



4^{ème} Rencontre entre Acteurs des réseaux
d'accompagnement et Chercheurs

**Regards croisés sur les pratiques
d'accompagnement entrepreneurial**

Mardi 10 juillet 2018
Institut Montpellier Management



Représentations des accompagnateurs entrepreneuriaux et enjeux de l'accompagnement de la croissance : une lecture par l'orchestration des ressources

L. Martin CLOUTIER (*auteur pour correspondance*)

Professeur titulaire

Département de Management et Technologie, ESG UQAM, 320, rue Ste-
Catherine Est, local DS-3935

Montréal (QC) H2X 1L7 CANADA

Courriel : cloutier.martin@uqam.ca

Sandrine CUEILLE

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

ECM-CREG Université de Pau et des Pays de l'Adour

8 Allée des Platanes, F-64100 Bayonne FRANCE

Courriel : sandrine.cueille@univ-pau.fr

Gilles RECASENS

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

ECM-CREG Université de Pau et des Pays de l'Adour,

Avenue du Doyen Poplawski BP 575 64012 Pau Cedex FRANCE

Courriel : gilles.recasens@univ-pau.fr

Représentations des accompagnateurs entrepreneuriaux et enjeux de l'accompagnement de la croissance : une lecture par l'orchestration des ressources

L. Martin CLOUTIER, ESG Université du Québec à Montréal

Sandrine CUEILLE, IAE Université de Pau et des Pays de l'Adour

Gilles RECASENS, IAE Université de Pau et des Pays de l'Adour

Résumé

L'objectif de la recherche consiste à déterminer empiriquement les représentations des accompagnateurs quant aux actions favorisant la croissance d'entreprises accompagnées. Une étude comparative de représentations d'accompagnateurs issus de deux dispositifs d'accompagnement, l'un en France, l'autre au Québec, est donc conduite grâce à une cartographie des concepts en groupe. L'analyse intercas qui s'ensuit de la conceptualisation des actions orientées vers la croissance selon les accompagnateurs, entre les deux cas à l'étude, repose sur l'utilisation du cadre conceptuel de l'orchestration des ressources. Les résultats de la recherche conduisent à des interprétations spatiales des cas respectif utiles à la compréhension de la conception du phénomène de la croissance par les acteurs responsables de l'accompagnement entrepreneurial et en formalisent les contributions théoriques et managériales.

Mots clés : accompagnement entrepreneurial ; croissances des entreprises ; orchestration des ressources ; cartographie des concepts en groupe

Abstract

The objective of the research is to empirically determine representations of the business support professionals as to the actions favoring the growth of entrepreneurial firms. A comparative study of representations of business support professionals from two entrepreneurial support structures, one in France, the other one in Quebec, is conducted using a group concept mapping approach (GCM). The results of the GCM approach are used to conduct an intercase analysis of the conceptualization of the growth-orientated actions by the support professionals, between the two cases under study, based on the resources orchestration conceptual framework. The results of the research lead to spatial interpretations of the respective cases useful to the understanding of the underlying common conceptualization of the growth phenomenon by the actors responsible for entrepreneurial support, and help structure the formalization of theoretical and managerial contributions.

Keywords: entrepreneurial support, firm growth, resources orchestration, group concept mapping

Introduction

Alors que dans la plupart des pays d'importants fonds publics sont dédiés à l'accompagnement entrepreneurial, la communauté académique comme les praticiens responsables de la conception et de la mise en œuvre de ces dispositifs s'interrogent sur la manière d'améliorer leur efficacité. De nombreux questionnements entourent ainsi la structuration de l'accompagnement, la nature des actions d'accompagnement à mettre en œuvre et les différents rôles de l'accompagnement. Les dimensions cognitive, structurante et légitimante de l'accompagnement (Messeghem, Sammut, 2011) ainsi que son rôle en matière d'insertion dans l'écosystème entrepreneurial (Labex Entreprendre, 2014) ont, par exemple, été mis en évidence. Peu de recherches, à notre connaissance, ont étudié la manière dont les acteurs responsables de la conduite d'un accompagnement entrepreneurial se représentent les actions pouvant soutenir le développement des entreprises accompagnées. De nombreuses études se heurtent ainsi au risque de transposition des modèles et cadres de référence des chercheurs dans les analyses réalisées. Pourtant, la littérature sur la cognition entrepreneuriale insiste sur l'importance des structures de connaissance à l'œuvre dans la production des décisions en lien avec le projet entrepreneurial (Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse, Smith, 2002). Ces décisions sont bien entendu celles des entrepreneurs, mais sont prises au sein d'un écosystème entrepreneurial (Isenberg, 2010, 2011) dans lequel les acteurs de l'accompagnement occupent souvent une place centrale. Les décisions entrepreneuriales résultent ainsi d'échanges et de confrontations avec de nombreuses parties prenantes, et notamment avec les acteurs responsables de l'accompagnement, ce qui renvoie au caractère situé et distribué du phénomène entrepreneurial (Dew, Grichnik, Mayer-Haug, Read, Brinckmann, 2015).

La recherche réalisée s'intéresse aux représentations des accompagnateurs entrepreneuriaux quant aux actions à mettre en œuvre pour favoriser la croissance et la pérennité de jeunes TPE bénéficiant d'un accompagnement. La recherche se focalise donc sur l'étude des représentations des acteurs de l'accompagnement, par la mise au point d'un cadre méthodologique ascendant, laissant émerger ces représentations.

L'objectif poursuivi dans la recherche est de contribuer à révéler des régularités dans les représentations des accompagnateurs quant aux actions favorisant la croissance et la pérennité des entreprises accompagnées et aux liens entre ces actions. Pour ce faire, la recherche est fondée sur une étude comparée des représentations des accompagnateurs de deux dispositifs d'accompagnement à la croissance. Ces deux dispositifs présentent des éléments de similitude (tous deux étant dédiés à de jeunes TPE, où se pose une problématique de reconversion et de dynamisation économique du territoire), mais également des éléments de dissimilitudes importants. Les deux dispositifs sont en effet situés dans des contextes nationaux différents (Québec / France), ce qui entraîne de forts contrastes culturels et institutionnels, et sont dédiés au soutien de jeunes TPE dont la nature de l'activité diffère également de manière importante : activité de services dans les domaines de la culture et du tourisme pour le premier, activité industrielle pour le deuxième.

L'article est structuré de la façon suivante. Une première partie présente le cadre conceptuel de la recherche. Le terrain d'étude et le cadre méthodologiques sont exposés dans une deuxième partie. Les résultats sont présentés dans une troisième partie. Enfin, la quatrième partie propose une discussion des résultats et une conclusion.

1. Cadre théorique et conceptuel de la recherche

La recherche réalisée s'appuie sur trois thématiques de recherche développées dans la littérature en entrepreneuriat et management stratégique : la performance des dispositifs d'accompagnement et l'accompagnement à la croissance (1.1), l'orchestration des ressources (1.2) et la cognition entrepreneuriale de la croissance (1.3).

