



***Business models* multifaces : une nouvelle génération de *business models* d'incubateurs hybrides**

Multisided Business models: a new generation of hybridized incubator business models

Amandine MAUS

Université de Montpellier, LabEx Entreprendre, laboratoire MRM
amandine.maus@umontpellier.fr

Sylvie SAMMUT

Université de Montpellier, LabEx Entreprendre, laboratoire MRM

Depuis la dernière décennie, l'accroissement de la concurrence, couplée à une réduction des financements publics et à un désintérêt des entrepreneurs, force les incubateurs à transformer leurs *business models*. Afin de comprendre comment ce changement s'opère, nous mobilisons le modèle RCOV. Nos résultats démontrent la transformation des *business models* d'incubateurs bifaces en multifaces hybrides. Ils leur permettent de s'adresser à une plus grande variété d'entrepreneurs et de financeurs, et donc de gagner en performance.

Since the last decade, the increasing competition, added to the reduction of public funds and the entrepreneurs' disinterest, urges incubators to transform their business models. To understand how this change happened, we use the RCOV model. Our findings demonstrate the evolution from incubators' two-sided business models to hybridized multisided business models. It permits incubators to target multiple entrepreneurs and financiers, and thus, to become more effective.

1. Introduction

Les incubateurs¹ font désormais face à un univers où les entrepreneurs ont de multiples possibilités d'être accompagnés et deviennent de plus en plus exigeants (Lamine *et al.*, 2016). Parallèlement à cela, les ressources publiques se raréfient et influencent à la baisse le budget des structures d'accompagnement (Calmé *et al.*, 2016). Confrontés à ces nouveaux challenges, les incubateurs doivent repenser leur *business model* (Demil et Lecocq, 2010 ; Foss et Saebi, 2017) pour attirer et satisfaire des financeurs publics et privés, et des entrepreneurs confrontés à une offre pléthorique (Lamine, 2016 ; Pauwels *et al.*, 2016). La littérature montre une propension de ces incubateurs à adapter ce *business model* depuis les années 1950 jusqu'aux années 2000, notamment pour répondre aux attentes des entrepreneurs (Bruneel *et al.*, 2012 ; Mrkajic, 2017). La question de cette évolution se pose à nouveau aujourd'hui pour favoriser la création de valeur ainsi que la pérennité des incubateurs dans une industrie de l'accompagnement entrepreneurial devenue turbulente (Vanderstraeten et Matthyssens, 2012 ; Calmé *et al.*, 2016). Pour comprendre cette évolution, nous mobilisons le modèle RCOV qui s'appuie sur l'approche par les ressources de Penrose (Demil et Lecocq, 2010) ; il permet une représentation dynamique du *business model* d'entreprise, donc de son évolution. Cette recherche se centre donc sur la problématique suivante : comment les incubateurs font-ils évoluer leurs *business models* afin de créer de la valeur pour leurs financeurs et les entrepreneurs qu'ils accompagnent ?

Pour répondre à cette question, nous avons réalisé une étude de cas multiples et longitudinale conduite en profondeur (Ketokivi et Choi, 2014 ; Eisenhardt *et al.*, 2016). Trois incubateurs ont été sélectionnés à partir de la typologie proposée par Lamine *et al.* (2016). Plusieurs immersions ont été réalisées au sein de ces incubateurs dans l'objectif de suivre l'évolution de leur *business model*. 66 entretiens ont ainsi été conduits avec différents publics impliqués dans la mise en œuvre et la transformation du *business model*, soit plus de 46 heures d'interview avec des salariés, entrepreneurs, financeurs et partenaires. Ceux-ci ont été complétés par des observations participantes et non-participantes, ainsi que par des données secondaires.

Dans une première section, nous synthétisons les travaux qui portent sur les évolutions des incubateurs et sur le concept de *business model*. Dans une deuxième section, nous justifions et présentons notre étude de cas multiple et longitudinale. Puis dans une troisième section, nous mettons en lumière nos résultats qui portent sur la transformation des *business models* bifaces des incubateurs en *business models* multifaces hybrides. Une dernière section nous permet de citer les apports de cette recherche faits à la littérature du *business model* et des incubateurs.

2. Cadre conceptuel

2.1. Des incubateurs en mutation

Les chercheurs définissent les incubateurs comme des organisations qui ont pour mission d'accompagner les entrepreneurs (Hackett et Dilts, 2004). La littérature a mis en avant que nombre d'entre eux sont conçus par des collectivités locales pour favoriser le développement économique de leur territoire (Bruneel *et al.*, 2012 ; Messeghem *et al.*, 2017). Depuis la dernière décennie, ces organisations sont positionnées dans une industrie en effervescence (Vanderstraeten et Matthyssens, 2012 ; Lamine *et al.*, 2016). Cette dernière est caractérisée par (1) une pluralité d'incubateurs aux propositions de valeur variées (Bruneel *et al.*, 2012 ;

¹ Dans cette recherche, le terme « incubateur » regroupe plusieurs types de structures d'accompagnement présentes sur le sol français, les incubateurs français, les pépinières d'entreprises et les couveuses d'entreprises notamment.

