

# **Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial et stratégies coopétitives des incubateurs : Nouveaux défis stratégiques à relever**

**Christina Theodoraki**

**Université de Montpellier/ MRM/ Labex Entreprendre**

christina.theodoraki@umontpellier.fr

**Karim Messeghem**

**Université de Montpellier/ MRM/ Labex Entreprendre**

## **Résumé :**

---

L'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial est composé d'une multitude d'acteurs diversifiés avec des objectifs stratégiques variés. Au sein de cet écosystème, les incubateurs jouent un rôle crucial car ils constituent le pont entre les entrepreneurs et l'environnement externe de l'incubateur. Pour le faire, ils développent des stratégies de coopération ou de compétition avec les autres acteurs de l'écosystème. Notre étude vise à explorer ces relations en mobilisant les concepts de l'écosystème et des stratégies des incubateurs. Par ailleurs, nous utilisons la théorie de l'alignement stratégique comme cadre intégrateur des concepts mobilisés. L'étude explore l'articulation des stratégies de spécialisation ou de diversification (alignement interne) avec celles de la coopétition (alignement externe) dans le contexte de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Le cadre méthodologie s'appuie sur une étude exploratoire qualitative basée sur cinq études de cas liées aux principaux types d'incubateurs identifiés : les incubateurs du développement économique, les incubateurs technologiques, les incubateurs académiques, les incubateurs sociaux et les incubateurs privés. Au total, 48 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des différents acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial en France, complétés par des données secondaires. Cette méthodologie écosystémique vise à promouvoir une approche holistique des relations stratégiques au sein de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial en croisant les visions stratégiques de différents membres. Les principaux résultats de notre étude montrent que les incubateurs se différencient en utilisant diverses combinaisons des stratégies individuelles et collectives en lien avec leurs caractéristiques organisationnelles et environnementales. Les incubateurs sociaux et académiques se différencient grâce à la coopétition dominée par la coopération, les incubateurs technologiques et privés grâce à la coopération dominée par la compétition et les incubateurs du développement économique grâce à la coopétition équilibrée entre la coopération et la compétition. Grâce à ces résultats, l'étude offre une meilleure compréhension de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial tant pour les responsables des incubateurs que pour les politiques publiques.

**Mots-clés :** écosystème, accompagnement, incubateurs, coopétition, stratégie

---

# **Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial et stratégies coopétitives des incubateurs : nouveaux défis stratégiques à relever**

## **1. INTRODUCTION**

La recherche sur l'écosystème est un courant théorique émergent, mais sous-développé, qui nécessite une investigation scientifique supplémentaire (Adner, Oxley et Silverman, 2013 ; Spigel, 2015). Le manque de connaissances sur ce concept représente une lacune importante dans la recherche en entrepreneuriat (Thomas et Autio, 2014). La littérature a été principalement intéressée à la définition du concept et à sa composition (Isenberg, 2010 ; Koenig, 2012). Les auteurs de l'écosystème ont été récemment orientés vers l'exploration des dynamiques stratégiques au sein de l'écosystème et l'interdépendance entre ses composants en favorisant les stratégies de collaboration et de compétition (Adner, Oxley et Silverman, 2013). En constituant un courant scientifique spécifique, la littérature s'est récemment intéressée aux relations coopératives ou compétitives au sein de l'incubateur afin d'augmenter les connaissances des entreprises incubées sur la technologie et sur le marché (Clarysse & al., 2014 ; Rubin, Aas et Stead, 2015 ; Schwartz et Hornych, 2010). Par ailleurs, Clarysse & al. (2014) lient la notion d'écosystème avec les stratégies de coopération et de compétition développées au sein des incubateurs. La littérature sur le management stratégique des incubateurs considère que ceux-ci devraient employer des stratégies holistiques en lien avec leur environnement externe (Schwartz et Hornych, 2012). Toutefois les auteurs sont principalement centrés sur les stratégies individuelles de spécialisation, de diversification ou de différenciation par les services (Schwartz et Hornych, 2008, 2010, 2012 ; Vanderstraeten et Matthyssens, 2012), en négligeant d'étudier les stratégies collectives de coopération et de compétition avec les autres acteurs de l'écosystème.

La combinaison de ces deux comportements stratégiques a priori opposés, celui de la coopération et celui de la compétition sont interprétés à travers le néologisme de la coopétition (Akdoğan et Cingöz, 2012 ; Bengtsson et Kock, 1999, 2000 ; Dagnino, Le Roy et Yami, 2007 ; Yami & al., 2010). Même si ce concept a été étudié dans différents contextes, industries et écosystèmes, tels que l'industrie spatiale (Fernandez, 2011), le secteur vitivinicole (Dana et Granata, 2013), le secteur de biotechnologie (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004), le secteur média (Daidj et Jung, 2011), le TIC (Ritala, Hallikas et Sissonen, 2008), il demeure

encore obscure (Gnyawali et Park, 2011) et peu étudié au sein de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial.

En respectant ces travaux, notre étude vise à répondre à la question de recherche suivante : Comment les incubateurs articulent-ils l'alignement stratégique interne et externe comme moteur de différenciation au sein de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial ? Pour y répondre, nous allons employer une analyse qualitative exploratoire basée sur 5 études de cas liées à 48 entretiens semi-directifs, effectués auprès des acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial.

Notre papier est structuré en quatre parties : (1) une revue de la littérature sur les théories des écosystèmes et de l'alignement stratégique des incubateurs, (2) une description de la méthodologie exploratoire employée, (3) une présentation de nos résultats préliminaires, (4) une discussion et conclusion en lien avec les contributions théoriques, méthodologiques et managériales ainsi que les limites de la recherche et les opportunités pour la recherche future.

## **2. UNE APPROCHE STRATEGIQUE DE L'ECOSYSTEME DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL**

Dans la recherche académique, il est souvent discuté la complexité de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial en raison de grand nombre d'incubateurs et de leur diversité. Les modèles d'incubateurs ont évolué et leurs configurations varient considérablement, car ils sont très sensibles aux conditions environnementales locales, les spécificités de leur territoire et de l'écosystème unique qu'ils appartiennent (Chandra, 2007).

### **2.1. La diversité des incubateurs et des services proposés**

L'écosystème représente un ensemble diversifié d'acteurs interdépendants dans une région géographique qui influence la trajectoire éventuelle de tout le groupe d'acteurs et potentiellement l'économie dans son ensemble (Cohen, 2006 ; Iansiti et Levien, 2004 ; Morris, Neumeyer et Kuratko, 2015 ; Nambisan et Baron, 2013 ; Spilling, 1996). L'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial réunit les politiques publiques, les structures d'accompagnement généralistes ou spécialistes, les experts (comptables, avocats, consultants etc.), les organismes de recherche et de financement ainsi que les clubs d'entrepreneurs et des événements pour sensibiliser et renforcer l'entrepreneuriat. Néanmoins, la littérature antérieure reconnaît que les incubateurs ont une place centrale au sein de ce type d'écosystème (Adner, Oxley et Silverman, 2013 ; Engel et Teece, 2012 ; Isenberg, 2010 ; Neck & al., 2004 ; Spigel, 2015). La première source de

complexité se révèle dans les multiples typologies de structures qui ont été proposées en fonction de leur finalité, l'objectif stratégique, les financeurs, la valeur ajoutée, la phase d'intervention, le public visé, les services proposés, etc. (Aernoudt, 2004 ; Barbero & al., 2012 ; Becker et Gassmann, 2006 ; Carayannis et Von Zedtwitz, 2005 ; Grimaldi et Grandi, 2005 ; McAdam et Marlow, 2008 ; Rubin, Aas et Stead, 2015 ; Von Zedtwitz et Grimaldi, 2006). Selon ces critères, cinq types d'incubateurs reviennent régulièrement : les incubateurs du développement économique, les incubateurs technologiques, les incubateurs académiques, les incubateurs sociaux et les incubateurs privés. Les premiers sont un outil de promotion de l'économie régionale et de création d'emploi sur le territoire (Von Zedtwitz et Grimaldi, 2006). Les deuxièmes visent à favoriser l'émergence de projets technologiques (Barbero & al., 2012). Les troisièmes ont pour objectif le transfert de technologies et la facilitation à l'accès aux réseaux académiques (Grimaldi et Grandi, 2005). Les quatrièmes visent à la réintégration des personnes en difficulté et l'émergence de l'innovation sociale (Aernoudt, 2004). Les derniers sont avant tout guidés par une logique de profit. Ils cherchent à investir dans des projets qui leur permettront de réaliser une plus-value à court ou à moyen terme (Carayannis et Von Zedtwitz, 2005).

Une seconde source de la complexité provient de la variété des services proposés. Carayannis et Von Zedtwitz (2005) synthétisent ces services en cinq types principaux : l'accès aux ressources physiques, les services administratifs, l'accès aux ressources financières, le soutien entrepreneurial au démarrage, l'accès au réseau. Le premier service correspond à l'hébergement des entreprises incubées et aux facilités spatiales (bureaux, meubles, facilités sportives, etc.). Le deuxième s'adresse à l'infrastructure logistique et aux services bureautiques (secrétariat, imprimant, mailing, fax, etc.). Le troisième offre l'accès aux ressources financières telles que les business angels, les sociétés de capital-risque, les institutions publiques de financements, etc. Le quatrième concerne le conseil des entreprises sur le management, la comptabilité, la finance ou le conseil juridique et fiscal. Le cinquième permet d'avoir accès à un réseau solide pour faciliter l'émergence et le développement des jeunes entreprises (Bøllingtoft, 2012).