1.1 Performance des dispositifs d'accompagnement et spécificités de l'accompagnement à la croissance

Alors que le besoin de développer des dispositifs d'accompagnement orientés vers la croissance des jeunes TPE a été souligné à de nombreuses reprises (Cour des comptes, 2012 ; Hayat, 2012 ; Mason, Brown, 2012 ; Messeghem, Sammut, 2011), la littérature académique se focalise principalement sur les dispositifs d'incubation dédiés aux étapes initiales de construction du projet entrepreneurial. Les recherches menées se sont notamment efforcées d'appréhender la performance du fonctionnement de ces dispositifs en prenant en considération la complexité du phénomène entrepreneurial et en intégrant le contexte dans lequel il se produit (Acs, Autio, Szerb, 2014). Comme souligné dans l'état de l'art réalisé par Hackett et Dilts (2004a, p. 59), les travaux les plus récents visent à prendre en considération, outre les résultats obtenus par les entreprises accompagnées (taux de survie, profit dégagé, par exemple), la nature du processus d'accompagnement proposé, ouvrant ainsi la « boîte noire » de l'accompagnement. Les efforts se concentrent ainsi sur l'identification de caractéristiques de la relation d'accompagnement pouvant conduire les entreprises accompagnées à de meilleurs résultats (Bakkali et al., 2013 ; Hackett, Dilts, 2008), ouvrant ainsi la voie à la formulation de préconisations sur le « management du processus d'incubation ». La relation incubateur-incubé devient dès lors le centre des préoccupations. Celle-ci est notamment étudiée à travers le prisme de la coproduction (Rice, 2002) qui met en évidence les difficultés inhérentes à l'évaluation de la qualité de l'accompagnement. S'intéresser à la performance de ces dispositifs implique également de prendre en considération les objectifs qu'ils poursuivent (ceux-ci pouvant être variés) ainsi que les exigences des multiples parties prenantes à satisfaire (Allen, McCluskey, 1990 ; Mian, 1996 ; OCDE, 1997), de manière à pouvoir mettre en relation les résultats produits par l'accompagnement et les objectifs poursuivis (Bergek, Norrman, 2008 ; Hackett, Dilts, 2004b). Des modèles multidimensionnels d'évaluation de la performance des dispositifs d'accompagnement sont ainsi proposés, qui peuvent faciliter l'identification de bonnes pratiques, mais aussi de faiblesses dans le processus d'accompagnement déployé (Bakkali et al., 2013 ; Bergek, Norrman, 2008).

Les dispositifs d'accompagnement orientés vers la croissance visent spécifiquement à améliorer la pérennité des entreprises, leur permettant de s'engager dans la phase de croissance de leur cycle de vie, et à les aider à satisfaire les attentes d'un marché de façon à pouvoir créer de la valeur durablement (Mason, Brown, 2012). Ces dispositifs s'inscrivent également très souvent dans une politique de développement d'un territoire (Malecki, 1997). Ils sont donc souvent, à ce titre, portés par des acteurs publics ou institutionnels cherchant à soutenir l'écosystème entrepreneurial local. Les réflexions sur les dispositifs d'accompagnement orientés vers la croissance font ainsi souvent référence à la notion d'écosystème entrepreneurial comme résultat des initiatives d'acteurs privés et publics tournées vers le développement économique du territoire et la croissance des entreprises (Isenberg, 2010, 2011).

1.2 La croissance comme résultat du processus d'orchestration des ressources (OR)

Une très vaste littérature s'est attachée à comprendre le lien qui peut exister entre, d'une part, la capacité de l'entreprise à acquérir, organiser et mobiliser des ressources et compétences, et, d'autre part, la détention d'un avantage concurrentiel durable, la croissance de l'entreprise, son aptitude à créer de la valeur. Ces travaux se situent principalement dans le courant théorique de la 'RBV' ('Resource-Based-View') dont les développements les plus récents s'attachent à définir et expliciter la notion d'orchestration des ressources (OR) (Sirmon et al., 2011) et la manière dont les entreprises sont à même d'élaborer des capacités organisationnelles et dynamiques (Helfat et al., 2007 ; Helfat et Peteraf, 2015 ; Teece, 2007).

L'OR est définie comme la sélection et la structuration des ressources de manière à exploiter les opportunités pour obtenir *in fine* avantage concurrentiel, croissance et création de valeur (Barney et al., 2011 ; Ireland et al., 2003 ; Sirmon et al. 2011). L'OR est composée de trois sous-processus (Sirmon et al., 2011). Le premier concerne la structuration des ressources ('Structuring') ou, autrement dit, la gestion du portefeuille de ressources de l'entreprise (acquisition des ressources sur les marchés de facteurs stratégiques, développement des ressources en interne, ou réorientation des ressources). Le deuxième a trait à la combinaison des ressources ('Bundling') pour construire ou modifier les capacités (améliorer, étendre les capacités existantes ou en créer de nouvelles). Le troisième se réfère à la mise en œuvre des capacités ('Leveraging') pour créer de la valeur pour les clients et les actionnaires (identification des capacités nécessaires pour exploiter les opportunités de marché, intégration des capacités en configurations efficaces, mise en œuvre des configurations de capacités pour soutenir une stratégie).

1.3 La cognition entrepreneuriale de la croissance

Cette recherche s'inscrit dans le champ de la cognition entrepreneuriale qui fait référence aux « (...) structures de connaissances que les gens utilisent pour faire des évaluations, porter des jugements ou prendre des décisions impliquant l'évaluation des opportunités, la création et la croissance d'une entreprise » (Mitchell *et al.*, 2002, p. 97 ; traduction des auteurs). Ce cadre théorique correspond en effet à l'objet étudié dans cette recherche, à savoir l'analyse des représentations des accompagnateurs quant aux actions pouvant soutenir la croissance des jeunes TPE ; ces représentations pouvant porter sur la conception des actions à entreprendre et sur leur perception d'importance et de faisabilité par les acteurs entrepreneuriaux. En particulier, la manière dont les acteurs entrepreneuriaux se représentent et conçoivent collectivement et en contexte la croissance constitue une question de recherche encore à investiguer (Corbett, 2014 ; Grégoire et al., 2011) ; ce qui rejoint les développements les plus récents sur le caractère situé et distribué de la cognition entrepreneuriale (Dew *et al.*, 2015). Ces réflexions s'avèrent particulièrement utiles à la compréhension de la manière dont sont produites les représentations en contexte entrepreneurial et à leur interprétation (Schmitt, 2015).

