

L'accompagnement à la création d'entreprises innovantes : une première approche de l'efficacité des pépinières ivoiriennes

The support for the creation of innovative businesses : a first approach to the effectiveness of Ivorian incubators

KONÉ Souleymane

Enseignant chercheur

Université Péléforo GON COULIBALY (UPGC)

Unité de formation et de recherche (UFR) des sciences sociales

souleykoneba@gmail.com

COULIBALY Nanourou

Enseignant chercheur

Université Péléforo GON COULIBALY (UPGC)

Unité de formation et de recherche (UFR) des sciences sociales

coulibalynanourou@yahoo.fr

Date de soumission : 12/03/2024

Date d'acceptation : 04/05/2024

Pour citer cet article :

KONÉ, S. & COULIBALY, N. (2024) «L'accompagnement à la création d'entreprises innovantes : une première approche de l'efficacité des pépinières ivoiriennes», Revue Internationale du chercheur « Volume 5 : Numéro 2 » pp : 28-49

Résumé :

Les travaux sur l'entrepreneuriat se sont multipliés ces dernières années, mettant l'accent sur les traits de l'entrepreneur mais aussi sur les réseaux d'aide à la création d'entreprises. Cependant, ces travaux se sont peu intéressés aux incubateurs et pépinières d'entreprises, alors que ces acteurs abondent considérablement, en particulier dans le domaine de la création d'entreprises innovantes. Aussi cette étude vise-t-elle, dans un premier temps, à éclairer la dynamique de développement des jeunes entreprises. Pour ce faire, nous mobiliserons la théorie des capacités dynamiques. En second lieu, sur la base d'une étude exploratoire qualitative menée auprès de 15 entrepreneurs et quelques incubateurs /pépinières existants en Côte d'Ivoire, nous avons tenté de comprendre la transformation et l'évolution de modèles de performance dans l'optique d'un accompagnement réussi en vue de rendre pérennes les entreprises accompagnées.

Mots-clés : création d'entreprises ; entrepreneuriat ; pépinières ; capacités dynamiques ; ressources et compétences

Abstract :

Work on entrepreneurship has increased in recent years, emphasizing the traits of the entrepreneur but also the networks supporting business creation. However, this work has paid little attention to business incubators and nurseries, even though there are considerable numbers of these players, particularly in the area of creating innovative businesses. This study therefore aims, initially, to shed light on the development dynamics of young companies. To do this, we will mobilize the theory of dynamic capabilities. Secondly, on the basis of a qualitative exploratory study carried out with 15 entrepreneurs and some existing incubators/nurseries in Côte d'Ivoire, we attempted to understand the transformation and evolution of performance models with a view to 'successful support with a view to making supported businesses sustainable.

Keywords: business creation; entrepreneurship; nurseries; dynamic capabilities; resources and skills

Introduction

Comme le soulignent des données statistiques disponibles, la création d'entreprises est un processus qui présente assez de risques. Ainsi, l'INSEE fait remarquer qu'une entreprise sur deux disparaît dans les quatre années qui suivent sa création. Toutefois, des rapports conduits au niveau européen font état d'un taux de mortalité de deux à quatre fois inférieur lorsque les entreprises sont suivies par des incubateurs ou des pépinières d'entreprises (CSES, 2002). Il va de soi que les gouvernements et instances locales et régionales successifs ont cherché à développer l'entrepreneuriat, en favorisant la création d'incubateurs d'entreprises (Article 23, l'État et les Collectivités territoriales).

Il semble dès lors intéressant de voir dans quelle mesure le développement de ces dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprises s'est accompagné d'une dynamique et d'un processus de création d'entreprises plus efficaces.

La question s'avère tout autant délicate qu'elle a suscité de l'intérêt aussi bien dans le domaine de la recherche qu'au niveau des décideurs à la fois publics et privés.

En effet, la littérature scientifique consacrée à l'entrepreneuriat évoque une multiplication de travaux de qualité, qui mettent l'accent sur le processus de création (BEN YAKOUB S.& al., 2020)

Dans le cadre de la politique ivoirienne de recherche-innovation, une mesure d'encouragement instaurée a consisté à créer des pôles de financement et d'accompagnement et des pépinières d'entreprises innovantes agréées par le gouvernement ivoirien, pour soutenir la création d'entreprises innovantes et technologiques (Ministère de l'emploi jeune 2021). Ces pépinières constituent des lieux d'accueil et d'accompagnement qui fournissent des conseils et de l'appui initial aux jeunes créateurs (Marchesnay, 1999 ; Sammut, 2000).

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente étude, qui s'intéresse au phénomène des pépinières d'entreprises innovantes en Côte d'Ivoire. Elle vise spécifiquement à apporter des éléments de réponse à la question de l'efficacité desdites pépinières.

Par ailleurs, il faut noter que des études sur la question ont révélé qu'une entreprise qui innove tend vers la performance et aspire à la pérennité (Foss et Saebi, 2017 ; Zott et al., 2016). En d'autres termes elle s'active à des capacités lui permettant de transformer son modèle économique vers la performance.

Ainsi, nos investigations se veulent-elles un appui à la littérature sur les incubateurs d'entreprises, mobilisant pour cela la théorie des capacités dynamiques (Teece, 2014 ; Zott, 2003). Parlant de capacités justement, il est à observer que des chercheurs ont déjà souligné le

rôle clé joué par ces capacités dynamiques dans la transformation des modèles économiques des entreprises (Achtenhagen, Melin, & Naldi, 2013 ; Teece, 2014).

Et il nous a semblé intéressant d'interroger, tant soit peu, l'aptitude des incubateurs à créer de telles capacités afin d'aider les entreprises incubées à rester efficaces et performantes, à partir de la problématique de recherche suivante : Comment la création d'un modèle de performance fondé sur les ressources et les compétences peut-elle contribuer au renforcement de l'image et la pérennité des entreprises accompagnées par une pépinière ?