**Table 1 : Fiche synthétique de types d'incubateurs**

	<b>Cas A : Incubateurs du développement économique</b>	<b>Cas B : Incubateurs technologiques</b>	<b>Cas C : Incubateurs académiques</b>	<b>Cas D : Incubateurs sociaux</b>	<b>Cas E : Incubateurs privés</b>
<b>Finalité</b>	A but non lucratif	A but non lucratif	A but non lucratif	A but non lucratif	A but lucratif
<b>Mission</b>	Développent de l'économie régionale	Créer et pérenniser des entreprises à	Valoriser et commercialiser	Créer et pérenniser des entreprises à fort potentiel social	Accélérer et sécuriser le

		fort potentiel technologique	la recherche académique		lancement des entreprises
<b>Focus compétitif</b>	Zones géographiques précises (locales ou régionales)	Industrie ou secteur d'activité (Internet et TIC)	Spin-offs académiques	Coopératives ou start-ups issues de l'Economie Sociale et Solidaire	Start-up technologiques en général liées aux TIC
<b>Source de financement</b>	Publique	Publique	Publique	Publique	Privée
<b>Période d'incubation</b>	Moyenne/ Longue	Moyenne/ Longue	Courte/ Moyenne	Moyenne/ Longue	Courte
<b>Gamme de services</b>	Services mixtes	Services axés sur la technologie	Services axés sur les laboratoires de recherche	Services mixtes	Services mixtes
<b>Phase d'intervention</b>	Avant et après création	Principalement après création	Principalement avant création	Avant et après création	Avant et après création

Cette diversité des services offerts par les incubateurs renforcent encore davantage la complexité de cet écosystème. Néanmoins, la diversité des acteurs et l'évolution de l'écosystème amènent les incubateurs à se positionner et à développer des stratégies qui leur permettront de gagner des avantages compétitifs et de survivre (Bonel et Rocco, 2007). Un incubateur tant spécialiste que généraliste peut adopter une stratégie de différenciation par les services pour gagner des avantages compétitifs vis-à-vis de ses concurrents (Skaggs et Huffman, 2003). Dans la partie suivante, nous allons détailler les stratégies de différenciation des incubateurs tant individuelles que collectives.

## **2.2. L'alignement stratégique des incubateurs au sein de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial**

Selon Miller (1992), l'alignement stratégique est distingué en alignement interne et en alignement externe (ou alignement horizontal et vertical). L'alignement interne repose sur le principe de la congruence entre la stratégie de l'entreprise et ses caractéristiques organisationnelles. L'alignement externe s'intéresse à l'environnement externe de l'entreprise et notamment l'alignement entre sa stratégie et son environnement. Le concept de l'alignement stratégique a été introduit dans le champ de l'entrepreneuriat pour étudier l'influence de la stratégie sur la performance des incubateurs avec les travaux de Vanderstraeten et Matthyssens (2012). Plus précisément, les stratégies génériques visent à associer les variables organisationnelles internes et externes pour identifier les stratégies « idéales » pour chaque incubateur (Vanderstraeten et Matthyssens, 2012, p. 658). Pour le faire, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance de l'environnement externe et les caractéristiques internes de

l'incubateur. Dans l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial, la question de la stratégie a été traitée sous l'angle de la spécialisation et de la diversification ou encore par de la différenciation par les services (Schwartz et Hornych, 2008, 2010, 2012 ; Vanderstraeten, 2013 ; Vanderstraeten et Matthyssens, 2012). Toutefois, elle a été rarement traitée en articulation avec la stratégie de coopération.

### 2.2.1. Les stratégies individuelles : Spécialisation ou Diversification ?

La littérature sur le management stratégique des incubateurs distingue les incubateurs spécialisés et les incubateurs diversifiés selon leurs objectifs stratégiques (Schwartz et Hornych, 2008, 2010, 2012 ; Vanderstraeten, 2013 ; Vanderstraeten et Matthyssens, 2012). La stratégie de spécialisation (incubateurs spécialisés) permet de se focaliser sur un secteur d'activités, d'améliorer les services et les connaissances dans ce secteur, d'offrir des équipements spécialisés et d'améliorer l'image des entreprises incubées. Les incubateurs spécialisés sélectionnent seulement les entrepreneurs issus d'un secteur d'activité spécifique (ou de plusieurs secteurs complémentaires). En contrepartie, bien que la spécialisation permet d'avoir des connaissances pointues sur un secteur d'activité, elle conduit à un climat de travail négatif, la mise en place des barrières entre les entreprises incubées et la méfiance sur le partage d'informations liées à la spécificité du secteur d'activités (Schwartz et Hornych, 2008, 2010). La stratégie de diversification (incubateurs diversifiés) permet d'élargir le champ d'action dans tous les secteurs d'activités. En revanche, cet élargissement peut amener l'incubateur en situation de concurrence avec des structures avec lesquelles il ne l'était pas avant ou avec ses partenaires qui deviendront ses coopétiteurs (Vanderstraeten et Matthyssens, 2012). Différents auteurs recommandent la concentration sur la spécialisation des services proposés et la limitation du nombre de secteurs visés sans pour autant prouver empiriquement que la stratégie de spécialisation est plus performante que la stratégie de diversification (Grimaldi et Grandi, 2005 ; Aerts *et al.*, 2007 ; Schwartz et Hornych 2008, 2010). Selon Payne, Kennedy et Davis (2009), la stratégie de spécialisation permet d'augmenter la performance des entreprises qui opèrent dans un environnement concurrentiel caractérisé par la profusion de ressources et la rivalité des acteurs. Les promoteurs de la stratégie de spécialisation défendent qu'elle augmente la valeur de l'incubateur perçue par les entreprises incubées (Schwartz et Hornych, 2008). Les services spécialisés centrés sur un secteur d'activité ou sur la technologie (services liés aux médias, des infrastructures spécialisées, des équipements de pointe, les connaissances et les conseils entrepreneuriaux spécifiques du secteur) ne peuvent pas être facilement proposés par les autres acteurs de l'écosystème (Schwartz et Hornych, 2008 ; Vanderstraeten, 2013). En ce

sens, la stratégie de spécialisation diminue la compétition vis-à-vis des services proposés entre les acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Les défenseurs des approches mixtes considèrent que la coexistence d'acteurs diversifiés et spécialisés au sein d'un écosystème permet la création de la valeur et des avantages collectifs (Kapoor, 2013). Toutefois la stratégie de diversification choisie par plusieurs incubateurs permet également de gagner des avantages compétitifs. Selon Vanderstraeten (2013) en s'appuyant sur des études menées au Royaume-Uni et en Belgique, montre que de nombreux incubateurs choisissent la stratégie de diversification. Ces incubateurs gagnent des avantages compétitifs et créent de la valeur pour leurs entreprises incubées en offrant des services opérationnels et des études spécifiques spécialisées en marketing ou de l'internationalisation aux entreprises d'une large variété de secteurs. En ce sens, la stratégie de diversification permet également la différenciation des incubateurs vis-à-vis des autres acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Même si l'incubateur choisit un positionnement stratégique interne de spécialisation ou de diversification, il est nécessaire de développer en parallèle une stratégie de coopétition qui est plus avantageuse que la stratégie de coopération ou de la compétition séparément, car elle permet de bénéficier des avantages de deux simultanément (Bengtsson et Kock, 1999 ; Ritala, Hallikas et Sissonen, 2008).

### 2.2.2. Les stratégies collectives : Coopétition au sein de l'écosystème

Plusieurs définitions existent pour décrire la stratégie de coopétition à différents niveaux d'analyse. La coopétition est un phénomène complexe qui implique les relations tant horizontales que verticales avec des acteurs hétérogènes (Bengtsson et Johansson, 2014 ; Chiambaretto et Dumez, 2016). Pour Dagnino, Le Roy et Yami (2007) la coopétition est un concept singulier décrivant un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs. Bengtsson et Kock (2000) définissent la coopétition par distinction des activités. Pour ces auteurs, la coopétition peut se manifester lors de la présence simultanée de la coopération sur certaines activités et la compétition sur d'autres. Au sein de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial, nous trouvons ces définitions complémentaires. Les incubateurs créent des liens de collaborations avec différents types d'acteurs tels que les politiques publiques (financeurs), les porteurs de projets (clients), les autres incubateurs (compétiteurs) etc. De plus, les incubateurs sont en coopétition par les activités. Les incubateurs peuvent se concurrencer pour l'accès au financement public (Lair, 2013) tout en coopérant entre eux pour avoir accès aux compétences des autres acteurs de l'écosystème (Carayannis et Alexander, 1999). Afin de mieux comprendre la présence de la

coopétition au sein de l'écosystème de l'accompagnement, il est nécessaire d'identifier les sources de coopération et de compétition entre les différents acteurs.

