

Le lean management au service de l'accompagnement entrepreneurial: Schéma théorique et validation empirique

Lean Management in the Service of Entrepreneurial Support: Theoretical Framework and Empirical Validation

LABIADH Aicha

Enseignant chercheur

Institut Supérieur de Gestion de Gabes

Université de Gabes

Tunisie

aichaikramlabiadh@gmail.com

Date de soumission : 03/08/2023

Date d'acceptation : 15/01/2024

Pour citer cet article :

LABIADH A. (2024) «Le lean management au service de l'accompagnement entrepreneurial: Schéma théorique et validation empirique», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 387 - 412

Résumé

Cette étude se concentre sur le management des structures d'accompagnement entrepreneurial, en mettant particulièrement l'accent sur l'application du lean management comme outil d'amélioration et d'accélération des processus de soutien à l'entrepreneuriat. Selon la fondation Nesta (2013), une augmentation significative du nombre d'accélérateurs d'entreprises a été observée au niveau mondial, illustrant une évolution notable au sein de l'écosystème d'accompagnement entrepreneurial. Face à cette industrie en pleine expansion et caractérisée par une concurrence accrue, notre recherche vise à comprendre les origines et les facteurs déterminants de cette évolution. À travers 13 entretiens semi-directifs avec des représentants de diverses structures d'accompagnement, nous explorons l'impact du lean management en tant que source de capacités dynamiques adaptées à un environnement de plus en plus changeant. Notre approche qualitative entend démontrer que le lean management est un facteur clé accélérant l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial, permettant aux acteurs de s'adapter avec agilité aux défis contemporains du secteur. Les résultats de cette étude visent à offrir une compréhension approfondie de l'intégration du lean management dans les structures d'accompagnement entrepreneurial.

Mots clés : accompagnement entrepreneurial ; structures d'accompagnement ; *lean management*, entretiens semi-directifs, étude qualitative.

Abstract

This study focuses on the management of entrepreneurial support structures, particularly emphasizing the application of lean management as a tool for improving and accelerating the processes of entrepreneurial support. According to the Nesta Foundation (2013), there has been a significant increase in the number of business accelerators worldwide, illustrating a notable evolution within the entrepreneurial support ecosystem. Facing this rapidly expanding industry, characterized by increased competition, our research aims to understand the origins and determining factors of this evolution. Through 13 semi-structured interviews with representatives from various support structures, we explore the impact of lean management as a source of dynamic capabilities adapted to an increasingly changing environment. Our qualitative approach aims to demonstrate that lean management is a key factor in accelerating the effectiveness of entrepreneurial support, enabling actors to adapt agilely to contemporary challenges in the sector. The results of this study aim to provide a deep understanding of the integration of lean management into entrepreneurial support structures.

Keywords: entrepreneurial support; support structures; lean management ;Semi-structured interviews; Qualitative study.

Introduction

Pauwels et al (2015) soutiennent que le rapport de la fondation NESTA (2013), souligne l'augmentation du nombre d'accélérateurs d'entreprises, puisqu'à travers le monde, 213 accélérateurs ont été répertoriés en 2013, alors que leur nombre était très limité au début de l'année 2000 (Clarysse, Wright & Van Hove, 2015 ; Hanna et al., 2018 ; Ebrahimi et al., 2020).

Bruneel et al (2012) ; Pauwels et al (2015), considèrent ces accélérateurs comme étant des structures d'accompagnement développées parallèlement avec les autres structures plus traditionnelles. Pour Aernoudt (2004) ; Grimaldi et Grandi (2005), Hampel et al., 2020 ; Sibindi, (2021), ces structures sont majoritairement financées par des fonds publics.

Pauwels et al (2015) et Yanuar et Fontana (2022) pour leur part, avancent que la présence de ces accélérateurs révèle une évolution certaine des modèles d'incubation de l'accompagnement entrepreneurial ; alors qu'auparavant le processus de l'accompagnement entrepreneurial, était fondé sur la relation accompagnant-accompagné.

L'accompagnement entrepreneurial est de plus en plus considéré comme un enjeu des politiques publiques ; ce qui rend nécessaire une réflexion sur leurs formes et leur justification (Rashid, 2021).

Pour le CSES, (2002), l'accompagnement permet aux entreprises d'avoir un taux de survie très important, qui, durant ces dernières années, a fortement évolué en fonction du type d'entrepreneur, de ses besoins, de son expérience, de son contexte personnel et professionnel et de ses objectifs. En effet, la variété des profils des accompagnés nécessite le renouvellement des pratiques. Ainsi, les structures d'accompagnement doivent développer des pratiques, des outils, des méthodologies qui permettent d'accompagner les entrepreneurs selon le profil, pour améliorer leurs performances (Mokhtarzadeh et al., 2021 ; Haymond, 2022).

Rappelons que la performance se construit en créant un contexte favorable aux entrepreneurs, en partageant les connaissances et en assurant leurs apprentissages pour une plus grande compétence.

Patton (2014), Bruneel et al, (2012) ; Pauwels et al, (2015) ; Vyas, (2022), considèrent que l'entrepreneuriat est aujourd'hui marqué par la présence d'un grand nombre de structures d'accompagnement. Messeghem et al (2013), pour leur part, soutiennent que l'augmentation de l'intensité concurrentielle est à la base de la structuration et de l'émergence des structures de l'accompagnement entrepreneurial, ce qui répond à une grande variété d'entrepreneurs

(Zahra, Newey et Li (2014) ; Block et al (2015) ; Marlow et McAdam (2015), Horstmann, (2020) ; Pelly, 2019)).

L'objectif principal de cette recherche est d'examiner l'impact et l'efficacité du lean management dans le contexte des structures d'accompagnement entrepreneurial. Nous cherchons à comprendre comment les principes et méthodes du lean management peuvent être adaptés pour répondre aux besoins spécifiques de ces structures, en vue d'améliorer leur performance et efficacité.

Dans ce contexte d'évolution rapide et de diversification des structures d'accompagnement entrepreneurial, quelle est la place et l'impact du lean management dans l'amélioration de la performance et l'efficacité de ces structures ? Comment les méthodes lean peuvent-elles être adaptées aux spécificités de l'accompagnement entrepreneurial ?

Afin de répondre à la problématique de recherche, nous avons opté pour une approche qualitative à travers la réalisation de 13 entretiens semi-directifs avec des acteurs clés de 13 structures d'accompagnement. Cette méthode nous a permis de plonger en profondeur dans les expériences et perceptions de ces professionnels, offrant une compréhension riche et nuancée des pratiques actuelles et des défis rencontrés.

Cette recherche s'articule autour de quatre sections. La première est dédiée à une revue de la littérature où nous évoquerons le rôle du lean management dans l'accompagnement entrepreneurial et la pertinence des capacités dynamiques pour les structures d'accompagnement (Qin et al., 2020). La deuxième section présente la méthodologie qualitative adoptée. La troisième section divulgue nos résultats. Enfin, la dernière section est réservée à la présentation et à la discussion de ces résultats.