Une étude de cas longitudinale assez poussée a été préalablement réalisée dans ce cadre en vue de répondre à cette question (Eisenhardt, 1991 ; Graebner et Sonenshein, 2016). C'est donc cet axe de recherche pertinent que nous avons choisi pour explorer ce sujet peu abordé dans la littérature : il s'agit des capacités dynamiques des entreprises accompagnées. Cette recherche a permis de répondre aux questions relatives aux ressorts de l'évolution de modèles économiques, de l'efficacité des entreprises incubées (Eisenhardt et Graebner, 2007).

La présente étude de cas d'un mois sur des incubateurs ivoiriens nous a donc permis de générer une assez grande connaissance sur les pratiques, ainsi que des éléments théoriques en vue de comprendre comment les incubateurs innovent et arrivent à pérenniser la vie des entreprises qu'ils accompagnent en Côte d'Ivoire. Cependant, des obstacles au modèle ont été observés.

Au total, quinze entretiens qualitatifs semi-directifs ont été réalisés auprès de diverses parties prenantes (manager, salariés, entrepreneurs accompagnés, associés) impliquées dans la mise en œuvre de ressources, compétences et des capacités d'accompagnement. Ces entretiens ont été complétés par des données et observations secondaires relatives à ce sujet.

En un mot, nous avons réalisé une étude exploratoire qualitative à travers un guide d'entretien en vue de valider les hypothèses que nous avons établies. Le traitement des données textuelles a été fait à l'aide du logiciel Nvivo12 a été utilisé pour réaliser cette tâche.

Les résultats ont révélé l'existence de deux capacités dynamiques : une pour développer de nouveaux modèles économiques de performance ; une autre pour intégrer les partenaires dans l'organisation. Ces transformations ont eu une influence positive sur les performances des entreprises accompagnées, avec certes quelques exceptions.

Cependant, la mesure précise de l'impact d'une pépinière sur la réussite de nouveaux projets reste encore très difficile à cerner. Nous avons essayé toutefois d'évaluer ses effets sur la pérennité des entreprises qu'elle accompagne, en termes de services offerts, d'une manière plus qualitative, en explorant une trentaine d'entreprises. Toutefois, nous avons trouvé pertinents les

projets innovants de quinze (15) entrepreneurs ayant bénéficié d'un accompagnement par des pépinières ivoiriennes.

Le travail s'organise comme suit : après une analyse de la littérature sur la création d'entreprises innovantes (section 2), sur l'efficacité des pépinières (section 3) et sur le concept de capacité dynamique, nous présentons le cadre opératoire de la recherche (section 4) et les résultats (section 5).

1. Littérature : la création d'entreprises innovantes

1.1 Contexte environnemental.

Les jeunes entreprises innovantes connaissent aujourd'hui certaines difficultés. De nombreuses PME ont une trop faible capacité à lancer leurs nouveaux produits ou services (Kott, 2002). Ces difficultés sont généralement relatives aux problèmes d'accès des PME aux ressources nécessaires à l'innovation : ressources financières, technologiques, humaines et informationnelles (Chanal, 2001). Ce constat renforce l'idée de Bruyat (1993), selon laquelle les compétences et les ressources du créateur constituent à la fois une contrainte et une source d'opportunités possibles. Bruyat (1993) souligne que le degré de changement semble conditionner les besoins d'accompagnement. En effet, dans le cas d'une innovation-aventure, le créateur d'entreprise doit, au cours du processus, acquérir des savoir-faire et des ressources, développer un nouveau réseau relationnel. Dès lors, le besoin de faire appel à un acteur externe apparaît assez important. Et l'accompagnement s'avère plus déterminant lorsque le changement est élevé (cas de l'innovation). Selon une logique inverse, cependant, ce changement est de nature à rendre l'accompagnement plus difficile à réaliser. En effet, plus les besoins du créateur vont évoluer au cours du temps, plus l'accompagnateur devra s'adapter pas à pas et non plus se contenter de mettre en œuvre une approche élaborée à priori (Cuzin et Fayolle, 2004).

En revanche, la fragilité des jeunes entreprises est unanimement reconnue (Berger, 2005). Il apparaît ainsi que la phase de création et de démarrage se caractérise encore par de trop nombreux échecs (Bares, 2004). Par ailleurs, la création d'une entreprise innovante est loin d'être une tâche facile. Et les capacités de l'entrepreneur et de l'entreprise à réussir le processus d'innovation sont souvent mises à rude épreuve (Guihur, St-Pierre, 2002). Ainsi, l'abandon de projets et la disparition de PME sont généralement attribués à l'incompétence en gestion, à un produit mal développé ou à un échec technique (St-Pierre 1996 ; Carter, Van Auken, 1994). Et la littérature montre le rôle essentiel joué par l'entrepreneur et certaines de ses caractéristiques (Steward et al., 1998). La capacité des entrepreneurs à résister à la pression élevée, au stress, à

l'incertitude et à l'ambiguïté constitue sans aucun doute une dimension clé dans la survie et le développement des projets de création d'entreprises innovantes (Schindehutte et al., 2006). De même, il ne peut être fait abstraction de l'influence de leur cognition sur leur comportement et leur performance (Barbosa et al., 2007). Mais le facteur le plus critique semble bien être la capacité de l'entreprise, prise au sens large, à estimer le potentiel du marché de l'innovation (Roy, Kirallah, 1996). Bruschi (1992) déclare que c'est un des problèmes les plus sérieux, à cause du manque d'informations sur le marché.

Par ailleurs, pour une entreprise innovante, il est utile de rappeler la nécessité des ressources financières « l'argent » (St-Pierre et al., 2006). En effet, le développement d'une entreprise innovante technologique implique des ressources financières inhabituelles, souvent très importantes sur des durées généralement longues et souvent mal dimensionnées. Dans ces conditions, il apparaît évident que, les enjeux et la difficulté de l'accompagnement du créateur d'entreprise vont s'accroître.

En somme, le besoin de faire appel à un acteur externe apparaît assez déterminant. Et le besoin d'accompagnement devient plus crucial à mesure que le changement est élevé (cas de l'innovation).