La stratégie de coopétition est présente dans toutes les industries mais plus régulièrement dans des environnements complexes et dynamiques ainsi que dans les industries des services (Bengtsson, Eriksson et Wincent, 2010 ; Carayannis et Alexander, 1999). Dans ces environnements, l'acquisition des connaissances est primordiale pour gagner des avantages compétitifs. De plus, l'hétérogénéité des ressources uniques ainsi que le besoin de mutualisation des ressources et compétences initient un comportement coopétitif (Bengtsson et Kock, 2000 ; Carayannis et Alexander, 1999 ; Padula et Dagnino, 2007). Or, l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial est considéré comme un environnement dynamique et d'une grande complexité, car pour offrir un service de qualité aux entreprises accompagnées, il est nécessaire de maîtriser un grand nombre d'informations et de connaissances (Carayannis et Alexander, 1999). Pour le faire, les organisations se mettent en réseau et collaborent entre elles en développant des comportements coopératifs pour tirer des avantages et des profits (Bengtsson et Kock, 2000). Le manque des compétences de chaque acteur oblige de collaborer avec d'autres acteurs qui disposent du savoir-faire. Cette convergence favorise le rapprochement d'acteurs issus d'univers différents et qui ont vocation à se regrouper en communauté pour promouvoir un objectif commun et partager les mêmes valeurs au sein de l'écosystème (Kenter & al., 2015). En ce sens, les incubateurs participent au transfert des ressources pour favoriser la création et le développement de nouvelles entreprises en créant des synergies avec les autres acteurs de l'écosystème. Toutefois, le niveau élevé d'hétérogénéité entre les membres de l'écosystème ne supporte pas la création de synergies sans l'existence de complémentarité (Iansiti et Levien, 2004 ; Moore, 1993 ; Thomas et Autio, 2014). La complémentarité est basée sur les caractéristiques fonctionnelles de chaque membre, mais aussi de leurs obligations vis-à-vis des autres membres. En outre, la complémentarité et l'interdépendance entre les membres sont alimentées par des dynamiques compétitives et coopératives (Bonel et Rocco, 2007). Par ailleurs, la complémentarité est liée à une dimension cumulative de la valeur ajoutée de chaque membre de l'écosystème (Thomas et Autio, 2014). La complémentarité est renforcée en diminuant la duplication des capacités de base des membres de l'écosystème.

De même, les incubateurs sont également en compétition entre eux parce qu'ils ont souvent la même mission, les mêmes financeurs et les mêmes facteurs de succès : accompagner des entreprises à fort potentiel qui renforcent la valeur ajoutée de l'incubateur à travers la création d'emplois (Aernoudt, 2004 ; Chan et Harayama, 2011). Toutefois, les incubateurs ont des

finalités différentes pour servir leurs objectifs individuels. Berger-Douce (2005, p. 18) fait référence à une concurrence malsaine basée sur « la convergence des objectifs entre des acteurs aux statuts et aux finalités différents qui rend difficile l'accord sur des objectifs communs ». Ces comportements individualistes sont présents au sein de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial et développés par les acteurs qui sont censés de servir aux besoins des jeunes entreprises et pas de promouvoir leur propres intérêts individuels (Berger-Douce, 2005). L'analyse de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial montre que de nombreux acteurs se concurrencent en fonctionnant avec une logique de marché pour attirer leurs clients (Leger-Jarniou, 2008). De plus, les changements du contexte économique tant institutionnels que de régulation impactent les comportement coopétitifs (Padula et Dagnino, 2007). En effet, dans les périodes de crise ou les périodes caractérisées par une forte intensité de concurrence économique, les incubateurs luttent pour leur survie et pour l'acquisition des ressources en s'écartant de leur objectif et la nécessité de coopération en faveur des projets accompagnés (Barès et Muller, 2007). Pour Barès (2004), l'augmentation du nombre d'acteurs stimule une perspective concurrentielle et conflictuelle entre eux. Il existe un manque de lisibilité sur les objectifs stratégiques et les missions de chaque organisme ce qui amène à un manque de clarté de l'offre d'accompagnement et une augmentation de concurrence entre les acteurs. Un autre élément qui renforce la concurrence entre les acteurs de l'accompagnement entrepreneurial est la diminution de ressources financières qu'ils doivent se partager entre eux. Le rapport de l'association internationale d'incubateurs (NBIA) note que les incubateurs sont en concurrence pour les fonds publics limités étant obligés de démontrer à leurs financeurs et aux pouvoirs publics que leur existence a un impact significatif au sein de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial (Lair, 2013). Les incubateurs publics du développement économique sont les premiers types d'incubateurs qui ont émergé et ils bénéficient les avantages de la maturité et de l'ancienneté. En revanche, l'émergence des incubateurs privés augmente la pression et le sentiment de concurrence des incubateurs publics (Albert, Bernasconi et Gaynor, 2002). Il existe de la concurrence entre les incubateurs et les cabinets de conseil, les agences immobilières ou les entreprises qui proposent des services d'accompagnement (Carayannis et Von Zedtwitz, 2005). Chabaud, Ehlinger et Perret (2004) soulignent également qu'il existe de la concurrence entre les incubateurs publics (scientifiques, de développement économique) et les incubateurs privés (hôtels d'entreprises, accélérateurs).

### 3. METHODOLOGIE

Le design de recherche est basé sur une méthode qualitative exploratoire par étude de cas multiples (Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Yin, 2013). Cette méthode est appropriée pour étudier des concepts encore peu explorés dans la littérature (Miles et Huberman, 2003). Les cinq études de cas ont été sectionnées à partir de la synthèse de littératures sur la typologie des incubateurs (cf. § 2.1. et Tableau 1). Nous avons opté pour une approche méthodologique écosystémique par entretiens semi-directifs. Selon Ben Letaifa (2009) cette approche est adaptée pour : i) conceptualiser les relations des acteurs à travers la notion de l'écosystème, ii) interpréter la complexité des relations qui peuvent évoluer dans le temps et iii) explorer ces relations stratégiques avec une logique systémique. Par ailleurs, le concept de coopération peut être décrit en trois dimensions : au macro-niveau qui se concentre dans les politiques entrepreneuriales entre les différents pays, au meso-niveau ou niveau inter-entreprises qui se focalise sur les relations entre les entreprises, et au micro-niveau ou niveau intra-entreprise qui se concentre dans les relations au sein de l'entreprise (Dagnino, Le Roy et Yami, 2007 ; Yami & al., 2010). Dans cet article, nous nous concentrons dans sa dimension inter-entreprises qui permet la meilleure compréhension des stratégies collectives au sein de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial.

Nous avons interviewé différents groupes d'acteurs (directeurs de structures d'accompagnement, accompagnateurs, porteurs de projets, institutionnels, organismes de financement et organismes de recherche) présents à l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. L'approche méthodologique nous a permis de distinguer deux niveaux d'analyses : au niveau de l'incubateur (acteurs primaires) et au niveau de l'écosystème (acteurs périphériques). Les acteurs primaires sont étroitement liés au cœur de métier tels que le personnel, les clients, les fournisseurs etc. Par ailleurs, d'autres acteurs périphériques interviennent dans l'écosystème de l'accompagnement et peuvent impacter sa structuration et son évolution (Ben Letaifa, 2013). Afin d'avoir une vision holistique de l'écosystème de l'accompagnement, il est nécessaire de distinguer les deux niveaux d'analyses et les traiter en alignement direct. Plus précisément, l'étude est basée sur 48 entretiens semi-directifs, d'une durée totale d'approximativement 66 heures d'enregistrement audio, menés dans la région Languedoc-Roussillon au sud de la France entre juin 2013 et novembre 2014 (cf. Tableau 2). Les entretiens ont été réalisés en face-à-face à l'aide d'un guide d'entretien englobant 3 thèmes : les caractéristiques organisationnelles de l'incubateur (alignement stratégique interne, services proposés, spécificités, différenciation etc.), les caractéristiques de son écosystème (alignement

externe, interactions avec les autres acteurs, types de relations etc.) et les caractéristiques de sa performance (critères de performance, impact des relations écosystémiques sur la performance etc.). La méthode de la triangulation nous a permis de combiner les techniques de collecte des données pour améliorer la validité des résultats (Mathison, 1988). Nous nous appuyons à la fois sur des données primaires issues d'entretiens semi-directifs avec différentes parties prenantes et des données secondaires recueillies par une analyse documentaire, des visites de sites et l'observation non participante de réunions et d'évènements organisés par les différents acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Des données supplémentaires ont été recueillies par des sources de données secondaires comme les sites web, des brochures, des rapports annuels, des communiqués de presse, etc. De plus, nous avons été présents à des réunions collectives enregistrées en audio d'une durée totale d'approximativement 13 heures pour observer le fonctionnement et les relations développées au sein de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial.

**Tableau 2 : Description des données qualitatives récoltées**

	Sources	Nombre d'acteurs	Nombre d'interviews réalisés	Durée moyenne (en minutes)	Nombre total de pages retranscrites	Nombre total de verbatim codés
<b>Niveau organisation (incubateur)</b>	<b>Cas A : Incubateurs du développement économique</b>	10	13	77	325	1 440
	<b>Cas B : Incubateurs technologiques</b>	3	4	83	108	460
	<b>Cas C : Incubateurs académiques</b>	3	9	87	204	1 000
	<b>Cas D : Incubateurs sociaux</b>	3	6	86	117	268
	<b>Cas E : Incubateurs privés</b>	4	4	105	80	667
<b>Niveau écosystème</b>	<b>Institutionnels</b>	3	3	85	84	480
	<b>Organismes de recherche</b>	5	5	64	82	368
	<b>Organismes de financement</b>	4	4	81	111	225
	<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>48</b>	<b>83,5</b>	<b>1 111</b>	<b>4 908</b>

Pour étudier les pratiques de différenciation employées par les cinq types d'incubateurs vis-à-vis des autres acteurs de l'écosystème de l'accompagnement, nous nous sommes appuyés sur une analyse de contenu. Cette analyse est fortement mobilisée pour examiner les différences des groupes stratégiques identifiés dans le champ du management stratégique (Short, Payne et Ketchen, 2008). En ce sens, nous avons procédé à une analyse thématique pour le traitement des données à l'aide du logiciel Nvivo10 (Bazeley et Jackson, 2013). Les analyses ont été déroulées en trois étapes. Dans une phase de dé-contextualisation, les entretiens ont été codés à l'aide d'un codage à priori à partir de notre guide d'entretien. Cette étape a permis d'identifier

les verbatim des acteurs interviewés témoignant les thèmes prédéfinis, les sous-thèmes et les idées émergentes en lien avec les verbatim représentatifs. Dans une phase de re-contextualisation, nous avons trié les codes, certains codes ont été effacés, d'autres ont été créés et d'autres ont été regroupés. Dans un second temps, nous avons créé des ensembles regroupant les témoignages d'acteurs par étude de cas. Cette action nous a permis de rassembler les verbatim représentatifs de chaque code par étude de cas. Dans un troisième temps, nous avons utilisé l'assistant de requêtes du logiciel Nvivo10 pour créer des tableaux à double entrée de l'encodage du contenu. Ces tableaux ont permis de quantifier le nombre de verbatim codés par thème et par étude de cas. Cette action a également permis de classer les stratégies adoptées afin de les comparer et d'identifier les pratiques de différenciation utilisées par chaque cas.

