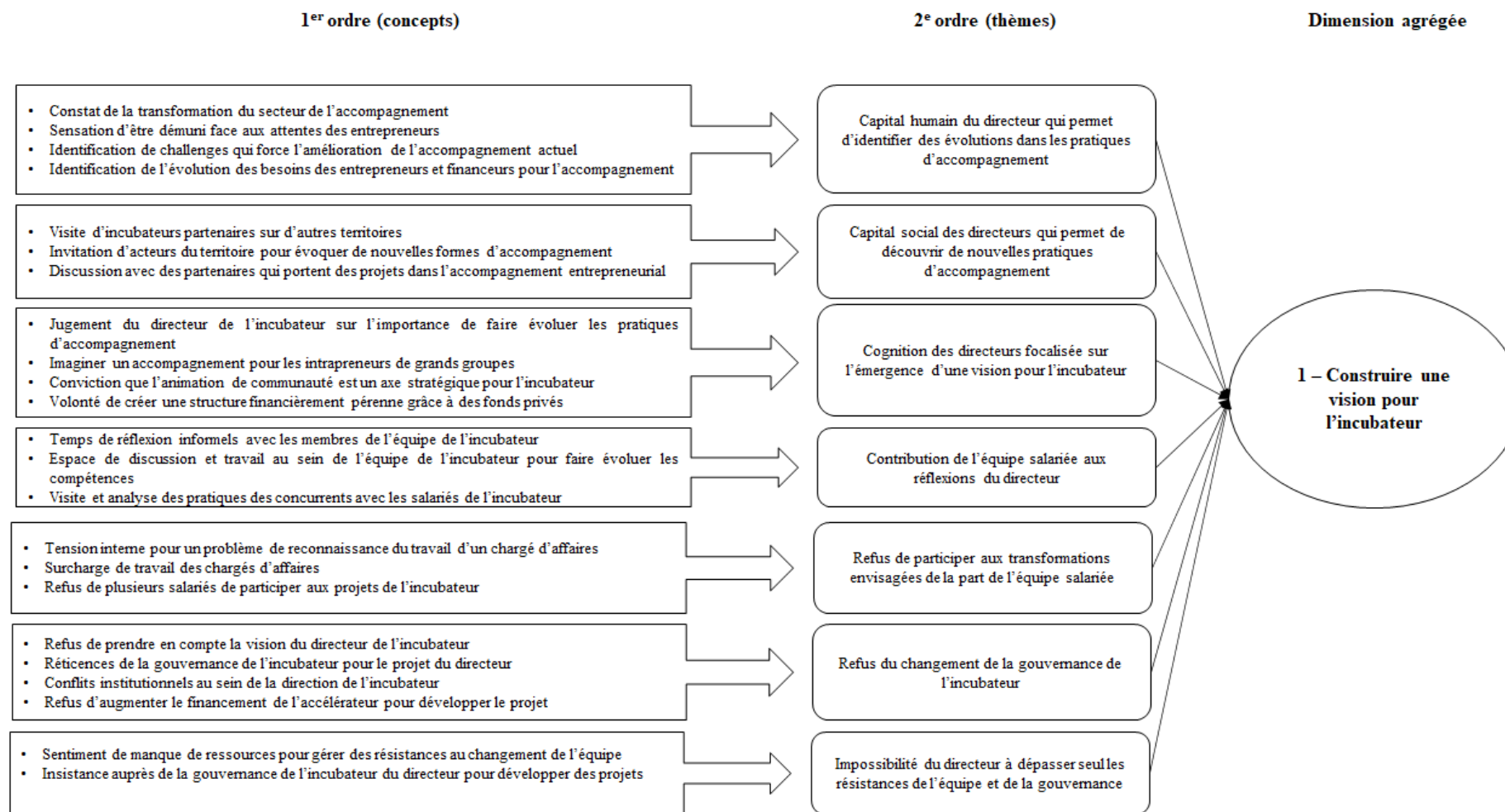
Source : élaboration propre