1. Revue de la littérature

De plus en plus, l'accompagnement entrepreneurial se trouve aujourd'hui face à deux défis : une concurrence de plus en plus accrue entre ses structures (Bruneel et al, 2012 ; Pauwels et al, 2015) et le besoin de plus en plus grand d'accompagnement ressenti par les entrepreneurs (Fielden et Hunt, 2011 ; Benedexa, 2020. Richomme-Huet et d'Andria, 2013 ; Ufua et al., 2022).

Pour Fielden et Hunt (2011) ; Richomme-Huet et d'Andria (2013) et York (2020), un environnement de plus en plus turbulent fait que les pratiques d'accompagnement entrepreneurial sont à chaque fois renouvelées. D'où, selon Messeghem et al(2013) et Al-

Hawary et Al-Syasneh, (2020), l'émergence d'une véritable industrie dans laquelle le *lean management* occupe une place de choix (Ufua et al., 2022).

1.1. Structure de l'accompagnement entrepreneurial.

Aernoudt (2004) parle de 200 structures d'accompagnement qui évoluent de par le monde durant les années 1980. En 2012, Brune el et al, citant la Commission Européenne, ont souligné une forte croissance de ce chiffre qui a atteint environ 900 en 2002, rien qu'en Europe. En 2014, ils sont 1458 structures d'accompagnement présentes sur le territoire français selon le Lab Ex Entreprendre. Pauwels et al (2015) et Liu et al., (2022) ont souligné que la croissance de ces organisations va crescendo, puisque de nouveaux modèles d'accompagnement émergent. Dans ce même ordre d'idées, Aernoudt(2004) ; Somsuk et Laosirihongthong (2014), soutiennent qu'aujourd'hui, les structures publiques, qui sont les acteurs historiques du soutien de l'entrepreneur, côtoient d'autres types d'organisations. On rencontre aussi, selon Pauwels et al(2015), les accélérateurs d'entreprises qui se caractérisent par un accompagnement particulièrement court. Clarysse, Wright et VanHove(2015) et Ertemel, (2023) parlent d'espaces de « *coworking* », que Pierre et Burret (2014), définissent comme étant la construction d'une communauté d'entrepreneurs très hétérogène ; ou encore des bottom-up business incubators. Bollingtoft et Ulhoi, Bollingtoft (2012) ; Richomme-Huet et d'Andria (2013) et Heaton et al., (2023), considèrent ces bottom-up business incubators, comme étant des lieux d'accompagnements créés par les entrepreneurs eux-mêmes.

En tout état de cause, ces différents modèles participent à la construction d'une structure l'accompagnement entrepreneurial, (Messeghem et al, 2013), et à la construction d'une industrie qui se développe très vite, dans cet environnement dynamique (Blank, 2023).

Toujours est-il que le travail d'adaptation mis en œuvre par ces structures d'accompagnement pour mieux gérer cette effervescence, s'articule sur deux piliers : une appréciation plus fine des profils des entrepreneurs, et une forte agilité de leur processus d'accompagnement.

Le monde des entrepreneurs se caractérise par une multitude de profils. Marlow et Mc Adams, (2015), distinguent les femmes entrepreneurs. Pour (Ekinsmyth,2013 ; Richomme-Huet et d'Andria, 2013 ; Haymond et al., 2022), il y a les Mampreneurs alors que Adomdza, (2014) parle des étudiants entrepreneurs. Il y a aussi les entrepreneurs par nécessité (Block et al, 2015 ; BlockSandner et Spiegel, 2015 ; Ovharhe et al., 2023), les entrepreneurs sociaux (Zahra, Newey et Li, 2014 ; Choi etMajumdar, 2014 ; Stevens, Moray et Bruneel, 2015 ; Liu et al., 2022 ; Leatherbee, 2020 ; Monroy et al., 2018), et les dirigeants de *spin-*

offsacadémiques(Fryges et Wright, 2014 ; Kolympiris et al, 2015 ; Roundy et Fayard, 2019),
etc.

Ces profils entrepreneuriaux spécifiques se distinguent fortement ; d'où la nécessité de prendre en ligne de compte, la spécificité de ces entrepreneurs, aussi bien dans la gestion courante de leurs entreprises (Richomme-Huet et d'Andria, 2013 ; Heaton et al., 2020), qu'au cours du processus de leur accompagnement entrepreneurial (Fielden et Hunt, 2011 ; Pierre et Burret, 2014) ; puisque selon Richomme-Huet et d'Andria, (2013) ; Ruspitasari et al., (2020), ces entrepreneurs cherchent un accompagnement plus différencié. Ainsi, les accompagnants, proposent plusieurs solutions, dont le e-accompagnement (Fielden et Hunt, 2011) très sollicité par ces entrepreneurs (Fielden et Hunt, 2011 ; Richomme-Huet et d'Andria, 2013 ; Belleflamme, Lambert et Schwienbacher, 2014 ; Heaton et al., 2020 ; Ovharhe et al., 2023). Pour Lambert et Schwienbacher, 2014), ou encore les retours d'expériences offerts par leurs pairs. Pour leur part, Ebbers, 2013 ; Newbert, Tornikoski et Quigley, (2013) ; Richomme-Huet et d'Andria, (2013) soutiennent que les TIC permettent d'apporter les divers ressources dont les entrepreneurs ont besoin pour leurs projets, comme les ressources financières. Il faut dire que cette connectivité leur permet d'accéder plus rapidement aux marchés, d'autant que l'accélération des cycles économiques raccourcie la durée d'accès aux marchés.

Pour Shepherd et Lévesque (2002), lorsque les opportunités sont réduites, les entrepreneurs se lancent dans l'efficacité du management de la ressource temporelle, ce qui correspond à l'exécution de la démarche du concept du *lean management* (Chavez et al, 2013 ; Fullerton, Kennedy et Widener 2014 ; Grandclaude, Nobre et Zawadzki, 2014 ; Bortolotti et al, 2015 ; Heaton et al., 2020 ; Heaton et al., 2021 ; Seyed Kalali, et al., 2021 ; Heaton et al., 2022 ; Mokhtarzadeh et al., 2021). Ceci est de nature à influencer positivement la performance des organisations (Jalalzadeh et al., 2021), et constitue une source d'adaptation pour les structures d'accompagnement (Cruzara et al., 2020)

1.2. Le lean management est une source de capacités dynamiques

Bortolotti et al (2015) définissent le lean management comme étant : « *des pratiques de flexibilité de l'offre et d'efficacité du management des ressources des organisations* ». Dans un contexte turbulent et lorsque la concurrence entre des structures d'accompagnement est accrue, ou en cas de changements technologiques, on a souvent recours au lean management. Teece, Pisano et Shuen, (1997) ; EghbalMajd et al., (2018) ; Dias et al., (2020),

ajoutent que lorsque l'environnement est turbulent, les acteurs se doivent de rechercher des sources d'avantages concurrentiels et surtout, de les maintenir dans le temps

Pour Achtenhagen, Melin et Naldi(2013), les capacités dynamiques constituent une source d'adaptation pour les organisations dans des contextes dynamiques. Dans ce sens, nous nous appuyons, dans cette démarche, sur la théorie Barney, (1991) (Ressource-BasedView) ; et sur la théorie des capacités dynamiques de Zollo et Winter, 2002 ; d'Achtenhagen, Melin et Naldi, (2013) ; et d'EghbalMajd et al., (2018). Teece, Pisano et Shuen (1997, p 515), soutiennent que : *« les capacités dynamiques permettent d'adapter, d'intégrer et de reconfigurer des savoirs, des ressources internes et externes à l'entreprise, et des compétences fonctionnelles pour répondre aux exigences d'un environnement changeant »*. Pathak, (2018), Cruzara et al., (2020) ajoutent que ceci est de nature à mettre en question les pratiques d'accompagnement puisqu'on leur demande désormais, d'accélérer le processus de soutien.