## 4. RESULTATS EMPIRIQUES

L'analyse des résultats vise à offrir une meilleure compréhension de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Dans un premier temps, nous mettrons l'accent sur les stratégies individuelles et les perspectives de différenciation. Nous détaillons ainsi les stratégies collectives des incubateurs et les sources de coopération et de compétition.

### 4.1. La différenciation des incubateurs par les stratégies individuelles

L'analyse de nos résultats permet d'identifier d'autres critères de différenciation des incubateurs par les stratégies individuelles présentés au tableau suivant (cf. tableau 3).

**Tableau 3 : Critères de différenciation des incubateurs par les stratégies individuelles**

	<b>Par le public cible</b>	<b>Par le secteur d'activité</b>	<b>Par la zone géographique</b>	<b>Par les services proposés</b>
<b>Cas A : Incubateurs du développement économique</b>	TPE, Micro-projets, Artisan, Chômeurs	Artisanat, Filières spécifiques (cosmétique, agronomie, agriculture, tourisme, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rural/ Urbain,</li> <li>• Régional/ Départemental/ Local</li> </ul>	Gamme de services génériques (Services opérationnels, Mise en réseau, Formations)
<b>Cas B : Incubateurs technologiques</b>	Porteurs de projets innovants	Numérique, biotechnologies, santé, sciences de l'ingénieur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principalement urbain</li> <li>• International/ National/ Régional/ Départemental</li> </ul>	Gamme de services spécifiques (Services liés à la technologie, Mise en réseau, Formations)
<b>Cas C : Incubateurs académiques</b>	Chercheurs, doctorants, docteurs, ingénieurs, porteurs	En lien avec les laboratoires à proximité (Sciences de la matière,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principalement urbain</li> <li>• National/ Régional</li> </ul>	Gamme de services spécifiques (Services liés à la technologie, Mise en réseau)

	physiques issus de laboratoires	numérique, biologie, santé, chimie, etc.)		
<b>Cas D : Incubateurs sociaux</b>	Porteurs physiques, coopératives, collectivités, inter-communes, pays	Economie Sociale et Solidaire (Handicape, Services à la personne, Santé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principalement urbain</li> <li>• National/ Régional</li> </ul>	Gamme de services génériques (Services opérationnels, Mise en réseau, Formations)
<b>Cas E : Incubateurs privés</b>	Porteurs physiques, entreprises collectivités, inter-communes, pays	Tous secteurs d'activité, publics ou privés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rural, Urbain</li> <li>• International/ National/ Régional/ Départemental</li> </ul>	Gamme de services génériques et/ou spécifiques

Le tableau 3 présente les principales catégories de critères de différenciation par type d'incubateurs : par le public cible, par le secteur d'activité, par la zone géographique et par les services proposés. Plus précisément, pour diminuer le manque de visibilité et éclaircir le rôle de chaque acteur au sein de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial, les différents types d'incubateurs peuvent se focaliser sur un ou plusieurs publics visés. Par exemple, les incubateurs du développement économique, représentés majoritairement par des généralistes, peuvent se centrer sur les très petites entreprises, des micro-projets, des chômeurs, des artisans ou des personnes souhaitant de créer leur propre emploi par la création d'une entreprise. Ce ciblage du public visé par les différents types d'incubateurs est directement lié au choix du secteur d'activité visé (critère identifié dans la littérature). Par ailleurs, chaque type d'incubateur peut se différencier par rapport à la zone géographique de son intervention en distinguant les incubateurs ruraux et urbains et les incubateurs à vocation locale, départementale, régionale, nationale ou encore internationale. Par exemple, les incubateurs du développement économique, qui sont les plus nombreux, peuvent être autant présents dans les milieux ruraux qu'urbains. Toutefois, leur vocation est souvent limitée au niveau local ou départemental avec quelques fois des représentants fédéraux au niveau régional comme c'est le cas pour les chambres consulaires. En revanche, les incubateurs technologiques peuvent souvent intervenir à toutes les échelles géographiques même au niveau international dans le but d'associer et promouvoir les projets à fort potentiel technologique dans le monde. La dernière catégorie des critères de différenciation identifiée est celle des services proposés. Chaque type d'incubateur propose une gamme de services génériques ou spécifiques en lien avec les besoins du public visé (Vanderstraeten et Matthyssens, 2012). La différenciation est possible vis-à-vis de l'éventail des services proposés et leur qualité. Dans ces catégories, nous ajoutons des critères temporels de différenciation des acteurs vis-à-vis de leur phase d'intervention en avant-

création ou après-création. Par ailleurs les incubateurs peuvent se différencier par la durée du programme d'incubation proposé. Par exemple, les incubateurs académiques interviennent principalement avant la création de l'entreprise et vise la maturation de l'idée et l'incubation jusqu'à la création. En ce sens, leur durée d'incubation est relativement plus courte que celle proposée par les incubateurs du développement économique : de 18 mois pour les premiers et de 3 à 5 ans pour les seconds.

#### **4.2. La différenciation des incubateurs par les stratégies collectives**

Ce paragraphe présente les sources de coop tation (sources de compétition et sources de coopération) identifiées au sein de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial.

##### **4.2.1. Les source de compétition et de coopération**

Les analyses des résultats ont permis d'identifier 12 sources majeures de compétition au sein de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial : i) l'impact politique et l'image du territoire, ii) l'évolution des ressources financières, iii) les concurrents et les potentiels entrants, iv) l'environnement concurrentiel, v) la perception concurrentielle, vi) la concurrence par les clients (porteurs de projet ou entrepreneurs), vii) la concurrence déloyale, viii) l'appropriation des clients, ix) la crédibilité et image de l'incubateur, x) les comportements individualistes et le rôle mal défini des acteurs, xi) la concurrence par la taille de l'incubateur, xii) l'évaluation des incubateurs (cf. tableau 5 en annexe). Nous regroupons ces sources de compétition en 3 catégories. La première s'agit des facteurs environnementaux. L'évolutivité de l'environnement externe des incubateurs joue un rôle crucial pour la compétition entre les acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Tout d'abord, l'impact politique et l'image du territoire s'avèrent la source de compétition la plus importante au sein de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Au sein de cet écosystème, les politiques publiques exercent un pouvoir important sur les incubateurs qui doivent respecter la volonté de leurs financeurs. En parallèle, l'évolution des ressources financières et notamment leur diminution augmente l'esprit compétitif entre les acteurs afin préserver le plus grand part du « gâteau » et assurer leur pérennité. Par ailleurs, l'environnement concurrentiel avec la multiplication des incubateurs impose le repositionnement compétitif des acteurs afin d'assurer leur place au sein de l'écosystème. Dans le même sens, les concurrents et les potentiels nouveaux entrants renforcent la compétition entre les acteurs de l'écosystème. La deuxième réunit les sources de compétition liées aux pressions du marché, aux caractéristiques organisationnelles et aux pratiques managériales. La source de compétition la plus importante s'avère la concurrence par

les clients. Les porteurs de projets, dans une démarche de maximisation de la valeur reçue par l'accompagnement, ils rencontrent plusieurs incubateurs en augmentant la compétition entre eux. Par ailleurs, les incubateurs sont dans un effort continu d'amélioration de leur crédibilité et leur image afin de gagner une notoriété supérieure aux autres acteurs de l'écosystème. Une autre source de compétition que nous avons identifiée est la compétition par taille d'incubateur. La compétition se manifeste entre les incubateurs de même taille et notamment les incubateurs de grande taille dans leur effort d'attirer les projets à fort potentiel. En outre, les incubateurs de petite taille se sentent impuissants de se comparer avec les incubateurs de taille plus importante en diminuant le sentiment de compétition entre eux. Par ailleurs, l'évaluation stricte des incubateurs les poussent à présenter continuellement une évolution sur leurs résultats en entrant de cette façon dans le jeu concurrentiel avec les autres incubateurs. La troisième contient les sources de compétition au niveau de l'individu et de sa perception. Plus précisément, la perception concurrentielle décrit l'avis du responsable de l'incubateur vis-à-vis des autres acteurs de l'écosystème. Certains responsables ont une perception centrée sur la concurrence qui influence la stratégie mise en place par l'incubateur. Certains d'entre eux témoignent un fort degré de concurrence qui peut même mener une concurrence déloyale ou encore une concurrence malsaine. Dans le même sens, certains acteurs développent des pratiques d'appropriation des porteurs de projets afin de respecter les critères quantitatifs imposés par leurs financeurs. D'autres utilisent les fonds publics afin de proposer des prestations gratuites et se concurrencer avec les acteurs qui facturent ces prestations ou avec les acteurs privés. Ces pratiques sont souvent issues de comportements individualistes ou des comportements protectionnistes de court terme liés aux financements publics. Même si, des stratégies de compétition se manifestent au sein de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial, les acteurs mettent en place simultanément des stratégies de coopération.