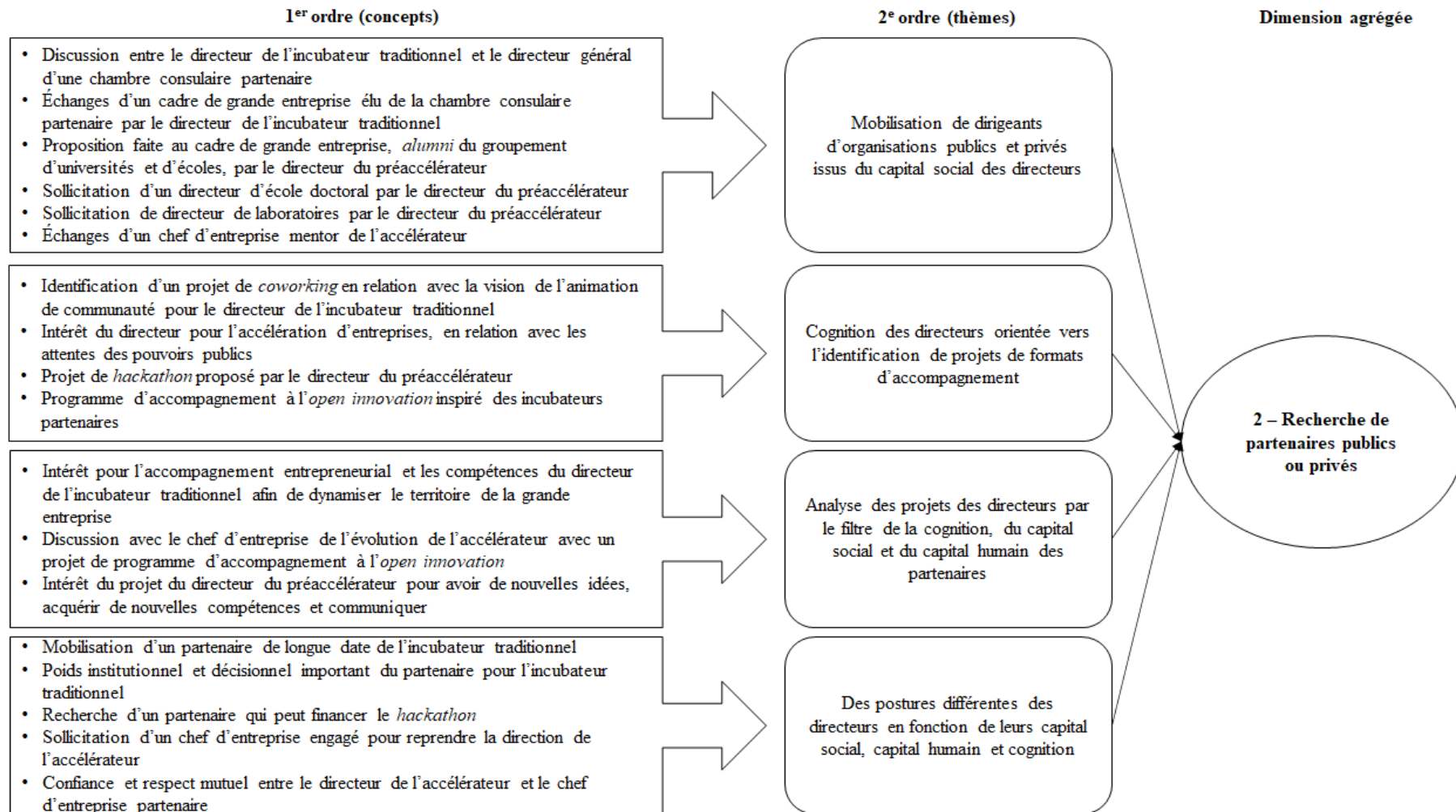
Annexe 2.3. Processus de transformation du préaccélérateur