Tel qu'évoqué dans la littérature, (Anand et al, 2009 ; Pathak, 2018 ; Collins, 2019 ; Heaton et al., 2021), le lean management constitue une des sources de capacités dynamiques. Teece et Anand et al, (2009) ; Glover, Farris et Van Aken, (2015) ; Seyed Kalali, et al., (2021), rétorquent que pour les structures d'accompagnement, le lean management ne peut être une source de capacités dynamiques. Il ne reste pas moins que le lean management œuvre pour une stratégie qui cherche à améliorer continuellement les processus, qu'Anand et al (2009, p 446), définissent comme étant : *« une activité ininterrompue dont l'objectif est d'accroître le niveau de performance de l'organisation en réalisant des changements incrémentaux dans ses processus »*.

Les dirigeants et les accompagnants des structures d'accompagnement cherchent toujours à renouveler leurs stratégies pour mieux répondre aux besoins des entrepreneurs. Ils sont à leur écoute et ajustent l'organisation du processus d'accompagnement et sa durée, pour assurer, pour le jeune entrepreneur, une entrée rapide sur les marchés. Ainsi, ils appliquent des politiques de soutien et des stratégies d'amélioration continue, pour développer ces processus. Dans ce sens, GloverFarris et Van Aken (2015, p) avancent : *« Ils créent par exemple une culture favorisant les prises d'initiatives individuelles et l'expérimentation de nouvelles pratiques d'accompagnement dans leur structure »*.

Dans tous les cas, ces pratiques de soutien visent à coordonner la mise en place d'une stratégie pour améliorer les différents niveaux hiérarchiques de la structure d'accompagnement, en créant des capacités dynamiques dans ces organisations, et en les

protégeant pour les rendre inimitables (Yanuar et Fontana, 2022), développant ainsi, des processus d'accompagnement qui répondent aux besoins spécifiques de leur environnement, tout en étant inimitables par les autres organisations (Heaton et al., 2021).

A l'instar de Bruneel et al (2012) ; Teece (2007) ; Achtenhagen, Melin et Naldi (2013), il nous appartient de confirmer la pertinence de l'ancrage théorique qui porte sur les capacités dynamiques, pour comprendre le renouveau des structures d'accompagnement, leur adaptation et l'accélération de leur processus d'accompagnement. Glover, Farris et Van Aken, (2015), ajoutent que le *lean management constitue une* stratégie d'amélioration continue, et srait selon Seyed Kalali, et al., (2021), une piste intéressante à suivre.

2. Méthodologie de la recherche

Une démarche qualitative a été suivie pour mettre en avant l'évolution des pratiques d'accompagnement entrepreneurial en insistant sur les standards du *lean management* (Grandclaude, Nobre et Zawadzki, 2014 ; Bortolotti et al, 2015 ; Mokhtarzadeh et al., 2021 ; Heaton et al., 2022 ; Franco et al., 2022). Nous avons privilégié cette démarche qui nous permet, selon Yin (2003), de réaliser un travail en profondeur, et qui est en plus, d'une grande richesse (Miles and Huberman, 2003). Dans ce travail de recherche, nous poursuivons comme Gioia et Hamilton (2012), une démarche inductive, qui met en avant la présence du concept du *lean management*, dans un domaine tout à fait nouveau, qu'est l'industrie de l'accompagnement entrepreneurial (Gioia, Corley et Hamilton, 2012). Sonenshein (2014) ajoute que cette démarche qui se fonde sur les principes de la théorie enracinée, mène le chercheur à faire émerger des relations nouvelles entre des concepts.

Nous avons ciblé 13 structures d'accompagnement, que nous avons questionné entre février 2021 et octobre de la même année, tel qu'exposé dans le tableau n°1 ci-après :

Tableau 1 : Les structures d'accompagnement ciblées

Nature des structures d'accompagnement	Personne interviewée	Localisation géographique	Source principale de financement
Accélérateur 1	Dirigeant	Tunis	Privée
Accélérateur 2	Sous-Directeur	Sfax	Privée
Association de mentorat 1	Directeur	Gafsa	Privée
<i>Bottom-up business incubator1</i>	Coordinateur Régional	Gafsa	Privée
<i>Bottom-up business incubator2</i>	Coordinateur Régional	Sfax	Privée
Chambre consulaire 1	Sous-Directeur	Sfax	Publique
Chambre consulaire 2	Directeur	Tunis	Publique
Espace de <i>coworking</i> 1	Directeur	Tunis	Privée
Espace de <i>coworking</i> 2	Sous-Directeur	Gafsa	Privée
Espace de <i>coworking</i> 3	Animateur	Sfax	Privée
Structure publique d'accompagnement 1	Directeur	Sfax	Publique
Structure publique d'accompagnement2	Coordinateur régional	Gafsa	Publique
Structure publique d'accompagnement 3	Directeur	Tunis	Publique

Source : Auteur

Ces structures représentent une variété d'acteurs de l'industrie de l'accompagnement entrepreneurial. Elles évoluent dans des zones géographiques dynamiques. Il s'agit de Tunis, de Sfax et de Gafsa.

La taille de l'échantillon de 13 personnes est appropriée pour une recherche qualitative, car elle permet d'atteindre une saturation théorique où de nouvelles interviews ne fourniraient pas de nouvelles informations significatives (Glaser et Strauss, 1967). Cette taille d'échantillon est souvent suffisante pour identifier et comprendre les schémas récurrents dans les données qualitatives. Chaque entretien a duré en moyenne une heure et trente minutes permettant ainsi une exploration approfondie des perspectives et expériences des participants.

A l'instar de Gioia, Corley et Hamilton, (2012), nous avons mené des entretiens semi-directifs, via Skype, que nous avons enregistrés, retranscrits et analysés en recourant au logiciel Nvivo10, en suivant les principes de la théorie enracinée (2006 ; Gioia, Corley et Hamilton, 2012 ; Sonenshein, 2014).

Nous avons réalisé cette étude en nous appuyant sur un codage effectué déterminé à partir des données collectées lors des entretiens semi-directifs (Blanc, Drucker-Godard et Ehlinger, 2014). Pour mettre en avant les concepts se trouvant dans les structures d'accompagnement, Nous avons, suivi le principe de codage-axial de Gioia, Corley et Hamilton, (2012 ; Sonenshein, (2014), en croisant ces codes pour créer des relations, et en comparant ces relations avec la littérature. Cette étape confirme la nature confirmatoire de votre étude, car elle implique la comparaison de vos résultats avec ceux trouvés dans la littérature existante.