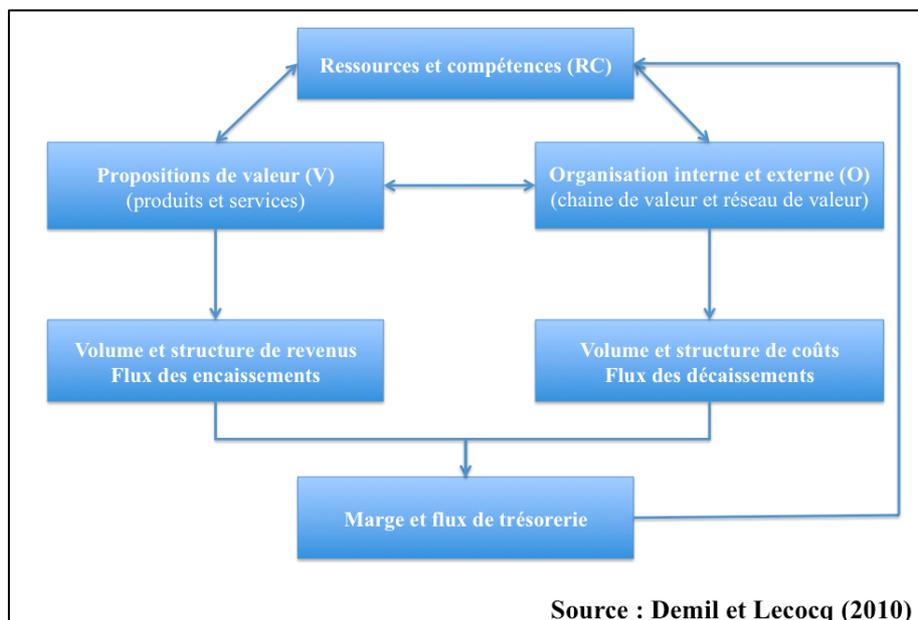
Lamine *et al.*, 2016 ; Pauwels *et al.*, 2016) ; (2) des entrepreneurs qui choisissent de moins en moins un accompagnement traditionnel, au profit de formats d'accompagnement plus récents comme l'accélération (Lamine *et al.*, 2016) ; et (3) un retrait progressif des institutions publiques qui financent l'accompagnement entrepreneurial (Calmé *et al.*, 2016). Une approche qui étudie les comportements stratégiques des incubateurs émerge alors dans la littérature (Vanderstraeten et Matthyssens, 2012 ; Baraldi et Ingemansson Havensvid, 2016 ; Messeghem *et al.*, 2017). Les chercheurs qui s'y inscrivent souhaitent comprendre comment ces organisations, alors définies comme des acteurs stratégiques, se lancent à la recherche d'avantages concurrentiels pour tirer leur épingle du jeu. Ainsi, la survie et la performance des jeunes entreprises accompagnées ne sont plus les uniques points de focalisation des études académiques ; celles des incubateurs revêtent également un intérêt central pour la recherche (Messeghem *et al.*, 2017).

Afin de comprendre comment ces structures d'accompagnement s'adaptent aux transformations de leur environnement, les chercheurs mobilisent des concepts issus du management stratégique. Ils étudient notamment les stratégies mises en place pour répondre aux attentes des entrepreneurs et des financeurs (Bruneels *et al.*, 2012 ; Vanderstraeten et Matthyssens, 2012), et plus précisément l'évolution de leurs *business models*. Ainsi, entre les années 1950 et 2000, trois générations de *business model* d'incubateurs traditionnels sont mises en exergue ; à partir des années 2005, un quatrième, puis une cinquième émergent avec l'apparition de *business models* d'accélération et de pré-accélération (Bruneel *et al.*, 2012 ; Lamine *et al.*, 2016 ; Pauwels *et al.*, 2016).

2.2. Un concept pertinent pour l'analyse de l'évolution des incubateurs : le modèle RCOV

Pour comprendre l'évolution des *business models*, nos travaux s'appuient sur ceux de Demil et Lecocq (2010). La justification de cet adossement s'explique par la perspective dynamique du *business model* qu'ils défendent. En effet, Demil et Lecocq (2010) réconcilient pour cela les perspectives de concept de *business model* et d'outil *business model*, présentes dans la littérature, et le définissent comme : « l'articulation entre différents composants, ou blocs structurants (« *building blocks* »), permettant de produire une proposition qui générera de la valeur pour les consommateurs et l'entreprise » (p. 227). Leur façon d'appréhender le *business model* est représentée par le modèle RCOV (Figure 1).

Figure 1 : le modèle RCOV (Ressources, Compétences, Organisation et Valeur)



Ce modèle s'inscrit dans la pensée de Penrose (1959) : l'entreprise y est conçue comme un ensemble de ressources, notamment physiques et humaines. D'après Penrose (1959), les activités mises en œuvre dans l'entreprise dépendent de ses ressources, mais également de ses compétences. Les compétences managériales et entrepreneuriales du dirigeant sont par exemple nécessaires pour développer de nouvelles activités qui permettent de s'adapter aux changements de l'environnement. Au cœur de cette approche, le modèle RCOV est composé de trois éléments : (1) les ressources et les compétences, (2) la proposition de valeur, ainsi que (3) l'organisation interne (la chaîne de valeur) et externe (le réseau de valeur, soit les partenaires) de l'organisation. Ces trois blocs sont interdépendants et évoluent en fonction des décisions des managers et des transformations de l'environnement, pour générer de la trésorerie (Demil et Lecocq, 2010).

Cette approche dynamique du *business model* est pertinente pour répondre à notre question de recherche (comprendre comment les incubateurs font évoluer leurs *business models*), car les directeurs d'incubateurs sont à l'affût d'opportunités qui doivent leur permettre d'acquérir des ressources financières, et ce, grâce à des mécanismes décrits par le *business model* (e.g. adresser la bonne proposition de valeur au bon entrepreneur) ; les incubateurs sont en effet devenus des entreprises comme les autres (Bruneel *et al.*, 2012 ; Pauwels *et al.*, 2016 ; Lamine *et al.*, 2016). Le modèle RCOV permet alors de modéliser la relation qu'ils développent, d'une part, avec les entrepreneurs ciblés pour être accompagnés, et d'autre part, avec les financeurs qui subventionnent l'accompagnement. Ce type de *business model* est particulier : il est nommé biface (Demil et Lecocq, 2010 ; Calmé *et al.*, 2016 ; Parmentier et Gandia, 2016), car il s'adresse à deux acteurs (entrepreneur et financeur) qui créent de la valeur l'un pour l'autre. Si les incubateurs ont modifié leurs *business models* depuis les années 1950, ils ont eu tendance à se focaliser sur les attentes des entrepreneurs accompagnés. Aujourd'hui, cette seule évolution n'est plus suffisante : les incubateurs doivent répondre aux attentes des entrepreneurs en perpétuel changement, mais également trouver de nouveaux financeurs du fait de la réduction des dépenses publiques (Calmé *et al.*, 2016). Les directeurs d'incubateur doivent alors conduire une réflexion multi-niveaux entrepreneurs-financeurs pour faire évoluer leur *business model*.

3. Présentation des trois incubateurs étudiés

Notre recherche prend place dans l'industrie française de l'accompagnement entrepreneurial. Une forte dynamique de création d'entreprises s'y est développée et est soutenue par les pouvoirs publics. Nous y avons sélectionné trois incubateurs : un incubateur traditionnel, un pré-accélérateur et un accélérateur. Ils sont positionnés dans les régions parmi les plus entrepreneuriales de France. Nous détaillons notre démarche de collecte et d'analyse des données dans l'encadré ci-dessous.

