

Le lean management, source d'accélération de l'accompagnement entrepreneurial ?

Amandine MAUS

Université de Montpellier

amandine.maus@umontpellier.fr

Sylvie SAMMUT

Université de Montpellier

Résumé :

D'après le rapport de la fondation Nesta, on comptabilise, en 2013, 213 accélérateurs d'entreprises à travers le monde. Ces accélérateurs mettent en avant une évolution des modèles d'incubation et viennent s'ajouter à l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial déjà pléthorique. Dès lors, cette concurrence accrue permet la structuration de ce champ. D'où l'utilisation du terme « industrie » pour qualifier l'accompagnement entrepreneurial. Cette communication se focalise sur la compréhension des causes à l'origine de l'évolution de cette industrie. En nous appuyant sur une étude qualitative qui regroupe les entretiens semi-directifs de 16 structures d'accompagnement, nous mettons en avant la présence d'une source de capacités dynamiques. *Le lean management* guide ces acteurs pour faciliter leur adaptation dans un environnement devenu dynamique. L'originalité de cette contribution réside dans une approche du management des structures d'accompagnement tournée vers l'efficacité des ressources et la recherche d'amélioration continue pour une accélération des processus de soutien.

Mots-clés : accompagnement entrepreneurial ; structures d'accompagnement ; entrepreneurs ; *lean management* ; capacités dynamiques.

Le lean management, source d'accélération de l'accompagnement entrepreneurial ?

INTRODUCTION

Dans le rapport de la fondation NESTA, Clarysse, Wright et Van Hove (2015) soulignait la croissance du nombre d'accélérateurs d'entreprises (Pauwels & al., 2015) : 213 accélérateurs ont en effet été répertoriés à travers le monde en 2013 (seed-db.com). Ils n'étaient qu'une poignée il y a dix ans (Clarysse, Wright & Van Hove, 2015).

Les accélérateurs sont des structures d'accompagnement¹ (Bruneel & al., 2012 ; Pauwels & al., 2015) qui se sont développées en parallèle à d'autres structures plus « traditionnelles » et majoritairement financées par des fonds publics (Aernoudt, 2004 ; Grimaldi et Grandi, 2005). Selon Pauwels & al. (2015), leur présence met en avant une évolution des modèles d'incubation de l'accompagnement entrepreneurial. Le processus traditionnel qui caractérise l'accompagnement entrepreneurial, fondé sur une relation *intuitu personae* accompagnant-accompagné, (Rice, 2002 ; Sammut, 2003 ; Patton, 2014) est aujourd'hui questionné par deux faits majeurs. Premièrement, on constate une multiplication des structures d'accompagnement (Bruneel & al., 2012 ; Pauwels & al., 2015). Il en découle une augmentation de l'intensité concurrentielle qui force l'émergence et la structuration de l'industrie de l'accompagnement entrepreneurial (Messeghem & al., 2013). Ce dynamisme semble répondre à une grande variété d'entrepreneurs (Adomdza, 2014 ; Zahra, Newey et Li, 2014 ; Block & al., 2015_a ; Marlow et McAdam, 2015) ; il s'agit du second fait majeur. Leurs profils spécifiques nécessitent un accompagnement plus personnalisé (Fielden et Hunt, 2011 ; Richomme-Huet et d'Andria, 2013). Les entrepreneurs souhaitent recevoir des pratiques de soutien plus flexibles qui leur permettent un gain de temps. Cette demande rappelle l'approche managériale *lean management* (Grandclaude, Nobre et Zawadzki, 2014 ; Bortolotti & al., 2015). Dans ce contexte, le *lean management* semble être une clé pour que les structures d'accompagnement puissent répondre à de nouvelles sollicitations. Le fondement théorique de cette communication est alors la théorie Resource-Based View (Barney, 1991), et plus précisément la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997 ; Teece, 2007 ;

¹ Nous considérons ici que le terme « structure d'accompagnement » regroupe les incubateurs et les pépinières d'entreprises, selon la terminologie anglo-saxonne.

Achtenhagen, Melin et Naldi, 2013) qui permettrait de répondre à ce besoin d'adaptation continue. C'est ce que nous proposons de démontrer dans le cadre de cette communication : le *lean management* (Bortolotti & al., 2015) est devenu une source de capacités dynamiques (Anand & al., 2009 ; Glover, Farris et Van Aken, 2015) pour les structures d'accompagnement. Nous réalisons dans une première section une revue de la littérature où nous présentons la place du *lean management* dans l'accompagnement entrepreneurial, ainsi que la pertinence du cadre théorique des capacités dynamiques pour les structures d'accompagnement. Puis dans une deuxième section, nous détaillons la méthode qualitative que nous avons mise en œuvre auprès de 16 structures d'accompagnement qui ont été interrogées. Nous présentons ensuite nos résultats dans une troisième section et nous montrons comment ces acteurs s'approprient le *lean management* pour accélérer l'accompagnement entrepreneurial. Enfin, nous mettons en perspective ces résultats au travers d'une discussion dans une quatrième et dernière section.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE : LEAN MANAGEMENT ET CAPACITÉS DYNAMIQUES

L'accompagnement entrepreneurial est aujourd'hui confronté à de nouveaux enjeux : l'accroissement de la concurrence entre les structures d'accompagnement (Bruneel & al., 2012 ; Pauwels & al., 2015) et la pluralité des besoins d'accompagnement des entrepreneurs (Fielden et Hunt, 2011 ; Richomme-Huet et d'Andria, 2013). L'environnement devenant de plus en plus turbulent, les pratiques d'accompagnement entrepreneurial doivent être renouvelées (Fielden et Hunt, 2011 ; Richomme-Huet et d'Andria, 2013). Une industrie émerge alors (Messeghem & al., 2013). Le *lean management* semble y tenir une place de choix.

