



11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Amina HAMANI-ZEDEK

Doctorante en sciences de gestion, IAE Caen

NIMEC Caen

Amina.hamani@unicaen.fr

3 Rue Claude Bloch, 14075 Caen



Evolution croisée des business models dans un incubateur en réseau : une approche par les parties prenantes

Résumé :

L'objectif de cet article est de mettre en évidence la manière dont évoluent les business models des entreprises au sein d'un incubateur en réseau, en mobilisant l'approche des parties prenantes. Les relations avec les partenaires extérieurs au sein du réseau de valeur sont donc au cœur du business model, particulièrement pour les entreprises nouvellement créées qui disposent de peu de ressources et compétences en interne. Notre recherche s'appuie sur une étude de cas unique portant sur le « Village by CA Normandie », un incubateur en réseau fondé et soutenu par quatre grandes entreprises publiques et privées de la région normande. Ces entreprises mettent en commun leurs compétences et leurs ressources pour accompagner des jeunes entreprises notamment dans l'agriculture connectée. Cependant, face à des attentes différentes des entreprises incubées, l'incubateur a dû faire évoluer ses pratiques et son mode d'accompagnement. Ces transformations impactent également le business model des entreprises incubées. Ainsi, nos résultats montrent non seulement une évolution dans le business model des entreprises incubées mais aussi de celui de l'incubateur. Cet article permet donc de contribuer à la littérature sur l'incubateur en réseau en montrant comment ces incubateurs fonctionnent mais aussi comment ils évoluent en fonction des attentes et des intérêts des entreprises accompagnées et des différentes parties prenantes impliquées.

Mots-clés : incubateur en réseau, business model, parties prenantes.

Analysis of the evolution of business models in a network incubator: a stakeholder approach

Abstract:

The purpose of this article is to highlight the way in which business models evolve within a network incubator, by mobilizing the stakeholder approach. Relationships with external partners within the value network are therefore at the central of the business model, especially for created companies with limited internal resources and skills. Our research is based on a unique case study on "Village by CA Normandie", a network incubator founded and supported by four large public and private companies in Normandy. These companies pool their skills and resources to support young companies, particularly in connected agriculture. However, faced with different expectations of incubated companies, the incubator had to change its practices and its method. These transformations also impact the business model of incubated companies. Thus, our results show not only an evolution in the business model of incubated companies but also that of the incubator. This article thus makes it possible to contribute to the literature on the networked incubator by showing how these incubators work but also how they evolve according to the expectations and interests of the supported companies and the various stakeholders involved.

Keywords: network incubator, business model, stakeholders.

1. Introduction :

L'incubateur représente aujourd'hui l'organisation la plus courante parmi les dispositifs d'accompagnement des entreprises. Son objectif est souvent de faciliter l'émergence de nouvelles idées d'entreprises ou d'investissements et de fournir un accompagnement au démarrage pour accélérer le déploiement de ces idées. Cependant, le processus d'incubation peut être très différent d'un incubateur à un autre notamment en fonction du type de l'accompagnement (Bruneel et al., 2012; Cohen, 2013; Pauwels et al., 2016).

L'incubateur peut être organisé autour de services communs (hébergement, services administratives et juridiques, conseils, etc.), à cela s'ajoute la mise en relation des incubés avec différents acteurs internes ou externes. L'incubateur organise souvent des rencontres entre ses incubés et des partenaires potentiels externes à la structure (investisseurs financiers, banques, clients, fournisseurs, etc.). De plus, et grâce à son réseau interne, l'incubateur peut offrir différents avantages comme le mentorat, le coaching ou tout simplement un mode d'accompagnement par les pairs. Par exemple, le travail de (Fabbri & Charue-Duboc, 2013) montre comment l'entrepreneur au sein de « La Ruche » peut être simultanément un accompagnant et un accompagné pour d'autres entrepreneurs.

Des travaux ont montré que les business models des incubateurs et notamment leur proposition de valeur a évolué pour tenir davantage compte des besoins des entreprises incubées (Bruneel et al., 2012). Ces auteurs montrent que l'un des facteurs de ces évolutions du business model est la nécessité de prendre en compte à la fois les besoins de leurs financeurs tels que les pouvoirs publics et ceux des jeunes start-ups. Cependant, la littérature reste très limitée quant à l'analyse de l'évolution de business model de l'incubateur (Calmé et al., 2016; Fabbri & Charue-Duboc, 2013; Maus & Sammut, 2018). Par ailleurs et alors que de nombreux travaux sur les incubateurs démontrent aujourd'hui que leur accompagnement pourrait améliorer les capacités des jeunes entreprises à survivre et à se développer, nous savons peu de choses sur l'évolution de business model des entreprises dans leur processus d'incubation. Pourtant l'évolution de business model des entreprises est une nécessité pour créer une valeur durable et s'adapter au changement de son environnement (Achtenhagen et al., 2013; Demil & Lecocq, 2010; Schneckenberg et al., 2017).