2. Cadre méthodologique

La conception des étapes de recherche vise à déterminer les demi-régularités processuelles entre des cas à l'étude, afin d'en dégager les contributions théoriques et managériales, à l'instar d'études de cas s'inscrivant en réalisme critique sur le plan épistémologique (Easton, 2010 ; Tsang, 2014). L'intérêt de la sélection des cas réside plus dans le potentiel d'établir des similitudes relativement à la configuration d'actions et de structures que de tendances observées entre certaines variables précises d'un système complexe (Ragin, 2004). En particulier, ce qui

caractérise et rend pertinente la comparaison entre deux dispositifs d'accompagnement, l'un au Québec (cas QC) et l'autre en France (cas FR), est que pris isolément ces systèmes complexes permettent la comparaison de domaines dont l'étendue et la profondeur processuelle sont semblables (cf. tableau 1). En effet, les auteurs convergent pour signifier qu'une comparaison intercas, entre cas en apparence dissemblables (Bryman et Bell, 2011 ; Byrne, 2009b ; Eisenhard, 1989 ; Gobo, 2004 ; Yin, 2013), prend tout son sens, même si les cas sont différents sur des dimensions exogènes (par exemple, lieu géographique, structure institutionnelle, tendances économiques précises, contexte politique, secteur d'activité, etc.). En effet, ils demeurent surtout comparables sur le plan du phénomène à l'étude (par exemple, activités et processus sous-jacent d'accompagnement entrepreneurial). Une telle comparaison est d'autant plus pertinente qu'elle fournit les fondements d'une validité externe des résultats par la mise au jour de semi-régularités empiriques intercas en ce qui concerne le phénomène étudié (Byrne, 2009a ; Langley, 1999). En somme, l'identification de demi-régularités processuelles analogues de représentations des accompagnateurs entrepreneuriaux, dans deux contextes marqués par des distinctions tendanciennes importantes, mais dont les processus attracteurs d'intérêt en caractérisent l'empirie, constitue une première vérification de la validité externe des résultats obtenus (Ragin, 2004 ; Tsang, 2014 ; Wynn, Williams, 2012).

Tableau 1 – Caractéristiques des dispositifs d'accompagnement étudiés

Dimension	Dispositif : cas QC	Dispositif : cas FR
Localisation	Canada (Québec) Zone périurbaine d'une métropole	France (Nouvelle Aquitaine) Zone d'activité industrielle en reconversion
Profil type des entreprises accompagnées	Post création Fin de la phase de lancement / abord de la phase de croissance Activités tertiaires : tourisme et activités culturelles / Activités artisanales : artisanat d'art	Post création Fin de la phase de lancement / abord de la phase de croissance Activités industrielles : chimie, mécanique, menuiserie industrielle
Mission principale du dispositif d'accompagnement	Soutenir le développement économique du territoire de façon durable/ Développer des emplois locaux / Limiter le phénomène de « ville dortoir »	Favoriser la reconversion d'entreprises sous-traitantes d'un gros donneur d'ordres industriel / Limiter l'impact économique de la reconversion industrielle / Développer de nouvelles activités de façon durable sur la zone d'activité industrielle

Les étapes de recherche établies sont fondées sur une approche de recherche mixte imbriquée, la cartographie des concepts en groupe (CCG), dont la production de connaissance constitue des représentations conceptuelles produites en groupe (Rosas, 2017) et peuvent servir de cadre conceptuel pour des activités de planification ou d'évaluation pour les participants (Kane, Rosas, 2018). Les étapes de la CCG ont été conduites parallèlement pour les deux cas à l'étude.

Étape 1. Générer des énoncés d'action. Les contenus qualitatifs sur lesquels s'appuie l'ensemble de l'empirie de l'étude ont été produits lors de groupes de discussion tenus dans chacun des dispositifs à l'étude. Les GD étaient composés d'acteurs entrepreneuriaux (par exemple, entrepreneurs-dirigeants, formateurs, financeurs, consultant en management, dirigeants de dispositifs d'accompagnement, élus locaux, etc.). D'une durée d'environ 90 minutes, les GD visaient précisément à recueillir les propositions d'idées relativement aux actions à mettre en œuvre pour favoriser la croissance et la pérennité des entreprises accompagnées dans les dispositifs.

Étape 2. Structurer les énoncés. Les contenus recueillis lors de l'Étape 1 ont été formalisés sous forme d'items décrivant des énoncés d'action. Il a été possible de formaliser 89 items pour le

cas QC ($k_{QC} = 89$) et 82 items pour le cas FR ($k_{FR} = 82$). Le nombre de participants à l'étude pour l'étape de structuration des données, donc, prise de donnée quantitative, à partir d'une série d'items qualitatifs, était de $N_{QC} = 12$ et $N_{FR} = 15$, pour le cas QC et cas FR, respectivement. Les participants ont accompli trois tâches selon des consignes précises qui leur ont été transmises. La tâche 1 consistait à répondre à un court questionnaire contextuel. La tâche 2 nécessitait le classement des items en piles d'idées semblables, visant ainsi à obtenir le cadre conceptuel, donc les représentations individuelles qui lorsqu'agrégées pour les participants des cas respectifs, permet de produire une représentation ascendante de groupe ou collective. La tâche 3 consistait à évaluer chaque énoncé afin de mesurer les perceptions des participants relativement aux représentations obtenues (la présente étude ne s'attarde pas aux perceptions, puisque l'objet de l'étude consiste à établir des demi-régularités empiriques qui à la base nécessitent une comparaison des représentations).

Étape 3. Analyser les cartes de points. La production des cartes des concepts comprend deux sous-étapes. La première sous-étape consiste à estimer la carte de points dans l'espace euclidien bidimensionnel, donc à déterminer les coordonnées X - Y de chaque item, par l'analyse de positionnement multidimensionnel (MDS) (*multidimensional scaling analysis*, en anglais) (Davidson, 1983). Les résultats de la MDS satisfont le critère de fiabilité statistique, soit la valeur de stress (VS), pour la validité interne (Rosas, Kane, 2012) [$VS_{QC} = 0.28$; $VS_{FR} = 0.27$]. La deuxième sous-étape consiste à classer statistiquement de manière non chevauchée les items, par un classement ascendant hiérarchique (CAH) (*hierarchical cluster analysis*, en anglais) aggloméré avec l'algorithme de Ward (Everitt, Landau, Leese, Stahl, 2011), afin de déterminer les thématiques sous-jacentes aux cartes des concepts des deux cas à l'étude. Les estimations sont effectuées avec le logiciel spécialisé, CS Global MAX[®] (www.conceptsystems.com/gw/software).

Étape 4. Analyser les cartes de concepts. La détermination des concepts retenus sur les cartes des concepts produites pour les cas à l'étude comprend deux volets. Le premier volet consiste à employer les résultats quantitatifs de la MDS et de la CAH pour établir les distances conceptuelles que les participants ont fournies lors de l'Étape 2, tâche 2, afin d'évaluer les concepts mis de l'avant par les participants. Le deuxième volet consiste à présenter ces résultats à un groupe de participants lors d'une séance-bilan en groupe, afin de déterminer par l'emploi de règles heuristiques, le nombre de groupements de concepts à retenir sur une carte, de même que le sens et les noms à attribuer aux concepts mis en évidence sur la carte. Il s'agit ici d'extraire le sens qualitatif que les participants ont attribué lors de la prise de données quantitative, synthétisée par la MDS et la CAH, et à les interpréter. Le résultat de cette étape est présenté, pour les cas QC et FR, respectivement, sur les figures 1 et 2 (section 3.1).