1.1. Structuration d'une industrie de l'accompagnement entrepreneurial plus *lean*

Depuis ces dernières années, les acteurs gravitant autour de l'entrepreneur se multiplient. En s'appuyant sur les chiffres de la Commission Européenne, Aernoudt (2004) mettait en avant 200 structures d'accompagnement présentes dans le monde dans les années 1980. Bruneel & al., (2012) surlignait la forte croissance de ce chiffre avec l'existence d'environ 900 de ces organisations en Europe en 2002 selon la Commission Européenne (2002). En 2014, le LabEx

Entreprendre (2014) présente le chiffre conséquent de 1 458 structures d'accompagnement sur le territoire français. La variété de ces organisations est également croissante : de nouveaux modèles d'accompagnement émergent (Pauwels & al., 2015). Les structures publiques, acteurs historiques du soutien de l'entrepreneur (Aernoudt, 2004 ; Somsuk et Laosirihongthong, 2014), côtoient aujourd'hui d'autres types d'organisations : les accélérateurs d'entreprises (Pauwels & al., 2015) caractérisés par un accompagnement entrepreneurial particulièrement court (Clarysse et Yusubova, 2014 ; Clarysse, Wright & Van Hove, 2015), les espaces de *coworking* (Pierre et Burret, 2014) qui se définissent par la construction d'une communauté d'entrepreneurs très hétérogène (Pierre et Burret, 2014), les *bottom-up business incubators* (Bollingtoft et Ulhoi, 2005 ; Bollingtoft, 2012 ; Richomme-Huet et d'Andria, 2013) qui sont des lieux d'accompagnements créés par les entrepreneurs eux-mêmes (Bollingtoft, 2012), *etc.* Ces divers modèles d'incubation participent à la structuration de l'accompagnement entrepreneurial et, chemin faisant, à la construction d'une industrie (Messeghem & al., 2013). Celle-ci se développe à grand pas, dans un environnement dynamique et turbulent. Afin de gérer au mieux cette effervescence, les structures d'accompagnement mettent en œuvre un travail d'adaptation conséquent fondé sur deux piliers : d'une part, une appréciation plus fine des profils d'entrepreneurs, d'autre part, une rapidité d'exécution couplée à une forte agilité de leur processus d'accompagnement.

Une multiplicité des profils caractérise le monde des entrepreneurs : les femmes entrepreneurs (Marlow et Mc Adams, 2015), dont les Mampreneurs (Jean et Forbes, 2012 ; Ekinsmyth, 2013 ; Richomme-Huet et d'Andria, 2013), les étudiants entrepreneurs (Adomdza, 2014), des entrepreneurs par nécessité (Bergmann et Stenberg, 2007 ; Block & al., 2015_a ; Block, Sandner et Spiegel, 2015_b), des entrepreneurs sociaux (Zahra, Newey et Li, 2014 ; Choi et Majumdar, 2014 ; Stevens, Moray et Bruneel, 2015), des dirigeants de *spin-offs* académiques (Fryges et Wright, 2014 ; Kolympiris & al., 2015), *etc.* Ces entrepreneurs se distinguent par des profils entrepreneuriaux spécifiques. Ils appellent la prise en compte de ces acteurs dans leur individualité, à la fois dans la gestion courante de leur entreprise (Richomme-Huet et d'Andria, 2013) mais également au cours de leur processus d'accompagnement entrepreneurial (Fielden et Hunt, 2011 ; Pierre et Burret, 2014). Ces entrepreneurs recherchent un accompagnement plus différencié (Richomme-Huet et d'Andria, 2013). Certaines solutions sont alors apportées par les accompagnants, par exemple des solutions de e-accompagnement (Fielden et Hunt, 2011) qui rencontrent un écho positif (Fielden et Hunt, 2011 ; Richomme-

Huet et d'Andria, 2013 ; Belleflamme, Lambert et Schwienbacher, 2014). Les nouvelles technologies permettent aux entrepreneurs d'acquérir des ressources de diverses natures indispensables à leur projet : par exemple des ressources financières par le biais de solutions de *crowdfunding* (Belleflamme, Lambert et Schwienbacher, 2014) ou des retours d'expériences offerts par leurs pairs (Bollingtoft, 2012 ; Ebbers, 2013 ; Newbert, Tornikoski et Quigley, 2013 ; Richomme-Huet et d'Andria, 2013). Cette connectivité permet aux entrepreneurs d'entrer plus rapidement sur leur marché. Cela est aujourd'hui une nécessité car la durée d'accès aux marchés est raccourcie par l'accélération des cycles économiques. Les fenêtres d'opportunité (Shepherd et Lévesque, 2002) sont réduites. Dès lors, les entrepreneurs se lancent dans l'efficience du management de la ressource temporelle. Cette démarche fait écho au concept de *lean management* (Abdulmalek et Rajgopal, 2007 ; Chavez & al., 2013 ; Fullerton, Kennedy et Widener 2014 ; Grandclaude, Nobre et Zawadzki, 2014 ; Bortolotti & al., 2015). Ce concept a été reconnu pour avoir une influence positive sur la performance des organisations (Chavez & al, 2013). Peut-on, dès lors, considérer que le *lean management* est une source d'adaptation pour les structures d'accompagnement ?

1.2. Le *lean management*, source de capacités dynamiques

Le *lean management* (Bortolotti & al., 2015) se définit par des pratiques de flexibilité de l'offre et d'efficience du management des ressources des organisations (Cua, McKone et Schroeder, 2001 ; Demeter et Matyusz, 2011 ; Agarwal & al., 2013). Il est mis en œuvre dans un contexte de forte turbulence attisée par une concurrence accrue entre les structures d'accompagnement et par des changements technologiques incessants. Pour s'adapter à cet environnement changeant (Teece, Pisano et Shuen, 1997), il importe donc aux acteurs de trouver des sources d'avantages concurrentiels et de les maintenir sur la durée (Barney, 1991). Les capacités dynamiques sont sources d'adaptation (Teece, Pisano et Shuen, 1997 ; Teece, 2007 ; Achtenhagen, Melin et Naldi, 2013) pour les organisations dans des contextes dynamiques. C'est la raison pour laquelle cette recherche s'ancre dans la théorie Ressource-Based View (Barney, 1991) et plus précisément dans la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Achtenhagen, Melin et Naldi, 2013). D'après Teece, Pisano et Shuen (1997), les capacités dynamiques sont des processus qui permettent « d'adapter, d'intégrer et de reconfigurer des savoirs, des ressources internes et externes à l'entreprise, et des compétences fonctionnelles

pour répondre aux exigences d'un environnement changeant » (p. 515). Cette définition fait écho à la remise en question des pratiques d'accompagnement réalisée par les entrepreneurs et à leur demande d'accélération du processus de soutien.