L'ambition de cet article est donc d'explorer les innovations portées aux business models des entreprises au sein de l'incubateur en relation avec sa proposition de valeur. Nous cherchons ainsi à étudier l'influence des différents partenaires, organisés dans une forme spécifique de réseau d'accompagnement, dans les business models de l'incubateur et des entreprises incubées. Nous mobilisons ainsi une grille de lecture originale en associant sous une perspective dynamique, le business model avec l'approche des parties prenantes. Le business model, par définition, permet de créer et de capter de la valeur pour les différentes parties prenantes de l'entreprise (Cavalcante et al., 2011; Demil, 2013; Zott et al., 2011). Il s'étend au-delà des frontières de l'entreprise et inclut différents partenaires dans le processus de création de valeur. De plus, le business model représente un concept pertinent pour comprendre les changements apportés par les incubateurs quant à leur processus d'incubation (Maus et Sammut, 2018). Par ailleurs, l'approche des parties prenantes permet de considérer les différents partenaires qui influencent l'évolution de l'incubateur (Agnete Alsos et al., 2011).

Notre recherche prend appui sur l'étude approfondie du cas « Village by CA Normandie ». Cet incubateur représente un tiers-lieu d'hébergement qui réunit des grandes entreprises et des jeunes entreprises provenant de tous les territoires. Son objectif est d'accompagner les jeunes entreprises à développer, à tester et à commercialiser des solutions agricoles innovantes. Ce choix apparaît pertinent dans la mesure où cet incubateur implique des relations complexes entre différents acteurs de nature et de taille différentes, ce qui peut influencer les business models des entreprises accompagnées. En effet, le « Village by CA Normandie » est fondé et soutenu par quatre grandes entreprises publiques et privées de différentes tailles et de différents secteurs, qui mettent en commun leurs compétences et leurs ressources pour accompagner des jeunes entreprises, notamment dans l'agriculture connectée. De plus, nous avons suivi les évolutions du business model de cet incubateur dès sa création et pendant une période de trois ans.

Revue de littérature :

Différents types d'incubateurs co-existent et offrent l'accès à des ressources spécifiques soit essentiellement en termes d'infrastructures et de soutien administratif ou de mise en relation (Bruneel et al., 2012 ; Cohen, 2013 ; Pauwels et al., 2016). Dans cet article, nous centrons notre étude sur l'incubateur en réseau, qui offre notamment un accès à un large réseau de partenaires ; ce réseau peut être interne ou externe à l'incubateur (Soetanto & Jack, 2013). Ainsi, ce type d'incubateur présente des opportunités dans la création et la croissance des entreprises qui dépassent les structures traditionnelles (Hansen et al., 2000), par le développement d'un large éventail de partenariats entre des jeunes entreprises et des partenaires clés basés à l'intérieur de l'incubateur ou en externes. Le rôle de l'incubateur en réseau consiste donc à renforcer le lien entre ces deux parties de manière positive afin de créer et de développer les jeunes entreprises. Ainsi, et comme le stipulent les recherches antérieures sur l'incubateur, servir simultanément les entreprises et les différentes parties prenantes est la clé du succès des incubateurs (Aaboen, 2009). Ce type d'incubateur se prête particulièrement à une analyse en termes de business model car l'accompagnement centré sur la constitution d'un réseau relationnel bénéfique à la jeune entreprise incubée, façonne directement le réseau de valeur de cette entreprise et donc sa proposition de valeur.

Cependant, la littérature existante démontre la difficulté d'évaluer la valeur réelle des activités d'incubation et de réseautage pour les entreprises incubées (Aerts et al., 2007). Notre article propose de combler ce vide en mobilisant le concept de business model comme unité d'analyse pour étudier le processus d'accompagnement de l'incubateur en réseau, son évolution et impact sur le Business model des incubés. Selon Maus & Sammut, (2018) le business model représente un concept pertinent pour comprendre les changements apportés par les incubateurs à leur processus d'incubation.