Étape 5. Inférer le sens. Pour réaliser la comparaison intercas, un codage qualitatif des contenus des items pour les cas QC et FR a été effectué en les associant avec les sous-processus de 'Structuring', 'Bundling' et 'Leveraging', les fondements théoriques de l'OR. La finalité de cette étape consiste à identifier les correspondances spatiales de ces sous-processus. Cette comparaison des résultats ainsi obtenus pour chacune des cartes des concepts permet d'identifier les demi-régularités empiriques et une articulation théoriques des résultats. Le résultat de cette étape est présenté, pour les cas QC et FR, respectivement, sur les tableaux 2 et 3 (section 3.2), et par des teintes de gris permettant d'associer les concepts des cartes aux sous-processus d'OR et d'établir les correspondances spatiales aux figures 1 et 2 (section 3.1).

Étape 6. Produire des contributions théoriques et managériales. La production des contributions théoriques et managériales a été effectuée, en intégrant les résultats des étapes 3,

4 et 5 du cadre méthodologique. Il s'agit d'une triangulation, par inférence d'abduction (Mantere, Kitokivi, 2013), entre les résultats mixtes de la MDS et de la CAH (Etapes 3), de l'interprétation obtenue des participants (accompagnateurs) (Etape 4), et du codage thématique des sous-processus de l'OR (Etape 5), juxtaposés à la littérature. Les résultats de cette étape sont synthétisés dans les tableaux 4 et 5 (section 4).

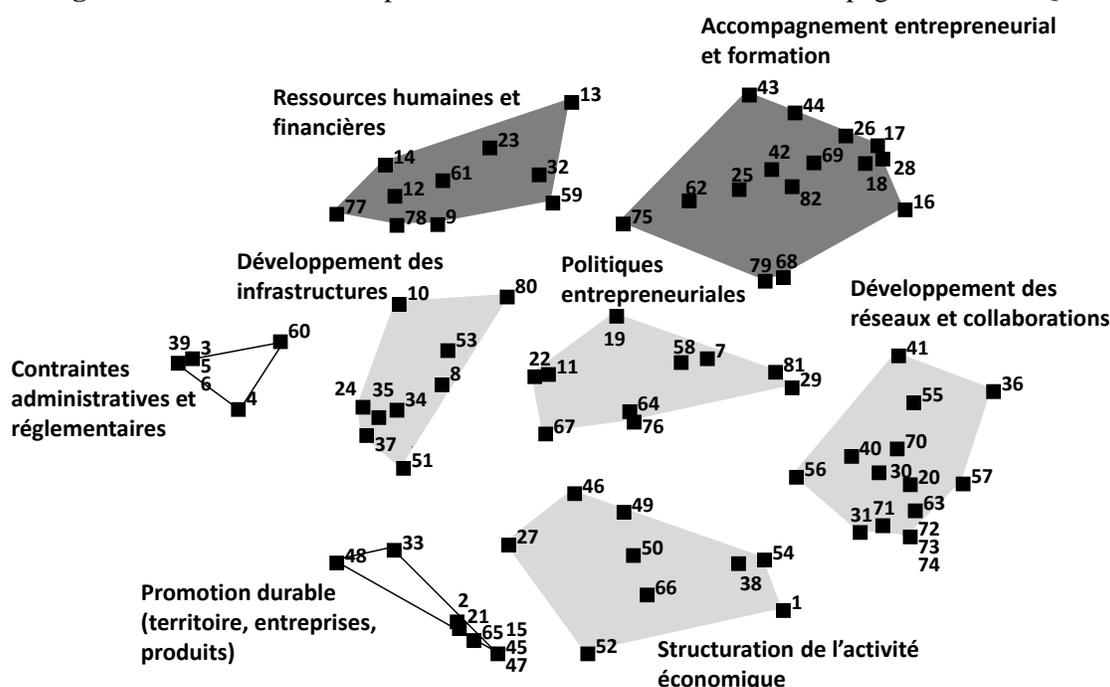
3. Résultats

Les cartes des concepts produites lors des étapes du cadre méthodologique pour les cas QC et FR sont présentées et décrites (section 3.1). La superposition de la carte des concepts avec les sous-mécanismes d'OR est présentée ensuite (section 3.2).

3.1 Cartes des concepts des accompagnateurs entrepreneuriaux des cas QC et FR

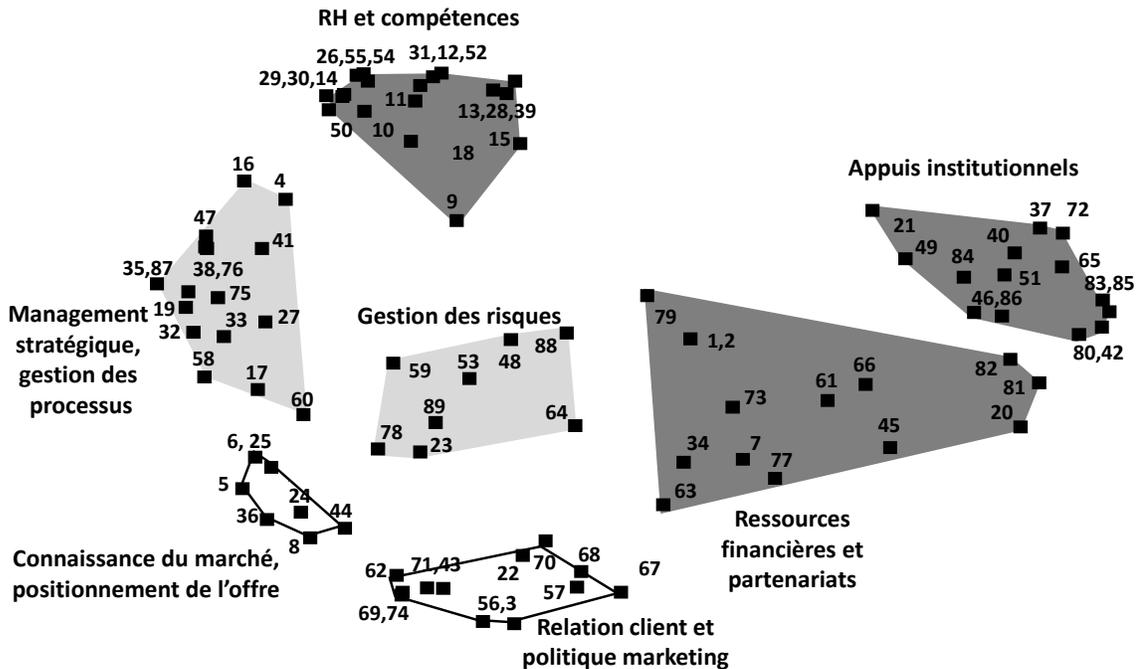
La carte du cas QC (cf. figure 1) fait apparaître huit groupements d'énoncés d'action. Le centre de la carte souligne l'accent que les accompagnateurs de ce dispositif mettent sur le développement du territoire, d'où les actions liées aux « *Politiques entrepreneuriales* » mises en place en soutien aux entreprises. D'autres actions sont groupées par thématiques comme « *Accompagnement entrepreneurial et formation* », « *Ressources humaines et financières* » ou encore « *Structuration de l'activité économique* ».