Soulignons, pour clore cette sous-section, qu'il est reconnu que les entreprises ayant bénéficié d'un appui pendant leur création sont plus pérennes que les autres entreprises et que de plus, cet appui a un effet positif sur le développement et la rentabilité des jeunes entreprises. De ce fait, en Côte d'Ivoire et dans le monde entier, le nombre de structures d'accompagnement à la création d'entreprise a considérablement augmenté, au gré de l'intervention plus ou moins appuyée des pouvoirs publics.

1.2. Les tendances d'évolution perçues

Globalement, selon les chercheurs M., Bensghir, & al., (2019), l'aide à la création d'entreprise semble s'être développée autour de trois axes : l'appui financier, le développement de réseaux de conseil et de formation et le soutien logistique, dont nous donnons des détails ci-après

1.2.1 L'appui financier :

Pour l'auteur, il s'agit d'un des premiers leviers utilisés pour favoriser le développement de la création d'entreprises. Les aides financières sont nombreuses et variées. Cependant, il apparaît deux tendances dans leur allocation : une orientation géographique de l'aide, et une prise en compte des caractéristiques propres du projet. En effet, les pouvoirs publics souhaitent à la fois éviter la désertification rurale, voire l'appauvrissement de certaines zones difficiles, ou

sinistrées économiquement, et soutenir l'emploi à travers des aides destinées aux chômeurs créateurs, au développement de l'innovation, etc. De même, l'appui financier est destiné à pallier l'insuffisance des fonds de démarrage et parfois des financements plus importants pour les projets plus ambitieux. Cet appui peut être national ou régional, et dans ce cas, il diffère beaucoup d'une région à l'autre. Il dépend également du type de projet (technologique ou non) et du type du porteur de projet (demandeur d'emploi, femmes, etc.), (Siegel, D., 2006)

1.2.2 Le développement de réseaux de conseil et de formation

Il s'agit principalement de favoriser l'accès à l'information et à la connaissance. La Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) occupe dans ce sens une place favorite, en organisant des actions de sensibilisation, comme le salon de la création d'entreprises. Celui-ci peut prendre des formes diverses, allant d'une rencontre avec un « généraliste » de la création d'entreprises à l'accès à un expert, spécialisé dans une technologie de pointe, aux banques, voire le tutorat ou le parrainage, sans omettre la mise en réseau avec des acteurs dépassant le cadre public. Par ailleurs, c'est effectivement dans un contexte privé que le système de conseil affiche un intérêt grandissant, qu'il s'agisse de certains cabinets de conseil, d'audit ou d'expertise comptable (Leger-Jarniou, C., 2008)

1.2.3 Une place d'importance croissante du soutien logistique

Ce soutien logistique vient principalement du développement des incubateurs et des pépinières d'entreprises. Même si la nature et l'importance des services offerts peuvent varier de structure en structure, la véritable clé du système semble résider dans le conseil et le service d'accompagnement proposés aux entrepreneurs. En outre, les services offerts vont jusqu'à l'aide à la recherche de nouveaux locaux devant accueillir les entreprises au moment de leur sortie légale. Pour les auteurs, ces systèmes d'appui essaient, eux-mêmes, d'intégrer les évolutions et de gérer les contraintes nouvelles, ce qui les mène vers une structuration plus forte et une professionnalisation des interventions. Ceci oblige également ces organismes à entamer ou à développer des partenariats avec des acteurs privés (Bensghir, & Reghioui,., 2019),

Après avoir défini *supra* l'importance des incubateurs d'entreprises et leur rôle dans le succès du processus de performance des entreprises incubées, s'impose l'analyse de la performance et de la pérennité organisationnelle avant l'examen de la capacité de l'entreprise à disposer d'elle-même de façon pérenne vis-à-vis de ses partenaires. Cette analyse nécessite de faire recension de la littérature sur approche conceptuelle de la pérennité de l'entreprise et le concept de la capacité dynamique de l'organisation.

2. Approche conceptuelle de la pérennité

Le concept de pérennité regorge de plusieurs sens de par ses définitions et ses différentes formes. Avant de les donner, notons que la pérennité dans son sens usuel peut être définie comme « le caractère de ce qui dure toujours ou très longtemps » (Kacimi, K., & Kara, S., 2021). Une entreprise pérenne est donc celle dont l'existence s'étend au fil de plusieurs années. Si les entreprises sont créées, cela va sans dire, c'est justement dans l'objectif de vivre longtemps (99 ans)(Dunod, 1983). La pérennité est une composante essentielle dans la vision stratégique des responsables et des partenaires de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle de nombreux auteurs se sont intéressés à elle dans leurs travaux, sous différents angles. Pour Brechet (1994), la pérennité tout comme la croissance, correspond à un concept très répandu à la vie des entreprises de nos jours. Elle évoque le succès, la performance et la rentabilité. En outre, elle constitue un des objectifs chers aux gestionnaires : «la mission du gestionnaire semble bien celle de permettre l'émergence et la réalisation sous une forme d'organisation viable qui existe dans le temps d'un projet d'entreprendre ». Selon Benghozi (2009), la pérennité des entreprises est «la capacité qu'ont certaines firmes de persister au fil du temps ». Cependant, nous pouvons observer une relation entre le fait qu'une entreprise soit pérenne et la façon dont elle est dirigée. Plusieurs approches veulent qu'une entreprise dure dans le temps du fait de sa performance ; car si une entreprise n'arrive pas à réaliser ses objectifs, elle ne serait évidemment point capable, à terme, de survivre face à la concurrence. En un mot, on peut noter que la pérennité de l'organisation renvoie au fait qu'au cours de son histoire, l'entreprise a su résister à l'épreuve des bouleversements profonds de son environnement et préserver jusqu'à nos jours l'essentiel de son identité. Il faut souligner que les autres formes de pérennité tant en termes de contrôle et de pouvoir qu'en termes d'activités, de direction, de projet (Hunault P., 1987) ont fait l'objet de nombreuses études, faisant appel à des disciplines connexes à savoir le droit et la fiscalité. La pérennité organisationnelle, en revanche, est apparue plus récemment comme objet de recherche. Elle semble plus complexe, quoique son étude se situe au cœur des sciences de gestion qui sont souvent assimilées à des disciplines traitant du pilotage des organisations.