Nos analyses ont également permis d'identifier 10 sources majeures de coopération au sein de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial : i) la perception coopérative, ii) les relations formelles ou informelles, iii) le co-accompagnement, iv) la réorientation des projets, v) la complémentarité des acteurs, vi) la fréquence des relations, vii) la coopération intelligente entre les acteurs, viii) la proximité des acteurs, ix) le manque de ressources (compétences, effectif, temps), x) la nécessité de sous-traitance (cf. tableau 5 en annexe). Nous regroupons ces sources de coopération en trois catégories. La première réunit les sources de coopération liées aux pratiques structurelles mises en place par les acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Ces acteurs co-accompagnent ou réorientent les projets afin de maximiser leur valeur. Ceci est possible car les acteurs développent des stratégies de différenciation en

augmentant la complémentarité entre eux. Par ailleurs, le manque de ressources, de compétences, de temps ou d'effectif poussent les acteurs de l'écosystème à collaborer en sous-traitant certains services. La seconde regroupe les caractéristiques des relations coopératives. Les acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial développent des relations formelles ou informelles entre eux afin d'assurer l'accompagnement des projets. Par ailleurs les rencontres fréquentes et la proximité des acteurs, permettent de développer des liens forts entre eux. La troisième est liée aux aspects cognitifs et aux perceptions coopératives des acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Ces perceptions sont souvent orientées par les directives des politiques publiques qui soutiennent les démarches coopératives entre les acteurs. Toutefois la coopération dépend de la bonne intelligence des acteurs.

#### 4.2.2. Les sources de coopération par type d'acteur

Nos analyses montrent une différenciation entre les stratégies de coopération employées par chaque type d'incubateurs. Les incubateurs du développement économique accordent presque autant d'importance à la stratégie de coopération (51,76%) qu'à la stratégie de compétition (48,24%). Ces incubateurs considèrent que les principales sources de compétition sont liées à l'impact politique et l'image territoriale de la structure. Dans le contexte français, la majorité de ces incubateurs sont étroitement liées aux politiques publiques territoriales. Leurs objectifs sont souvent liés à des objectifs de la partie politique qu'ils représentent. Plus l'incubateur se rapproche de ses principales parties prenantes, plus ces dernières auront tendance à exercer un pouvoir décisionnel stratégique sur l'incubateur (Rogova, 2014). Par ailleurs, ce type d'incubateur a une perception concurrentielle élevée vis-à-vis des autres acteurs de l'écosystème notamment liée à des potentiels nouveaux entrants ou des concurrents ainsi que l'évolution des ressources financières. De plus, la crédibilité et l'image de l'incubateur, liées au marketing territorial influencent davantage la perception concurrentielle des directeurs des incubateurs du développement économique. En revanche, ce type d'incubateur développe une forte perception coopérative au sein de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Par ailleurs les incubateurs du développement économique sont les plus nombreux et les plus visibles en servant comme une « porte d'entrée » à l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial, qui vont ensuite réorienter les porteurs de projets vers l'interlocuteur le plus adapté. De plus, ces structures étant principalement généralistes font souvent appel à des spécialistes et des experts en co-accompagnant les projets. A ce titre, la création des liens formels ou informels ainsi que la connaissance des autres acteurs de l'écosystème sont considérés comme éléments cruciaux pour ce type d'incubateur.

Les incubateurs technologiques favorisent les stratégies de compétition vis-à-vis des autres acteurs de l'écosystème (70,45%). Ce type d'incubateurs considère que l'image politique et l'objectif d'amélioration à l'image territoriale augmentent la compétition entre la compétition entre les acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Ceci résulte principalement de la vocation régionale des incubateurs technologiques et les liens étroits avec les politiques publiques locales qui imposent une contribution majeure sur l'image du territoire en contrepartie des financements versés. Par conséquent, l'évolution des ressources financières impacte significativement les comportements compétitifs entre les acteurs. Dans ce contexte, ce type d'incubateurs est vigilant par rapport aux potentiels nouveaux entrants et les concurrents dans l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. En outre, ces incubateurs témoignent une concurrence par les clients qui est notamment liée au public spécifique visé, c'est-à-dire les projets à fort potentiel technologique et/ou à une valeur ajoutée élevée. Ces entrepreneurs connaissent bien leurs capacités et ils n'hésitent pas de rencontrer différents incubateurs pour hiérarchiser la valeur reçue proposée par chaque incubateur. Ce comportement est renforcé par le fait que la majorité d'incubateurs souhaiteraient accueillir ce type de projets pour augmenter leur valeur. En ce sens, les incubateurs technologiques ont une vision plutôt compétitive liée à l'environnement concurrentiel intense. En parallèle, nous soulignons que ces incubateurs attestent une importance élevée à la perception coopérative. En raison de leurs caractéristiques organisationnelles, ce type d'incubateur recourt souvent au co-accompagnement de ses projets. Cette action impose de créer des relations formelles et informelles avec les autres acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial afin d'identifier le meilleur interlocuteur pour co-accompagner les projets ou les réorienter. Par conséquent, la complémentarité des acteurs est une condition indispensable.

Les incubateurs académiques privilégient légèrement les stratégies de coopération (56,89%). Ces incubateurs ont une forte perception coopérative vis-à-vis des autres acteurs. En lien avec leurs caractéristiques organisationnelles, ces incubateurs co-accompagnent presque la totalité de projets avec les autres acteurs de l'écosystème. Il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance des autres acteurs et de créer des liens formels ou informels avec eux. En intervenant avant création d'entreprises pour une durée moyenne/courte, ceux-ci co-accompagnent ou réorientent les projets vers l'interlocuteur adéquat dans la chaîne de l'accompagnement. La complémentarité des acteurs au sein de l'écosystème est également considérée comme la clé de réussite de l'écosystème par ce type d'incubateurs. En revanche, l'évolution de l'écosystème avec la diminution des ressources financières et l'arrivée de

nouveaux entrants<sup>1</sup> sont considérées comme les principales sources de compétition pour les incubateurs académiques dont la survie est parfois menacée. L'impact politique et l'image territoriale constitue également une source de compétition importante qui est présente pour tous les types d'incubateurs. Par ailleurs, les incubateurs académiques témoignent d'avoir senti la concurrence par les clients (porteurs de projets à fort potentiel technologique) ainsi que des techniques (de fois douteuses) d'appropriation des clients par les autres incubateurs.

Les incubateurs sociaux utilisent un discours en faveur des stratégies de coopération (66.91%). Ces incubateurs présentent une forte similarité avec les incubateurs académiques liée à la phase d'intervention en avant la création des entreprises. En ce sens, les incubateurs sociaux co-accompagnent la majorité de leurs projets avec d'autres acteurs complémentaires de leur écosystème. Cette complémentarité renforce leur perception coopérative et la création des relations formelles ou informelles avec les acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. En revanche, ils témoignent une forte présence de compétition liée notamment à l'impact politique et l'image territoriale. L'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial est un environnement concurrentiel où la compétition pourrait s'intensifier avec la diminution des financements publics dans le futur. Dans la course du marketing territorial et afin de gagner des avantages compétitifs, les incubateurs recherchent des moyens pour augmenter leur crédibilité et améliorer leur image.

Les incubateurs privés sont par nature en faveur des stratégies de compétition que des stratégies de coopération (71.19% et 28.81, respectivement). Ces incubateurs sont très impactés par les potentiels nouveaux entrants et les concurrents sur leur activité. Ayant une bonne connaissance des dynamiques du marché, ils considèrent que l'environnement de l'accompagnement est très concurrentiel. La compétition entre les acteurs peut parfois s'intensifier et des fois se transformer en concurrence déloyale. Les incubateurs privés pensent que la diminution des fonds publics (comme source primaire de financement des incubateurs publics), l'impact politique et l'image territoriale peuvent accroître la compétition entre les acteurs de l'écosystème même si ce type d'incubateur n'est pas directement impacté. Toutefois, ce type d'acteur développe également une forte perception coopérative dans la mesure où il est indispensable de créer des synergies avec les autres acteurs de l'écosystème de l'accompagnement. Les rencontres fréquentes et régulières renforcent la création et la durabilité des liens entre les acteurs. Il est habituel de réorienter les projets ou les co-accompagner avec

---

<sup>1</sup> Tels que les SATT – Sociétés d'Accélération de Transfert de Technologie, créées dans le cadre du programme d'Investissements d'Avenir. 14 SATT ont été créées en France, dotées d'un million d'euros.

des interlocuteurs complémentaires au sein de l'écosystème. Le tableau suivant présente les sources de coopération (coopération et compétition) des 5 types d'incubateurs.