Figure 1 – Cartes des concepts de la MDS, CAH et OR des accompagnateurs, cas QC



De même, la carte du cas FR fait apparaître sept groupements d'énoncés d'action (cf. figure 2). Pour les accompagnateurs de ce dispositif, le pivot conceptuel au centre de la carte correspond aux actions liées à la « *Gestion des risques* ». En relation avec le pilotage stratégique de l'entreprise. Les groupements d'action de la carte correspondent aux thématiques comme « *Appuis institutionnels* », « *Connaissance du marché, positionnement de l'offre* » ou encore « *Relation client et politique marketing* ».

Figure 2 – Cartes des concepts de la MDS, CAH et OR des accompagnateurs, cas FR



De façon générale, il apparaît que la plupart des énoncés d’actions des deux cas, font référence à des questions de compétences, de capacités organisationnelles et dynamiques, à la façon d’y accéder, de les organiser et de les utiliser dans une perspective de développement du projet entrepreneurial et de création de valeur. Apparaît ainsi, sur chacune des deux cartes des concepts, un processus général analogue d’OR.

3.2 Analyse de l’orchestration des ressources des cas QC et FR

Lors de l’analyse des résultats du codage thématique (Étape 5 du cadre méthodologique), il a ainsi été possible faire correspondre chaque action dans les groupements à une sous-dimension du processus d’OR, à savoir les sous-processus de ‘*Structuring*’, ‘*Bundling*’ et ‘*Leveraging*’. La synthèse de ces résultats est présentée au tableau 2 et tableau 3, pour le cas QC et le cas FR, respectivement.

En outre, la juxtaposition de l’analyse des cartes des concepts (cf. figures 1 et 2) avec les résultats du codage thématique révèle pour les deux cas étudiés une logique de configuration spatiale parallèle des groupements faisant apparaître un cheminement à partir du sous-processus ‘*Structuring*’ (groupements en gris foncé sur les cartes, cf. figures 1 et 2) jusqu’au sous-processus ‘*Leveraging*’ (groupements en blanc sur les cartes, cf. figures 1 et 2) en passant par une étape intermédiaire correspondant au sous-processus ‘*Bundling*’ (groupements en gris pâle sur les cartes, cf. figures 1 et 2). Dans un cas comme dans l’autre, les représentations des accompagnateurs font apparaître un processus général d’OR organisé autour des différents sous-processus. Il s’agit donc de semi-régularités fondamentales entre les deux cas à l’étude, en dépit leur distinctions contextuelles.

Tableau 2 - Groupements d'énoncés d'action par sous-processus d'OR, cas QC

Sous-processus d'orchestration des ressources	Groupements d'énoncés
STRUCTURING	<p><i>Ressources humaines et financières</i> : accéder aux ressources financières et humaines et les diversifier pour porter des projets générateurs de valeur sur le territoire.</p> <p><i>Accompagnement entrepreneurial et formation</i> : développer l'accompagnement entrepreneurial et la formation en vue de faciliter l'accès, pour les entrepreneurs, à des compétences managériales.</p>
BUNDLING	<p><i>Structuration de l'activité économique</i> : actions collectives de structuration de l'activité économique pour la construction des capacités organisationnelles et dynamiques à un niveau interorganisationnel.</p> <p><i>Politiques entrepreneuriales</i> : politique des acteurs publics pour soutenir la construction des capacités organisationnelles et dynamiques des entreprises du territoire.</p> <p><i>Développement des réseaux et collaborations</i> : développer le capital social pour soutenir les collaborations entre entreprises et le développement de nouvelles capacités organisationnelles et dynamiques.</p> <p><i>Développement des infrastructures</i> : développer des infrastructures qui peuvent faciliter la construction des capacités organisationnelles et dynamiques et mesurer l'impact des actions publiques de façon à pouvoir les réorienter.</p>
LEVERAGING	<p><i>Promotion durable (territoire, entreprises, produits)</i> : actions de promotion du territoire, des entreprises et des produits fondées sur la mise en œuvre des capacités organisationnelles et dynamiques.</p> <p><i>Contraintes administratives et réglementaires</i> : limiter les entraves administratives et réglementaires à la mise en œuvre d'actions entrepreneuriales permettant la création de valeur.</p>

Tableau 3 - Groupements d'énoncés d'action par sous-processus d'OR, cas FR

Sous-processus d'orchestration des ressources	Groupements d'énoncés
STRUCTURING	<p><i>Ressources financières et partenariats</i> : accéder aux ressources financières et favoriser indirectement l'accès à ces ressources par le développement de partenariats et une meilleure visibilité de l'entreprise.</p> <p><i>Appuis institutionnels</i> : mettre en place les conditions (développement de la confiance, des relations, du capital social) pour faciliter l'accès aux ressources.</p> <p><i>RH et compétences</i> : accès aux ressources humaines et structuration de l'équipe autour des compétences nécessaires au projet de l'entreprise.</p>
BUNDLING	<p><i>Gestion des risques</i> : mise en place d'une démarche de gestion des risques et d'un pilotage de l'organisation susceptibles de faciliter la construction de capacités organisationnelles et dynamiques.</p>

Sous-processus d'orchestration des ressources	Groupements d'énoncés
	<i>Management stratégique, gestion des processus</i> : conduite de réflexions sur la conduite stratégique de l'entreprise et son fonctionnement organisationnel permettant la construction de capacités organisationnelles et dynamiques.
LEVERAGING	<i>Relation client et politique marketing</i> : mettre en place des actions orientées vers les clients afin d'exploiter les opportunités d'affaires pour créer de la valeur. <i>Connaissance du marché et positionnement de l'offre</i> : actions pour connaître le marché et positionner l'offre de manière à saisir les opportunités d'affaires et à créer de la valeur.