L'une des sources de capacités dynamiques évoquées par la littérature est le *lean management* (Teece et Pisano, 1994 ; Anand & al., 2009). Cependant, pour les structures d'accompagnement, cette approche managériale ne peut être une source de capacités dynamiques *per se* (Teece et Pisano, 1994 ; Anand & al., 2009 ; Glover, Farris et Van Aken, 2015). Les pratiques de *lean management* viennent en appui d'une stratégie fondée sur une amélioration continue des processus. Anand & al., (2009) définissent l'amélioration continue comme « une activité ininterrompue dont l'objectif est d'accroître le niveau de performance de l'organisation en réalisant des changements incrémentaux dans ses processus » (p. 446). Les structures d'accompagnement enclenchent une recherche perpétuelle de nouvelles approches du soutien grâce à cette stratégie. A l'écoute de l'entrepreneur, les dirigeants et accompagnants de ces structures ajustent la durée et l'organisation du processus d'accompagnement. Ils assurent ainsi une entrée sur le marché plus rapide pour la jeune entreprise. Pour permettre le développement de tels processus, ces acteurs doivent également mettre en œuvre des pratiques de soutien² de la stratégie d'amélioration continue. Ils créent par exemple une culture favorisant les prises d'initiatives individuelles et l'expérimentation de nouvelles pratiques d'accompagnement dans leur structure (Anand & al., 2009 ; Glover, Farris et Van Aken, 2015). L'objectif des pratiques de soutien est de coordonner la réalisation de la stratégie d'amélioration continue entre les différents niveaux hiérarchiques de la structure d'accompagnement. Elles permettent la longévité de la source de capacités dynamiques dans ces organisations. Les structures d'accompagnement créent alors des capacités dynamiques et les protègent en les rendant inimitables (Barney, 1991). En d'autres termes, elles développent des processus d'accompagnement uniques répondant aux sollicitations de leur environnement et demeurant difficilement reproductibles par d'autres organisations.

En conclusion de cette première partie, nous confirmons la pertinence de l'ancrage théorique des capacités dynamiques pour appréhender le renouveau des structures d'accompagnement et

² Ces pratiques de soutien sont nommées « infrastructures de l'amélioration continue » par Anand & al., (2009:445).

la nécessaire adaptation et accélération de leur processus d'accompagnement (Fielden et Hunt, 2011 ; Bruneel & al., 2012 ; Teece, 2007 ; Achtenhagen, Melin et Naldi, 2013). Le *lean management*, en support d'une stratégie d'amélioration continue, est une piste intéressante à suivre (Anand & al., 2009 ; Glover, Farris et Van Aken, 2015). Leur combinaison pourrait constituer une source de capacités dynamiques. Ces premiers résultats issus de la littérature sont-ils confirmés par le terrain d'enquête ? Pour bien comprendre le protocole, nous présentons dans la section 2 la méthodologie d'enquête adaptée à notre problématique.

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE QUALITATIVE

Pour souligner l'évolution des pratiques d'accompagnement entrepreneurial incluant des standards du *lean management* (Grandclaude, Nobre et Zawadzki, 2014 ; Bortolotti & al., 2015), nous avons privilégié une démarche qualitative (Yin, 2003 ; Miles and Huberman, 2003 ; Creswell, 2006 ; Gioia, Corley et Hamilton, 2012). Cela nous permet de réaliser un travail en profondeur (Yin, 2003) et d'une grande richesse (Miles and Huberman, 2003). Cette étude repose sur une démarche inductive (Gioia, Corley et Hamilton, 2012). Elle permet de mettre en avant la présence d'un concept existant, le *lean management*, dans un nouveau domaine (Gioia, Corley et Hamilton, 2012) : l'industrie de l'accompagnement entrepreneurial. Cette recherche est fondée sur les principes de la théorie enracinée (Suddaby, 2006 ; Gioia, Corley et Hamilton, 2012 ; Sonenshein, 2014). Elle conduit le chercheur à faire émerger du terrain de nouvelles relations entre des concepts qui seront identifiés par la suite dans la littérature (Gioia, Corley et Hamilton, 2012). 16 structures d'accompagnement françaises ont été interrogées entre janvier et décembre 2015 : 3 accélérateurs d'entreprises ont été interviewés, ainsi qu'une association de mentorat, 2 *bottom-up business incubators*, 2 chambres consulaires, 4 espaces de *coworking*, et 4 structures publiques d'accompagnement (tableau n°1). Ces structures sont représentatives de la variété des acteurs de l'industrie de l'accompagnement entrepreneurial et sont positionnées au sein de zones géographiques dynamiques dans le domaine de l'entrepreneuriat (APCE, 2016) ; INSEE, 2016) : l'Ile de France, Rhône-Alpes et le Languedoc-Roussillon. Des entretiens semi-directifs (Gioia, Corley et Hamilton, 2012) ont été enregistrés et retranscrits puis analysés par le biais du logiciel Nvivo10 selon les principes de la théorie enracinée (Suddaby, 2006 ; Gioia, Corley et Hamilton, 2012 ; Sonenshein, 2014). Une étude thématique a été réalisée à l'appui d'un codage effectué *a posteriori* (Blanc, Drucker-Godard et Ehlinger, 2014). Ces codes

thématiques ont été déterminés à partir des données collectées lors des entretiens semi-directifs. Ils ont ensuite été croisés afin de créer des relations, selon le principe de codage axial de Strauss et Corbin (Gioia, Corley et Hamilton, 2012 ; Sonenshein, 2014). Ces relations sont dès lors comparées avec la littérature pour mettre en avant les concepts présents dans le contexte dynamique des structures d'accompagnement.

Tableau n°1- Présentation des structures d'accompagnement interrogées

Nature des structures d'accompagnement	Qualité de la personne interviewée	Localisation géographique	Source principale de financement
Accélérateur 1	Directeur	Ile de France	Privée
Accélérateur 2	Directeur	Ile de France	Privée
Accélérateur 3	Directeur	Ile de France	Privée
Association de mentorat 1	Directeur	Languedoc-Roussillon	Privée
<i>Bottom-up business incubator 1</i>	Coordinateur régional	Languedoc-Roussillon	Privée
<i>Bottom-up business incubator 2</i>	Coordinateur régional	Languedoc-Roussillon	Privée
Chambre consulaire 1	Directeur	Languedoc-Roussillon	Publique
Chambre consulaire 2	Directeur	Languedoc-Roussillon	Publique
Espace de <i>coworking</i> 1	Directeur	Ile de France	Privée
Espace de <i>coworking</i> 2	Directeur	Ile de France	Privée
Espace de <i>coworking</i> 3	Directeur	Rhône-Alpes	Privée
Espace de <i>coworking</i> 4	Animateur	Ile de France	Privée
Structure publique d'accompagnement 1	Directeur	Languedoc-Roussillon	Publique
Structure publique d'accompagnement 2	Coordinateur régional	Languedoc-Roussillon	Publique
Structure publique d'accompagnement 3	Directeur	Languedoc-Roussillon	Publique
Structure publique d'accompagnement 4	Directeur	Languedoc-Roussillon	Publique