3. Résultats de la recherche

Il nous a été donné de constater que les structures d'accompagnement de notre échantillon corroborent celles issues de la littérature, en particulier le *lean management*, la stratégie d'amélioration continue, et le soutien à l'amélioration continue.

3.1. Le *lean management*

Les structures d'accompagnement sont d'une grande flexibilité particulièrement dans la démarche d'efficacité du management de la ressource temporelle (Franco et al., 2022 ; Ghezzi et Cavallo, 2020 ; Franco et al., 2022). Ces pratiques permettent aux entrepreneurs accompagnés de faire progresser leurs projets plus rapidement (Mansoori et Lackeus, 2020). Les entrepreneurs bénéficient de soutiens de natures différentes, comme par exemple le soutien des accompagnants chargés de missions salariées par les structures d'accompagnement. Ils bénéficient du soutien des experts externes à la structure, ou encore

d'un accompagnement informel. Ceci est de nature à générer une grande flexibilité et par conséquent, un accompagnement « à la carte ». Ainsi, tout le monde est mobilisé pour assurer un accompagnement pour répondre aux besoins des entrepreneurs (Leatherbee, 2020). Dans ce sens, le directeur de la chambre consulaire, évoluant à Sfax, nous a déclaré : « *nous avons toujours essayé de leur apporter des réponses qui correspondent à ce dont ils ont besoin, au juste temps* ».

Rappelons que les structures d'accompagnement sont à disposition des entrepreneurs, et leurs apportent des solutions « sur-mesure », pour les problèmes qu'ils peuvent rencontrer au cours de leurs parcours entrepreneurial. Le directeur d'un espace de coworking, évoluant à Gafsa, déclare faire intervenir de nombreux experts indépendants, pour aider les entrepreneurs dans différents aspects de la gestion de leurs entreprises. Il a déclaré: « *nous avons mis à la disposition des entrepreneurs accompagnés, des comptables, des juristes, des spécialistes du business plan, etc. Ils sont disponibles à chaque fois qu'ils le demande pour leur prodiguer des conseils gratuitement* ». Ces experts sont généralement des agents indépendants, même s'ils appartiennent à d'autres structures d'accompagnement.

Notons que parmi les structures que nous avons interrogées, certaines entrent en partenariat avec d'autres organisations ayant des compétences complémentaires. Dans ce sens, un directeur d'une structure publique d'accompagnement ; évoluant à Tunis, soutient que très souvent il lui arrive de rediriger un entrepreneur vers une organisation partenaire, plus spécialisée, pour être accompagné : « *...selon le cas, nous accompagnons nous-mêmes l'entrepreneur qui le demande pour répondre à ses besoins, ou le redirigera vers un de nos partenaires, plus compétent* ». Lorsque l'accompagnement est informel et réalisé par des pairs ou par d'autres entrepreneurs incubés, on parle alors de soutien interne. Le directeur d'un espace de coworking exerçant à Gafsa, souligne l'importance de cette communauté : « *on applique cette stratégie, lorsque les entrepreneurs veulent s'informer sur le modèle économique, ou sur un logo ou sur toutes autres où se posent des questions sur le modèle ; les brainstormings où encore les membres de la communauté des entrepreneurs se réunissent pour indiquer ce qu'il y a à faire...* ». Néanmoins, il nous faut retenir que l'accompagnement informel est coordonné par l'accompagnant salarié, qui est un acteur important de la structure d'accompagnement.

Pierre et Burret (2014) et Vyas (2022) soutiennent que le métier d'accompagnant a évolué comme, a évolué le processus d'accompagnement, pour faire de l'accompagnateur, un animateur d'une communauté d'entrepreneurs. Ceci se traduit par la mise en relation de

l'entrepreneur avec d'autres accompagnants. Un coordinateur régional d'une structure d'accompagnement évoluant à Gafsa présente son rôle : « *C'est un chargé d'affaires attiré qui suit l'entreprise de A à Z. Il oriente chaque étape du développement du projet, sur les assure le lien entre les différents accompagnateurs, permettant un gain de temps à l'entrepreneur. Călin, (2020), Yanuar et Fontana, (2022) ; Youetal., (2022), qualifient ce temps d'une ressource importante pour l'entrepreneur. En effet, lorsque l'efficience augmente, l'entrepreneur construit plus vite son projet entrepreneurial. A ce propos, un directeur d'une structure publique d'accompagnement, évoluant à Tunis, a parlé cette qualité pour des ateliers collectifs d'accompagnement : « il s'agit d'étapes que les entrepreneurs doivent réaliser, pour accélérer et booster les projets. C'est structurant !* ». Il ne reste pas moins que la flexibilité dans la mise en œuvre de l'accompagnement tout comme l'accélération du processus, rappellent de *lean management*, même si certaines structures créent une source de capacités dynamiques, en améliorant continuellement leurs processus d'accompagnement (Al-Hawary et Al-Syasneh, 2020 ; Benedexa, 2020 ; Ahn et Kang, 2019 ; Walther-Hansen, 2023 ; Blank et Eckhardt, 2023 ; EghbalMajd et al., 2018 ; Dias, 2018).

3.2. L'amélioration du processus d'accompagnement

Les structures d'accompagnement que nous avons interviewées ont apporté des réponses à la question de l'amélioration continue du processus. Un coordinateur régional d'un accélérateur d'entreprises évoluant à Sfax a soutenu que : « *Notre business model est sur le point d'évoluer [...] parce que le fait d'être financé par le sponsoring et d'être gratuit pour les entrepreneurs ne permet pas d'améliorer, de sessions en sessions, la qualité de l'accompagnement que l'on fournit aux start-ups* ».

Cette approche répond aux exigences de l'environnement de l'accompagnement entrepreneurial et constitue généralement, la meilleure stratégie pour améliorer le processus d'intermédiation. Généralement, pour l'appliquer, les structures doivent posséder des caractéristiques communes. Elles doivent, continuellement, réinventer leur mode d'accompagnement. Un Sous-directeur de la chambre consulaire de Sfax, avance : « *en fonction de la demande et afin d'innover et d'anticiper les besoins, nous faisons toujours évoluer l'offre d'accompagnement* ». Cela laisse entendre que ces structures sont à l'écoute de leurs environnements et recherchent toujours des sources d'adaptation.

Un coordinateur régional du bottom-up business incubator évoluant à Gafsa, parle de différentes sources pouvant alimenter le processus d'amélioration mis en œuvre par son

organisation : « Le contenu de l'accompagnement] évolue tout le temps. On a une équipe d'accompagnement à Strasbourg d'environ une vingtaine de personnes qui s'occupe de son contenu. Elle le fait vivre, soit par des apports externes à l'association, soit par son travail d'accompagnement ». Retenons que, selon notre échantillon, il existe d'autres structures d'accompagnement, qui ont une démarche plus réactive. Pour sa part, le directeur de la structure d'accompagnement à Sfax, a aussi mis en exergue cette réactivité : «*la question sur le mentorat, je me la poserai si j'ai deux fois moins de budget, deux fois moins de chargés d'affaires...* ». Notre échantillon comporte des structures d'accompagnement constituées généralement de structures publiques d'accompagnement. Elles ont été créées depuis plus d'une dizaine d'années.