Méthodologie

Nous avons conduit une étude de cas multiple et longitudinale (Ketokivi et Choi, 2014 ; Eisenhardt *et al.*, 2016). Son objectif est d'adapter le modèle RCOV aux spécificités des incubateurs pour comprendre comment leur *business model* évolue. Ketokivi et Choi (2014) nomment cette approche l'élaboration d'une théorie. Il y est nécessaire de choisir des cas typiques provenant du contexte étudié, ici les incubateurs. La typologie de Lamine *et al.* (2016) a été mobilisée dans cet objectif : elle répertorie la variété d'incubateurs existant à ce jour. Trois cas ont été sélectionnés, car ils possèdent les caractéristiques énoncées par les chercheurs : un incubateur traditionnel qui accompagne des entrepreneurs durant plusieurs années, un pré-accélérateur qui guide des étudiants vers la création d'entreprises et un accélérateur qui propose des programmes d'accompagnement qui durent quelques mois.

D'avril 2016 à octobre 2017, 4 périodes d'immersion par incubateur, d'une moyenne de 30 heures chacune, ont été réalisées. Un total de 66 entretiens (durée moyenne 50 minutes) ont été conduits avec 35 acteurs impliqués dans les *business models* des incubateurs et leurs évolutions (salariés, entrepreneurs accompagnés, financeurs, partenaires). Des observations participantes ont été conduites au cours d'une réunion organisée avec les équipes des incubateurs pour présenter la modélisation de leur *business model* selon le modèle RCOV. Des observations non participantes (réunions d'équipe) et des documents collectés (articles de presse, rapports d'activité) les ont complétés. Suite à la retranscription des entretiens, une analyse de contenu a été conduite sur l'ensemble de ces données. Des matrices chronologiques ont également été construites.

3.1. Un incubateur traditionnel ancré dans une dynamique entrepreneuriale

L'incubateur traditionnel est notre premier terrain d'étude. Il accompagne des porteurs de projets et de jeunes entreprises innovantes. En avril 2016, au début de l'étude, cet incubateur emploie cinq personnes (un directeur, deux accompagnants, deux assistants). Des ressources financières publiques permettent le paiement de leurs salaires, ainsi que le fonctionnement de l'incubateur. Vingt-cinq entreprises créées et cinq projets entrepreneuriaux sont accompagnés. La proposition de valeur qui leur est faite est fondée sur un accompagnement individuel et collectif. Durant cet accompagnement, les entrepreneurs ont accès à des ressources financières publiques et à des mises en réseau avec des acteurs de l'écosystème. Ils peuvent également louer des bureaux à bas prix.

Confronté à un contexte de réduction des dépenses publiques, qui affecte déjà son budget, le directeur de cet incubateur se pose des questions sur son *business model*. Pour le faire évoluer, il est à l'affût de nouvelles opportunités. Il a par ailleurs perçu une concurrence grandissante de nouveaux acteurs de l'accompagnement (espaces de *coworking*, accélérateurs, *etc.*). Il s'en inspire pour développer deux projets intrapreneuriaux : la création d'un espace de *coworking* et d'un accélérateur d'entreprises.

3.2. Un pré-accélérateur à l'affût de nouvelles opportunités

Le pré-accélérateur est notre deuxième terrain d'étude. Il cible des étudiants qui ont un projet entrepreneurial et leur fournit un accompagnement à l'innovation. Lors de la première immersion, en novembre 2016, deux personnes font partie de l'équipe salariée (un directeur et un accompagnant). Ils proposent aux dix *start-ups* qu'ils accompagnent, dans un programme de six mois, un suivi individuel (mentorat, réunion avec l'accompagnant salarié) et collectif (formations). S'ils le souhaitent, les étudiants accompagnés peuvent également disposer d'un bureau dans un espace de *coworking* pour un prix modique. Un accès à des financements publics et à des mises en réseau avec des acteurs publics (incubateurs) et privés (entrepreneurs, grandes entreprises) leur est également proposé.

Conscient des financements publics qui se raréfient, le directeur souhaite développer l'autonomie financière de sa structure. Il met alors en place des projets qui ont pour objectif de compléter les ressources financières qui assurent l'activité de la structure. Cette recherche de financements complémentaires permet le développement de deux projets : un *hackathon*, une forme d'accompagnement éphémère, ainsi qu'un programme d'accompagnement à l'*open innovation*.

3.3. Un accélérateur privé en quête financement

Notre troisième terrain d'étude est un accélérateur. Il a été créé par une entreprise qui demeure son principal financeur. Grâce à son soutien, l'accélérateur accompagne des projets innovants qui demeurent indépendants de l'entreprise. Lors de notre première immersion en juin 2016, une équipe, composée d'un directeur et d'un accompagnant, propose un programme d'accélération de six mois, structuré en promotion d'entrepreneurs. Huit équipes entrepreneuriales bénéficient de ce programme. Les entrepreneurs sélectionnés participent à des sessions d'accompagnement individuel (mentorat et suivi réalisé par le directeur) et collectif (formations). Un hébergement en espace de *coworking* leur est proposé. Ils bénéficient aussi de mises en relation avec des acteurs de l'écosystème et avec des entrepreneurs expérimentés.

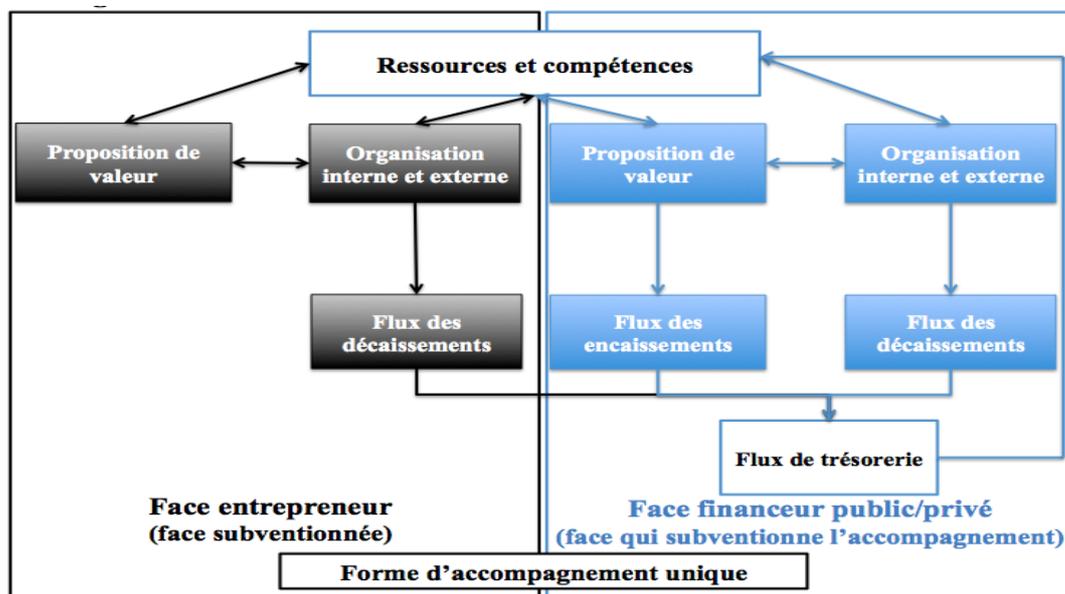
Le directeur de l'accélérateur est à la recherche de nouvelles opportunités pour faire évoluer son *business model*. Son principal financeur lui demande de trouver d'autres ressources financières. Il développe alors un projet entrepreneurial durant nos immersions : un programme d'accompagnement à l'*open innovation*.