Les cartes des concepts permettent également d'identifier des contrastes entre les deux situations, en partie explicables du fait des différences de contexte exposées précédemment. Au sein du sous-processus '*Structuring*', l'importance des partenariats pour accéder aux ressources financières et des appuis institutionnels pour développer les ressources est plus nettement révélée dans le cas français ; ce qui traduit des préoccupations concernant une médiation des partenaires pour faciliter l'insertion dans l'écosystème entrepreneurial et ainsi faciliter l'accès aux ressources. Au sein du sous-processus '*Bundling*', la construction des capacités organisationnelles et dynamiques est conçue essentiellement à un niveau interorganisationnel, dans le cas québécois, dans une optique de promotion économique au niveau de l'écosystème entrepreneurial, alors qu'elle est conçue à un niveau intraorganisationnel dans le cas français. Au sein du sous-processus '*Leveraging*', la création de valeur est appréhendée, dans le cas québécois, à un niveau plus collectif ; les efforts de promotion et d'approche client étant conçus essentiellement au niveau de l'écosystème entrepreneurial. En revanche, dans le cas français, la création de valeur est appréhendée au un niveau intraorganisationnel via le développement de démarches marketing précises au sein des entreprises.

4. Discussion et conclusion

Le travail réalisé contribue ainsi aux réflexions sur le management des dispositifs d'accompagnement (cf. tableau 4) en proposant une approche multidimensionnelle de la performance de ces dispositifs ; les actions soutenues par ces dispositifs correspondant aux trois sous-processus d'OR. L'une des originalités de ce travail repose sur le cadre méthodologique mis en œuvre, qui permet, par une démarche ascendante, de faire émerger les représentations des accompagnateurs quant aux actions entrepreneuriales à soutenir, représentations qui servent de base à l'identification des dimensions de la performance du processus d'accompagnement (cf. tableau 4, cellules en gris en bas du tableau).

Sur le plan des contributions managériales, cette recherche, en reliant des actions entrepreneuriales à soutenir aux trois sous-processus d'OR, met en exergue des enjeux en termes d'accompagnement relatifs à ces trois sous-processus (cf. tableau 5) : promouvoir des actions visant à accroître l'insertion dans l'écosystème entrepreneurial, la légitimité et le capital social de l'entreprise ('*Structuring*'), assurer une médiation entre les différents partenaires de l'écosystème entrepreneurial ('*Bundling*'), accompagner les entrepreneurs dans le développement d'une démarche marketing et dans la consolidation de leur relation client ('*Leveraging*'), par exemple. Les résultats obtenus suggèrent également que la performance du dispositif d'accompagnement résulte d'un équilibre dans l'attention portée aux trois sous-

processus d'OR. Ceci rejoint les résultats obtenus par de nombreux travaux sur le management des dispositifs d'accompagnement (Bakkali, Messeghem, Sammut, 2013 ; Bergek, Norrman, 2008 ; Hackett, Dilts, 2008) qui mettent en évidence la pertinence d'une approche multidimensionnelle de la performance de ces derniers (cf. tableau 4).

La posture épistémologique du réalisme critique en études de cas (Tsang, 2014 ; Wynn, Williams, 2012), adoptée dans cette recherche, a permis, par une inférence d'abduction, de déterminer les demi-régularités empiriques convergentes à partir de la comparaison entre les deux cas d'étude : les actions entrepreneuriales à promouvoir par les accompagnateurs correspondent à un processus général d'OR organisé en trois sous-processus. Ces demi-régularités empiriques mises au jour constituent des mécanismes générateurs au sens du réalisme critique puisqu'elles sont interprétées à l'aune d'un cadre conceptuel de référence (en l'occurrence celui de l'OR). Les trois sous-processus d'OR, non directement observables, contrairement aux énoncés d'actions et à leurs groupements, permettent d'expliquer les propriétés émergentes observées dans les résultats, et permettent ainsi de mettre au jour les dimensions explicatives fondamentales des mécanismes générateurs (Bhaskar, 1975, 1986 ; Bunge, 1997). Les mécanismes générateurs ont vocation à être formulés sous forme de conjectures puis en items pour tests d'hypothèses lors d'études confirmatoires.

La recherche réalisée présente bien entendu les limites inhérentes à l'utilisation des études de cas. Toutefois, des pistes ont été soulevées en vue d'une mise à l'épreuve des résultats obtenus, dans le cadre d'une recherche ultérieure, à travers la formulation d'hypothèses à tester sur la base des mécanismes générateurs identifiés. Une piste de travail complémentaire consisterait à tester, à travers une étude quantitative sur un échantillon de dispositifs d'accompagnement, l'existence d'une relation entre le support accordé par les dispositifs d'accompagnement à des actions entrepreneuriales orientées vers les différents sous-processus d'OR et les résultats des entreprises accompagnées (évalués selon les objectifs qu'elles poursuivent, par exemple, la croissance de leur chiffre d'affaires, leur pérennité, leur capacité à innover, le développement de leurs marchés). À cette fin, il est directement possible d'extraire des items d'énoncés d'actions comme produit par les cartes des concepts par des méthodes statistiques rigoureuses permettant de définir les concepts testés (Rosas, Camphausen, 2007). L'hypothèse de l'importance de l'équilibre dans l'attention portée aux trois sous-processus pourrait ainsi notamment être mise à l'épreuve.

Tableau 4 – Contributions théoriques et managériales de la recherche par juxtaposition avec la littérature sur la performance des dispositifs d'accompagnement

Auteur(s) / Année	Thèmes et travaux fondateurs	Type de structure d'accompagnement étudié	Contributions théorique		Cadres méthodologique et empirique	Contributions managériales
			Approche de la performance	Dimensions de la performance de l'accompagnement		
Bakkali, Messeghem et Sammut (2013)	Balanced Score Card (Kaplan, Norton, 1998) Management des processus d'incubation (Hackett, Dilts, 2008)	Incubateurs (actions principalement <i>ante</i> création)	Mesure de l'atteinte des objectifs et des processus mis en œuvre (approche mixte : résultats obtenus/moyens mis en œuvre) Multidimensionnelle : - performance du processus d'incubation résultant de quatre « leviers » interreliés - performance du processus d'incubation conditionnant l'obtention d'une performance objectivable par des indicateurs économiques (tels le nombre d'emplois créés)	- Développement économique et social - Performance au regard des incubés (satisfaction) - Processus d'accompagnement - Apprentissage et innovation (capital humain, relationnel et organisationnel de l'incubateur)	Vérification de la pertinence des dimensions de la performance proposées et de leurs indicateurs (par une démarche qualitative) auprès d'un échantillon de 109 incubateurs en France	Aide au repérage des faiblesses des dispositifs d'accompagnement (recherche d'un « équilibre » entre les différentes dimensions de la performance)
Bergek et Norrman (2008)	Multiplicité des objectifs poursuivis par les incubateurs et des parties prenantes à satisfaire (Allen, McCluskey, 1990 ; Mian, 1996 ; OCDE, 1997) Modèle d'incubation organisé autour de différents composants : Hackett, Dilts (2004b) Peters et al. (2004) Soetanto (2004)	Incubateurs (focalisés sur les premières étapes du développement du projet entrepreneurial)	Centrée sur trois principaux composants du modèle d'incubation Mise en relation entre le modèle d'incubation et les objectifs poursuivis par l'incubateur	« Modèles types » d'incubateurs selon leur orientation sur chacun des composants du modèle d'incubation : -sélection des incubés - support apporté aux incubés - insertion des incubés dans des réseaux d'affaires et dans l'écosystème entrepreneurial	Identification des « modèles types » d'indicateurs sur un échantillon de 16 incubateurs en Suède	Aide au repérage des « meilleures pratiques » sur chaque composant du modèle d'incubation selon les objectifs poursuivis par les incubateurs