Le concept de Business model a suscité un vif intérêt chez les chercheurs comme une nouvelle unité d'analyse (Cavalcante et al., 2011; Zott et al., 2011). De nombreux auteurs le considèrent comme un outil indispensable pour analyser les activités de l'entreprise ((Demil & Lecocq, 2010; Hedman & Kalling, 2003). En général, les spécialistes du business model se focalisent souvent sur l'entreprise comme niveau d'analyse (Hedman & Kalling, 2003). Pourtant, le business model d'une entreprise n'agit pas de manière isolée, il interagit avec différents acteurs pour créer et capter de la valeur (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Chesbrough & Schwartz,

2007; Demil, et al., 2013) et cette valeur est créée conjointement à travers la collaboration (Bakker et al., 2011) Comme Zott et al., (2010, 2011) le suggère, le business model de l'entreprise est un ensemble d'activités interdépendantes qui transcendent l'entreprise et dépassent ses frontières.

Nous mobilisons dans notre recherche la représentation du business model de Lecocq et al. (2006), composée de : « Ressources et les compétences », « Organisation » et « Proposition de valeur ». Ce modèle apporte une vision multidimensionnelle de l'entreprise, il permet ainsi de comprendre comment la valeur est créée et captée au sein de son réseau de valeur qui est constitué de plusieurs acteurs (Demil et al., 2013). De plus, le modèle RCOV permet d'appréhender l'aspect dynamique de business model. Selon ce modèle, l'interaction entre les composants du business model génère son évolution, car le changement d'un de ses composants entraîne inévitablement une modification des autres composants.

Nous complétons l'approche de RCOV par la méthode d'analyse de « Cause à effet », proposée par (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) pour étudier les interactions entre les composantes du business model. Selon cette méthode, il faut identifier, à partir d'une étude empirique, les choix portant sur les composantes du business model, établis selon une logique de « Cause à effet ». Les relations entre ces ensembles de choix doivent être ensuite définies puis il convient de regrouper ces choix et les réunir sous la même logique de cause à effet.

Ceci nous permet de compléter, les recherches existantes qui focalisent essentiellement leurs études sur le changement des composantes et omettent l'interaction entre ces composantes (Demil & Lecocq, 2010; Furnari, 2015). Selon, Furnari (2015) le manque de compréhension de ces interactions peut entraîner l'échec du business model. En effet, le business model évolue progressivement pour créer en interne de la cohérence et pour s'adapter à son environnement (Demil et Lecocq, 2010).

Cette transformation du business model est particulièrement significative dans les premières années de création d'une structure et montre sa capacité à appréhender l'écosystème qui l'entoure (Miller et al., 2014). Cette transformation peut s'effectuer par un ajustement des routines interdépendantes constituant le business model (Winter & Szulanski, 2001). Le business model est ainsi découvert et affiné par « le doing ». En particulier, nous nous focalisons sur l'extension du business model (Aversa et al., 2015; Cavalcante et al., 2011), qui représente une modification du business model initial en développant de nouvelles activités clés pour

répondre au besoin des clients. Cavalcante et al., (2011) stipulent que l'un des principaux moteurs de l'extension est de saisir les différentes opportunités pour élargir les activités existantes et exploiter les opportunités commerciales.

Ceci est en lien avec la recherche sur l'incubateur en réseau, qui implique l'intervention de nombreuses parties prenantes qui manifestent des objectifs et des attentes différentes que l'incubateur doit prendre en compte (Bruneel et al., 2012; Pauwels et al., 2016). Ainsi, le travail de Agnete Alsos et al., (2011) sur le processus d'incubation par une approche des parties prenantes révèle que les attentes contradictoires des parties prenantes créent des défis supplémentaires pour la gestion des incubateurs. Ainsi, une collaboration entre les jeunes entreprises et les structures d'incubation nécessite souvent des compromis, ce qui peut conduire à une reconfiguration dans leur manière de créer et capturer de la valeur, en entraînant ainsi une évolution dans leurs business models respectifs.

De plus, les recherches sur le business model reconnaissent que le business model de l'entreprise évolue par des activités d'exploration et d'exploitation (Morris et al., 2005; Mutka & Aaltonen, 2013; Wikström et al., 2010). En ce sens, les entreprises doivent trouver le juste équilibre entre l'exploitation et la recombinaison des ressources existantes pour servir leur marché et, la configuration de leur ressources actuelle afin d'explorer de nouvelles opportunités (Messeghem et al., 2013). Le développement d'activités d'exploration et d'exploitation implique donc des besoins et des intérêts différents en termes d'accompagnement et de réseau.