Ainsi dans le cadre de ce travail, toutes les analyses seront-elles faites dans le sens aussi bien de la pérennité organisationnelle que les capacités dont dispose l'entreprise pour gagner en performance.

3. Les capacités dynamiques comme moteur de l'innovation et la performance des entreprises accompagnées

Aujourd'hui, réussir le pari de la performance d'une entreprise est essentiel pour les incubateurs. Ceux-ci contribuent ainsi la valeur créée pour des clients de moins en moins satisfaits de leur accompagnement (Bruneel et *al.*, 2012). Cependant, la capacité d'adaptation dont disposent les organisations à la mutation de l'environnement économique et qui rend possible une telle évolution reste, à ce jour, méconnue. Pour les comprendre, nous avons utilisé la littérature sur le management stratégique et, en particulier, la théorie des capacités dynamiques comme moyen d'explication de l'innovation du modèle économique et la capacité à le réussir (Achtenhagen et *al.*, 2013 ; Teece, 2014). Cette théorie est basée sur l'approche Resource-Based View (RBV), c'est-à-dire le concept basé sur les ressources et également les compétence (Teece, 2014; Zott, 2003), fréquemment utilisé pour étudier les organisations accompagnés (Aaboen, 2009; Somsuk et Laosirihongthong 2014 ; Vanderstraeten et Matthyssens, 2012). Nous avons mobilisé la théorie des capacités dynamiques pour surmonter le caractère statique de la RBV critiqué dans la littérature (Zott, 2003). Elle ne permet pas de comprendre comment les organisations s'adaptent et restent efficaces dans des environnements changeants, comme celui du support aux entreprises.

Nous avons appuyé nos recherches sur la définition des capacités dynamiques proposée par Teece (2007). Il peut être facilement opérationnalisé pour détecter ces capacités. Teece (2007) a indiqué que les capacités dynamiques sont des capacités qui permettent « (1) de détecter et de façonner les opportunités et les menaces, (2) de saisir les opportunités et (3) de maintenir la compétitivité en améliorant, combinant, protégeant et, lorsque nécessaire, en reconfigurant les actifs incorporels et corporels de l'entreprise » (Teece, 2007: 1319). Pour profiter des opportunités créées ou détectées, ces capacités transforment les modèles économiques vers la performance. Elles réussissent en agissant sur des routines, des ressources et des compétences (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007, 2014 ; Zott, 2003). Soient-elles les modifient, soit elles en créent de nouveaux. Zahra et *al.* (2006) ont indiqué en d'autres termes que les capacités dynamiques sont « la capacité de changer la manière dont l'entreprise résout ses problèmes » (Zahra et *al.*, 2006 : 921). Les capacités dynamiques offrent ainsi de nouvelles voies d'adaptation aux entreprises et développent leurs performances (Pezeshkan et *al.*, 2016 ; Teece, 2014 ; Zott, 2003). La théorie des capacités dynamiques est largement utilisée dans l'étude des entreprises multinationales (Teece et *al.*, 2014 ; Wu et *al.*, 2016), ainsi que dans celui des PME (Achtenhagen et *al.*, 2013 ; Arend, 2014).

Cependant, elle a également été remise en question dans la littérature sur les incubateurs. Hackett et Dilts (2004b) ont étudié les apports de cette théorie dans le contexte des structures d'accompagnement. Selon ces auteurs, « une approche dynamique des capacités faciliterait les recherches sur la manière dont un incubateur, au fil du temps, construit de nouvelles ressources et capacités de développement d'entreprises accompagnées, et alloue ces ressources à la transformation des incubés en producteurs de valeur ». (Hackett et Dilts, 2004b : 46). Mais en 2004, Hackett et Dilts ne l'ont pas utilisé en raison du manque de concurrence entre les incubateurs. Treize ans plus tard, les choses ont changé : le secteur du soutien aux entreprises est désormais compétitif (Havenvid, 2016 ; Mian et *al.*, 2016 ; Vanderstraeten et Matthyssens, 2012). Il nous est donc apparu pertinent d'explorer les capacités dynamiques des organisations accompagnées.

Ces capacités sont à l'origine d'un processus d'évolution des routines et des modèles économiques des organisations (Achtenhagen et *al.*, 2013 ; Teece, 2014).

Nous espérons identifier ce processus au sein des entreprise incubées. De ce point de vue, notre étude qualitative nous permettra d'identifier deux éléments :

- (1) D'abord, étudier le modèle économique d'entreprise accompagnées et leurs évolutions : nous nous sommes basés sur la définition développée par Zott et Amitt (2010) pour le comprendre, c'est-à-dire le contenu des activités mises en œuvre, leur architecture (comment les activités sont articulées entre elles) et leur gouvernance, c'est-à-dire les acteurs qui les exécutent, (Zott et Amitt, 2010 : 220) ;
- (2) les capacités dynamiques de l'organisation incubées : nous les avons identifiées grâce au processus entrepreneurial qu'elles génèrent. La première phase du processus se déroule en interaction avec l'environnement (création ou détection et poursuite d'opportunités). La deuxième phase se déroule ensuite au sein de l'organisation (transformation des routines, des ressources et des compétences) (Teece, 2007, Zott, 2003).

4. Méthodologie

Cette deuxième partie présente le périmètre de l'étude qualitative, le dispositif d'investigation et les caractéristiques de l'échantillon retenu dans l'analyse.