4. Analyse des *business models* des trois incubateurs

4.1. Des *business models* initiaux bifaces

Lors de nos premières immersions conduites en 2016, les *business models* des trois incubateurs sont fondés sur une forme d'accompagnement unique (Tableau 1). Elle donne son nom aux incubateurs : incubation traditionnelle, pré-accélération et accélération. Ces trois formes d'accompagnement sont à l'origine de leurs *business models* bifaces (Figure 2).

Figure 2 : Modélisation des *business models* INITIAUX des trois incubateurs à partir du modèle RCOV



Deux publics sont ciblés au sein de ces *business models* et sont indissociables pour son bon fonctionnement : un type d'entrepreneur spécifique (entrepreneur innovant ou étudiant-entrepreneur) (face 1) et un type de financeur (public ou privé) (face 2). Des interactions existent entre ces deux faces et se situent à trois niveaux d'analyse :

- (1) **Ressources et compétences** : les ressources et compétences que possèdent les incubateurs permettent de mettre en œuvre à la fois la face entrepreneur et la face

financier de leur *business model*. Par exemple, les ressources financières qu'ils détiennent vont permettre de payer les salaires de leur équipe pour créer la proposition de valeur entrepreneur (accompagnement) et celle des financeurs (participation au développement économique local par la création d'entreprises).

- (2) **Proposition de valeur** : la proposition de valeur faite aux entrepreneurs, par le biais de l'accompagnement reçu, permet de créer de la valeur auprès des financeurs, via les créations d'activités et d'emplois que les entrepreneurs génèrent sur le territoire local.
- (3) **Flux de trésorerie** : seule la face financeur crée de la trésorerie. Cette face subventionne donc la face entrepreneur qui génère des coûts.

Tableau 1 - Contenu des *business models* INITIAUX des trois incubateurs étudiés

<i>Business model</i> biface INITIAL de l'incubateur traditionnel, du pré-accélérateur et de l'accélérateur	
Face 1 – porteurs de projet et jeunes entreprises innovantes ou étudiants	Face 2 –financeurs publics ou privés
Ressources et compétences	
Ressources : RH, bureaux, financements privés ou publics, notoriété, partenaires locaux et nationaux	
Compétences : Accompagnement, management d'équipe, gestion administrative et financière, mise en réseau	
Proposition de valeur : Dépend du format d'accompagnement de l'incubateur. Accompagnement individuel et collectif pour tous, mais durée différente suivant le mode d'accompagnement privilégié Mises en réseau, accès au financement, location de bureaux	Proposition de valeur : Participation au développement économique local et à l'émergence d'une culture entrepreneuriale.
Organisation interne et externe Interne : Sélection des entrepreneurs, accompagnement, communication, administration Externe : Réseau de partenaires publics et privés	Organisation interne et externe : Interne : Accompagnement, recherche de financements, participation à la vie politique locale, communication Externe : Structures spécialisées dans la levée de fonds publics
Nature du flux de trésorerie : Aucun	Nature du flux de trésorerie : Subventions publiques ou privées garantissant un accompagnement quasiment gratuit
Coûts : Salaires, loyer, frais divers	Coûts : Salaires, frais divers

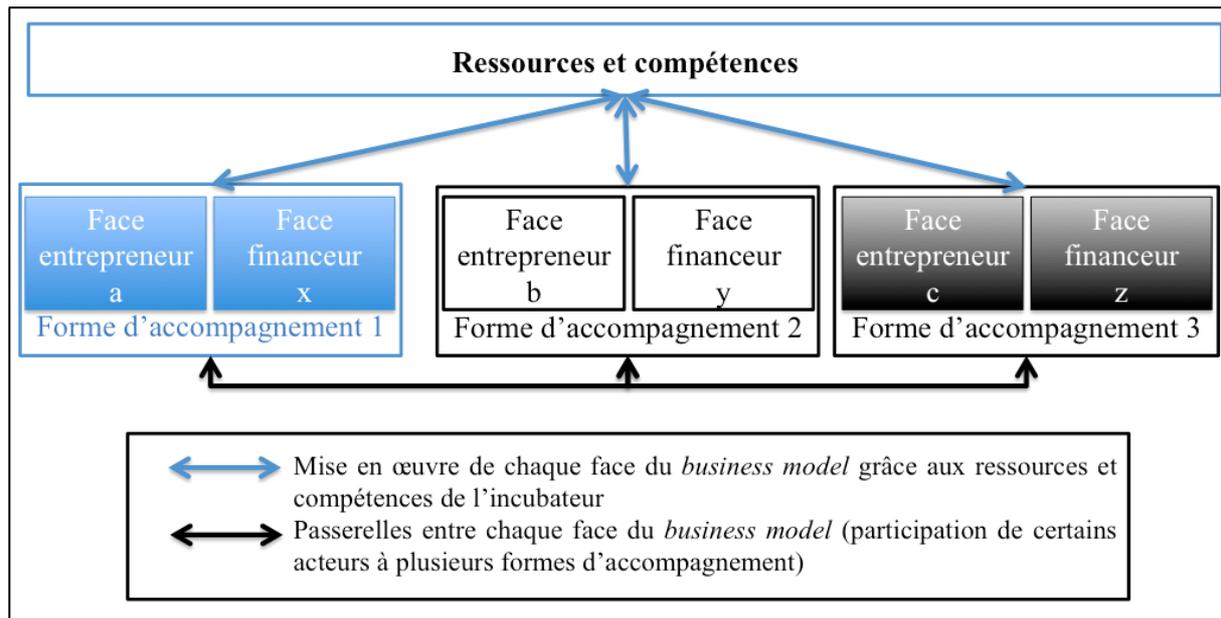
Au sein de ces *business models* bifaces, la valeur générée est tant financière que non financière :