Hackett, Dilts (2008)	Existence d'une relation entre des caractéristiques (éléments de performance) du processus d'incubation (variables explicatives) et les résultats obtenus (outcomes) par les incubés (variable dépendante) Hackett, Dilts (2004b)	Incubateur	Approche multidimensionnelle de la performance du processus d'incubation	Echelle de mesure de la performance du processus d'incubation à trois dimensions : - performance en matière de sélection des incubés - performance en termes de support managérial et de suivi des incubés - performance en termes de ressources disponibles pour les incubés (accès aux informations, au support administratif)	Test des qualités psychométriques de l'échelle de mesure de la performance du processus d'incubation auprès d'un échantillon de 53 dirigeants d'incubateurs aux Etats-Unis	Proposition d'un outil de mesure des caractéristiques (éléments de performance) du processus d'incubation
Recherche exposée	Management des processus d'incubation (Hackett, Dilts, 2008) Croissance entrepreneuriale comme résultat d'un processus d'orchestration des ressources (Sirmon et al., 2007, 2011 ; Helfat et al., 2007 ; Helfat, Peteraf, 2015)	Pépinière d'entreprises Action <i>post</i> création (accompagnement à la croissance)	Multidimensionnelle Résultat de la structuration des actions entrepreneuriales à soutenir autour des sous-processus d'orchestration des ressources	Adossées aux trois sous-processus d'orchestration des ressources : - Soutien des actions entrepreneuriales de « Structuring » - Soutien des actions entrepreneuriales de « Bundling » - Soutien des actions entrepreneuriales de « Leveraging »	Mise en correspondance entre les représentations des accompagnateurs (quant aux actions entrepreneuriales à soutenir) et les dimensions du processus d'orchestration des ressources (Structuring / Bundling / Leveraging) dans deux dispositifs d'accompagnement à la croissance Identification des régularités dans les représentations des accompagnateurs de deux dispositifs d'accompagnement à la croissance fonctionnant dans des contextes différents (Québec / France)	Aide au repérage des faiblesses des dispositifs d'accompagnement (recherche d'un « équilibre » entre les différentes dimensions du processus d'orchestration des ressources)

Tableau 5 - Identification des enjeux d'accompagnement entrepreneurial par sous-processus d'orchestration des ressources

Sous-processus d'orchestration des ressources	Thèmes	Concepts reliés	Enjeux d'accompagnement entrepreneurial
STRUCTURING	<p>Développer les ressources financières et humaines (accéder, diversifier et consolider)</p> <p>Partenariats, accompagnement, formation, appuis institutionnels comme leviers pour faciliter l'accès aux ressources</p>	<p>Légitimation de l'action entrepreneuriale</p> <p>Visibilité de la jeune TPE auprès de ses différentes parties prenantes</p> <p>Anticipation des phases de développement</p> <p>Insertion dans l'écosystème entrepreneurial et développement du capital social</p> <p>Motivation des RH, gestion des conflits, fidélisation, gestion des compétences, leadership, gestion de l'équipe</p>	<p>Accroître l'insertion dans l'écosystème entrepreneurial, la légitimité et le capital social</p> <p>Développer une formation adaptée aux besoins du dirigeant et aux spécificités de la phase de développement</p> <p>Favoriser l'information sur les aides adaptées pour anticiper les phases de développement</p> <p>Développer les soutiens et appuis à l'entreprise pour anticiper les transitions</p>
BUNDLING	<p>Développer des outils d'analyse du fonctionnement de l'entreprise, de gestion interne des processus et de suivi de son activité pour tirer le meilleur parti des capacités organisationnelles et dynamiques et s'interroger sur leur évolution</p> <p>Développement des relations entre partenaires sur le territoire pour la construction de capacités organisationnelles et dynamiques à un niveau interorganisationnel</p>	<p>Agilité stratégique et organisationnelle</p> <p>Capacités organisationnelles et dynamiques</p> <p>Partenariats publics-privés</p> <p>Articulation compétition-coopération</p> <p>Construction de l'écosystème entrepreneurial</p>	<p>Assurer une médiation entre les différents partenaires de l'écosystème entrepreneurial</p> <p>Favoriser le développement de réseaux et les collaborations d'affaires</p> <p>Favoriser les partenariats publics privés</p> <p>Sensibiliser les entrepreneurs à l'importance de développer des indicateurs, des outils de pilotage et de suivi de l'activité pour permettre notamment la structuration et le suivi dans le temps du projet ainsi que son adaptation en fonction des conditions environnementales</p>
LEVERAGING	<p>Améliorer la connaissance du marché</p> <p>Développer une démarche de marketing stratégique (ex. : le ciblage et le positionnement de l'offre)</p> <p>Définir et mettre en œuvre la politique marketing notamment en termes de politique produit et de politique de communication (ex. : communication produit, communication d'entreprise, communication au niveau de l'écosystème entrepreneurial)</p> <p>Limiter les contraintes administratives et réglementaires qui font obstacle à l'action entrepreneuriale et à la création de valeur</p>	<p>Démarche orientée client</p> <p>Création de valeur</p> <p>Écosystème entrepreneurial</p>	<p>Accompagner les entrepreneurs dans le développement d'une démarche marketing et dans la consolidation de leur relation client afin de conduire le projet entrepreneurial vers la création de valeur</p> <p>Apprendre à gérer les contraintes administratives et réglementaires ainsi que les temps associés à ces tâches afin de ne pas limiter la création de valeur</p>

Bibliographie

Allen D.N. et McCluskey R. (1991). "Structure, policy, services, and performance in the business incubator industry", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 15, n° 2, p. 61-77.

Ács Z.J., Autio E. et Szerb L. (2014). "National systems of entrepreneurship: Measurement issues and policy implications", *Research Policy*, vol. 43, n° 3, p. 476-494.

Bakkali C., Messeghem K. et Sammut S. (2013). « Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs », *Management international*, vol. 17, n°3, p. 140–153.

Bhaskar R. (1975). *A Realist Theory of Science*. Harvester Press, Hassocks, Royaume-Uni.

Bhaskar R. (1986). *Scientific Realism and Human Emancipation*. Verso, London, Royaume-Uni.

Bergek A. et Norrman C. (2008). "Incubator best practice: A framework", *Technovation*, vol. 28, n°1–2, p. 20–28.

Bryman A. et Bell E. (2011). *Business Research Methods*. Oxford University Press, New York.

Bunge, M. (1997). "Mechanism and explanation", *Philosophy of the Social Sciences*, vol. 27, n° 4, p. 410-465.