Les évolutions des BM des entreprises incubées et des incubateurs s'influencent réciproquement. Ainsi, (Messeghem et al., 2013) notent que les structures d'accompagnement évoluent et renouvellent constamment leurs pratiques en fonction des entrepreneurs. En outre, les recherches sur les incubateurs montrent qu'ils évoluent pour répondre notamment aux différents besoins de leurs parties prenantes et peuvent proposer différentes pratiques d'accompagnement (Pauwels et al., 2016 ; McAdam & Marlow, 2008 ; McAdam & Marlow, 2008). Cependant, les attentes des jeunes entreprises lorsqu'elles postulent à un incubateur en réseau sont méconnues, même si les incubateurs tentent de sélectionner des candidats ayant des aspirations conformes à leur offre (Aaboen, 2009).

Ainsi, adopter une approche par les parties prenantes dans l'analyse de l'incubateur en réseau semble très pertinente. Selon Agnete Alsos et al., (2011) cette approche permet de considérer

les différents partenaires qui influencent l'évolution de l'incubateur en réseau. En outre, elle fournit une meilleure compréhension sur la façon dont l'incubateur en réseau devrait adapter ses activités en fonction des demandes, des besoins et des intérêts des parties prenantes (Agnete Alsos et al., 2011; Vazquez-Brust et al., 2010).

Nous cherchons à étudier l'influence réciproque des évolutions de business model d'entreprises ayant des intérêts croisés. Nous allons donc combiner l'analyse du business model comme système d'activités avec une approche par les parties prenantes car cela permet d'apporter un éclairage nouveau sur l'intégration de partenaires dans le processus de création de valeur. Ainsi, l'élaboration du business model en collaboration avec différentes parties prenantes pourrait générer un potentiel avantage concurrentiel réel (Chesbrough, 2010 ; Grossman et al., 2006). Cependant, les études existantes portent une attention limitée à l'impact des parties prenantes sur l'évolution du business model (Miller et al., 2014).

L'analyse des parties prenantes comprend trois approches (Agnete Alsos et al., 2011; Ayuso et al., 2006).

- une approche normative qui permet de comprendre pourquoi les intérêts des parties prenantes doivent être pris en compte ;
- une approche instrumentale qui permet d'examiner l'impact des parties prenantes sur la performance des entreprises ;
- une approche descriptive qui permet de déterminer si les intérêts des parties prenantes sont pris en compte par une entreprise.

Dans notre analyse, nous adoptons une approche descriptive des parties prenantes en examinant comment et dans quelle mesure les parties prenantes peuvent influencer le business model des entreprises au sein de l'incubateur en réseau.

2. Méthode de recherche :

Notre démarche de recherche est de nature qualitative, elle s'appuie sur une seule étude de cas unique afin d'appréhender au mieux la complexité du phénomène étudié (Langley, 1999) (Perret, 2012 ; Yin, 2003) et générer une analyse longitudinale (Langley, 1999). L'analyse longitudinale est préconisée dans l'étude de l'approche dynamique de business model (Garreau

et al., 2015; Moyon & Lecocq, 2014) ainsi que pour analyser le rôle des différentes parties prenantes et leur influence (Agnete Alsos et al., 2011).

Notre étude de cas est menée au sein de l'incubateur en réseau "Village by CA Normandie". Il fait partie du réseau *Village by CA*, fondé en 2014 par la banque française Crédit Agricole. Le réseau *Village by CA* compte plus de 20 villages en France et des bureaux de relais dans plus de 25 villes dans le monde (New York, Londres, Moscou, Shanghai, Séoul, Tokyo, Singapour, etc.) afin de soutenir les entreprises dans leur développement international. Les startups de chaque « village » évoluent dans un écosystème d'innovation ouvert aux côtés d'une multitude de partenaires privés et publics. Ces « villages » ont soutenu plus de 300 startups.