- (1) **Valeur élaborée pour les entrepreneurs** : les incubateurs donnent aux entrepreneurs un accès à (1) des ressources financières sous forme de subvention, l'entrepreneur 1 souligne que c'est l'apport central de l'équipe de l'incubateur traditionnel : « [l'apport de l'incubateur traditionnel] dans l'accompagnement va être la compétence d'analyse financière et d'imbrication des aides publiques les unes par rapport aux autres. Là, je ferme les yeux, je lui fais entièrement confiance pour savoir à quel moment déclencher quoi » (Entrepreneur 1 – incubateur traditionnel, avril 2016), (2) une légitimité dans le domaine entrepreneurial grâce à l'accompagnement et à la mise en réseau, (3) des compétences dans le domaine de la création d'entreprise, (4) ainsi qu'une sortie de l'isolement par un travail quotidien avec d'autres entrepreneurs.
- (2) **Valeur générée pour les financeurs** : elle est non financière. Les financeurs ne sont en effet pas rémunérés par les entrepreneurs pour l'accompagnement qu'ils reçoivent. La valeur qui leur est proposée concerne alors leur image : elle devient entrepreneuriale, car les financeurs sont perçus comme des acteurs qui participent à la création de start-ups innovantes par le biais des incubateurs qu'ils financent.

4.2 L'émergence de nouveaux *business models* multifaces hybrides

À l'issue de la troisième immersion réalisée en 2017, les *business models* de deux des trois incubateurs étudiés ont changé de forme. L'incubateur traditionnel et le pré-accélérateur sont concernés par cette transformation. Un nouveau type de *business model* multiface hybride émerge (Figure 3). Il a été développé grâce à des projets entrepreneuriaux conduits au sein des incubateurs.

Figure 3 : Modélisation des *business models* multifaces hybrides de l'incubateur traditionnel et du pré-accélérateur



Le directeur de l'incubateur traditionnel a développé un **espace de coworking** ainsi qu'un **accélérateur** avec son équipe. (1) L'espace de *coworking* est créé pour des entrepreneurs non accompagnés en incubation traditionnelle : des freelances. De la location de bureaux payante leur est proposé, ce qui permet à l'incubateur traditionnel de générer du chiffre d'affaires, en plus du financement public accordé par un acteur public local. (2) Le projet d'accélérateur cible des PME plus matures que celles déjà accompagnées en incubation traditionnelle. Ce projet est financé par une grande entreprise privée. La presse locale indique en effet que « *Pour compenser la récente fermeture de sa centrale électrique de [la ville X], [une grande entreprise française] s'est engagé dans plusieurs actions [qu'un acteur public local] s'emploie à soutenir. En outre, un accélérateur de start-ups porté par [la grande entreprise] devrait voir le jour d'ici six mois dans les locaux de l'incubateur [traditionnel]* » (article de presse – incubateur traditionnel, novembre 2017).

Les salariés du pré-accélérateur développent quant à eux un **hackathon** ainsi qu'un **programme d'accélération à l'open innovation**. (1) Le *hackathon* est financé par une grande entreprise, ce qui permet à l'équipe du pré-accélérateur de générer du chiffre d'affaires : « [Nous avons fait un bénéfice] de 7 000 € à peu près, car la plupart des intervenants du *hackathon* ont demandé à ne pas être rémunérés » (Directeur – pré-accélérateur, mars 2017). La cible étudiante de cette forme d'accompagnement diffère des étudiants-entrepreneurs déjà accompagnés : il s'agit d'étudiants qui ne possèdent pas de projets entrepreneuriaux et ne connaissent pas le domaine entrepreneurial. (2) Le même type de cible étudiante est développé par le programme d'accompagnement à l'*open innovation*.

La consultation des éléments financiers fournis par le pré-accélérateur nous permet de constater que la totalité du budget est financée par un acteur public.

Tableau 2 : Contenu du *business model* multiface hybride de l'incubateur traditionnel

<i>Business model</i> multiface hybride de l'incubateur traditionnel					
Incubation traditionnelle		Coworking		Accélération	
Face entrepreneurs	Face financeurs publics	Face freelances	Face financeur public local	Face PME avec un projet d'innovation	Face grande entreprise
Ressources et compétences					
Ressources : RH, bureaux, financements privé et public, notoriété, partenaires locaux et nationaux					
Compétences : Accompagnement, management d'équipe, gestion administrative et financière, mise en réseau					
Proposition de valeur : Accompagnement de plusieurs années, mises en réseau, location de bureaux dans l'espace de <i>coworking</i> , accès à des ressources financières publiques	Proposition de valeur : Participation au développement économique local	Proposition de valeur : Hébergement dans un espace de <i>coworking</i> , organisation d'événements professionnels variés	Proposition de valeur : Participation au développement économique local, développement d'un revenu supplémentaire	Proposition de valeur : Accompagnement de quelques mois, mises en réseau, bureaux, accès à des financements publics et privés	Proposition de valeur : Participation au développement économique local, amélioration de l'image de l'entreprise, développement de nouvelles compétences
Organisation interne et externe : Interne : Sélection des entrepreneurs, accompagnement, communication, administration Externe : Réseau de partenaires publics et privés	Organisation interne et externe : Interne : Accompagnement, recherche de fonds, participation à la vie politique locale, communication Externe : Structures spécialisées dans la levée de fonds publics	Organisation interne et externe : Interne : Gestion du <i>coworking</i> , animation d'un réseau d'entrepreneurs, gestion administrative et financière Externe : Réseau de partenaires publics et privés	Organisation interne et externe : Interne : Animation d'un réseau d'entrepreneurs, recherche de financements, participation à la vie politique locale, communication Externe : Structures spécialisées dans la levée de fonds publics	Organisation interne et externe : Interne : Sélection des entrepreneurs, accompagnement, communication, administration Externe : Réseau de partenaires publics et privés	Organisation interne et externe : Interne : Accompagnement, recherche de financements, communication Externe : Structures spécialisées dans la levée de fonds publics, réseau d'acteurs publics
Nature du flux de trésorerie : Aucun	Nature du flux de trésorerie : Subventions publiques	Nature du flux de trésorerie : Revenus liés à la location de bureaux	Nature du flux de trésorerie : Subventions publiques	Nature du flux de trésorerie : Aucun	Nature du flux de trésorerie : Subventions privées et publiques
Coûts : Salaires, loyer, frais divers	Coûts : Salaires, frais divers	Coûts : Salaires, loyer, frais divers	Coûts : Salaires, frais divers	Coûts : Salaires, loyer, frais divers	Coûts : Salaires, frais divers

Le **caractère multiface** de ces *business models* correspond à la présence d'une multitude d'acteurs ciblés au même moment dans un seul *business model*, car, en plus de leur forme d'accompagnement initiale (incubation traditionnelle, pré-accélération), les directeurs d'incubateur en développent de nouvelles (Tableau 2 et Tableau 3).