**Tableau 4 : Les sources de coopération pour chaque type d'acteur (% de verbatim pondéré au nombre d'entretiens réalisés par groupe d'acteur\*)**

		<b>Cas A : Incubateurs du développement économique</b>	<b>Cas B : Incubateurs technologiques</b>	<b>Cas C : Incubateurs académiques</b>	<b>Cas D : Incubateurs sociaux</b>	<b>Cas E : Incubateurs privés</b>
<b>Sources de compétition</b>	<b>Impact politique - image territoriale</b>	<b>12,65%</b>	<b>17,61%</b>	5,30%	<b>10,79%</b>	5,76%
	<b>Evolution des ressources financières</b>	4,68%	<b>15,34%</b>	<b>12,37%</b>	4,32%	6,17%
	<b>Potentiels entrants/Concurrents</b>	4,92%	9,09%	5,65%	0,00%	<b>18,52%</b>
	<b>Environnement concurrentiel</b>	3,75%	7,39%	3,53%	8,63%	<b>14,81%</b>
	<b>Perception concurrentielle</b>	5,39%	2,84%	3,18%	0,00%	3,70%
	<b>Concurrence par les clients</b>	3,98%	7,95%	3,89%	2,16%	1,65%
	<b>Concurrence déloyale</b>	1,87%	0,00%	0,71%	0,00%	<b>13,99%</b>
	<b>Appropriation des clients</b>	3,98%	1,70%	3,89%	2,16%	2,88%
	<b>Crédibilité, marketing, image</b>	4,22%	3,41%	0,71%	3,60%	0,82%
	<b>Comportements individualistes</b>	3,98%	1,14%	1,77%	0,72%	0,41%
	<b>Concurrence par taille</b>	1,41%	3,98%	1,41%	0,00%	0,00%
<b>Evaluation des structures</b>	0,94%	0,00%	0,71%	0,72%	2,47%	
	<b>Total compétition</b>	<b>51,76%</b>	<b>70,45%</b>	<b>43,11%</b>	<b>33,09%</b>	<b>71,19%</b>
<b>Sources de coopération</b>	<b>Perception coopérative</b>	<b>14,05%</b>	<b>10,23%</b>	<b>12,72%</b>	<b>15,11%</b>	<b>5,35%</b>
	<b>Formelles - Informelles</b>	6,56%	4,55%	7,42%	<b>10,79%</b>	2,47%
	<b>Co-accompagnement</b>	7,96%	5,11%	<b>11,66%</b>	<b>16,55%</b>	3,70%
	<b>Réorientation</b>	8,20%	3,98%	7,77%	4,32%	5,35%
	<b>Complémentarité</b>	3,28%	2,84%	7,42%	<b>15,83%</b>	2,88%
	<b>Fréquence des relations</b>	0,94%	1,70%	2,47%	0,00%	4,94%
	<b>Coopération intelligente</b>	3,75%	0,00%	1,77%	1,44%	0,82%
	<b>Proximité</b>	1,64%	0,00%	3,18%	1,44%	0,00%
	<b>Manque de compétences</b>	0,94%	0,00%	2,47%	0,00%	0,82%
	<b>Sous-traitance</b>	0,94%	1,14%	0,00%	1,44%	2,47%
	<b>Total coopération</b>	<b>48,24%</b>	<b>29,55%</b>	<b>56,89%</b>	<b>66,91%</b>	<b>28,81%</b>

\* % issu de 1 535 verbatim codés (796 pour la compétition + 739 pour la coopération)

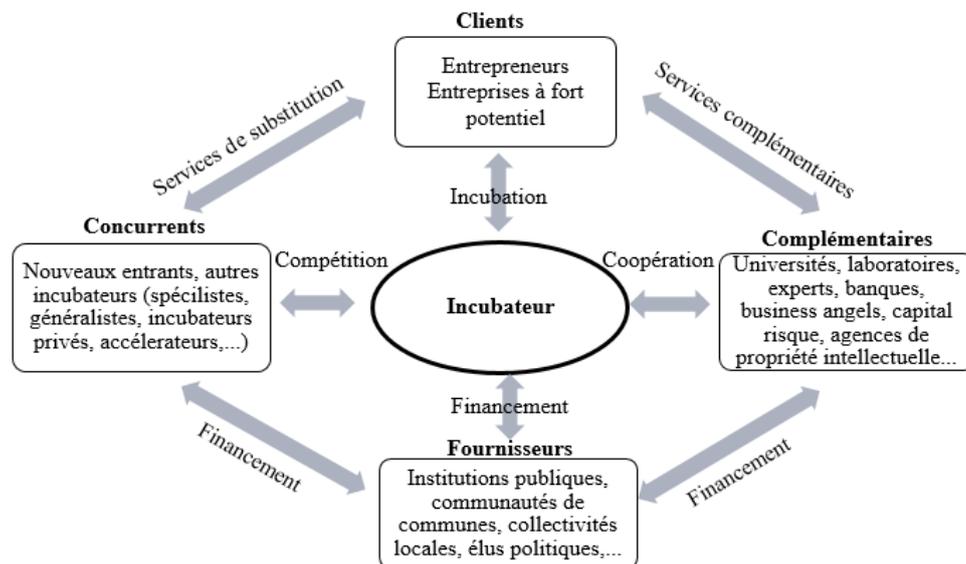
## 5. DISCUSSION ET CONCLUSION

En lien avec la littérature précédente, nous avons identifié le manque de connaissances lié aux stratégies employées par les incubateurs afin de se différencier au sein de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Notre étude montre que les incubateurs peuvent se différencier en employant un alignement stratégique interne à travers les stratégies de

spécialisation et de diversification via le ciblage du public visé, le secteur d'activité, la zone géographique d'intervention et les services proposés. Toutefois la littérature souligne que l'alignement interne n'est pas suffisant pour sélectionner la stratégie idéale des incubateurs mais il faudrait articuler l'alignement interne avec les spécificités environnementales et la culture externe de l'incubateur (Schwartz et Horny, 2012 ; Vanderstraeten et Matthyssens, 2012). Les incubateurs peuvent se différencier en assurant un alignement stratégique externe à travers la stratégie de coopération via les facteurs environnementaux ou structurels, les facteurs relationnels et les facteurs cognitifs. Nos résultats montrent que les incubateurs sociaux et académiques se différencient à travers de la coopération ; les incubateurs technologiques et privés à travers de la compétition ; et les incubateurs du développement économique en faveur tant de la coopération que de la compétition.

Nos résultats s'alignent avec les travaux précédents et visent à les compléter empiriquement en promouvant une vision holistique de la stratégie de coopération au sein de l'écosystème entrepreneurial. En se basant sur nos résultats et en s'inspirant par la littérature, nous représentons les dynamiques stratégiques de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial sur le schéma suivant (cf. figure 1).

**Figure 1 : Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial**



Source : Modèle Adapté de Brandenburger et Nalebuff (1995)

La contribution théorique de notre papier est liée à la considération de la stratégie de coopération dans le contexte de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial pour promouvoir une vision holistique des stratégies des incubateurs en se basant sur l'alignement stratégique interne et externe. Cette contribution répond à la lacune de recherche identifiée par

les travaux des chercheurs en stratégie des incubateurs qui proposent de considérer les caractéristiques environnementaux (Schwartz et Hornych, 2008, 2010, 2012 ; Vanderstraeten, 2013 ; Vanderstraeten et Matthyssens, 2012). Par ailleurs, ce papier contribue sur la théorie des écosystèmes dans le contexte des incubateurs en étudiant un niveau de meso-analyse (incubateurs et les autres acteurs de l'écosystème) et non seulement au niveau intra-incubateur (la coopération et la compétition entre les entreprises incubées au sein d'un incubateur) (Clarysse & al., 2014 ; Rubin, Aas et Stead, 2015 ; Schwartz et Hornych, 2010). En outre, nous contribuons sur la théorisation du concept de la coopération en l'intégrant dans le contexte des incubateurs et en enrichissant les travaux empiriques du concept dans d'autres contextes comme il a été recommandé dans la littérature antérieure (Dagnino, Le Roy et Yami, 2007 ; Gnyawali et Park, 2011 ; Padula et Dagnino, 2007 ; Yami & al., 2010). Notre contribution méthodologie est liée à l'adoption d'une approche écosystémique en croisant les visions des principaux acteurs participants à l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Par ailleurs, nous avons utilisé une méthode de quantification de notre étude qualitative exploratoire en pondérant le nombre de verbatim codés par groupe d'acteurs en lien avec le nombre d'entretiens réalisé par groupe. Cette méthode nous a permis d'identifier et d'hierarchiser les sources de coopération et de compétition en proposant une nouvelle technique de mesurer la stratégie de coopération par la méthode qualitative. Ce papier permet de mieux visualiser le rôle et la place de chaque acteur de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Les incubateurs peuvent s'inspirer de la notion d'écosystème pour représenter leur environnement et adopter des stratégies génériques qui leur permettront de gagner des avantages compétitifs et d'augmenter leur performance. Les décideurs politiques peuvent inciter les incubateurs à s'engager dans des stratégies compétitives pour optimiser les ressources et réduire les redondances entre les acteurs, en renforçant la cohérence des chaînes d'accompagnement entrepreneurial dans un territoire.

Malgré l'intérêt de cette étude, il est important de noter certaines limites liées notamment à la méthodologie qualitative. L'étude se focalise sur une seule région française ne permettant pas la généralisation des résultats. Il est également nécessaire de rappeler que cette étude exploratoire est basée sur un nombre limité d'entretiens par type d'incubateur. Par ailleurs, la quantification de nos données qualitatives est une technique intéressante pour hierarchiser les sources de coopération. Toutefois elle peut engager des débats sur sa fiabilité. Cette technique a permis de cumuler le nombre de verbatim par code mais comme chaque tentative de quantification, elle ne permet pas de considérer la nature des verbatim. Cette limite est nuancée grâce au tableau 5 en annexe qui présente les verbatim illustratifs des sources de coopération.

Le dépassement de ces limites offre plusieurs perspectives de recherche. Une étude comparative dans d'autres territoires s'avère intéressante pour confirmer ou ajuster nos résultats. Par ailleurs, ce travail devrait être complété en étudiant la congruence de l'alignement interne et externe avec les performances des incubateurs. Certains auteurs défendent que la spécialisation permet d'acquérir de meilleures performances (Kapoor, 2013 ; Schwartz et Hornych, 2008). D'autres considèrent que la combinaison des stratégies mobilisées pour se différencier devrait être en adéquation avec l'environnement externe et le contexte culturelle (Schwartz et Hornych, 2012 ; Vanderstraeten et Matthyssens, 2012). Une étude quantitative permettrait de tester sur une large échelle nos résultats préliminaires. Ce travail reste à être fait et il ouvre la voie pour de nouvelles perspectives de recherche.