3. RESULTAT : UNE SOURCE DE CAPACITES DYNAMIQUES POUR LES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

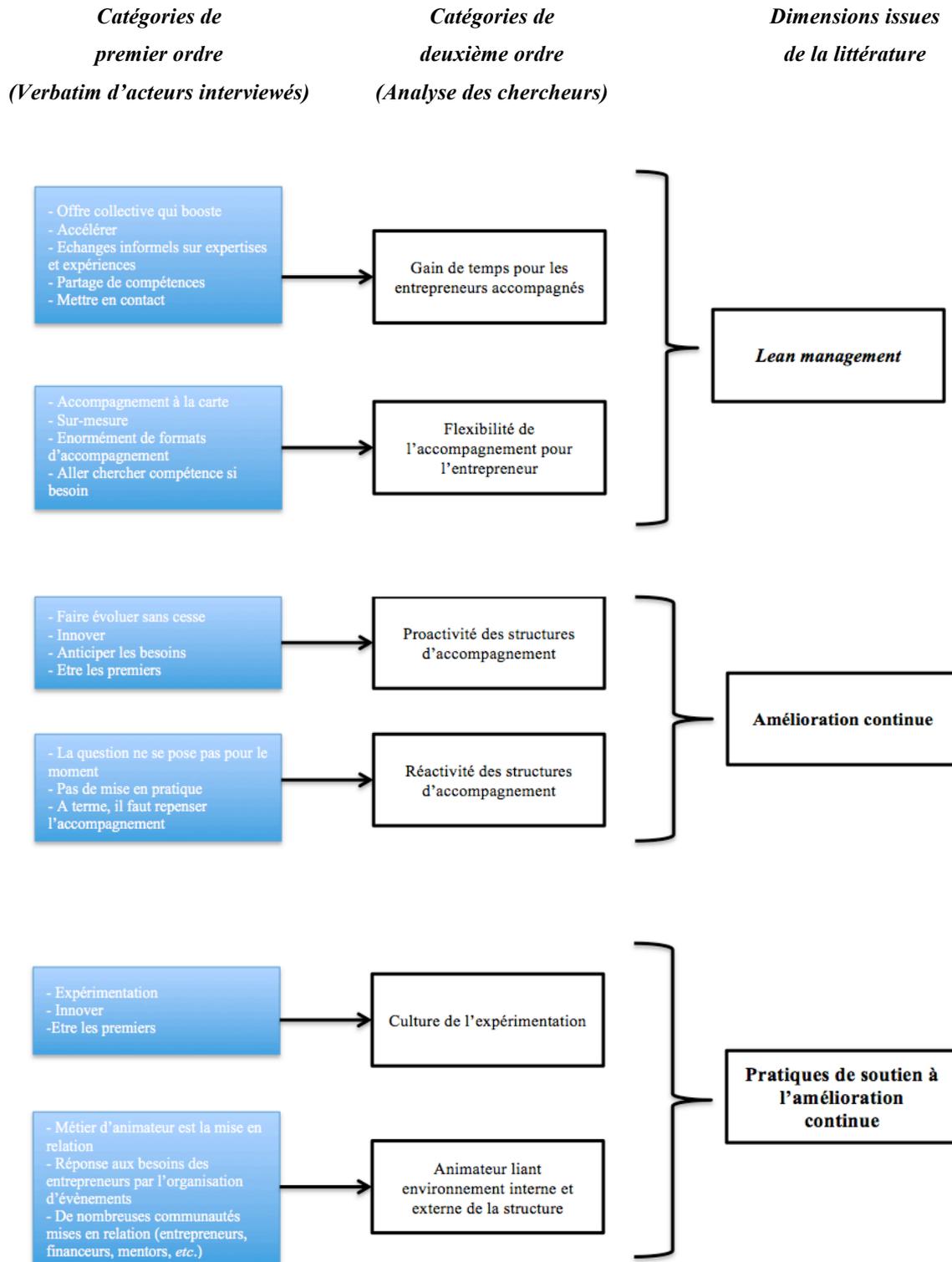
Plusieurs concepts issus de la littérature ont émergés à la suite de l'analyse des données collectées (figure n°1) : le *lean management*, la stratégie d'amélioration continue, et les pratiques de soutien à l'amélioration continue. Nous avons pu constater que les structures d'accompagnement de l'échantillon interrogé mettent en œuvre des pratiques de *lean management*.

1.3. Le *lean management* au service de l'entrepreneur

Les structures d'accompagnement interrogées font preuve d'une grande flexibilité de l'offre d'accompagnement ainsi que d'une démarche d'efficience du management de la ressource temporelle. Ces pratiques bénéficient aux entrepreneurs accompagnés : elles leur permettent de gagner du temps pour faire progresser leur projet entrepreneurial plus rapidement.

Les entrepreneurs ont la possibilité de bénéficier, sur un même site, de soutiens de natures différentes : celui des accompagnants chargés de mission salariés des structures d'accompagnement, celui des experts externes à la structure, celui des autres entrepreneurs dans le cadre d'un accompagnement informel. Cela génère une grande flexibilité, grâce à un accompagnement devenu « *à la carte* » à la fois en termes de contenu dispensé mais aussi de personne réalisant l'intermédiation. Tous ces acteurs sont mobilisés « *à la demande* » pour assurer un accompagnement au plus proche des besoins des entrepreneurs. La chambre consulaire 1 le met en avant : « *On essaye de leur apporter véritablement des réponses qui correspondent à ce dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin* ». Les structures d'accompagnement interrogées sont donc à l'écoute des demandes des entrepreneurs. Elles s'y adaptent en leur apportant des réponses qu'elles qualifient de « *sur-mesure* ». Le directeur de l'espace de *coworking* 4 met en avant les nombreux experts indépendants qu'il fait intervenir dans sa structure pour les entrepreneurs : « *il y a des permanences sur différents aspects [de la gestion de l'entreprise] : il y a des comptables, des juristes, des spécialistes du business plan, etc. Ils sont disponibles pour donner des conseils gratuits à notre communauté [d'entrepreneurs accompagnés]* ». Ces experts externes pourront être des professionnels indépendants ou d'autres structures d'accompagnement. Certaines structures interrogées