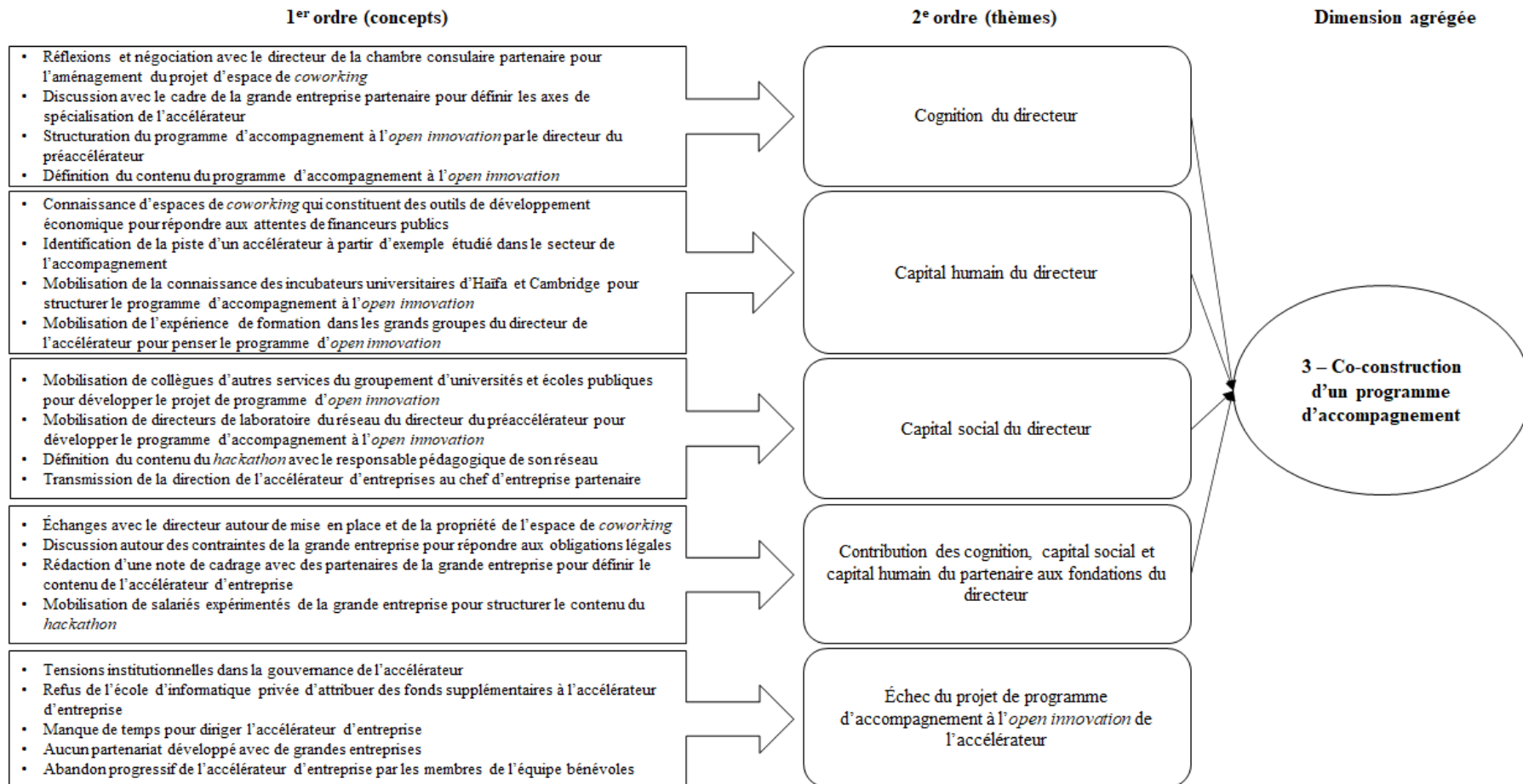


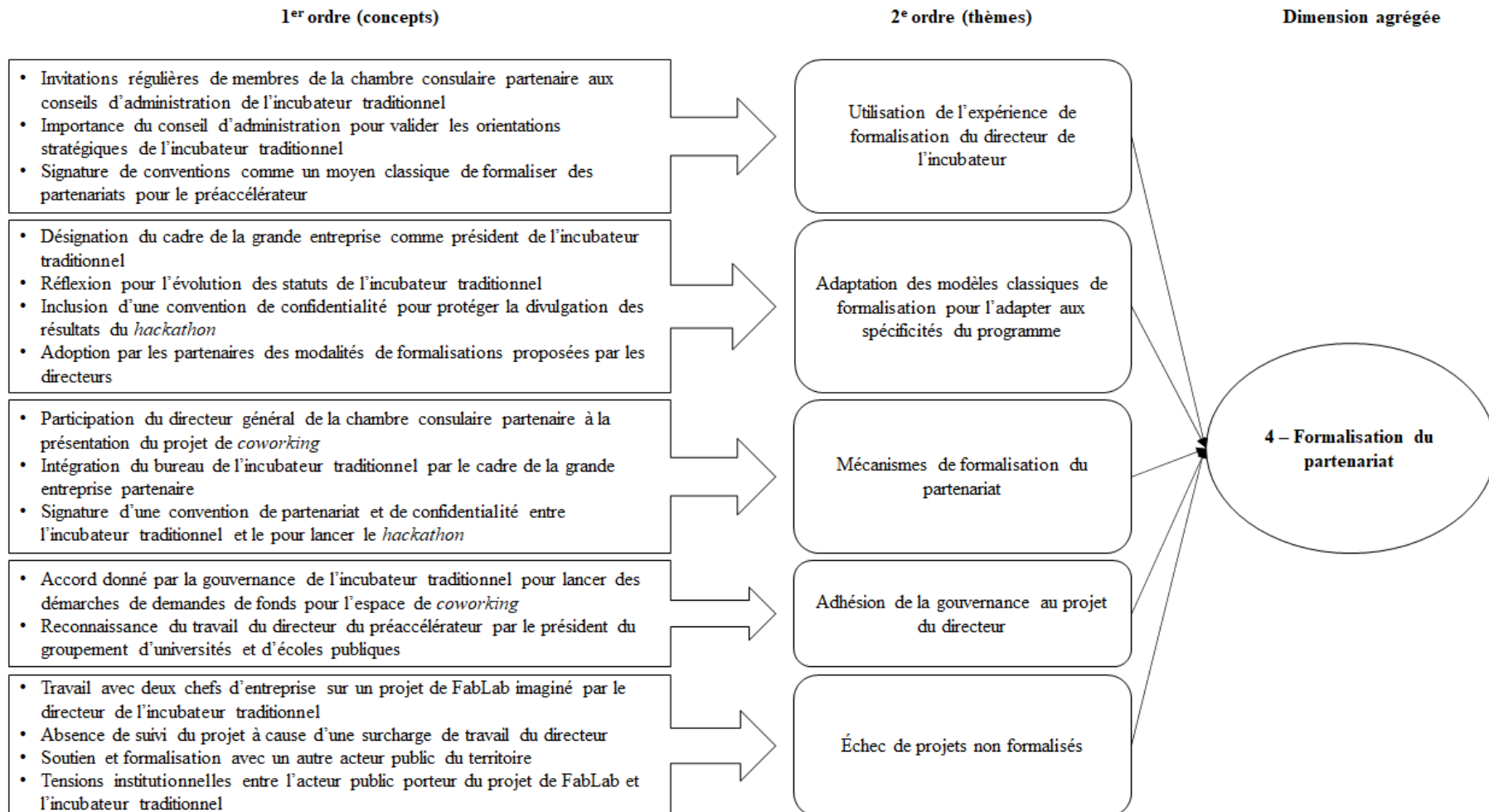
Source : élaboration propre

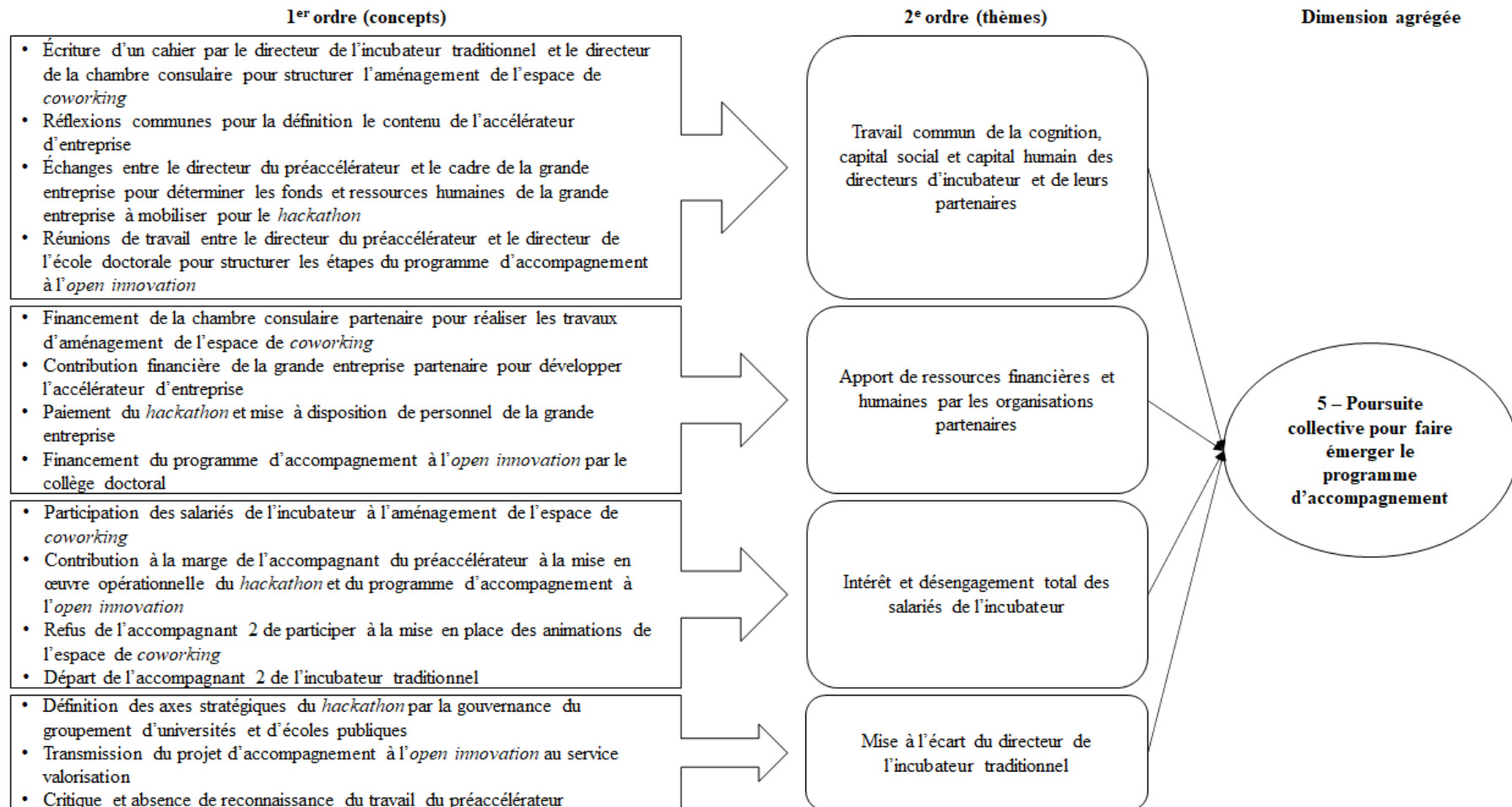
Annexe 3. Structure des données

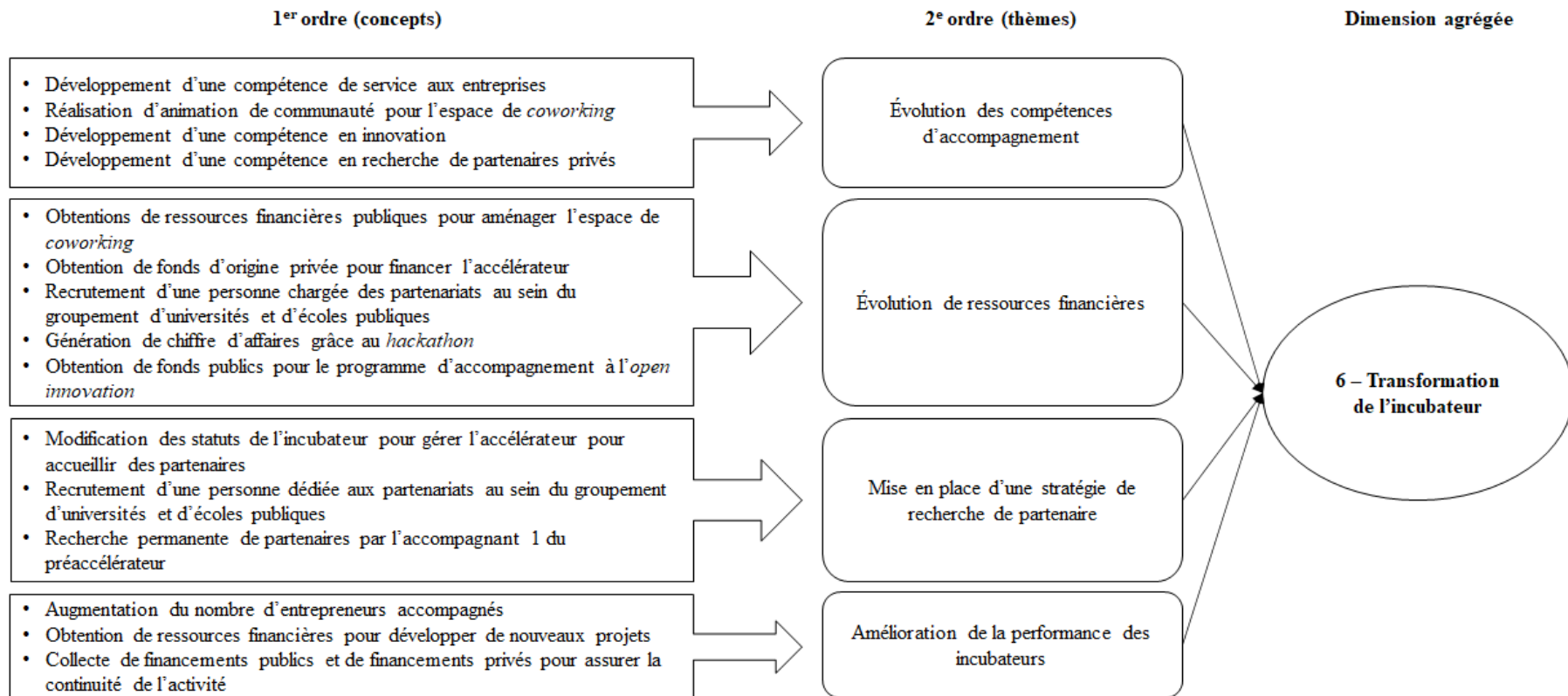












Source : élaboration propre

Annexe 4. Tableau d'exemples de verbatim pour le codage de premier ordre

Codage de premier ordre	Exemples de verbatim
Construction d'une nouvelle vision pour l'incubateur porté par le directeur	<p>« 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)</p> <p>« 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)</p> <p>« 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)</p> <p>« 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)</p> <p>« [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)</p> <p>« 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)</p> <p>« 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)</p> <p>« [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)</p>