4.1 Méthodologie de recherche

Certaines entreprises ont pu se développer, alors que d'autres ont disparu. Pour les premiers, l'on peut ainsi supposer que les incubateurs ont réussi à résoudre les défis auxquels les

entreprises ont été confrontées, leur adaptation au fil du temps à répondre aux attentes quotidiennes. La présence de capacités dynamiques en leur sein a été sûrement une clé de voute. Dans cette recherche, nous sommes emmenés à résoudre la question suivante : sur deux projets développés successivement au sein des entreprises accompagnées, la création d'un modèle de performance fondé sur les ressources et les compétences et le renforcement de l'image de marque. Ces dispositions, sont-elles essentielles à la pérennité de l'entreprise incubées c'est-à-dire accompagnée par une pépinière ? Il en résulte deux hypothèses H1 et H2 qui ont permis de répondre à plusieurs ambitions : H1 : Le renforcement de l'attractivité de l'entreprises, permettrait d'attirer des partenaires et des financiers ; et H2 : la transformation du processus métier et l'acquisition des ressources et compétences en fonction de l'environnement économique, rendraient l'entreprise accompagnée plus performante et pérenne.

4.2 Collecte et analyse des données du cas

Nous avons choisi une étude de cas si et approfondie (Eisenhardt et al., 2016 ; Miles et Huberman, 1994 ; Myers, 2013 ; Yin, 2013). Le caractère unique de chaque cas dans cette recherche a permis de capter la réalité des entreprises incubées à un instant donné, ainsi que la richesse du contexte dans lequel il s'ancre (Myers, 2013). L'objectif de l'étude de cas n'est pas de généraliser les résultats : leur validité externe est faible. Son objectif est de créer de nouvelles connaissances qui pourraient éventuellement conduire au développement d'une nouvelle théorie (Eisenhardt et al., 2016 ; Yin, 2013). La méthode des études de cas permet de répondre à des questions sur le « comment » ou le « pourquoi » dans des domaines de recherche encore inexplorés (Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Yin, 2013). Notre étude s'est effectivement concentrée sur la compréhension du processus d'évolution du modèle économique des entreprises ivoiriennes accompagnées « comment » et des capacités dynamiques qui l'influencent « pourquoi ». L'avantage de notre choix de cas réside dans l'aspect exploratoire de cette recherche (Miles et Huberman, 1994 ; Myers, 2013). L'exploration des capacités dynamiques, encore méconnues des organisations incubées, contribue à l'apport de connaissances variées et nouvelles.

Des entretiens semi-directifs (Myers, 2013) ont été réalisés auprès d'entreprises incubées sélectionnés pour leur implication dans la mise en œuvre de processus métier pouvant conduire à la performance. Les membres de l'équipe de l'incubateur (responsable, coachs, assistants), les entrepreneurs accompagnés et les partenaires d'accompagnement (consultant, structure d'accompagnement) ont été également interviewés. Des guides d'entretien adaptés aux

circonstances et aux périodes d'immersion ont été utilisés. Quinze entretiens semi-directifs d'une durée comprise entre 15 et 30 minutes ont été réalisés. Tous ont été enregistrés et retranscrits. Des observations ont également été réalisées lors de chaque immersion (lors des réunions d'équipe et des réunions d'accompagnement), et des données secondaires ont été collectées dans le but de trianguler les informations obtenues (Yin, 2013 ; Eisenhardt et *al.*, 2016). La triangulation des sources de données permet d'augmenter la validité interne de cette étude de cas approfondie.

Un processus d'analyse des données a été mené en deux phases. La première phase était basée sur un codage thématique ouvert (Miles et Huberman, 1994). Elle a été réalisée séparément pour chaque période d'immersion.

Les codes issus de la littérature ont été définis et mobilisés, tout en laissant place à l'émergence de codes issus des données. Les codes prédéfinis concernaient : les éléments du modèle d'affaire, le processus de création, de mobilisation des capacités dynamiques, de ressources et de compétence. Durant cette phase, tous les entretiens ont été codés par type d'acteur interrogé (manager, coach, assistant, entrepreneur, associé, partenaires etc.). Les observations ont ensuite été codées séparément, tout comme les données secondaires. Le logiciel Nvivo12 a été utilisé pour réaliser cette tâche.

4.3 Résultats

Notre étude de cas a révélé que l'évolution du modèle économique, du modèle d'affaire des entreprises incubées étudiées reposait sur deux capacités dynamiques. Pour éclairer ces résultats, nous détaillerons le modèle économique de l'entreprise incubée identifiée et nous analyserons les deux processus d'évolution du modèle économique déclenchés par les capacités dynamiques

Ce modèle économique s'est concentré sur différentes activités, notamment trois activités clés : (1) un cœur de métier : l'entreprise accompagnée bénéficie d'un suivi personnalisé par deux coachs salariés et par le manager. L'entrepreneur est également mis en contact avec différents professionnels partenaires. Dans cet objectif, des partenariats ont été développés avec des acteurs du secteur public. Des prestataires du secteur privé ont également été sélectionnés, comme le montre le partenaire 1,

Il a été également mis en place d'une plateforme internet d'affairement mettant en relation des entrepreneurs avec des partenaires et parties prenantes intervenant dans le secteur d'activité : « *[Les coachs de l'incubateur] ont créé la confiance relationnelle chez nous avec d'autres. [...]*

Ensuite, ils ont commencé à travailler sur des programmes de formation pour développer notre connaissance du métier et des relations commerciales avec [des partenaires]. Et je travaillais déjà depuis un petit moment avec [l'incubateur X], notamment en matière de formation et de suivi. Ainsi, pour leurs programmes de formation communs, j'ai organisé des cours » (Partenaire 1, février 2023).

(2) Ce programme d'incubation repose sur une activité de sélection de partenaire fiables. Cette activité est réalisée par les coachs et le manager. Plusieurs critères sont utilisés dont un majeur : le degré d'innovation du projet entrepreneurial. L'incubateur est spécialisé dans l'accompagnement des entreprises innovantes. Ce choix stratégique permet à l'équipe d'avoir un accès privilégié à des fonds publics spécifiquement destinés aux entrepreneurs innovants tel que les fonds emploi jeune.