Le « Village by CA Normandie » a été lancé en juin 2016 à Caen. Il est financé par le programme *Agri'up*, un programme d'accompagnement des jeunes entreprises dans l'agriculture connectée. Il permet aux entreprises ayant développé une solution innovante de la tester dans des conditions réelles et à grande échelle sur le marché de l'agriculture grâce à des fermes partenaires. Ce programme est considéré comme unique en Europe pour deux raisons. Tout d'abord, il est fondé par quatre grandes entreprises publiques et privées de différents secteurs situées en Normandie ; La banque « Crédit Agricole » qui est une banque agricole pouvant financer des projets au démarrage, « Agrial », une grande coopérative agricole qui permet aux startups de tester leurs innovations grâce à son réseau de 300 agriculteurs ; le « Conseil régional de l'agriculture de Normandie » qui offre aux startups un accès à leurs fermes expérimentales, et le « Pôle de Compétitivité Numérique de Normandie » ou le pôle « TES » qui fournit aux jeunes entreprises un support personnalisé pour valoriser leur innovation en lien avec ses partenaires. En outre, le pôle TES identifie les besoins et les attentes des agriculteurs et fournit des informations en retour à ses membres, y compris aux entreprises du « Village by CA Normandie ».

Le second aspect du projet qui le rend unique en Europe est la nature du « Village by CA Normandie », qui représente un tiers-lieu d'hébergement rassemblant de grandes entreprises spécialisées dans le marché agricole et des jeunes entreprises souhaitant tester leur solution pour ce marché. En outre, *Agri'up* mobilise un réseau de partenaires extérieurs pour compléter son soutien et atteindre ses objectifs. Plusieurs startups ont rejoint le programme depuis son lancement ; la plupart sont situées dans des régions autres que la Normandie et proviennent de différents secteurs.

Les données de notre recherche proviennent de 20 entretiens qualitatifs semi-structurés (durée moyenne de 45 minutes) menés avec les responsables fondateurs du village by CA Normandie, les managers des startups incubées et avec les salariés impliqués dans des projets de collaboration des startups avec les membres fondateurs ou les partenaires de l'incubateur. Des observations participantes et non-participantes conduites au sein de l'incubateur « Village by CA Normandie », entre 2016 et 2018. Nous avons ainsi assisté à la création du village et avons pu mener des entretiens afin d'évaluer les évolutions du business models depuis cette création. Des ressources secondaires (Articles de presse, site web des entreprises, ...) Ont été utilisées pour compléter les données primaires notamment sur les business models de membres fondateurs et des startups.

Notre recherche est de type exploratoire dans le but de construire la théorie de manière inductive dans un domaine peu étudié. Nous nous sommes appuyées sur la méthode Gioia et al., (2013) pour analyser l'ensemble de nos données à l'aide du logiciel Nvivo 12. Nous avons donc conduit un codage ouvert en deux phases ; 95 catégories ont émergé dans la première phase. Dans la deuxième phase, nous cherchons les similarités et les différences parmi ces catégories (la notion de codage axial), ce qui nous permettra de réduire le nombre de ces catégories en lui attribuant des étiquettes tout en gardant les termes utilisés par les interviewés. Nous confrontons par la suite ces catégories à la théorie.

Nous présentons ci-dessous les premiers résultats de notre analyse.

3. Premiers résultats :

Notre recherche met en évidence l'intérêt du territoire et son rôle dans la valorisation des dispositifs d'accompagnement des entreprises. En effet, l'incubateur Village by CA Normandie est fondé et soutenu par quatre grandes entreprises normandes qui mettent en commun leurs compétences et leurs ressources pour faire de la Normandie, le territoire de référence de l'agriculture connectée, à travers notamment la ferme expérimentale la « *Blanche Maison* » de la CRAM et le réseau « *Grandeur Nature* » du groupe Agrial. Par conséquent, ce dispositif a permis d'attirer des jeunes entreprises implantées dans des régions autres que la Normandie, et qui proviennent de différents secteurs.

Par ailleurs, notre recherche a permis de faire émerger les caractéristiques des difficultés liées à la gestion et au déploiement des activités de l'incubateur en réseau. Les membres fondateurs

du « Village by CA Normandie », qui se sont avérés être les parties prenantes les plus importantes pour les jeunes entreprises incubées, ont une perspective et des objectifs différents puisqu'elles proviennent de différents secteurs et ont des structures et des tailles différentes :

« C'est vrai que toutes les structures n'ont pas toujours la même culture d'entreprise ou pas... nos ambitions ne sont pas les mêmes, nos vocations ne sont pas les mêmes typiquement...mais c'est vrai de temps en temps, quand on travaille dans une entreprise on a les mêmes objectifs mais autour de la table on est quatre structures très différentes, du public, du privé et pas les mêmes privés pas les même publics » Maire de Village by CA

Cela empêche notamment d'établir un projet d'accompagnement concret, clair et précis. De plus, les jeunes entreprises, qui sont notamment attirées par l'accès au marché et au réseau que leur propose ce dispositif, rencontrent à ce jour des difficultés pour collaborer notamment avec les membres fondateurs ; ces deux groupes ont des attentes, des intérêts et des besoins différents qui ont évolué dans le temps :

« Nous n'avons pas encore réussi à faire de la synergie avec agri up pour réussir à trouver des projets en commun » CEO Green Research.