Figure n°1- Structure des données de l'étude qualitative



créent ainsi de nombreux partenariats avec d'autres organisations aux compétences complémentaires. Le directeur de la structure publique d'accompagnement 1 met en avant sa démarche de redirection de l'entrepreneur vers l'accompagnement d'une organisation partenaire : « *Quand [les entrepreneurs] nous le demandent, on les prescrit sur cette offre [partenaire] [...] [Pour répondre aux entrepreneurs] soit on va chercher la compétence chez nos partenaires, soit on la développe nous-même* ». L'offre de soutien est également interne, grâce à l'initiative des autres entrepreneurs incubés, dans le cadre d'un accompagnement informel réalisé par la communauté de pairs. Le directeur de l'espace de *coworking* 3 souligne l'importance de cette communauté : « *Quand les entrepreneurs se posent des questions sur le modèle économique, sur le logo, ou sur d'autres thèmes, on peut organiser ce que l'on appelle « les tempêtes sous un crâne »*. Ce sont des *brainstormings* où les membres [de la communauté des entrepreneurs] se réunissent pour les aider à trouver des solutions ». Cet accompagnement informel est coordonné par un acteur clé de la structure d'accompagnement qui n'est autre que l'accompagnant salarié. Ce métier d'accompagnant a évolué du fait d'une accélération dans les processus d'accompagnement. Il devient progressivement animateur d'une communauté d'entrepreneurs (Pierre et Burret, 2014). Ce rôle se traduit par l'animation de la communauté des pairs et par la mise en relation de l'entrepreneur avec d'autres accompagnants. Le directeur de la structure d'accompagnement 1 présente son rôle : « *C'est un chargé d'affaires attiré qui suit l'entreprise de A à Z. Il fait de la conduite de projet avec le dirigeant. Il va l'orienter à chaque étape du développement du projet, puis de l'entreprise, sur les dispositifs d'aides que l'on peut utiliser à ces stades-là* ». Cet animateur de la communauté d'entrepreneurs va assurer le lien entre les différents acteurs de l'accompagnement et ainsi permettre un gain de temps à l'entrepreneur. Il en découle une flexibilité accrue et une meilleure efficacité de la ressource temporelle. Nous l'avons vu précédemment, le temps est une ressource importante pour l'entrepreneur ; cette nouvelle forme d'accompagnement est réfléchie en ce sens. Cette efficacité augmentée permet à l'entrepreneur de construire plus vite son projet entrepreneurial. Le directeur de la structure publique d'accompagnement 1 met en avant cette qualité pour des ateliers collectifs d'accompagnement : « *C'est structurant et ça accélère, ça booste le projet. Ce sont des étapes que [les entrepreneurs] doivent réaliser. Mais s'ils devaient les faire seuls, ça prendrait un an* ». Cette accélération du processus, ajoutée à la flexibilité dans la mise en

œuvre de l'accompagnement, renvoie aux pratiques de *lean management*. Cependant, pour créer une source de capacités dynamiques, certaines structures interrogées développent également une stratégie d'amélioration continue de leur processus d'accompagnement. Nous le mettons en avant dans le paragraphe suivant.

1.4. Une stratégie d'amélioration continue du processus d'accompagnement comme source de capacités dynamiques

La question de l'amélioration continue se retrouve dans les réponses de l'échantillon de structures d'accompagnement interviewées. Le directeur de l'accélérateur d'entreprises 2 présente sa volonté de mettre en œuvre cette démarche : « *Notre business model est sur le point d'évoluer [...] parce que le fait d'être financé par le sponsoring et d'être gratuit pour les entrepreneurs ne permet pas d'améliorer, de sessions en sessions, la qualité de l'accompagnement que l'on fournit aux start-ups* ». Cette approche constitue une stratégie d'amélioration continue du processus d'intermédiation qui permet de répondre aux sollicitations de l'environnement de l'accompagnement entrepreneurial. Les structures qui l'appliquent possèdent des caractéristiques communes, comme par exemple, le fait qu'elles soient financées par des fonds privés. Nous trouvons notamment des accélérateurs d'entreprises : ces structures sont continuellement en train de réinventer leur mode d'accompagnement. Le directeur de l'accélérateur 1 l'indique : « *On n'a de cesse de faire évoluer l'offre [d'accompagnement] en fonction de la demande, pour toujours innover et anticiper les besoins* ». Ces structures sont à l'écoute de leur environnement et en recherche de sources d'adaptation. Le coordinateur régional du *bottom-up business incubator* 2 présente les différentes sources d'évolutions qui alimentent le processus d'amélioration continue mis en œuvre par son organisation : « *[Le contenu de l'accompagnement] évolue tout le temps. On a une équipe d'accompagnement à Paris d'environ une vingtaine de personnes qui s'occupe de son contenu. Elle le faire vivre, soit par des apports externes à l'association, soit par son travail d'accompagnement* » Cependant, d'autres structures d'accompagnement de l'échantillon sont dans une démarche plus réactive face au contexte dynamique. Le directeur de la structure d'accompagnement 1 met en avant cette réactivité : « *Le mentorat ? On s'est posé la question. J'ai sept chargés d'affaires, donc je ne suis pas pénalisée pour le moment. Si demain on me dit : « Tu as deux fois moins de budget, deux fois moins de chargés d'affaires », je me poserais la question, effectivement* ». Les structures d'accompagnement

qui s'expriment ainsi sont majoritairement des structures publiques d'accompagnement qui ont été créées depuis plus d'une dizaine d'années. En revanche, des exceptions existent. C'est par exemple le directeur de la chambre consulaire 1 qui explique son choix de développer un nouveau programme d'accompagnement : « *C'est toujours bien d'être parmi les premiers en France. Nous, on est les cinquièmes [à l'avoir mis en œuvre]. Cela n'est pas si mal par rapport à [notre] taille* ». Les structures d'accompagnement qui développent cette stratégie d'amélioration continue s'appuient sur des pratiques de soutien à l'amélioration continue. Elles sont constituées par deux éléments : une culture tournée vers l'expérimentation et le métier d'animateur de la communauté d'entrepreneurs.

1.5. Des pratiques de soutien pour maintenir la stratégie d'amélioration continue du processus d'accompagnement dans le temps

Des cultures fondées vers la proactivité et l'expérimentation ont été repérées dans l'échantillon de structures interrogées. Elles permettent de mettre en œuvre une recherche permanente d'amélioration et de renouvellement des processus d'accompagnement. Pour les qualifier, les termes « anticipation », « expérimentation » ou « innovation » sont employés par les structures interviewées. Le coordinateur régional du *bottom-up business incubator* 2 met en avant la culture de son organisation fondée sur l'expérimentation « *Dans [notre structure], il y a un part laissée à l'expérimentation. [...] C'est-à-dire que quand il y a des projets de loi que les politiques veulent tester dans les entreprises, [la structure] se propose d'en être le laboratoire* ». Ces cultures ont pour particularité de s'appuyer sur des valeurs qui replacent l'humain au centre de l'organisation. Le coordinateur régional du *bottom-up business incubator* 2 présente alors ces valeurs : « *Dans [nos] formations, il y a un premier module qui est plus ou moins un sas d'entrée. [Nos] valeurs de loyauté, de solidarité, de bienveillance sont vérifiées auprès des candidats à ce moment-là [...] On s'appuie beaucoup sur des valeurs humaines. Notre pensée est fondée sur « l'humain est devant l'entreprise »* ». La présence de cultures de ce type dans les structures d'accompagnement interrogées engendre la longévité de la stratégie d'amélioration continue du processus d'accompagnement. Elles sont diffusées dans les organisations pour toucher l'ensemble de ses membres. Tous les niveaux hiérarchiques sont dès lors concernés par son adaptation aux exigences de l'environnement. Parmi l'équipe des structures d'accompagnement interrogées, l'accompagnant renforce la culture. Du fait de sa position d'intermédiaire entre environnement interne et environnement