(3) Le financement public constitue également la structure financière de l'incubateur. Le gérant, épaulé par ses adjoints, s'efforce de le maintenir, année après année, malgré des réductions budgétaires avérées :

« L'année dernière, nous étions dans le rouge car cela dépendait des réductions en 2023 : il y a eu beaucoup de baisses de subventions » (Assistant 1, mars 2023). Une activité de recherche de financement, réalisée par les membres de l'équipe de l'incubateur, est essentielle au fonctionnement des entreprise incubées vue qu'elle constitue une ressource vitale.

Les activités de ce modèle économique basé sur la recherche de partenaires fiables, de recherche de financements et de formation des incubées, ont été transformées par les actions combinées de deux capacités dynamiques : une capacité à développer des meilleurs modèles d'affaires pour un accompagnement sûr et pertinent, et une autre à développer un partenariat prometteur pouvant inclure des partenaires dans l'incubateur. Ceux-ci génèrent un phénomène d'intégration des modèles d'accompagnement et d'accélération.

Le responsable de l'incubation a développé un business model innovant grâce à une opportunité détectée : créer un espace de coworking au sein de son incubateur. Cette approche était particulièrement originale. Le manager a utilisé sa deuxième capacité dynamique : celle d'intégrer des partenaires dans l'incubateur pour déléguer une partie de ce projet.

De plus, l'évolution des routines, des ressources et des compétences grâce à des capacités dynamiques Pour jauger de la pertinence de la mise en place d'un espace de coworking et d'hébergement, des réflexions mensuelles ont été menées par l'équipe sur les performances de la structure » : *« Chaque mois, je suis censé présenter les indicateurs [de performances de l'incubateur] au reste de l'équipe lors de la première réunion de service* (Coach 1, février 2023).

L'objectif est d'améliorer l'accompagnement proposé aux entrepreneurs. À cette approche de mesure des performances, empruntée au management du secteur privé, s'associe une recherche constante de financements privés.

Après l'innovation produit (apportée par le coworking), l'innovation des procédés a été créée. Les membres de l'équipe développent des compétences dans la gestion de l'espace de coworking créée par l'incubateur a permis de fédérer les actions de prestation aux entrepreneurs. En outre, la transformation du business model grâce à l'espace de coworking. Cette compétence s'est traduite par le développement d'une nouvelle activité qui a modifié le business model de l'incubé : « *On s'oriente de plus en plus vers les services aux entreprises, je le sens* » (Manager, fev 2023). Ceci est généralement associé au coworking. Dans le cadre de cette activité, les assistants et le gestionnaire mettent de nouvelles ressources matérielles à la disposition des entrepreneurs. Les bureaux de l'espace de coworking sont proposés à de nouveaux clients moyennant un loyer payé : des entrepreneurs ne bénéficiant pas d'accompagnement. Cette activité est complétée par le renforcement de l'activité d'hébergement de la communauté déjà existante. Les membres de l'équipe coordonnent l'intervention de tiers externes auprès des entrepreneurs hébergés. De nombreux événements sont ainsi organisés au sein de l'espace de coworking.

5. Discussion

L'évolution du modèle économique généré par les deux capacités dynamiques a conduit à un phénomène d'intégration des modèles de support. Associées à l'incubation originelle, s'ajoutent désormais des activités de services aux entreprises et d'hébergement de réseaux. Ces activités sont typiques du coworking. Ce type d'intégration est source de performances accrues pour l'incubateur.

Outre l'influence positive de l'espace de coworking sur le business model, la création d'un accélérateur a encore multiplié les effets. La deuxième étape de l'évolution du business model est créer un accélérateur de performance.

(1) La détection et la poursuite de l'opportunité de créer un accélérateur d'entreprises mars 2023, le dirigeant poursuit la transformation du modèle économique de l'incubateur.

Il avait pour objectif d'innover en créant un accélérateur d'entreprises, d'autant qu'aucune autre structure de ce type ayant la même affaire n'était alors présente dans sa région. Cette opportunité est née d'une rencontre avec un dirigeant d'une grande entreprise. La capacité à développer des nouveaux modèles de soutien a été mobilisée. Pour développer un accélérateur d'entreprises, il

manquait néanmoins une ressource clé à l'incubateur : un réseau dans le secteur privé. La capacité à intégrer des partenaires a été utilisée pour répondre à ce besoin : ce projet a été développé en partenariat avec de grandes entreprises.

(2) Évolution des routines, des ressources et des compétences grâce à des capacités dynamiques. Pour développer le projet existant et des nouveaux, les capacités dynamiques ont créé de nouvelles routines basées sur la recherche de partenaires privés. Cette recherche s'est faite, d'une part, dans l'activité d'accompagnement individuel, dans laquelle les coachs avaient besoin de participants externes pour répondre aux besoins innovants des entrepreneurs, et, d'autre part, dans les activités de développement. Par exemple, le dirigeant a intégré un nouveau partenaire dans un programme mené avec d'autres incubateurs pour réduire leurs coûts. Le projet d'accélérateur s'inscrit dans cette continuité. La compétence en développement de réseaux, déjà présente dans l'incubateur, a été renforcée. Autre compétence développée : la création de programmes d'accélération. Elle était liée à une routine d'amélioration continue des processus métiers de l'entrepreneur et se développait grâce à des capacités dynamiques : « *Nous voulions que les choses changent et avancent dans notre métier* » (dirigeant2).

(3) Transformation du business model grâce à l'accélérateur d'entreprises L'activité de conception des programmes d'accélération, créée par le projet d'accélérateur, a été réalisée par le responsable de l'incubateur : « *Dans le cadre de ce programme, je suis chargé de monter les programmes d'accélération* » (incubateur 3). Il coordonne également l'activité de développement d'un réseau qui se trouve ainsi renforcé. Dans le cadre du montage du programme d'accélération et des locaux de l'accélérateur, le responsable de l'incubateur a mis à disposition ses compétences et l'expérience nécessaire aux salariés de la grande entreprise (compétences d'accompagnement etc.).