Questionné, le directeur de la chambre consulaire de Tunis explique son choix de développer un nouveau programme d'accompagnement : « *nous sommes parmi les premiers en Tunisie à avoir développé un nouveau programme d'accompagnement, nous sommes classés cinquième et vu notre taille, c'est une performance* ». En tout état de cause, pour développer une stratégie d'amélioration continue, les structures d'accompagnement doivent s'appuyer sur des pratiques qui s'appuient sur une culture tournée vers l'expérimentation et qui tourne autour du métier d'animateur d'une communauté d'entrepreneurs (Benedexa, 2020; Blank et Eckhardt, 2023 ; EghbalMajd et al., 2018 ; Dias, 2018).

3.3. L'amélioration du processus d'accompagnement

Notre échantillon a révélé des cultures fondées sur la pro-activité et sur l'expérimentation, qui mettent en avant une recherche de renouvellement et d'amélioration des processus d'accompagnement. En effet, nos questionnés utilisent souvent les termes anticipation, expérimentation ou innovation. Le coordinateur régional du bottom-up business incubator, évoluant à Gafsa, a soutenu que son organisation a adopté comme culture, une organisation basée sur l'expérimentation : « *Dans notre organisation nous laissons une part importante à l'expérimentation. En conséquence, lorsque les pouvoirs publics proposent des projets de loi à tester dans les entreprises, notre structure se propose d'en être le laboratoire* ». Dans tous les cas, ces cultures s'appuient sur des valeurs qui placent l'homme au centre de l'organisation. Ces valeurs sont présentées par le coordinateur régional de Sfax, en soutenant : « *Nos formations, contiennent un premier module qui représente un sas d'entrée. La loyauté, la solidarité, la bienveillance constituent les valeurs que nous vérifions auprès des candidats. Nous estimons que l'humain est devant l'entreprise, tant nous nous appuyons sur des valeurs*

humaines». La longévité de la stratégie d'amélioration continue du processus d'accompagnement, est la conséquence de la présence de ces cultures, dans les structures d'accompagnement de notre échantillon. Elles touchent l'ensemble des membres de l'organisation, et tous les niveaux hiérarchiques.

Ces cultures sont généralement renforcées par l'accompagnant, qui se trouve dans une position intermédiaire entre l'environnement interne et l'environnement externe de la structure. Elles constituent des pratiques de soutien de l'amélioration du processus d'accompagnement. Le dirigeant d'un accélérateur d'entreprises du Sfax soutient que : « *Nous nous chargeons d'organiser la rencontre d'un certain nombre de communautés que nous mettons en relation : des mentors, des experts, des entrepreneurs, de grands groupes, qui sont appelés à travailler ensemble* ».

Pour assurer le soutien de l'entrepreneur, l'animateur se doit de concevoir et de mettre en œuvre des nouvelles pratiques d'accompagnement, en organisant des discussions et des rencontres. Ces mises en relation, sont de nature à rendre opérationnel les axes stratégiques pour l'amélioration du processus d'accompagnement. Dans ce sens, EghbalMajd et al., (2018) ; Dias, (2018) ; Blank et Eckhardt, (2023) soutiennent qu'être animateur d'une communauté d'entrepreneurs est nécessaire pour réaliser une stratégie d'amélioration continue.

Plusieurs structures d'accompagnement que nous avons interrogées au cours de cette démarche, adaptent leurs processus d'accompagnement à l'environnement. Pour survivre, et pour la survie des entrepreneurs qu'elles accompagnent, elles doivent s'adapter à leur environnement. Dans cette même ligne d'idées, Al-Hawary et Al-Syasneh, (2020), soutiennent que : « *Des sources de capacités dynamiques qui reposent sur une stratégie d'amélioration continue et sur des pratiques de lean management, sont recherchées, pour répondre aux besoins de l'entrepreneur en lui permettant une plus grande flexibilité et un gain de temps* ».

4. Discussion de la recherche :

Le *lean management*, et la stratégie d'amélioration continue du processus d'accompagnement, causent l'accélération de l'industrie de l'accompagnement entrepreneurial. Dans ce sens Aernoudt (2004) ; Grimaldi et Grandi (2005) ; Bakkali, Messeghem et Sammut (2013) et Heaton et al., (2023) avancent : « *Il en découle une remise en question de ses acteurs historiques. Ceux-ci ont été mis en avant par des volontés politiques d'amélioration de la compétitivité des territoires* ». Clarysse et Yusubova (2014) ;

Clarysse, Wright et Van Hove (2015) ; Pauwels et al (2015) et Yanuar et Fontana (2022) ajoutent que ces structures publiques d'accompagnement sont concurrenciées par des acteurs récemment positionnés. Elles sont parfois financées par des fonds privés, remettant en cause l'accompagnement opéré auparavant, par les structures publiques d'accompagnement. Leatherbee, (2020) ; Haymond et al., (2022) ; Walther-Hansen, (2023), repliquent que ces structures proposent de nouvelles pratiques qui génèrent une nouvelle dynamique d'adaptation à l'environnement.

Désormais, l'accompagnement entrepreneurial évolue et passe d'un accompagnement « traditionnel » à un accompagnement « proactif et accéléré » (Youetal., 2022 ; Franco et al., 2022).

Pour Hackett et Dilts, (2004) ; Rotger, Gørtz, et Storey, (2012) ; Franco et al., 2022), l'accompagnement « traditionnel » est réalisé très souvent par des structures publiques, et repose sur une dyade accompagnant – accompagné. Rice, (2002) ; Sammut, (2003) ; Hackett et Dilts, (2004), ajoutent que l'accompagnant est un expert de la création d'entreprise. Il prend régulièrement contact avec l'entrepreneur pour l'aider dans la construction de son projet entrepreneurial et pour lui prodiguer des conseils (Mokhtarzadeh et al., 2021). C'est un appui pour la création d'entreprise (Rice, 2002). Pour Bergek et Norrman (2008) : « *Cette expertise peut être complétée par l'intervention ponctuelle de partenaires experts rémunérés par la structure d'accompagnement* ». Rotger, Gørtz et Storey, (2012) ; Patton (2014) et Heaton et al., (2021) ajoutent que : « *sa finalité est le développement d'apprention la réalisation de transformations pour l'entrepreneur et sa jeune entreprise* ».

Sammut (2003) et Heaton et al., (2022), soutiennent que : « l'accompagnement des structures publiques cherchent le développement de l'autonomie du chef d'entreprise ». Or, ceci est désormais remis en question par de « nouvelles » pratiques, introduites par des espaces de *coworking* (Pierre et Burret, 2014 ; Heaton et al., 2021), par des accélérateurs d'entreprises (Pauwels et al, 2015), ou par des *bottom-up business incubators*.