externe de la structure, l'animateur alimente la culture de l'organisation. Ce métier constitue une pratique de soutien de l'amélioration continue du processus d'accompagnement car il capte les éléments nécessaires à l'adaptation de son organisation. Le dirigeant de l'accélérateur d'entreprises 1 présente son rôle : « *Notre métier, c'est [...] de mettre en relation un certain nombre de communautés : des mentors, des experts, des entrepreneurs, de grands groupes. Ils ont un intérêt à travailler ensemble. Nous, on organise cette rencontre* ». Par des discussions, des rencontres et des mises en relation, l'animateur perçoit par exemple de nouvelles pratiques d'accompagnement à mettre en œuvre pour assurer l'évolution continue du soutien de l'entrepreneur. Il peut ainsi rendre opérationnel les axes stratégiques définis par l'amélioration continue du processus d'accompagnement et par la culture de la structure d'accompagnement. Une culture de l'expérimentation ainsi que le métier d'animateur de la communauté d'entrepreneurs sont donc indispensables à la réalisation de la stratégie d'amélioration continue des structures interrogées.

Certaines structures d'accompagnement interviewées lors de cette étude recherchent perpétuellement à adapter leurs processus d'accompagnement à l'environnement, voire même à le devancer. Au-delà d'une démarche réactive, elles sont elles-mêmes contraintes de développer une plus grande adaptabilité à leur environnement pour leur propre survie comme pour celles des entrepreneurs qu'elles accompagnent. Des sources de capacités dynamiques sont recherchées ; elles reposent sur une stratégie d'amélioration continue et sur des pratiques de *lean management*. La recherche de l'accélération de l'accompagnement entrepreneurial est alors la finalité de la démarche de ces structures. Elles répondent ainsi aux besoins de l'entrepreneur en lui permettant une plus grande flexibilité dans son soutien et un gain de temps.

4. DISCUSSION : VERS UN ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL ACCÉLÉRÉ

Le *lean management*, couplé à une stratégie d'amélioration continue du processus d'accompagnement et appuyé par des pratiques de soutien à l'amélioration continue, constitue un moteur d'accélération pour l'industrie de l'accompagnement entrepreneurial.

Il en découle une remise en question de ses acteurs historiques. Ceux-ci ont été mis en avant par des volontés politiques d'amélioration de la compétitivité des territoires (Aernoudt, 2004 ; Grimaldi et Grandi, 2005 ; Bakkali, Messeghem et Sammut, 2013). Ces structures publiques d'accompagnement sont aujourd'hui confrontées à la concurrence d'acteurs récemment positionnés et parfois financés par des fonds privés (Clarysse et Yusubova, 2014 ; Clarysse, Wright & Van Hove, 2015 ; Pauwels & al., 2015) : les accélérateurs, les espaces de *coworking*, etc. Ces acteurs remettent en cause l'accompagnement « traditionnellement » opéré par les structures publiques d'accompagnement. Ils proposent à leur tour des pratiques « nouvelles », génératrices d'une dynamique d'adaptation à l'environnement changeant. Cette évolution permet le passage d'un accompagnement entrepreneurial « traditionnel » à un accompagnement entrepreneurial proactif et accéléré.

Dans la littérature, un accompagnement « traditionnel » est réalisé par des structures, en grande majorité publiques, et reposent sur une dyade accompagnant - accompagné (Rice, 2002 ; Sammut, 2003 ; Hackett et Dilts, 2004 ; Rotger, Gørtz, et Storey, 2012). Le rôle d'accompagnant est attribué à un expert de la création d'entreprise. Il rencontre l'entrepreneur de façon régulière et individuelle, afin de suivre la construction de son projet entrepreneurial et de le conseiller (Rice, 2002 ; Sammut, 2003 ; Hackett et Dilts, 2004). L'accompagnant fournit un appui dans divers domaines qui touchent la création d'entreprise (Rice, 2002). Cette expertise peut être complétée par l'intervention ponctuelle de partenaires experts rémunérés par la structure d'accompagnement (Bergek et Norrman, 2008). Sa finalité est le développement d'apprentissages et la réalisation de transformations pour l'entrepreneur et sa jeune entreprise (Rice, 2002 ; Sammut, 2003 ; Rotger, Gørtz, et Storey, 2012 ; Patton, 2014). L'accompagnement entrepreneurial des structures publiques d'accompagnement cible le développement de l'autonomie du chef d'entreprise (Sammut, 2003). Cet accompagnement entrepreneurial est aujourd'hui remis en question par de « nouvelles » pratiques.

Elles ont été introduites, par exemple, par des espaces de *coworking* (Pierre et Burret, 2014), des accélérateurs d'entreprises (Pauwels & al., 2015), des *bottom-up business incubators*, etc. Elles sont fondées sur une efficience du management de la ressource temps et sur une grande flexibilité (Cua, McKone et Schroeder, 2001 ; Shah et Ward, 2007 ; Bortolotti & al., 2015). L'accompagnement entrepreneurial glisse alors d'une perspective principalement individuelle et dyadique à une perspective plus collective et multi-accompagnants (Ebbbers, 2013 ; Patton, 2014). L'entrepreneur est soutenu par plusieurs accompagnants et même plusieurs structures

d'accompagnement lors de son processus entrepreneurial. Il reçoit son soutien au sein de collectifs d'entrepreneurs (Fabbri et Charue-Duboc, 2013 ; Pauwels & al., 2015). Parmi les accompagnants de l'entrepreneur, ses pairs tiennent justement une place de plus en plus importante. Ils interviennent sous la forme de mentors ou de communauté d'entrepreneurs accompagnés (Fabbri et Charue-Duboc, 2013 ; Patton, 2014 ; Pauwels & al., 2015).

Le co-accompagnement et l'accompagnement collectif de l'entrepreneur posent la question de la coordination de ces acteurs. Pour permettre cela, le métier d'accompagnant salarié de la structure d'accompagnement mute vers celui d'animateur de la communauté des entrepreneurs accompagnés (Pierre et Burret, 2014). L'accompagnant laisse son rôle d'expert (Sammut, 2003) au profit de celui d'intermédiaire entre l'entrepreneur et ses différents accompagnants (Fabbri et Charue-Duboc, 2013 ; Pierre et Burret, 2014 ; Pauwels & al., 2015). L'animateur va ainsi moins souvent réaliser d'accompagnements individuels, au profit d'accompagnements collectifs regroupant plusieurs entrepreneurs. Ce métier permet alors d'accroître l'efficacité du management des ressources de la structure d'accompagnement mais aussi la flexibilité de l'accompagnement pour un soutien accéléré.