Byrne D. (2009a). "Case-based methods: why we need them; what they are ; how to do them", *The SAGE Handbook of case-based methods*, Byrne D. et Ragin C.C. (eds.), Thousand Oaks, CA, SAGE Publications, p. 1-10.

Byrne D. (2009b). "Complexity realist and configurational approaches to cases: A radical synthesis", *SAGE Handbook of case-based methods*, Byrne D. et Ragin C.C. (eds.), Thousand Oaks, CA, SAGE Publications, p. 101-111.

Corbett A.C. (2014). "Thinking big from the start: Entrepreneurial growth cognitions", *Handbook of Entrepreneurial Cognition*, Mitchell J.R., Mitchell R.K. et Randolph-Seng B. (eds.), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Royaume-Uni, p. 398-411.

Cour des comptes (France) (2012). « Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises », Synthèse, Rapport d'évaluation, octobre.

Davidson M.L. (1983). *Multidimensional Scaling*, John Wiley & Sons, New York.

Dew N., Grichniket D., Mayer Haug K., Read S. et Brinckmann J. (2015). "Situated entrepreneurial cognition", *International Journal of Management Reviews*, vol. 17, n° 2, p. 143–164.

Easton G. (2010). "Critical realism in case study research", *Industrial Marketing Management*, vol. 39, n° 1, p. 118-128.

- Eisenhardt K.M. (1989). “Building theories from case study research”, *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Everitt B.S., Landau S., Leese M. et Stahl D. (2011). *Cluster Analysis, 5th Edition*, John Wiley & Sons, Chichester, Royaume-Uni.
- Gobo C. (2004). “Sampling, representativeness and generalizability”, *Qualitative research practice*, Seale C, Gobo C, Gubrium J. et Silverman D. (eds.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA, p. 435-456.
- Grégoire D.A., Corbett A.C. et McMullen J.S. (2011). “The cognitive perspective in entrepreneurship: An agenda for future research”, *Journal of Management Studies*, vol. 48, n° 6, p. 1443-1477.
- Hackett S.M. et Dilts D.M. (2004a). “A systematic review of business incubation research”, *Journal of Technology Transfer*, vol. 29, n°1, p. 55–82.
- Hackett S.M. et Dilts D.M. (2004b). “A real options-driven theory of business incubation”, *Journal of Technology Transfer*, vol. 29, n°1, p. 41–54.
- Hackett S.M. et Dilts D.M. (2008). “Inside the black box of business incubation: Study B—scale assessment, model refinement, and incubation outcomes”, *Journal of Technology Transfer*, vol. 33, n° 5, p.439–471.
- Hayat P. (2012). « Pour un new deal entrepreneurial », Rapport de mission à l’intention de Mme Fleur Pellerin, Ministre Déléguée chargée des PME, de l’Innovation et de l’Économie Numérique (France).
- Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H. et Teece D.J. (2007). “*Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*”, Oxford, Royaume-Uni, Blackwell, p. 30-45.
- Helfat C.E. et Peteraf M. (2015). “Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities”, *Strategic Management Journal*, vol. 36, n° 6, p. 795-956.
- Isenberg D. (2010). “How to start an entrepreneurial revolution”, *Harvard Business Review*, vol. 88, n° 6, p. 41-49.
- Isenberg D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship. Séminaire présenté à *Institute of International and European Affairs*, 12 mai, Dublin, Irlande.
- Kane M. et Rosas S.R. (2018). *Conversations about Group Concept Mapping: Applications, Examples, and Enhancements*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Kaplan R. et Norton D.P. (1998). *Le tableau de bord prospectif*, Editions d’Organisation, Paris.
- Labex Entreprendre (2014). *Livre Blanc sur les structures d’accompagnement à la création d’entreprises en France*, Université de Montpellier.

Langley A. (1999). "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, p. 691-710.

Malecki E.J. (1997). *Technology and Economic Development: The Dynamics of Local, Regional, and National Competitiveness*, 2nd edition, Addison Wesley Longman, Harlow, Royaume-Uni.

Mantere S. et Ketokivi M. (2013). "Reasoning in organization science", *Academy of Management Review*, vol. 38, n° 1, p. 70-89.

Mason C. et Brown R. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship, Final Report to OECD*, vol. 30, n° 1, p. 77-102.

Messeghem K. et Sammut S. (2011). *L'entrepreneuriat*, EMS, Paris.

Messeghem K., Carrier C., Sammut S., Thurik R. et Chabaud D. (2013). « L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? », *Management international*, vol. 17, n° 3, p. 65-71.

Mian S.A. (1996). "The university business incubator: A strategy for developing new research/technology-based firms", *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 7, n° 2, p. 191-208.

Mitchell R.K., Busenitz L., Lant T., McDougall P.P., Morse E.A. et Smith J.B. (2002). "Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, n° 2, p. 93-104.

OCDE (1997). *Technology incubators: Nurturing small firms*, OCDE/GD.

Peters L., Rice M. et Sundararajan M. (2004). "The role of incubators in the entrepreneurial process", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 29, n° 1, p. 83-91.

Ragin C. (2004). "Turning the tables: How case-oriented research challenges variable-oriented research", *Rethinking social inquiry*, Brady H.E. et Collier D. (eds.), Lanham, Rowman and Littlefield, Lanham, MD, p. 123-168.

Rosas S.R. (2017). "Group concept mapping methodology: Toward an epistemology of group conceptualization, complexity, and emergence", *Quality and Quantity*. DOI 10.1007/s11135-016-0340-3.

Rosas S.R. et Camphausen L.C. (2007). "The use of concept mapping for scale development and validation in evaluation", *Evaluation and Program Planning*, vol. 30, n° 2, p.125-135.

Rosas S.R. et Kane M. (2012). "Quality and rigor in the concept mapping methodology: Pooled study analysis », *Evaluation and Program Planning*, vol. 35, n° 2, p. 236-245.

Schmitt C. (2015). *L'agir entrepreneurial, repenser l'action des entrepreneurs*, Presses de l'Université du Québec, Québec.

Sirmon D.G., Hitt M.A. et Ireland R.D. (2007). “Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box”, *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 1, p. 273–292.

Sirmon D., Hitt M.A. et Ireland R.D. (2011). “Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth and life cycle effects”, *Journal of Management*, vol. 37, n° 5, p. 1390-1412.

Soetanto D.P. (2004). *Research of the Role of the Incubation Policy in Helping the Growth of New Technology Based Firm*. Globelics Academy, Lisbonne, Portugal.

Teece D.J. (2007). “Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 13, p. 1319-1350.

Tsang E.W.K. (2014). “Case studies and generalization in information systems research: A critical realist perspective”, *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 23, n° 2, p. 174-186.

Wynn Jr. D. et Williams C.K. (2012). “Principles for conducting critical realist case study research in information systems”, *MIS Quarterly*, vol. 36, n° 3, p. 787-810.

Yin R.K. (2013). *Case Study Research: Design and Method, fifth edition*, Sage Publisher, Thousand Oaks, CA.