Shah et Ward (2007) ; Bortolotti et al (2015) et Seyed Kalali, et al., (2021) visent l'efficience du management de la ressource temps et la flexibilité. Pour Ebbers (2013) ; Patton (2014) et EghbalMajd et al., (2018), l'accompagnement passe d'une perspective individuelle et dyadique à une perspective plus collective et multi-accompagnants, en ce sens que l'entrepreneur est désormais, soutenu par plusieurs structures d'accompagnement lors de son processus entrepreneurial. Ainsi, selon Fabbri et Charue-Duboc (2013) ; Pauwels et al (2015) et Mokhtar zadeh et al., (2021), l'entrepreneur est soutenu par un collectif d'entrepreneur. En

effet, pour l'entrepreneur, les pairs tiennent une place importante, et interviennent sous la forme de mentors ou de communauté d'entrepreneurs accompagnés (Fabbri et Charue-Duboc, 2013 ; Patton, 2014 ; Pauwels et al, 2015 ; Heaton et al., 2022).

Par ailleurs, la coordination entre les acteurs est nécessaire dans l'accompagnement collectif ou le co-accompagnement. Il faut alors que l'accompagnant, salarié de la structure d'accompagnement, soit un animateur pour les entrepreneurs accompagnés (Pierre et Burret, 2014 ; Dias et al., 2020 ; EghbalMajd et al., 2018). Sammut (2003) ajoute que l'accompagnant doit laisser son rôle d'expert pour adopter celui d'intermédiaire entre l'entrepreneur et ses différents accompagnants (Fabbri et Charue-Duboc, 2013 ; Pierre et Burret, 2014 ; Pauwels et al, 2015 ; EghbalMajd et al., 2018 ; Pathak, 2018). Ainsi, l'animateur va souvent réaliser des accompagnements collectifs, qui regroupent un certain nombre d'entrepreneurs, au lieu de se contenter d'un seul accompagnement. Ceci, de toute évidence, permettra d'accroître l'efficacité du management des ressources de la structure d'accompagnement, et la flexibilité de l'accompagnement (Heaton et al., 2021 ; Seyed Kalali, et al., 2021).

Il n'en demeurera pas moins que pour garantir une parfaite efficacité du management de la ressource temporelle, les structures d'accompagnement, mettent en œuvre le *lean management* (Grandclaude, Nobre et Zawadzki, 2014 ; Fullerton, Kennedy et Widener, 2014 ; Bortolotti et al, 2015 ; Liu et al., 2022 ; Leatherbee, 2020 ; Monroy et al., 2018).

Par ailleurs, les entretiens que nous avons réalisés avec les différents acteurs, ont fait preuve que certains d'entre eux, principalement des accélérateurs d'entreprises (Pauwels et al, 2015 ; Heaton et al., 2023), ont mis en place une stratégie d'amélioration continue des processus (Anand et al, 2009 ; Blank, 2023), pour développer une démarche proactive pour une évolution continue de leurs pratiques et pour une amélioration de la qualité de leur accompagnement. Ces accompagnants sont toujours à l'écoute des entrepreneurs, et de leurs parties prenantes. Ces structures, en s'appuyant sur des pratiques de soutien de l'amélioration, développent des sources de capacités dynamiques ; particulièrement lorsqu'il s'agit d'animateurs d'une communauté d'entrepreneurs qui adoptent une culture basée l'innovation et l'expérimentation, ce qui, de toute évidence, leur assure une adaptation à un environnement de plus en plus dynamique (Ufua et al., 2022 ; Benedexa, 2020).

Conclusion

A travers cette démarche, nous nous sommes focalisés, comme Teece, Pisano et Shuen, (1997), sur l'environnement de l'accompagnement entrepreneurial que plusieurs événements ont transformé en un contexte dynamique.

A l'instar de Grandclaude, Nobre et Zawadzki, (2014) ; Bortolotti et al, (2015) et Liu et al., (2022), nous avons mobilisé le « lean management » pour analyser et comprendre ces évolutions.

Selon Anand et al (2009) ; Glover, Farris et Van Aken(2015) cette approche managériale, qui porte sur une stratégie d'amélioration continue et qui d'appuie sur des pratiques de soutien de l'amélioration continue ; permet la création de capacités dynamiques.

Dans cette recherche, nous nous sommes appuyés sur une approche fondée sur l'adaptabilité des structures d'accompagnement. Bruneel et al, (2012) ; Clarysse et Yusubova, (2014) ; Pauwels *et al*, (2015) ; Benedexa, (2020) ; Ufua et al., (2022) ;), soutiennent qu'aujourd'hui, bon nombre d'organisations, particulièrement celles financées par des fonds privés, développent des comportements proactifs, pour assurer leur survie dans un environnement de plus en plus, trouble.

La théorie des capacités dynamiques nous apporte un élément supplémentaire pour comprendre les stratégies mises en place par les structures d'accompagnement (Liu et al., 2022 ; Leatherbee, 2020 ; Monroy et al., 2018).

Nous souhaitons, qu'à travers cette recherche, les directeurs de structures d'accompagnement pourraient se positionner dans cet environnement devenu de plus en plus dynamique. Ils peuvent ainsi, s'adapter à ses exigences, en mettant en œuvre une stratégie d'amélioration continue, articulée sur des pratiques de lean management. Ces structures doivent, de notre point de vue, faire participer l'ensemble de leurs équipes, à cette réflexion sur l'amélioration du processus d'accompagnement (Heaton et al., 2020 ; Ruspitasari et al., 2020).

Cependant, cette démarche comporte certaines limites puisque l'échantillon mobilisé dans la partie empirique, est composé d'un nombre réduit de responsables de structures d'accompagnement tunisiens. Une prochaine recherche cibler un échantillon plus important. Par ailleurs, nous pourrions adopter une perspective internationale, puisque le racherche sur l'accompagnement constitue une au niveau mondial (Pauwels et al, 2015 ; Heaton et al., 2020). Nous ajoutons que les directions des structures d'accompagnement ont été majoritairement interrogées. On pourrait aussi, envisager de réaliser des entretiens avec des membres appartenant à des niveaux hiérarchiques inférieurs pourrait, puisque, de nutre point

de vue, il est nécessaire d'intégrer tous les niveaux hiérarchiques pour garantir l'amélioration de la mise en œuvre de ce processus.

BIBLIOGRAPHIE

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

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

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

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

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

Ahn, T. U., & Kang, T. W. (2019). The impacts of startups entrepreneurship on business performance: focused on the mediating effect of dynamic capabilities. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(4), 39-49.

Al-Hawary, S. I., & Al-Syasneh, M. S. (2020). Impact of dynamic strategic capabilities on strategic entrepreneurship in presence of outsourcing of five stars hotels in Jordan. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 578-587.

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

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

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

Balocco, R., Cavallo, A., Ghezzi, A., & Berbegal-Mirabent, J. (2019). Lean business models change process in digital entrepreneurship. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1520-1542.

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

Belleflamme, P., Lambert, T., & A., Schwienbacher (2014), Crowdfunding: Tapping the right crowd, *Journal of Business Venturing*, 29:5, 585–609.

BenedexaPh D, C. A. (2020). Technological Entrepreneurship And Dynamic Entrepreneurial Capabilities In Indian It Industry. *International Review of Business and Economics*, 4(2), 21.