Les deux activités développées dans le modèle économique de l'incubateur (développement de programmes d'accélération et développement d'un réseau d'affaires) ont contribué à intégrer les incubés dans le coworking et l'accélération dans l'ensemble. Ces compétences sont effectivement caractéristiques des accélérateurs. Ils renforcent les performances des entreprises accompagnées. L'activité de développement de réseau a ainsi permis :

- D'une part, mettre en relation les entrepreneurs avec de grandes entreprises partenaires dans le but de favoriser leur croissance : « *Et B. [le responsable de l'incubateur] pense assez souvent à nous pour des problématiques industrielles car nous sommes très engagés pour établir des liens entre des start-up du secteur industriel [dans l'incubateur]. Dès qu'il y a un problème*

industriel, ou de recyclage, il pense à nous. Il nous a notamment organisé des rencontres avec les gens de [la grande entreprise partenaire] » (Entrepreneur 3);

- D'autre part, générer les nouvelles ressources financières indispensables aux projets d'accélération.

Conclusion

La présente recherche se concentre, rappelons-le, sur la compréhension de la manière dont les entrepreneurs sous l'aide des incubateurs, innover en matière de performance, de modèles commerciaux et sur les capacités derrière ce processus. Cet article permet d'avancer plusieurs contributions théoriques.

Notre première contribution met en évidence l'existence d'un phénomène nouveau dans l'industrie de l'accompagnement entrepreneurial : la combinaison et la transformation de modèles d'affaire de ressources et de compétences. Ce phénomène pourrait être à l'origine de l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneur résilients et capables de surmonter les défis des mutations environnementale. Jusqu'à présent, la littérature s'est concentrée sur la distinction entre les différents modèles innovants de l'incubation traditionnelle (Aernoudt, 2004 ; Bruneel et coll., 2012). Notre modèle montre la volonté des incubateurs de s'adapter dans un environnement devenu turbulent, où à la fois la concurrence s'accroît et les financements publics se raréfient. Pour maintenir les performances et attirer de nouvelles ressources financières, il n'est plus envisageable de poursuivre la forme classique de modèle unique proposé par l'incubateur dont pourrait se détourner les entrepreneurs accompagnés. Les incubateurs étudiés ont ainsi ajouté à leurs modèles économiques des modèles d'accompagnement qui séduisent aujourd'hui davantage les entrepreneurs ou les pouvoirs publics. Il s'agit notamment de l'accélération des ressources et compétences et du coworking. Nos recherches montrent également que le développement conjoint de ces deux capacités dynamiques est à l'origine de cette innovation de modèle économique.

La deuxième contribution théorique de cette étude réside dans la mobilisation des capacités dynamiques pour étudier l'innovation des modèles économiques proposés par des incubateurs. En utilisant les œuvres de Zott (2003), Zahra (2006) et Teece (2014), nous avons mis en évidence deux capacités dynamiques : celle de développer des modèles d'accompagnement réussi pour les entrepreneurs et celle d'inclure de nouveaux partenaires dans les réseaux des entrepreneurs incubés. Ces deux capacités dynamiques permettent de (1) créer ou détecter des opportunités, (2) saisir ces opportunités et (3) transformer les routines, les ressources et les

compétences de l'incubateur (Teece, 2014; Zott, 2003; Wu et *al.*, 2016). Ils agissent de manière interdépendante pour opérer de profondes transformations du modèle économique. Grâce à ces recherches, nous confirmons les travaux du passé qui présentaient les capacités dynamiques comme un moteur de l'évolution des modèles économiques (Achtenhagen et *al.*, 2013; Teece, 2014). Nous avons étendu ces recherches en utilisant la théorie des capacités dynamiques pour étudier les transformations des modèles d'affaire favorable à la performance des entreprises innovantes voire leur pérennité. À notre connaissance, les capacités dynamiques ont été très peu étudiées dans cet environnement très spécifique. L'objectif des capacités dynamiques des incubés est d'apporter des solutions originales (combinant de nouveaux modèles économiques, de ressources et de compétences) au sein d'entreprise accompagnées afin de les rendre de plus en plus dynamique du fait (1) de la concurrence accrue entre les organisations, (2) des nouveaux besoins des entrepreneurs, et (3) la rareté du financement public. L'intégration de capacités dynamiques par le gestionnaire de l'incubateur leur a permis de développer des stratégies entrepreneuriales efficaces et pérennes.

La troisième contribution de l'investigation est de montrer que les incubateurs sont à l'affût de nouvelles opportunités aux profits des incubés. Leurs managers créent ou détectent, puis profitent des opportunités tout comme le font les entrepreneurs qu'ils accompagnent. Ces opportunités deviennent réalité par l'adoption de nouvelles pratiques entrepreneuriales ou de recherche de nouvelles ressources financières et de compétences. Ce comportement entrepreneurial peut leur permettre de développer des modèles économiques plus performants.

Notre recherche propose également des contributions pratiques. Nous conseillons aux dirigeants entrepreneurs d'utiliser des outils basés sur le business model pour accompagner leur évolution, comme l'indiquent à la fois Zott et Amit (2010) à l'intention des dirigeants d'entreprises. Dans un environnement de soutien entrepreneurial de plus en plus dynamique et agressif (Baraldi et Ingemansson Havenvid, 2016 ; Vanderstraeten et Matthyssens, 2012), il est essentiel de concevoir des modèles économiques innovants (Foss et Saebi, 2016), comme ceux des autres entreprises. Cette innovation suggère que les managers doivent mobiliser un large éventail de partenaires afin d'acquérir de nouvelles ressources et compétences. Ces compétences soutiennent la recherche et la création permanente d'opportunités pouvant correspondre à la conception de nouvelles pratiques d'accompagnement. Les financeurs publics de ces incubateurs pourront participer à cette réflexion pour la construction des outils de développement économique local de demain. Ils pourront également donner une plus grande

autonomie aux dirigeants entrepreneurs en facilitant ainsi la mise en œuvre de comportements entrepreneuriaux.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites, ouvrant des perspectives possibles pour de futurs travaux académiques. La première repose sur la méthode d'étude de cas choisie. Nous proposons ici une étude de cas multiples dans un seul secteur. Notre ambition est de développer une étude de cas multiples dans différents secteurs d'activité afin d'observer la variété des capacités dynamiques existantes au sein des entrepreneurs innovants accompagnés.