Par le biais de leur recherche d'efficacité du management de la ressource temporelle, les structures d'accompagnement mettent aujourd'hui en œuvre des pratiques de *lean management* (Grandclaude, Nobre et Zawadzki, 2014 ; Fullerton, Kennedy et Widener, 2014 ; Bortolotti & al., 2015). De plus, les entretiens réalisés auprès de ces acteurs ont montrés que certains d'entre eux, principalement des accélérateurs d'entreprises (Pauwels & al., 2015), mettent en place une stratégie d'amélioration continue des processus (Anand & al., 2009). Par ce biais, ces organisations développent une démarche proactive qui permet l'évolution perpétuelle de leurs pratiques et l'amélioration continue de la qualité de leur accompagnement. Elles sont à l'écoute des entrepreneurs, et de leurs parties prenantes de façon plus large. En s'appuyant sur des pratiques de soutien de l'amélioration continue, telle que le métier d'animateur de la communauté d'entrepreneurs et une culture tournée vers l'innovation et l'expérimentation, ces structures d'accompagnement développent des sources de capacités dynamiques. Cela leur assure une adaptation à un environnement devenu dynamique.

CONCLUSION

Notre contribution est centrée sur un environnement de l'accompagnement entrepreneurial marqué par des événements qui le transforment en un contexte dynamique (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Pour analyser et comprendre ces évolutions, nous avons mobilisé le *lean management* (Grandclaude, Nobre et Zawadzki, 2014 ; Bortolotti & al., 2015), qui à notre connaissance n'a pas été utilisé dans ce cadre. Cette approche managériale, adossée à une stratégie d'amélioration continue et à des pratiques de soutien de l'amélioration continue, permet la création de capacités dynamiques (Anand & al., 2009 ; Glover, Farris et Van Aken, 2015). L'originalité de cette communication réside dans une approche fondée sur l'adaptabilité des structures d'accompagnement. Certaines de ces organisations, majoritairement financées par des fonds privés, développent aujourd'hui des comportements plus proactifs (Bruneel & al., 2012 ; Clarysse et Yusubova, 2014 ; Pauwels *et al*, 2015). Ces structures assurent ainsi leur survie dans un environnement changeant. La théorie des capacités dynamiques nous permet donc d'apporter un élément supplémentaire à la compréhension des stratégies mises en œuvre par les structures d'accompagnement.

Cette recherche pourrait permettre aux directeurs de structures d'accompagnement de se positionner au sein de leur environnement devenu dynamique et de s'adapter à ses exigences. Ils pourront mettre en œuvre une stratégie d'amélioration continue, appuyée sur des pratiques de *lean management*, afin de devenir plus proactifs. Ils feront éventuellement participer l'ensemble de leur équipe, notamment les animateurs de la communauté d'entrepreneurs, à cette réflexion sur l'amélioration continue de leur processus d'accompagnement. Ils accéléreront ainsi leur processus de soutien.

Notre recherche comporte certaines limites qui ouvrent des perspectives pour de prochaines recherches. L'échantillon qui a été mobilisé pour la partie empirique de cette étude est composé d'un nombre réduit de directeurs de structures d'accompagnement françaises. Cette étude pourrait être complétée par un échantillon plus important issu de cette population. Une perspective internationale pourrait être adoptée : cette problématique de recherche semble être présente au niveau mondial (Pauwels & al., 2015). Pour terminer, des membres de la direction des structures d'accompagnement ont été majoritairement interrogés. La réalisation d'un nombre d'entretiens plus important avec des membres d'autres niveaux hiérarchiques pourrait être envisagée. L'amélioration continue des processus nécessite en effet l'intégration de tous

les niveaux hiérarchiques dans sa mise en œuvre. Cela pourrait faire l'objet de futures publications.

BIBLIOGRAPHIE

Abdulmalek, F. A., & J., Rajgopal (2007), Analyzing the benefits of lean manufacturing and value stream mapping via simulation : A process sector case study, *International Journal of Production Economics*, 107, 223–236.

Adomdza, G. K. (2015), Choosing Between a Student-Run and Professionally Managed Venture Accelerator, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38:7, 1–14.

Achtenhagen, L., Melin, L., & L., Naldi (2013), Dynamics of business models - strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation, *Long Range Planning*, 46:6, 427–442.

Aernoudt, R. (2004), Incubators: Tool for Entrepreneurship?, *Small Business Economics*, 23:2, 127–135.

Agarwal, R., Green, R., Brown, P. J., Tan, H., & K., Randhawa (2013), Determinants of quality management practices: An empirical study of New Zealand manufacturing firms, *International Journal of Production Economics*, 142:1, 130–145.

Anand, G., Ward, P. T., Tatikonda, M. V., & D. A., Schilling (2009), Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure, *Journal of Operations Management*, 27:6, 444–461.

APCE (2016), La création d'entreprises en 2015, adresse URL : https://media.afecreation.fr/file/30/7/note_d'analyse_fce_2015v2.93307.pdf

Bakkali, C., Messeghem, K., & S., Sammut (2013), Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs, *Management International*, 17(3), 140–153.

Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17:1, 99–120.

- Belleflamme, P., Lambert, T., & A., Schwienbacher (2014), Crowdfunding: Tapping the right crowd, *Journal of Business Venturing*, 29:5, 585–609.
- Bergek, A., & C., Norrman (2008), Incubator best practice: A framework, *Technovation*, 28:1-2, 20–28.
- Bergmann, H., & R., Sternberg (2007), The Changing Face of Entrepreneurship in Germany, *Small Business Economics*, 28:2-3, 205–221.
- Blanc, A., Drucker-Godard, C., & S., Ehlinger (2014), Exploitation de données textuelles, in R. Thietard (dir) *Méthode de recherche en management 4ème édition*, Dunod, 551–562.
- Block, J. H., Kohn, K., Miller, D., & K., Ullrich (2015_a), Necessity entrepreneurship and competitive strategy, *Small Business Economics*, 44:1, 37–54.
- Block, J., Sandner, P., & F., Spiegel (2015_b), How Do Risk Attitudes Differ within the Group of Entrepreneurs? The Role of Motivation and Procedural, *Journal of Small Business Management*, 53 :1, 183–206.
- Bollingtoft, 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.
- Bollingtoft, A., & J. P., Ulhøi (2005), The networked business incubator - Leveraging entrepreneurial agency?, *Journal of Business Venturing*, 20:2, 265–290.
- Bortolotti, T., Danese, P., Flynn, B. B., & P., Romano (2015), Leveraging fitness and lean bundles to build the cumulative performance sand cone model, *International Journal of Production Economics*, 162, 227–241.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & A., Groen (2012), The evolution of Business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations, *Technovation*, 32:2, 110–121.