## 6. RÉFÉRENCES

- Adner, R., J. E. Oxley et B. S. Silverman (2013), *Collaboration and Competition in Business Ecosystems* : Emerald.
- Aernoudt, R. (2004), Incubators: tool for entrepreneurship?, *Small Business Economics*, 23 : 2, 127-135.
- Akdoğan, A. A. et A. Cingöz (2012), An Empirical Study on Determining the Attitudes of Small and Medium Sized Businesses (SMEs) Related to Coopetition, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 252-258.
- Albert, P., M. Bernasconi, et L. Gaynor (2002), *Les incubateurs: Émergence d'une nouvelle industrie* : Ministère de l'économie et des finances et de l'industrie.
- Barbero, J. L., J. C. Casillas, A. Ramos, et S. Guitar (2012), Revisiting incubation performance: How incubator typology affects results, *Technological Forecasting and Social Change*, 79 : 5, 888-902.
- Barès, F. (2004), La mutation de l'accompagnement à la création d'entreprises: regards croisés d'une déclinaison locale de la politique nationale. L'émergence du réseau CREAlliance, *Actes du 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Montpellier 27-29.
- Barès, F. et R. Muller (2007), Appui à la création d'entreprise: du narcissisme au partage de ressources, *Revue internationale de psychosociologie*, 13 : 31, 125-146.
- Bazeley, P. et K. Jackson (2013), *Qualitative data analysis with NVivo* : Sage Publications Limited.
- Becker, B. et O. Gassmann (2006), Corporate incubators: Industrial R&D and what universities can learn from them?, *The Journal of Technology Transfer*, 31 : 4, 469-483.
- Bengtsson, M., J. Eriksson, et J. Wincent (2010), Co-opetition dynamics—an outline for further inquiry, *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 20 : 2, 194-214.
- Bengtsson, M. et M. Johansson (2014), Managing coopetition to create opportunities for small firms, *International Small Business Journal*, 32 : 4, 401-427.
- Bengtsson, M. et S. Kock (1999), Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 : 3, 178-194.
- Bengtsson, M. et S. Kock (2000), "Coopetition" in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial marketing management*, 29 : 5, 411-426.

- Ben Letaifa, S. (2009), *La théorie de l'écosystème : Trois essais sur le relationnel et l'innovation dans les secteurs bancaire et des technologies de l'information et des communications*, Thèse de doctorat, Université du Québec À Montréal et Université Paris-Dauphine, avril 2009.
- Ben Letaifa, S. (2013), A Methodology for Ecosystem Creation: How Organizations Can Shift From Supply Chain to Ecosystems, in S. Ben Letaifa, A. Gratacap & T. Isckia (Ed.) *Understanding Business Ecosystems How Firms Succeed in the New World of Convergence?*, de Boeck., 86-95.
- Berger-Douce, S. (2005), L'accompagnement entrepreneurial par un incubateur universitaire: Le point de vue critique d'un créateur, *Présenté à IVème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, 1-22.
- Bøllingtoft, A. (2012), The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment, *Technovation*, 32 : 5, 304-315.
- Bonel, E. et E. Rocco (2007), Coopeting to survive; surviving coopetition, *International Studies of Management and Organization*, 37 : 2, 70-96.
- Carayannis, E. G. et J. Alexander (1999), Winning by co-opeting in strategic government-university-industry R&D partnerships: the power of complex, dynamic knowledge networks, *The Journal of Technology Transfer*, 24 : 2-3, 197-210.
- Carayannis, E. G. et M. Von Zedtwitz (2005), Architecting gloCal (global-local), real-virtual incubator networks (G-RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices, *Technovation*, 25 : 2, 95-110.
- Chabaud, D., S. Ehlinger, et V. Perret (2004), L'incubation d'entreprises : la nouvelle frontière européenne, *17<sup>ème</sup> Journées Nationales des IAE*, Lyon, 13-14 septembre, 1-20.
- Chandra, A. (2007), Approaches to business incubation: a comparative study of the United States, China and Brazil, *Networks Financial Institute, Working Paper 29*, 1-42.
- Chan, W. et Y. Harayama (2011), Exploring the interactions among incubators: A case study on incubators in the Hsinchu region, 1-6, *Technology Management in the Energy Smart World (PICMET)*, Proceedings of PICMET'11, IEEE, 1-6.
- Chiambaretto, P. et H. Dumez (2016), Towards a typology of coopetition: a multilevel approach, *International Studies of Management and Organization*, 46 : 3, xx.
- Clarysse, B., M. Wright, J. Bruneel, et A. Mahajan (2014), Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems, *Research Policy*, 43 : 7, 1164-1176.
- Cohen, B. (2006), Sustainable valley entrepreneurial ecosystems, *Business Strategy and the Environment*, 15 : 1, 1-14.
- Dagnino, G. B., F. Le Roy, et S. Yami (2007), La dynamique des stratégies de coopération, *Revue française de gestion*, 7 : 176, 87-98.
- Daidj, N. et J. Jung (2011), Strategies in the Media Industry: Towards the Development of Co-opetition Practices?, *Journal of Media Business Studies*, 8 : 4, 37-57.
- Dana, L.-P. et J. Granata (2013), Evolution de la coopération dans un cluster: le cas de Waipara dans le secteur du vin, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26 : 4, 429-442.
- Eisenhardt, K. M. et M. E. Graebner (2007), Theory building from cases: opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50 : 1, 25-32.
- Engel, J. S. et D. J. Teece (2012), John Freeman: entrepreneurship and innovation defined—a personal remembrance, *Industrial and Corporate Change*, 21 : 1, 245-248.

- Fernandez, A.-S. (2011), *Le management de la coopétition: le cas des programmes spatiaux de télécommunications européens*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier 1, novembre 2011.
- Gnyawali, D. R. et B.-J. R. Park (2011), Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation, *Research Policy*, 40 : 5, 650-663.
- Grimaldi, R. et A. Grandi (2005), Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models, *Technovation*, 25 : 2, 111-121.
- Iansiti, M. et R. Levien (2004), Strategy as ecology, *Harvard Business Review*, 82 : 3, 68-81.
- Isenberg, D. J. (2010), How to start an entrepreneurial revolution, *Harvard Business Review*, 88 : 6, 40-50.
- Kapoor, R. (2013), Persistence of integration in the face of specialization: How firms navigated the winds of disintegration and shaped the architecture of the semiconductor industry, *Organization Science*, 24 : 4, 1195-1213.
- Kenter, J. O., L. O'Brien, N. Hockley, N. Ravenscroft, I. Fazey, K. N. Irvine, M.S. Reed, M. Christie, E. Brady, R. Bryce, A. Church, N. Cooper, A. Davies, A. Evely, M. Everard, R. Fish, J. A. Fisher, N. Jobstvogt, C. Molloy, J. Orchard-Webb, S. Ranger, M. Ryan, V. Watson, S. Williams (2015), What are shared and social values of ecosystems?, *Ecological Economics*, 111, 86-99.
- Køenig, G. (2012), Business Ecosystems Revisited, *M@n@gement*, 15 : 2, 208-224.
- Lair, B. (2013), Incubating in rural areas: Successful programs in small communities, *NBIA Review*, 29 : 1, 1-16.
- Leger-Jarniou, C. (2008), Accompagnement des créateurs d'entreprise: regard critique et propositions, *Marché et organisations*, 1 : 6, 73-97.
- McAdam, M. et S. Marlow (2008), A preliminary investigation into networking activities within the university incubator, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14 : 4, 219-241.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives*, de Boeck Supérieur.
- Miller, D. (1992), Environmental fit versus internal fit, *Organization Science*, 3 : 2, 159-178.
- Moore, J. F. (1993), Predators and prey: a new ecology of competition, *Harvard Business Review*, 71 : 3, 75-86.
- Morris, M. H., X. Neumeyer, et D. F. Kuratko (2015), A portfolio perspective on entrepreneurship and economic development, *Small Business Economics*, 45 : 4, 713-728.
- Nambisan, S. et R. A. Baron (2013), Entrepreneurship in Innovation Ecosystems: Entrepreneurs' Self-Regulatory Processes and Their Implications for New Venture Success, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 : 5, 1071-1097.
- Neck, H. M., G. D. Meyer, B. Cohen, et A. C. Corbett (2004), An entrepreneurial system view of new venture creation, *Journal of Small Business Management*, 42 : 2, 190-208.
- Padula, G. et G. B. Dagnino (2007), Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure, *International Studies of Management and Organization*, 37 : 2, 32-52.
- Payne, G. T., K. H. Kennedy, et J. L. Davis (2009), Competitive dynamics among service SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47 : 4, 421-442.
- Quintana-Garcia, C. et C. A. Benavides-Velasco (2004), Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms, *Technovation*, 24 : 12, 927-938.
- Ritala, P., J. Hallikas, et H. Sissonen (2008), Coopetitive networks in the ICT sector, *International Journal of Business Environment*, 2 : 1, 1-16.