Cette alliance de formes d'accompagnement constitue le **caractère hybride** des *business models*. Les limites de chaque forme sont moins nettes, car des connexions sont établies entre elles. En effet, (1) les entrepreneurs accompagnés peuvent avoir accès aux formes d'accompagnement non prévues dans l'engagement d'accompagnement initial, et développées au fur et à mesure, pour être accompagnés plus longtemps. Par exemple, durant la réunion collective que nous avons organisée dans l'incubateur traditionnel, le directeur a

annoncé aux entrepreneurs en incubation qu'ils pourraient avoir accès à l'accélérateur. De plus, (2) l'intervention des entrepreneurs initialement accompagnés auprès d'autres publics accompagnés élargit également l'éventail de possibles. Grâce à cet accompagnement par les pairs, le pré-accélérateur étoffe son offre. Ainsi chaque face du *business model* contribue aux autres.

Tableau 3 : Contenu du *business model* multiface du pré-accélérateur

<i>Business model</i> multiface hybride du pré-accélérateur					
Pré-accélération		Hackathon		Accompagnement à l' <i>open-innovation</i>	
Face étudiants-entrepreneurs	Face financeurs publics	Face étudiants sans projets	Face grande entreprise	Face étudiants sans projets	Face financeur public
Ressources et compétences					
<i>Ressources :</i> RH, bureaux, financements privés et publics, notoriété, partenaires locaux et nationaux, étudiants entrepreneurs accompagnés					
<i>Compétences :</i> Accompagnement, management d'équipe, gestion administrative et financière, mise en réseau					
Proposition de valeur : Accompagnement, mises en réseau, bureaux, accès à des ressources financières publiques, interventions rémunérées auprès d'étudiants	Proposition de valeur : Participation à l'émergence d'une culture entrepreneuriale	Proposition de valeur : Initiation à l'entrepreneuriat, accompagnement par des pairs étudiants-entrepreneurs et par des professionnels	Proposition de valeur : Développement d'une culture entrepreneuriale au sein de la grande entreprise, développement de nouvelles compétences	Proposition de valeur : Initiation à l'entrepreneuriat, accompagnement, mises en réseau, accès à des ressources financières publiques	Proposition de valeur : Participation à l'émergence d'une culture entrepreneuriale
Organisation interne et externe Interne : Sélection des entrepreneurs, accompagnement, communication, administration Externe : Réseau de partenaires publics et privés	Organisation interne et externe : Interne : Accompagnement, recherche de fonds ; communication Externe : Structures spécialisées dans la levée de fonds publics	Organisation interne et externe : Interne : Sélection des entrepreneurs, accompagnement, communication, administration Externe : Réseau de partenaires publics et privés	Organisation interne et externe : Interne : Accompagnement recherche de fonds, communication Externe : Réseau d'acteurs publics	Organisation interne et externe Interne : Sélection des entrepreneurs, accompagnement, communication, administration Externe : Accompagnement pré-accélération, grandes entreprises	Organisation interne et externe : Interne : Accompagnement des entrepreneurs, recherche de fonds, communication Externe : Réseau d'acteurs publics
Flux de trésorerie : Aucun	Flux de trésorerie : Subventions publiques	Flux de trésorerie : Aucun	Flux de trésorerie : Chiffre d'affaires	Flux de trésorerie : Aucun	Flux de trésorerie : Subventions publiques
Coûts : Salaires, loyer, frais divers	Coûts : Salaires, frais divers	Coûts : Salaires, loyer, frais divers	Coûts : Salaires, frais divers	Coûts : Salaires, frais divers	Coûts : Salaires, frais divers

4.3 Des *business models* multifaces hybrides générateurs de valeur

La mise en œuvre de *business models* multifaces hybrides permet aux incubateurs de créer de la valeur pour les entrepreneurs et financeurs. Celle-ci s'ajoute à celle déjà générée par les *business models* bifaces afin de mieux répondre à leurs attentes :

- (1) **Nouvelle valeur créée pour les entrepreneurs accompagnés :** (1) les entrepreneurs peuvent être accompagnés plus longtemps sur une plus grande variété de problématiques auxquelles ils sont confrontés grâce à des formes d'accompagnement récentes qui les attirent (accélération, *coworking*, hackathon, *etc.*). De plus, le statut de ces entrepreneurs accompagnés change au sein des *business models* des incubateurs. De passifs dans leur accompagnement, ils deviennent actifs : ils se voient proposer

d'accompagner d'autres entrepreneurs. Ainsi, (2) ils ont la possibilité d'endosser temporairement le rôle d'accompagnant qui leur permet de valoriser leur expérience d'entrepreneur. (3) Enfin, ils perçoivent une rémunération grâce à ce type d'intervention, qu'ils pourront réinvestir dans leur projet d'entreprise, comme le présente l'étudiant en charge de la coordination du programme d'*open-innovation* du pré-accélérateur : « [L'équipe du pré-accélérateur] nous avait indiqué : « on recherche quelqu'un pour [le programme d'accompagnement à l'*open-innovation*] ». Je me suis dit que ça pouvait être intéressant de rentrer un peu dans [le pré-accélérateur], de connaître les personnes [salariées], de m'intéresser à comment on développe des formations entrepreneuriales. Et ça me faisait un revenu en plus » (Etudiant 3- pré-accélérateur, février 2018).

(2) **Nouvelle valeur créée pour les financeurs** : (1) Certaines formes d'accompagnement représentent également des sources de revenus pour les financeurs. C'est notamment le cas de l'espace de *coworking*. Outre les loyers payés par les freelances qu'ils encaissent, (2) les financeurs trouvent également un intérêt dans les nouvelles formes d'accompagnement proposées. En participant au financement de ces initiatives, les financeurs communiquent sur leur engagement entrepreneurial et sociétal pour valoriser leur image. Enfin, (3) comme les entrepreneurs, les financeurs privés deviennent acteurs dans l'accompagnement. Les cadres des grandes entreprises investis dans ces programmes ont pour objectif d'acquérir une nouvelle compétence d'accompagnement. Pour favoriser l'innovation de leurs équipes, ils s'inspirent des méthodes développées par les incubateurs, comme l'explique le manager d'une grande entreprise 1, financeur du pré-accélérateur : « Mon travail, c'est de faire en sorte que quand des projets [internes à la grande entreprise] sont en train d'avancer, on puisse leur injecter de nouvelles méthodes de travail, proches des start-ups, pour les aider à débloquer leur sujet quand ils n'arrivent pas avancer. Donc nous, quand on accompagne [au sein du pré-accélérateur], [...] on constate que [ces méthodes] fonctionnent bien. Quand j'ai coaché une start-up, je me suis aperçu que ça marchait parce qu'on les a fait pivoter » (Manager d'une grande entreprise 1 – pré-accélérateur, avril 2017).