Par ailleurs, afin de généraliser les résultats obtenus, et de montrer le développement à grande échelle des organisations qui composent cette nouvelle génération d'entrepreneurs et d'incubateurs, une étude quantitative pourrait être réalisée également.

Enfin, une perspective internationale pourrait être une autre extension possible, puisque nos recherches se sont concentrées sur le cas d'incubateurs ivoiriens. Les évolutions qu'a connu l'industrie du support sont désormais effectivement mondiales. Comme indiqué dans les travaux de Pauwels et *al.* (2016) et Mian et *al.* (2016), le modèle économique d'accélération s'est développé dans de nombreux pays. Il pourrait ainsi être intéressant de comparer l'évolution des modèles économiques des entrepreneurs incubés et leurs incubateurs de différents pays, tout en prenant en compte les spécificités des secteurs d'activités étudiés.

BIBLIOGRAPHIE

- Aaboen, L. (2009).** Explaining incubators using firm analogy. *Technovation*, 29(10), 657-670.
- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013).** Dynamics of business models—strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long range planning*, 46(6), 427-442.
- Aernoudt, R. (2004).** Incubators: tool for entrepreneurship?. *Small business economics*, 23(2), 127-135.
- ALAOUI, M., BENSGHIR, A., & REGHIOUI, A. (2019).** Les pratiques de l'accompagnement entrepreneurial en phase de création d'entreprise : Cas de la région de l'oriental du Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(2).
- Amit, R., & Zott, C. (2010).** Business model innovation: Creating value in times of change.
- Baraldi, E., & Havenvid, M. I. (2016).** Identifying new dimensions of business incubation: A multi-level analysis of Karolinska Institute's incubation system. *Technovation*, 50, 53-68.
- Barbosa, S. D., Gerhardt, M. W., & Kickul, J. R. (2007).** The role of cognitive style and risk preference on entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 86-104.
- BEN YAKOUB S.& al.(2020)** «Vision sur l'échec entrepreneurial : Etude Bibliographique entre 1930 et 2020», *Revue Internationale des Sciences de Gestion* «Volume 3: Numéro 3» pp: 202-225, <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/324/302>
- Benghozi, P. J. (2009).** La pérennité: un lest ou un gyroscope pour l'entreprise?. *Revue française de gestion*, (02), 177-181.
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008).** Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20-28.
- Brechet, J. P. (1994).** *Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise*.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012).** The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012).** The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121.
- Bruyat, C. (1993).** *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation* (Doctoral dissertation, Université Pierre Mendès-France-Grenoble II).

Chanal, V. (2001). Vers un renouvellement des démarches d'accompagnement de l'innovation dans les PME-PMI. *Entreprises et histoire*, 28(2), 37-50.

Conway, S., & Steward, F. (1998). Mapping innovation networks. *International Journal of Innovation Management*, 2(02), 223-254.

Cuzin, R., & Fayolle, A. (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise. *La Revue des sciences de gestion: direction et gestion*, 39(210), 77.

DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389.

Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2-3), 227-246.

Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management review*, 16(3), 620-627.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis. *Academy of management journal*, 59(4), 1113-1123.

Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of management*, 43(1), 200-227.

Gartner, W. B., Davidsson, P., & Zahra, S. A. (2006). Are you talking to me? The nature of community in entrepreneurship scholarship. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(3), 321-331.

Guihur, I., & St-Pierre, J. (2002, October). Problèmes spécifiques de l'évaluation de projets d'innovation dans les petites entreprises. In 6^e Congrès international francophone sur la PME.

Julien, P. A., St-Pierre, J., & Beaudoin, R. (1996). Innovation dans les PME, nouvelles technologies, et leur financement: une synthèse des travaux récents. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 13(4), 332-346.

Kacimi, K., & Kara, S. (2021). *Le rôle du contrôleur de gestion dans le budget d'investissement: diagnostic et prise de décisions* (Doctoral dissertation, Université Mouloud Mammeri).

- Leger-Jarniou, C. (2008).** Accompagnement des créateurs d'entreprise: regard critique et propositions. *Marchés et organisation*, (1), 73-97.
- Marchesnay, M. (1999).** Diversité des pédagogies de l'entrepreneuriat: l'exemple de Montpellier. In *Entrepreneuriat et enseignement* (pp. 275-286).
- Mian, S., Lamine, W., & Fayolle, A. (2016).** Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50, 1-12.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994).** *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016).** Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50, 13-24.
- Pezeshkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A., Frazier, M. L., & Markowski, E. (2016).** An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship. *Journal of Business Research*, 69(8), 2950-2956.
- Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017).** What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long range planning*, 50(5), 567-581.
- Sammut, S. (2000).** Vers une intermédiation effective petite entreprise jeune et environnement local. *Revue internationale PME*, 13(1), 87-104.
- Schindehutte, M., Morris, M., & Allen, J. (2006).** Beyond achievement: Entrepreneurship as extreme experience. *Small business economics*, 27, 349-368.
- Siegel, D. (2006).** Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise?. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 35-44.
- Somsuk, N., & Laosirihongthong, T. (2014).** A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: Resource-based view. *Technological forecasting and social change*, 85, 198-210.
- Teece, D. J. (2007).** Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2014).** The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, 28(4), 328-352.
- Van Auken, H. E., & Horton, H. (1994).** Financing patterns of minority-owned small business. *Journal of Small Business Strategy (archive only)*, 5(2), 31-44.

Vander Stoep, A., & Myers, K. (2013). Methodology for conducting the children's attention-deficit hyperactivity disorder telemental health treatment study in multiple underserved communities. *Clinical Trials*, 10(6), 949-958.

Vanderstraeten, J., & Matthyssens, P. (2012). Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment. *Technovation*, 32(12), 656-670.

Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic management journal*, 24(2), 97-125.