« Je pense qu'on ne se comprend pas, c'est deux mondes différents, ce n'est pas question qu'on n'essaye pas mais on ne se comprend pas ...je pense que c'est question de personnalité, je pense eux il ne comprennent pas le positionnement de la boîte, nous, on ne comprend pas pourquoi il ne se transforme pas ». CEO SoyHuce.

En outre, l'approche par le business model a mis en évidence une autre caractéristique de l'accompagnement en réseau, peu abordée jusque-là dans la littérature académique : l'interaction des business models au sein de l'incubateur en lien avec l'espace et le territoire. Il ressort clairement des entretiens et des rapports que le business model des jeunes entreprises est non seulement influencé par les membres fondateurs, mais aussi que les jeunes entreprises en tant que parties prenantes peuvent s'influencer mutuellement (l'espace) et influencer également le business model des membres fondateurs.

En effet, les jeunes entreprises sont intéressées par l'exploitation et l'exploration de leur business model par le biais du programme Agri'up. Par exemple, SoyHuce (une start-up qui accompagne les entreprises dans leur transformation digitale et qui figure parmi les 100 entreprises les plus prometteuses selon le magazine international CIO Review) a rejoint le

programme pour développer sa solution dans le monde de l'agriculture. Elle tente donc d'explorer son business model dans un nouveau secteur avec de nouveaux partenaires et de nouveaux défis. Cette start-up a coopéré avec une autre entreprise de l'incubateur Naïo Technologies (une start-up qui développe et commercialise des robots agricoles) pour créer un programme permettant d'exploiter et d'analyser les données des robots. En même temps, SoyHuce a collaboré avec le conseil régional de l'agriculture de Normandie, l'un des membres fondateurs, pour analyser et exploiter les données météorologiques de sa ferme expérimentale "Blanche Maison".

De plus, notre analyse révèle que les jeunes entreprises et les parties prenantes souhaitent initier plus de projets ensemble, ce qui pourrait conduire à une extension et à une révision de l'offre initiale du business model (Cavalcante et al., 2011). Cependant, nos résultats montrent que l'évolution du business model n'est pas seulement considérée comme une série de transactions (Miller, McAdam et McAdam, 2014), mais également comme un processus de co-création, via l'établissement de relations de codéveloppement. En effet, malgré leurs attentes, leurs besoins et leurs perspectives différentes, dans les cas de collaborations réussies, les jeunes entreprises et les parties prenantes ont réussi à aligner leurs business model (Chesbrough et Schwartz, 2007).

Conclusion :

Cet article contribue avant tout à mettre en évidence comment les incubateurs en réseau fonctionnent, mais aussi comment ils évoluent en fonction des attentes et des intérêts des entreprises accompagnées et de ses différentes parties prenantes. Cela est peu abordé jusque-là dans la littérature académique (Ahmad & Ingle, 2011; Maus et Sammut, 2018; Miller et al., 2014; Roseira et al., 2014; Soetanto & Jack, 2013). Cet article permet donc de contribuer à combler ce vide, en proposant une grille de lecture originale alliant le business model et l'approche des parties prenantes, sous une approche dynamique, en dépassant ainsi les perspectives d'analyse isolées et statiques proposées par les recherches antérieures sur les incubateurs.

Par ailleurs, l'article met en évidence l'intérêt académique et managérial du concept de business model, à travers deux principaux apports. Avant même de les détailler, rappelons que ces

apports doivent être nuancés puisqu'ils découlent d'une étude de cas unique. Un premier apport de cette étude réside dans l'évaluation de la valeur apportée par l'accompagnement en réseau. La démarche proposée permet d'apprécier si cet accompagnement permet de générer ou non une évolution du business model des entreprises incubées. En effet, l'évolution du business model est devenue une nécessité pour les jeunes entreprises dans la mesure où elle leur permet de s'adapter aux changements de leur environnement, d'améliorer leurs performances et de créer une valeur durable (Achtenhagen et al., 2013; Demil et Lecocq, 2010; Maus et Sammut, 2018).