Les *business models* multifaces hybrides permettent également aux équipes de l'incubateur traditionnel et du pré-accélérateur de capturer de nouveaux types de valeur pour eux-mêmes. Ils parviennent notamment à obtenir des ressources privées en impliquant de grandes entreprises dans leurs initiatives entrepreneuriales. Par exemple, le manager d'une grande entreprise indique sa participation financière au projet d'accélérateur de l'incubateur traditionnel : « l'ensemble des partenaires privés vont mettre chacun 20 000 € par an » (Manager d'une grande entreprise 2 – incubateur traditionnel, janvier 2018). En outre, le nombre d'entrepreneurs accompagnés par les incubateurs, acteurs indispensables pour l'obtention de ressources financières publiques ou privées, s'accroît. Après la mise en place de ce nouveau *business model*, le constat est fait d'une augmentation de 150% du nombre d'entrepreneurs accompagnés au sein de l'incubateur traditionnel. L'équipe du pré-accélérateur augmente quant à elle de 170% le nombre d'étudiants accompagnés dans des programmes d'accompagnement à l'innovation.

4.4 Deux éléments déclencheurs de la transformation biface à multiface hybride

Nous mettons en évidence deux éléments déclencheurs à l'origine de l'évolution des *business models* bifaces en multifaces hybrides. Ils sont liés à la présence d'acteurs clés au sein et à

l'extérieur de l'incubateur : le directeur de l'incubateur et un financeur public ou privé engagés dans le développement de nouvelles formes d'accompagnement.

- (1) Un déclencheur « **capacité à saisir des opportunités** » du directeur de l'incubateur : ce premier élément fait référence à l'utilisation d'une capacité entrepreneuriale détenue par les directeurs de l'incubateur traditionnel et du pré-accélérateur. Dès le commencement de cette recherche, ces directeurs ont conscience de la nécessité de transformer le *business model* de leur incubateur pour faire face à des menaces environnementales (baisse des fonds publics, transformation des entrepreneurs). Ils développent alors une démarche proactive en mettant en place des projets entrepreneuriaux qui se manifestent par le développement de nouvelles formes d'accompagnement (accélération, *coworking*, hackathon, *etc.*). Par exemple, le directeur de l'incubateur traditionnel décrit sa quête d'opportunités qui le conduit à créer un accélérateur : « *J'ai rencontré [le manager de la grande entreprise 2] courant 2016 [...]. C'était au printemps 2016, il était venu me voir, et il m'avait dit que la centrale [de la ville X] venait de fermer, ou était sur le point de fermer. En contrepartie de cette fermeture, [la grande entreprise 1] apporte de l'argent au développement économique. Il me posait la question de savoir ce qui pourrait se faire avec l'argent-là. On a eu plusieurs idées ensemble, et l'idée de créer un accélérateur est venue de là* » (Directeur- incubateur traditionnel, janvier 2017).
- (2) Un déclencheur « **capacité à engager une démarche entrepreneuriale collective** » du directeur de l'incubateur : le second élément concerne la capacité du directeur à convaincre des financeurs à participer à leurs projets entrepreneuriaux. Pour dépasser des tensions internes liées au refus de s'impliquer dans de nouveaux projets, les directeurs du pré-accélérateur et de l'incubateur traditionnel vont rechercher des appuis extérieurs : des financeurs, publics ou privés, sont des partenaires idéals pour eux. Par exemple, le manager de la grande entreprise 1, qui a financé le hackathon du pré-accélérateur, évoque les raisons de sa participation à ce projet entrepreneurial : « *Pourquoi avoir fait le choix de ce hackaton ? C'est une opportunité, on a saisi une opportunité. [Le pré-accélérateur] nous a proposé d'y participer. Ils ne nous l'auraient pas proposé, on ne l'aurait pas fait. Ça a de la valeur pour nous pour trois raisons. La première raison, c'est d'importer des idées novatrices pour nous. [...] La deuxième motivation, c'est pour notre personnel. On a créé un événement où ils se sont retrouvés dans une situation de travail très différente d'habitude [...]. Et c'était aussi l'occasion de faire savoir que l'on fait des choses comme [des hackathons], depuis un certain temps* » (Manager d'une grande entreprise 1– pré-accélérateur, avril 2017). Le directeur et le financeur vont conjointement mettre en place une nouvelle forme d'accompagnement. La discussion d'un tel projet au stade de l'opportunité est nécessaire, car elle permet à chaque partie d'y trouver son intérêt et d'exprimer ses besoins.

Ces deux déclencheurs expliquent en partie les différences entre la réussite de la transformation du *business model* opérée par l'incubateur traditionnel et le pré-accélérateur, et l'échec de l'évolution du *business model* de l'accélérateur. Ce dernier projet a périclité parce que son directeur, acteur central du changement de *business model*, a démissionné durant nos immersions. Même si des personnes ont été recrutées pour poursuivre son projet d'accompagnement à l'*open innovation*, ce projet entrepreneurial n'a pas vu le jour. En effet, sans le *leadership* du directeur, les actions mises en place pour concrétiser cette opportunité ont été peu à peu abandonnées. L'un des partenaires recrutés pour développer l'accélérateur

évoque cet échec : « *Il y avait eu un partage de tâches lors du départ [du directeur de l'accélérateur] qui n'a pas été tenu par les différents acteurs [recrutés]* » (Partenaire 1 – accélérateur, novembre 2017). De plus, l'échec du programme d'accompagnement à l'*open innovation* est lié à l'absence d'un intérêt porté par un financeur particulier pour ce projet. Lors de la réunion collective réalisée avec l'équipe de cet accélérateur, les partenaires bénévoles recrutés par le directeur pour le remplacer nous ont indiqué être au contraire en conflit avec le financeur de l'accélérateur, à cause de divergence d'avis sur la stratégie à adopter. Au final, aucun des deux éléments déclencheurs n'ont été repérés sur le cas de l'accélérateur.