- Chavez, R., Gimenez, C., Fynes, B., Wiengarten, F., & W., Yu (2013), Internal lean practices and operational performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 33:5, 562–588.
- Choi, N., & S., Majumdar (2014), Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research, *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363–376.
- Clarysse, B., Wright, M., & J., Van. Hove (2015), *A look inside Building Businesses*, Nesta, (February), 24p.
- Clarysse, B., & A., Yusubova (2014), Success factors of business accelerators, In *Technology Business Incubation Mechanisms and Sustainable Regional Development Proceedings*, Toulouse, november 23th, p. 19.
- Cua, K. O., McKone, K. E., & R. G., Schroeder (2001), Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance, *Journal of Operations Management*, 19:6, 675–694.
- Creswell, J. (2006), Five Qualitative Approaches to Inquiry, in Creswell (dir) *Qualitative Inquiry and Research Design*, 53–84.
- Demeter, K., & Z., Matyusz (2011), The impact of lean practices on inventory turnover, *International Journal of Production Economics*, 133:1, 154–163.
- Ebbers, J. J. (2013), Networking behavior and contracting relationships among entrepreneurs in business incubators, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38:5, 1–23.
- Eisenhardt, K. M., & J. A., Martin (2000), Dynamic Capabilities : What are they?, *Strategic Management*, 21:10/11, 1105–1121.
- Ekinsmyth, C. (2013), Managing the business of everyday life : the roles of space and place in “ mumpreneurship .”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 19:5, 525–546.

European Commission (2000), Best Practises for support for the creation of an enterprise, Brussels.

European Commission (2002). Benchmarking of Business Incubators, Final Report, Brussels.

Fabbri, J., & F., Charue-Duboc (2013), Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche, *Management International*, vol 17:3, 87–99.

Fielden, S. L., & C. M., Hunt (2011), Online coaching: An alternative source of social support for female entrepreneurs during venture creation, *International Small Business Journal*, 29:4, 345–359.

Fryges, H., & M., Wright (2014), The origin of spin-offs: a typology of corporate and academic spin-offs, *Small Business Economics*, 43:2, 245–259.

Fullerton, R. R., Kennedy, F. A., & S. K., Widener (2014), Lean manufacturing and firm performance: The incremental contribution of lean management accounting practices, *Journal of Operations Management*, 32:7-8, 414–428.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & A. L., Hamilton (2012), Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology, *Organizational Research Methods*, 16:1, 15–31.

Glover, W. J., Farris, J. A., & E. M., Van Aken (2015), The relationship between continuous improvement and rapid improvement sustainability, *International Journal of Production Research*, 53:13, 4068–4086.

Grandclaude, D., Nobre, T., & C., Zawadzki (2014), L'entrepreneuriat est-il soluble dans l'ETI ?, *Revue Française de Gestion*, 244:7, 133–148.

Grimaldi, R., & A. Grandi (2005), Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models, *Technovation*, 25:2, 111–121.

Hackett, S., & D. M., Dilts (2004), A Real Options-Driven Theory of Business Incubation, *Journal of Technology Transfer*, 29:1, 41–54.

INSEE (2016), Les créations d'entreprises en 2015, net repli des immatriculations des micro-entrepreneurs, INSEE Première, 1583, 1-3, Adresse URL: <http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1583/ip1583.pdf>.

Jean, M., & C. S., Forbes (2012), An exploration of the motivations and expectation gaps of Mompreneurs, *Journal of Business Diversity*, 12:2, 112–130.

Kolympiris, C., Kalaitzandonakes, N., & D., Miller (2015), Journal of Business Venturing Location choice of academic entrepreneurs: Evidence from the US biotechnology industry, *Journal of Business Venturing*, 30:2, 227–254.

Labex Entreprendre (2014), Le Livre Blanc sur Les Structures d'Accompagnement à la Création d'Entreprises en France « Panorama des Structures d'Accompagnement en Termes de Management et de Performance », p.162.

Marlow, S., & M. McAdam (2015), Incubation or Induction? Gendered Identity Work in the Context of Technology Business Incubation, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39:4, 791–817.

Messeghem, K., Carrier, C., Sammut, S., Thurik, R., & D., Chabaud (2013), L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ?, *Management International*, 17:3, 65–71.

Miles, M. B., & A. M., Huberman (2013), *Analyse des données qualitatives 3^{ème} édition*, De Boeck.

Newbert, S. L., Tornikoski, E. T., & N. R., Quigley (2013), Exploring the evolution of supporter networks in the creation of new organizations, *Journal of Business Venturing*, 28:2, 281–298.

Patton, D. (2014), Realising potential: The impact of business incubation on the absorptive capacity of new technology-based firms, *International Small Business Journal*, 32:8, 897–917.

Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & J., Van Hove (2015), Understanding a new generation incubation model : The accelerator, *Technovation*, Article in press.

Pierre, X. & A., Burret, (2014), L'apport des espaces de travail collaboratif dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs : l'animation de réseaux de pairs, *Revue de L'entrepreneuriat*, 13:1, 51 à 73.

Rice, M. P. (2002), Co-production of business assistance in business incubators An exploratory study, *Journal of Business Venturing*, 17:2, 163–187.

Richomme-Huet, K., & A., D'Andria, (2013), L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs, *Management International*, 17:3, 100–111.

Rotger, G. P., Gørtz, M., & D. J., Storey (2012), Assessing the effectiveness of guided preparation for new venture creation and performance: Theory and practice, *Journal of Business Venturing*, 27:4, 506–521.

Sammut, S. (2003), L'accompagnement de la jeune entreprise, *Revue Française de Gestion*, 144:3, 153–164.

Shah, R., & P. T., Ward (2007), Defining and developing measures of lean production, *Journal of Operations Management*, 25:4, 785–805.

Shepherd, D. A., & M., Lévesque (2002). Business Opportunity, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49:1, 140–154.

Somsuk, N., & T., Laosirihongthong (2014), A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: Resource-based view, *Technological Forecasting and Social Change*, 85, 198–210.

Stevens, R., Moray, N., & J., Bruneel (2015), The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39:5, 1051–1082.

Sonenchein, S. (2014), How organizations foster the creative use of resources, *Academy of Management Journal*, 57:3, 814–848.

- Suddaby, R. (2006), What grounded theory is not, *Academy of Management Journal*, 49:4, 633–642.
- Teece, D. J. (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28:13, 1319–1350.
- Teece, D. J., & G., Pisano (1994), The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3:3, 537–556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & A., Shuen (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18:7, 509–533.
- Yin, R. K. (2011), *Qualitative Research from Start to Finish*, The Guilford Press.
- Zahra, S. A., Newey, L. R., & Y., Li (2014), On the Frontiers: The Implications of Social Entrepreneurship for International Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38:1, 137–158.
- Zollo, M., & S. G., Winter (2002), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science*, 13:3, 339–351.