Bergek, A., & C., Norrman (2008), Incubator best practice: A framework, *Technovation*, 28:1-2, 20–28.

Bergmann, H., & R., Sternberg (2007), The Changing Face of Entrepreneurship in Germany, *Small Business Economics*, 28:2-3, 205–221.

Blanc, A., Drucker-Godard, C., & S., Ehlinger (2014), Exploitation de données textuelles, in R. Thietard (dir) *Méthode de recherche en management 4ème édition*, Dunod, 551–562.

Blank, S., & Eckhardt, J. T. (2023). The lean startup as an actionable theory of entrepreneurship. *Journal of Management*, 01492063231168095.

Blank, S., & Eckhardt, J. T. (2023). The lean startup as an actionable theory of entrepreneurship. *Journal of Management*, 01492063231168095.

Block, J. H., Kohn, K., Miller, D., & K., Ullrich (2015a), Necessity entrepreneurship and competitive strategy, *Small Business Economics*, 44:1, 37–54.

Block, J., Sandner, P., & F., Spiegel (2015b), How Do Risk Attitudes Differ within the Group of Entrepreneurs ? The Role of Motivation and Procedural, *Journal of Small Business Management*, 53 :1, 183–206.

Bollingtoft, A. (2012), The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment, *Technovation*, 32:5, 304–315.

Bollingtoft, A., & J. P., Ulhøi (2005), The networked business incubator – Leveraging entrepreneurial agency?, *Journal of Business Venturing*, 20:2, 265–290.

Bortolotti, T., Danese, P., Flynn, B. B., & P., Romano (2015), Leveraging fitness and lean bundles to build the cumulative performance sand cone model, *International Journal of Production Economics*, 162, 227–241.

Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & A., Groen (2012), The evolution of Business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations, *Technovation*, 32:2, 110–121.

Chavez, R., Gimenez, C., Fynes, B., Wiengarten, F., & W., Yu (2013), Internal lean practices and operational performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 33:5, 562–588.

Choi, N., & S., Majumdar (2014), Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research, *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363–376.

Clarysse, B., & A., Yusubova (2014), Success factors of business accelerators, In *Technology Business Incubation Mechanisms and Sustainable Regional Development Proceedings*, Toulouse, november 23th, p. 19.

Clarysse, B., Wright, M., & J., Van. Hove (2015), A look inside Building Businesses, *Nesta*, (February), 24p.

- Creswell, J. (2006), *Five Qualitative Approaches to Inquiry*, in Creswell (dir) *Qualitative Inquiry and Research Design*, 53–84.
- Cruzara, G., Kaniak, V. M. M., Junior, I. C., & Teixeira, R. M. (2020). The interconnection between entrepreneurship and dynamic capabilities: a bibliometric analysis. *Revista de Negócios*, 25(2), 34-44.
- Cua, K. O., McKone, K. E., & R. G., Schroeder (2001), Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance, *Journal of Operations Management*, 19:6, 675–694.
- Demeter, K., & Z., Matyusz (2011), The impact of lean practices on inventory turnover, *International Journal of Production Economics*, 133:1, 154–163.
- Dias, Á. L., Santos, J. M. B. D., & Pereira, R. T. D. F. B. (2020). The role of entrepreneurship on the foundations of dynamic capabilities. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 12(2), 208-227.
- Dillahunt, T. R., Kameswaran, V., McLain, D., Lester, M., Orr, D., & Toyama, K. (2018, April). Entrepreneurship and the socio-technical chasm in a lean economy. In *Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-14).
- Ebbers, J. J. (2013), Networking behavior and contracting relationships among entrepreneurs in business incubators, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38:5, 1–23.
- Ebrahimi, J., Azizi, M., & Pourmehdi, K. (2020). The Impact of Dynamic Capabilities on Corporate Entrepreneurship in the Communications Industry. *BI Management Studies*, 8(32), 211-238.
- EghbalMajd, M., Safari, A., & ShaemiBarzoki, A. (2018). The Effect of Strategic Entrepreneurship on Organizational Performance: Role of Dynamic Capabilities of the Organization and Turbulent Business Environment. *Journal of Entrepreneurship Development*, 11(1), 1-19.
- Eisenhardt, K. M., & J. A., Martin (2000), Dynamic Capabilities : What are they?, *Strategic*
- Ekinsmyth, C. (2013), Managing the business of everyday life : the roles of space and place in “ mumpreneurship .”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 19:5, 525–546.
- Ertemel, A. V. (2023). Lean Approach to Social Entrepreneurship. In *Research Anthology on Approaches to Social and Sustainable Entrepreneurship* (pp. 1103-1127). IGI Global.
- European Commission (2000), *Best Practises for support for the creation of an enterprise*, Brussels.
- European Commission (2002). *Benchmarking of Business Incubators, Final Report*, Brussels.
- Fabbri, J., & F., Charue-Duboc (2013), Un modèle d’accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d’un collectif d’entrepreneurs : le cas de La Ruche, *Management International*, vol 17:3, 87–99.

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

Franco, J. C. C., & Verde, M. D. (2022, June). Intrapreneurship and corporate entrepreneurship: an integrated operational and strategic model from dynamic capabilities approach. In *2022 IEEE 28th International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) & 31st International Association For Management of Technology (IAMOT) Joint Conference* (pp. 1-9). IEEE.

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

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

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

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

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

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

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

Hampel, C., Perkmann, M., & Phillips, N. (2020). Beyond the lean start-up: experimentation in corporate entrepreneurship and innovation. *Innovation*, 22(1), 1-11.

Hampel, C., Perkmann, M., & Phillips, N. (2020). Beyond the lean start-up: experimentation in corporate entrepreneurship and innovation. *Innovation: Organization and Management*, 22 (1), 1-11

Hanna, N. B., Zahn, E., & Abdelaziz, H. H. (2018, September). Analyzing Entrepreneurship Cognition as the Micro-foundation of Dynamic Capabilities. In *ECIE 2018 13th European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (p. 112). Academic Conferences and publishing limited.

Haymond, J. E., & Rice, W. A. (2022). Lean Startup: A Bridge between Austrian Views of Entrepreneurship. *Journal of Private Enterprise*, 37(4), 61-76.

Haymond, J. E., & Rice, W. A. (2022). Lean Startup: A Bridge between Austrian Views of Entrepreneurship. *Journal of Private Enterprise*, 37(4), 61-76.

Heaton, L., Reim, W., & Malmström, M. (2023). Dynamic capabilities in environmental entrepreneurship: A framework for commercializing green innovations. *Journal of Cleaner Production*, 402, 136692.

Heaton, N., Karna, A., & Sud, M. (2022). Entrepreneurship through the lens of dynamic managerial capabilities: A review of the literature. *Journal of Management & Organization*, 1-27.

Heaton, S., Lewin, D., & Teece, D. J. (2020). Managing campus entrepreneurship: Dynamic capabilities and university leadership. *Managerial and Decision Economics*, 41(6), 1126-1140.