Si l'intérêt premier de cet apport est d'ordre théorique, il se double d'un intérêt managérial. La grille de lecture proposée peut devenir un outil à destination des incubateurs qui souhaitent contribuer à l'évolution du business model de leurs incubées. En effet, le business model constitue un niveau d'analyse supplémentaire, associé à l'approche des parties prenantes, il offre une grille de lecture à la fois complémentaire et novatrice dans le champ des incubateurs. Cette grille de lecture permet non seulement de mettre en lumière le rôle des parties prenantes dans le processus d'incubation et son évolution pour servir ses différentes parties prenantes, mais d'apporter aussi des éléments de réponse quant à la manière de considérer ces parties prenantes afin de tirer profit de toute éventuelle coopération, très importante pour les jeunes entreprises à la recherche de survie et croissance.

Nos résultats montrent, par exemple, que « Le village by CA » cherche à conclure des transactions entre ses incubés et les partenaires potentiels, qui ont du mal à aboutir en raison des différentes attentes, objectifs et intérêts des concernés. Par conséquent, cet incubateur peut adopter un mode d'accompagnement basé sur des projets de cocréation entre les incubés et les différentes parties prenantes, à travers l'établissement de relations de codéveloppement qui permet de surpasser ces différences et à aligner leur business model (Chesbrough et Schwartz, 2007), ce qui est susceptible de générer une évolution du business model des incubés par la suite. Ainsi, comme le montre cette recherche, l'évolution du business model n'est pas seulement engendré par une série de transactions (Miller, McAdam et McAdam, 2014), mais également par un processus de cocréation.

Par ailleurs, cette recherche met en évidence le rôle du territoire dans la valorisation d'un dispositif d'accompagnement des entreprises : Le « Village by CA Normandie » qui a permis d'attirer des jeunes entreprises implantées dans des régions autres que la Normandie. Ainsi, de

nouvelles pistes de recherches stimulantes apparaissent à l'issue de cette première recherche liant business model et parties prenantes. Il conviendrait donc d'élargir le champ de recherche aux territoires et de mener des études comparatives pour investiguer la relation entre le territoire comme générateur de valeur et les dispositifs d'accompagnement.

Bibliographie:

AABOEN L. (2009). Explaining incubators using firm analogy. *Technovation*, Vol. 29, No. 10, p. 657-670, octobre.

ACHTENHAGEN L, MELIN L, & NALDI L. (2013). Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning*, Vol. 46, No. 6, p. 427-442, décembre.

AERTS K, MATTHYSSENS P, & VANDENBEMPT K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, Vol. 27, No. 5, p. 254-267, mai.

AGNETE ALSOS G, HYTTI U, & LJUNGGREN E. (2011). Stakeholder theory approach to technology incubators. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 17, No. 6, p. 607-625, septembre.

AHMAD A J, & INGLE S. (2011). Relationships matter: case study of a university campus incubator. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 17, No. 6, p. 626-644, septembre.

AVERSA P, HAEFLIGER S, ROSSIA, & BADEN-FULLER C. (2015). From Business Model to Business Modeling: Modularity and Manipulation. *Advances in Strategic Management*, Vol. 33, p. 34.

AYUSO S, ÁNGEL RODRÍGUEZ M, & ENRIC RICART J. (2006). Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 6, No. 4, p. 475-490, août.

BAKKER R M, KNOBEN J, DE VRIES N, & OERLEMANS L A G. (2011). The nature and prevalence of inter-organizational project ventures: Evidence from a large scale field study in the Netherlands 2006–2009. *International Journal of Project Management*, Vol. 29, No. 6, p. 781-794, août.

BERGEK A, & NORRMAN C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, Vol. 28, No. 1-2, p. 20-28, janvier.

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*, Vol. 32, No. 2, p. 110-121, février.

CALMÉ I, ONNÉE S, & ZOUKOUA É-A. (2016). Plateformes de *crowdfunding* et acteurs de l'écosystème entrepreneurial: Quelle(s) coopération(s), quels *business models*? *Revue Française de Gestion*, Vol. 42, No. 259, p. 139-154, août.

CASADESUS-MASANELL R, & RICART J E. (2010). Competitiveness: business model reconfiguration for innovation and internationalization. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 8, No. 2, p. 123-149, août.