Recherche de partenaires publics et privés	<p>« 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</p>

Codage de premier ordre

Exemples de verbatim

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 bénéficiaires, 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)

Co-construction d'un programme d'accompagnement

« 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

Codage de premier ordre

Exemples de verbatim

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)

Formalisation du partenariat entre l'incubateur et

« 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

Codage de premier ordre	Exemples de verbatim
l'organisation publique ou privée	<p>d'administration et à la [chambre consulaire]. Pour les travaux [de l'espace de <i>coworking</i>], ce sont eux qui ont dit OK ou pas. » (Assistant 2, septembre 2016)</p> <p>« 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)</p> <p>« 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)</p> <p>« 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)</p> <p>« 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)</p>
Poursuite collective des programmes d'accompagnement au niveau organisationnel	<p>« 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 <i>coworking</i> 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)</p> <p>« Par exemple, pour l'espace de <i>coworking</i>, [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)</p> <p>« Je propose un espace de <i>coworking</i> pour des personnes qui sont accompagnées ou des personnes qui ne sont pas accompagnées à 180 € par mois. Avec un <i>full access</i>, 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)</p> <p>« 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)</p> <p>« Pour [le programme d'accompagnement à l'<i>open innovation</i>], 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</p>

Codage de premier ordre	Exemples de verbatim
	<p>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)</p> <p>« On a réfléchi à ce que le programme [d'accompagnement à l'<i>open innovation</i>] 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)</p> <p>« On a travaillé avec [la grande entreprise partenaire]. Ils nous ont apporté 20 000 € pour le <i>hackathon</i>. 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)</p>
Transformation des ressources et compétences de l'incubateur	<p>« 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 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)</p> <p>« Nous étions aussi soutenus par le collège doctoral qui a payé pour le [programme d'accompagnement à l'<i>open innovation</i>]. » (Stagiaire, février 2018)</p> <p>« [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)</p> <p>« Cet espace de <i>coworking</i> 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)</p> <p>« 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)</p> <p>« 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)</p> <p>« Le <i>business model</i> 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)</p>

Source : élaboration propre