- Rogova, E. (2014), The effectiveness of business incubators as the element of the universities' spin-off strategy in russia, *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 13 : 3, 265-281.
- Rubin, T. H., T. H. Aas, et A. Stead (2015), Knowledge flow in Technological Business Incubators: Evidence from Australia and Israel, *Technovation*, 41-42, 11-24.
- Schwartz, M. et C. Hornyh (2008), Specialization as strategy for business incubators: An assessment of the Central German Multimedia Center, *Technovation*, 28 : 7, 436-449.
- Schwartz, M. et C. Hornyh (2010), Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization: Empirical evidence from Germany, *Technovation*, 30 : 9, 485-495.
- Schwartz, M. et C. Hornyh (2012), Specialisation versus diversification: perceived benefits of different business incubation models, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 15 : 3, 177-197.
- Short, J. C., G. T. Payne, et D. J. Ketchen (2008), Research on organizational configurations: Past accomplishments and future challenges, *Journal of Management*, 34 : 6, 1053-1079.
- Skaggs, B. C. et T. R. Huffman (2003), A customer interaction approach to strategy and production complexity alignment in service firms, *Academy of Management Journal*, 46 : 6, 775-786.
- Spigel, B. (2015), The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems, *Entrepreneurship Theory and Practice*, DOI: 10.1111/etap.12167.
- Spilling, O. R. (1996), The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event, *Journal of Business Research*, 36 : 1, 91-103.
- Thomas, L. D. et E. Autio (2014), The fifth facet: The ecosystem as an organizational field, *DRUID Society Conference*, 16-18 Juin, Copenhagen, 1-33.
- Vanderstraeten, J. (2013), *Studies on the Strategy and Performance of Business Incubators*, Thèse de doctorat, Université d'Anvers, septembre 2013.
- Vanderstraeten, J. et P. Matthyssens (2012), Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment, *Technovation*, 32 : 12, 656-670.
- Von Zedtwitz, M. et R. Grimaldi (2006), Are Service Profiles Incubator-Specific? Results from an Empirical Investigation in Italy\*, *The Journal of Technology Transfer*, 31 : 4, 459-468.
- Yami, S., S. Castaldo, B. Dagnino, et F. Le Roy (2010), *Coopetition: winning strategies for the 21st century*, Edward Elgar Publishing.
- Yin, R. K. (2013), *Case study research: Design and methods*, Sage publications.

## 7. ANNEXE

<b>Tableau 5 : Description des sources coopération et verbatim illustratifs</b>	
<b>Source de compétition</b>	<b>Verbatim Illustratif</b>
Impact politique et l'image du territoire	<i>On a des incubateurs territoriaux qui ont des contraintes quantitatives et des notions d'installation sur leur territoire, qui peuvent parfois être litigieuses sur certains projets. Très clairement, des incubateurs ou des pépinières ont vocation et des objectifs d'attirer sur leur territoire des entreprises. Resp#CAS C#AC#7</i>
Evolution des ressources financières	<i>La compétition entre structures existe parce qu'il y en a qui sont riches et d'autres pas [...] Il y en a qui dépendent totalement du financement public. D'autres, qui se débrouillent pour se financer à 50% par le privé, donc elles sont plus autonomes, plus libres, on va dire. Une structure déjà qui est financée en majorité par du financement public, elle est en danger aujourd'hui puisque les financements publics sont en baisse. Inst#1</i>
Concurrents et les potentiels entrants	<i>Si on doit identifier une menace aujourd'hui, très clairement, depuis plusieurs années les incubateurs privés montent en puissance très clairement. Les acteurs privés avec un modèle économique complètement différent, ils ont fait un travail de lobbying très important auprès du Ministère [...] et ça peut effectivement menacer assez directement l'application de financement public dans l'accompagnement et la création d'entreprises innovantes. Resp#CAS C#AC#7</i>
Environnement concurrentiel	<i>Il semblerait que beaucoup de gens veulent créer des incubateurs, mais il y aura très vite une limite qui va être la limite des financeurs. Resp#Cas C#AC#4</i>
Perception concurrentielle	<i>Il y a certaines structures d'accompagnement qui ont des spécialités et elles perçoivent mal que telle ou telle entreprise aille voir une autre structure alors qu'elles sont considérées comme le leader sur un secteur en particulier. Port#Cas A#DEV#3</i>
Concurrence par les clients	<i>On est aussi confrontés à des porteurs de projets qui savent parfaitement jouer le jeu de la concurrence. Si je vais à [l'incubateur A] qu'est-ce que vous me donnez ? Si je vais à [l'incubateur B] qu'est-ce que vous me donnez ? Resp#Cas A#DEV#5</i>
Concurrence déloyale	<i>Elles se veulent indépendantes. Elles ne savent pas travailler en réseau. Donc, c'est très difficile de travailler avec eux. C'est-à-dire que, à partir du moment où un dossier, on travaille avec eux, on a des fortes chances de le perdre [...] Elles ont des fonctionnements qui sont des fonctionnements privés, avec des fonds publics [...] En plus, c'est de la concurrence déloyale, c'est-à-dire qu'il y en a qui sont privés, d'autres qui sont publics. Cons#CAS E#Priv#1</i>
Appropriation des clients	<i>[Le projet X] a gagné ce concours-là, ils ont dû s'accompagner alors tiens si on peut le piquer, on le pique. On va faire montrer nos entreprises encore plus vite et on va aller piquer les entreprises aux autres en leur disant venez chez nous. Resp#Cas A#DEV#5</i>
Crédibilité et image de l'incubateur	<i>C'est plutôt de la manipulation dans le sens où on fait croire aux gens qu'on n'est pas compétents, que chez nous, on ne s'occupe pas des boîtes, qu'il y en a trop donc ce n'est pas possible, on ne peut pas faire du bon boulot, qu'on survend notre réputation. Voilà, c'est plus de la diffamation, pas méchante, mais on souffre plus de ça. Resp#Cas B#TECH#3</i>
Comportements individualistes	<i>Comme j'ai des statistiques à livrer pour mes financeurs en termes de productivité par rapport aux fonds publics alloués, plutôt que partager le projet avec un autre, même si j'estime que ce partage est nécessaire pour la réussite de l'entreprise, je le garde pour moi. Coord#Cas A#DEV#4</i>
Concurrence par la taille de l'incubateur	<i>Je sais que l'incubateur A et l'incubateur B sont en compétition des temps en temps mais ça reste sur des grosses structures qui ont des projets à potentiel ... si nous, on leur pique, si on arrive à attirer un projet à potentiel comme ça, entre les deux trois ans, ce n'est pas ce qui va faire qu'on va avoir des frictions avec [les incubateurs de grande taille]. Resp#Cas A#DEV#6</i>
Evaluation des incubateurs	<i>Aujourd'hui, la pression sur les épaules des directeurs des pépinières et sur les équipes en général du développement économique est extrêmement forte. Resp#Cas A#DEV#5</i>
<b>Source de coopération</b>	<b>Verbatim Illustratif</b>
Perception coopérative	<i>On ne va pas seul sur un dossier [...] on est là pour compléter, pour rassurer, pour prendre une part des risques avec lui. Fin#1</i>
Relations formelles/informelles	<i>Ca dépend des structures [...] quand on va être en relation avec des structures régionales ou hors région, on va le formaliser, pour que ça soit carré et qu'il n'y ait pas de soucis. Après en local, que ça soit avec le club des chefs d'entreprises ou des choses comme ça, c'est plus informel. Resp#Cas A#DEV#8</i>
Co-accompagnement	<i>On travaille systématiquement en co-accompagnement avec une structure du [réseau des pépinières]. On n'intervient jamais seul parce qu'à ce stade-là, l'accompagnement, que je qualifierais d'économique, est largement aussi important que l'accompagnement technologique. Resp#Cas B#TECH#1</i>
Réorientation	<i>Après si vraiment on n'est pas compétents, on réoriente vers une autre structure, vers une autre structure. Acc#Cas A#DEV#9</i>
Complémentarité	<i>Je pense que chacun à sa place, chacun se complète et chacun renforce en fait les projets comme il peut [...]. Ce n'est pas tout à fait la même activité puisque ils font aussi la partie pépinière, enfin le post création alors que nous, à partir du moment où l'entreprise décolle, on ne l'accompagne plus, on est vraiment situé en amont, je pense qu'on est plus complémentaire. Acc#Cas C#AC#5</i>
Fréquence	<i>On est assez dans le microcosme de l'accompagnement de la création d'entreprise, on est très impliqué, notamment, par exemple, on est au comité d'expert de [l'incubateur technologique A] une fois par mois ou chaque mois et demi, on y est, donc on peut rencontrer tous les experts, et c'est un moment d'échange avec eux. Rech#4</i>
Coopération intelligente	<i>Il faut construire des outils en commun, travailler un peu sur la formation et la montée en compétence des conseillers de l'ensemble de ces structures, créer des espaces de partages, des rencontres pour que gens travaillent en bonne intelligence ou monter des actions communes. Resp#Cas B#TECH#1</i>
Proximité	<i>D'abord il y a la proximité des locaux. Ensuite, c'est une question de personnes [...] on va travailler avec la pépinière d'économie sociale et solidaire parce qu'on va être juste en face. Coord#Cas A#DEV#13</i>
Manque de ressources	<i>On n'a pas toutes les connaissances, on n'a pas toutes les informations ... on est 4 personnes dans l'incubateur et on ne peut pas avoir toutes les connaissances pour bien accompagner le projet. Acc#Cas C#AC#5</i>
Sous-traitance	<i>On leur sous-traite, un certain nombre de choses [...] on a un budget qu'on peut dédier à la prestation de services qui sont réalisés par des consultants privés pour des entreprises. Resp#Cas B#TECH#1</i>
Note : Acc = Accompagnateur, Cons = Consultant, Coord = Coordinateur de réseau, Fin = Organisme de financement, Inst = Institutionnel, Rech = Organisme de recherche, Resp = Responsable d'incubateur, Port = Porteur de projet.	