CASADESUS-MASANELL R, & RICART J E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, p. 195-215, avril.

- CAVALCANTE S, KESTING P, & ULHØI J. (2011). Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. *Management Decision*, Vol. 49, No. 8, p. 1327-1342, septembre.
- CHESBROUGH H, & SCHWARTZ K. (2007). Innovating Business Models with Co-Development Partnerships. *Research-Technology Management*, Vol. 50, No. 1, p. 55-59, janvier.
- COHEN S. (2013). What do accelerators do? Insights from incubators and angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, Vol. 8, No. 3-4, p. 19-25.
- DEMIL B. (2013). Stratégie et Business Models, p. 4.
- DEMIL B, & LECOCQ X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, p. 227-246, avril.
- FABBRI J, & CHARUE-DUBOC F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche. *Management international*, Vol. 17, No. 3, p. 86.
- FURNARI S. (2015). A cognitive mapping approach to business models: Representing causal structures and mechanisms. In *Business models and modelling* (p. 207-239). Emerald Group Publishing Limited.
- GARREAU L, MAUCUER R, & LASZCZUK A. (2015). La mise en oeuvre du changement de business model. Les apports du modèle 4C. *Management international*, Vol. 19, No. 3, p. 169.
- GIOIA D A, CORLEY K G, & HAMILTON A L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, Vol. 16, No. 1, p. 15-31, janvier.
- GROSSMAN G M, HELPMAN E, & SZEIDL A. (2006). Optimal integration strategies for the multinational firm. *Journal of International Economics*, Vol. 70, No. 1, p. 216-238, septembre.
- HEDMAN J, & KALLING T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, Vol. 12, No. 1, p. 49-59, mars.
- LANGLEY A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 4, p. 691-710, octobre.
- MAUS A, & SAMMUT S. (2018). Business model innovation in incubators: the role played by dynamic capabilities theory. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2018, No. 1, p. 12441, juillet.
- MCADAM M, & MARLOW S. (2008). A preliminary investigation into networking activities within the university incubator. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 14, No. 4, p. 219-241, juin.
- MESSEGHEM K, SAMMUT S, CHABAUD D, CARRIER C, & THURIK R. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance? *Management international*, Vol. 17, No. 3, p. 65.

- MILLER K, MCADAM M, & MCADAM R. (2014). The changing university business model: a stakeholder perspective: Changing university business model. *R&D Management*, Vol. 44, No. 3, p. 265-287, juin.
- MORRIS M, SCHINDEHUTTE M, & ALLEN J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 6, p. 726-735, juin.
- MOYON E, & LECOCQ X. (2014). Rethinking Business Models in Creative Industries: The Case of the French Record Industry. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 44, No. 4, p. 83-101, décembre.
- MUTKA S, & AALTONEN P. (2013). The impact of a delivery project's business model in a project-based firm. *International Journal of Project Management*, Vol. 31, No. 2, p. 166-176, février.
- PAUWELS C, CLARYSSE B, WRIGHT M, & VAN HOVE J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, Vol. 50-51, p. 13-24, avril.
- ROSEIRA C, RAMOS C, MAIA F, & HENNEBERG S. (2014). Understanding Incubator Value A Network Approach to University Incubators. *University of Porto-FEP-School of Economics and Management*.
- SCHNECKENBERG D, VELAMURI V K, COMBERG C, & SPIETH P. (2017). Business model innovation and decision making: uncovering mechanisms for coping with uncertainty: Business model innovation and decision making. *R&D Management*, Vol. 47, No. 3, p. 404-419, juin.
- SOETANTO D P, & JACK S L. (2013). Business incubators and the networks of technology-based firms. *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 38, No. 4, p. 432-453, août.
- VAZQUEZ-BRUST D A, LISTON-HEYES C, PLAZA-ÚBEDA J A, & BURGOS-JIMÉNEZ J. (2010). Stakeholders Pressures and Strategic Prioritisation: An Empirical Analysis of Environmental Responses in Argentinean Firms. *Journal of Business Ethics*, Vol. 91, No. S2, p. 171-192, février.
- WIKSTRÖM K, ARTTO K, KUJALA J, & SÖDERLUND J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, Vol. 28, No. 8, p. 832-841, décembre.
- WINTER S G, & SZULANSKI G. (2001). Replication as Strategy. *Organization Science*, Vol. 12, No. 6, p. 730-743, décembre.
- ZOTT C, AMIT R, & MASSA L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, p. 1019-1042, juillet.