Horstmann, C. A. J. (2020). *Exploring Customers' Willingness to Pay for online legacy planning services using the Lean Entrepreneurship Method: a case study based on NineBarc* (Doctoral dissertation).

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

Jalalzadeh, S. R., & Doraghi, A. (2021). Impact of Intangible Resources and International Entrepreneurship on Export Performance Given the Mediating Role of the Dynamic Capabilities of Petroleum Exporting Companies. *Journal of Modern Management Studies*, 2(1), 54-72.

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

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

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

Leatherbee, M., & Katila, R. (2020). The lean startup method: Early-stage teams and hypothesis-based probing of business ideas. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14 (4), 570–593.

Leatherbee, M., & Katila, R. (2020). The lean startup method: Early-stage teams and hypothesis-based probing of business ideas. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14 (4), 570–593.

Liu, M., Gorgievski, M. J., Zwaga, J., & Paas, F. (2022). Understanding and motivating student feedback seeking: Insights from a lean startup based entrepreneurship program. *The International Journal of Management Education*, 100750.

Management, 21:10/11, 1105–1121.

Mansoori, Y., & Lackeus, M. (2020). Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking. *Small Business Economics*, 54, 791-818.

Mansoori, Y., & Lackeus, M. (2020). Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking. *Small Business Economics*, 54, 791-818.

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

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

Miao, C., Qian, S., & Humphrey, R. H. (2019). The challenges of Lean management research and practice in the field of entrepreneurship: The roles of IO psychology theories and IO psychologists. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(3), 260-263.

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

Mokhtarzadeh, N. G., Jafarpanah, I., & Babgohari, A. Z. (2021). The impact of international networking capability on international performance: the mediating role of dynamic entrepreneurship capabilities. In *Empirical International Entrepreneurship: A Handbook of Methods, Approaches, and Applications* (pp. 307-336). Cham: Springer International Publishing.

Monroy, V. I. B., Saiz-Álvarez, J. M., & RamíSolís, E. R. (2018). The lean scientific canvas method: A proposal to foster women's entrepreneurship in Mexico. In *Contextual Embeddedness of Women's Entrepreneurship* (pp. 261-271). Routledge.

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

Ovharhe, O. H., & Okolo, B. S. (2022). Sustainable Development Goals: Lean Entrepreneurship and Green Entrepreneurship. *International Journal of Research and Scientific Innovation ISSN: 2321, 2705*.

Pathak, K. (2018). The role of entrepreneurship and dynamic capabilities in successfully crossing the technology chasm in high-technology start-up firms.

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

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

- Pelly, R. D. M. (2019). How Can Lean Six Sigma Foster Organizational Entrepreneurship in a Military Bureaucracy?. *Discourses on Culture*, 16(1), 55-80.
- Pierre, X. & A., Burret, (2014), L'apport des espaces de travail collaboratif dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs : l'animation de réseaux de pairs, *Revue de L'entrepreneuriat*, 13:1, 51 à 73.
- Rashid, S. (2021). *Contemplating Facets of Women Entrepreneurship in Pakistan: A Digital and Dynamic Capabilities Perspective* (Doctoral dissertation, La Trobe University).
- Rice, M. P. (2002), Co-production of business assistance in business incubators An exploratory study, *Journal of Business Venturing*, 17:2, 163–187.
- Richomme-Huet, K., & A., D'Andria, (2013), L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs, *Management International*, 17:3, 100–111.
- Rotger, G. P., Gørtz, M., & D. J., Storey (2012), Assessing the effectiveness of guided preparation for new venture creation and performance: Theory and practice, *Journal of Business Venturing*, 27:4, 506–521.
- Roundy, P. T., & Fayard, D. (2019). Dynamic capabilities and entrepreneurial ecosystems: the micro-foundations of regional entrepreneurship. *The Journal of Entrepreneurship*, 28(1), 94-120.
- Ruspitasari, W. D., Anjaningrum, W. D., & Cahyanti, M. M. (2020). Strengthening Digital Start-Up Dynamic Capabilities in Malang City through Design Thinking and Entrepreneurship Orientation. *Manajemen Bisnis*, 10(2).
- Sammut, S. (2003), L'accompagnement de la jeune entreprise, *Revue Française de Gestion*, 144:3, 153–164.
- SeyedKalali, N., & Heydari, E. (2021). Identifying the Factors that Affect Innovation Adopting the Dynamic Capabilities and Strategic Entrepreneurship Perspectives. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 5(17), 227-256.
- Shah, R., & P. T., Ward (2007), Defining and developing measures of lean production, *Journal of Operations Management*, 25:4, 785–805.
- Shepherd, D. A., & M., Lévesque (2002). Business Opportunity, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49:1, 140–154.
- Sibindi, N. (2021). Dynamic managerial capabilities as antecedent of corporate entrepreneurship: A conceptual model. *Journal of Entrepreneurial Innovations*, 2(1).
- Somsuk, N., & T., Laosirihongthong (2014), A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: Resource-based view, *Technological Forecasting and Social Change*, 85, 198–210.
- Sonenchein, S. (2014), How organizations foster the creative use of resources, *Academy of Management Journal*, 57:3, 814–848

- Stevens, R., Moray, N., & J., Bruneel (2015), The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39:5, 1051–1082.
- Suddaby, R. (2006), What grounded theory is not, *Academy of Management Journal*, 49:4, 633–642.
- Teece, D. J. (2007), Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28:13, 1319–1350.
- Teece, D. J., & G., Pisano (1994), The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3:3, 537–556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & A., Shuen (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18:7, 509–533.
- Ufua, D. E., Olujobi, O. J., Tahir, H., Al-Faryan, M. A. S., Matthew, O. A., & Osabuohien, E. (2022). Lean entrepreneurship and SME practice in a post COVID-19 pandemic era: a conceptual discourse from Nigeria. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(3), 331-344.
- Vyas, R. (2022). *Lean-effectual entrepreneurship, gender and social value creation: An investigation of women's social entrepreneurship in India* (Doctoral dissertation, Cardiff University).
- Walther-Hansen, M. (2023). Lean-Entrepreneurship in Higher Music Education.
- Yanuar, S. E., & Fontana, A. (2022, July). The effect of strategic entrepreneurship on dynamic capabilities and organizational ambidexterity in improving innovation performance. In *Proceeding of the International Conference on Family Business and Entrepreneurship* (Vol. 3, No. 1).
- Yin, R. K. (2011), *Qualitative Research from Start to Finish*, The Guilford Press.
- York, J. M. (2020). Organizational Learning and Its Influence on the Lean Startup: A Unique Lens from Which to View this Popular Entrepreneurship Methodology
- You, W. P., & Yang, O. S. (2022). The Comparison of ESG Business Management Resources, Dynamic Capabilities, and the Decisive Power of Beer Consumer Purchasing Motives of Digital Entrepreneurship: Evidence from the Balance between Customer Orientation and Innovation Orientation. *국제경영리뷰*, 26(3), 33-71.
- Zahra, S. A., Newey, L. R., & Y., Li (2014), On the Frontiers: The Implications of Social Entrepreneurship for International Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38:1, 137–158.
- Zollo, M., & S. G., Winter (2002), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science*, 13:3, 339–351.