5. Discussion et conclusion

Cette recherche expose et explique comment les incubateurs transforment, par choix ou par obligation, leur *business model*. De leur *business models* bifaces reposant sur une forme d'accompagnement unique, les directeurs d'incubateur font émerger des *business models* multifaces, fondés sur une hybridation des formes d'accompagnement qu'ils proposent. Ces formes d'accompagnement sont décloisonnées et se cumulent pour accompagner les entrepreneurs sur des périodes plus étendues et à différents moments de développement.

Notre premier apport théorique est à mettre au crédit de la littérature sur les *business models*. Nos résultats nous permettent tout d'abord de faire évoluer la structure du modèle RCOV proposé par Demil et Lecocq (2010). Nous l'adaptions aux spécificités des *business models* bifaces et multifaces hybrides des incubateurs. Ces derniers s'appuient sur des formes d'accompagnement qui se démultiplient pour accompagner les entrepreneurs plus longtemps et attirer une variété de financeurs.

Nous identifions alors plusieurs éléments déclencheurs de la transformation de *business models* bifaces en *business models* multifaces. Nous faisons, en ce sens, écho aux travaux de Parmentier et Gandia (2016) qui se questionnaient dans leurs pistes de recherche sur la transformation de *business model* biface en multiface. Nous poursuivons donc leurs travaux en identifiant : un élément déclencheur cognitif (capacité à saisir des opportunités) et un élément déclencheur relationnel (capacité à engager une démarche entrepreneuriale collective). Cette transformation donne lieu à un nouveau type de valeur (financière et non financière) qui s'appuie notamment sur l'évolution vers des comportements plus acteurs dans l'accompagnement pour les entrepreneurs et les financeurs.

Cette transformation est fondée sur les compétences entrepreneuriales (Penrose, 1959) qu'ont développées les directeurs d'incubateur. Outre le développement de capacités entrepreneuriales individuelles, les directeurs d'incubateurs ont compris, chemin faisant, qu'ils devaient entraîner dans leur sillage les financeurs afin de développer des processus entrepreneuriaux collectifs et obtenir des ressources financières qui transformeraient les *business models* de leur organisation.

Les *business models* multiformes permettent également de réaliser des apports à la littérature des incubateurs, notamment grâce à leur caractéristique hybride. De multiples formes d'accompagnement sont présentes dans un seul et même *business model*, quand la littérature les attribue à des *business models* différents (Lamine, *et al.*, 2016) : les *business models* d'incubateurs traditionnels, les *business models* des pré-accélérateurs et les *business models* des accélérateurs. En démontrant l'existence de *business models* qui s'appuient sur plusieurs formes d'accompagnement, nous contribuons à faire évoluer les typologies d'incubateurs. Les frontières entre les différentes formes d'accompagnement qui constituent ces typologies sont

en effet de plus en plus poreuses. Elles participent à la création d'une nouvelle génération de *business models* d'incubateurs qui combine toutes ces formes.

Ces résultats nous permettent de proposer plusieurs pistes de réflexion à destination des directeurs d'incubateur. Afin de favoriser l'attractivité de leur structure aux yeux de potentiels financeurs et entrepreneurs, il serait pertinent de développer une activité de veille plus féconde sur les nouvelles formes d'accompagnement qui éclosent ici et là et qui rencontrent un public certain. Développer ces différentes formes d'accompagnement nécessitera potentiellement des ressources et compétences que les financeurs et entrepreneurs ciblés possèdent déjà (ressources financières, réseau professionnel, expériences entrepreneuriales, etc.). Les directeurs d'incubateurs pourraient inclure ces acteurs le plus tôt possible dans le processus de transformation de leur *business model*. Il sera alors pertinent de comprendre leurs besoins (valorisation de leur image, acquisition de compétences en accompagnement entrepreneurial, etc.) et d'y répondre afin de favoriser leur forte implication dans des projets de nouvelles formes d'accompagnement co-construits.

Bibliographie

- Baraldi E. et Ingemansson Havenvid M. (2016). "Identifying new dimensions of business incubation: A multi-level analysis of Karolinska Institute's incubation system", *Technovation*, vol. 50–51, p. 53–68.
- Bruneel J., Ratinho T., Clarysse, B. et Groen, A. (2012). "The evolution of Business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations", *Technovation*, vol. 32, n°2, p. 110–121.
- Calmé I., Onnée, S. et Zoukova, É.-A. (2016). « Plateformes de *crowdfunding* et acteurs de l'écosystème entrepreneurial », *Revue Française de Gestion*, vol. 42, n° 259, p. 139–154.
- Demil B. et Lecocq X. (2010). "Business model evolution: In search of dynamic consistency", *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2–3, p. 227–246.
- Eisenhardt K., Graebner M. E. et Sonenshein S. (2016). "From the Editors Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor Without Rigor Mortis", *Academy of Management Journal*, vol. 59, n° 4, p. 1113–1123.
- Foss N. J. et Saebi T. (2017). "Fifteen Years of Research on Business Model Innovation", *Journal of Management*, vol. 43, n°1, p. 200–227.
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). "A systematic review of business incubation research", *The Journal of Technology Transfer*, vol. 29, n°1, p. 41–54.
- Ketokivi M. et Choi T. (2014). "Renaissance of case research as a scientific method", *Journal of Operations Management*, vol. 32, n°5, p. 232–240.
- Lamine W., Mian S., Fayolle A., Wright M., Klofsten M., et Etzkowitz H. (2016). "Technology business incubation mechanisms and sustainable regional development", *Journal of Technology Transfer*, p.1–21.

- Messeghem K., Bakkali C., Sammut, S., et Swalhi, A. (2017). “Measuring Nonprofit Incubator Performance: Toward an Adapted Balanced Scorecard Approach”, *Journal of Small Business Management*, 0(0), p.1–23.
- Mrkajic B. (2017). “Business incubation models and institutionally void environments”, *Technovation*, In press.
- Parmentier G. et Gandia, R. (2016). « Gérer l’ouverture dans un *business model* multiface. *Revue Française de Gestion*, vol. 42, n°254, p. 107–128.
- Pauwels C., Clarysse B., Wright M. et Van Hove, J. (2016). “Understanding a new generation incubation model: The accelerator”, *Technovation*, vol. 50–51, p. 13–24.
- Penrose E. (1959). “*The theory of the growth of the firm*”, O. U. Press, New York.
- Vanderstraeten J., et Matthyssens P. (2012). “Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment”, *Technovation*, vol. 32, n°12, p. 656–670.