



HAL
open science

Environnement institutionnel et gouvernance de l'écosystème entrepreneurial : le cas de la métropole amiénoise

Romain Lesage

► **To cite this version:**

Romain Lesage. Environnement institutionnel et gouvernance de l'écosystème entrepreneurial : le cas de la métropole amiénoise. Gestion et management. Université de Picardie Jules Verne, 2022. Français. NNT : 2022AMIE0005 . tel-04002438

HAL Id: tel-04002438

<https://theses.hal.science/tel-04002438>

Submitted on 23 Feb 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DE PICARDIE JULES VERNE

École Doctorale en Sciences Humaines et Sociales
Centre de Recherche sur les Institutions, l'Industrie et les
Systèmes Economiques d'Amiens (CRIISEA EA 4286)

Environnement institutionnel et gouvernance de l'écosystème entrepreneurial : le cas de la métropole amiénoise

THESE POUR L'OBTENTION D'UN DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION
De l'Université de Picardie Jules Verne

Présentée et soutenue publiquement le 10 mars 2022
par

Romain LESAGE

JURY

- Directrice de thèse :** **Sophie CHANGEUR**
Professeur, Université de Picardie Jules Verne
- Co-directeur de thèse :** **François GEOFFROY**
Maître de Conférences, Université de Picardie Jules Verne
- Rapporteurs :** **Guillaume BIOT-PAQUEROT**
Professeur associé, Burgundy School of Business
- Thierry CÔME**
Professeur, Université Versailles Saint-Quentin en Yvelines
- Suffragants :** **Martine BRASSEUR**
Professeur, Université Paris Descartes
- Didier CHABAUD**
Professeur, Université Paris 1
- Paul CROZET**
Professeur, Université de Picardie Jules Verne

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

La thèse marque à la fois l'aboutissement et le point de départ d'un travail scientifique de longue haleine. De toute évidence elle ne peut être considérée comme un acte isolé et il serait vain de croire que ces quelques lignes suffisent à témoigner de ma reconnaissance envers tous ceux qui ont contribué à l'aboutissement de ce long et difficile périple.

En premier lieu, je tiens à remercier vivement le maître de conférences François Geoffroy. Je lui suis très reconnaissant pour la rigueur, les échanges extrêmement riches et la disponibilité dont il a fait preuve pour m'aider à développer des capacités de chercheur qui ne m'étaient pas innées au début de cette aventure. Je remercie le professeur Sophie Changeur pour son soutien et ses précieux conseils dans la réalisation de ce travail doctoral. En tant que directeurs de thèse, leur exigence et leur sens de la précision m'ont poussé à approfondir ma pensée.

Je remercie également les professeurs Guillaume Biot-Paquerot et Thierry Côme, les rapporteurs de cette thèse, qui me font l'honneur de porter un regard critique sur ce travail. J'exprime ma profonde gratitude aux professeurs Martine Brasseur, Didier Chabaud et Paul Crozet pour avoir bien voulu porter une appréciation à ce travail doctoral et pour leur participation au jury de soutenance.

J'adresse des remerciements chaleureux au cabinet de conseil qui m'a accueilli et à tous ses collaborateurs sans qui je n'aurais pu enquêter sur le terrain retenu pour ce travail doctoral.

J'ai une pensée toute particulière pour ceux qui ont partagé ce chemin stimulant et parfois douloureux que représente la réalisation d'une thèse de doctorat. Merci à Marine pour sa compréhension, sa patience et son soutien sans faille. Son amour et ses encouragements ont été déterminant dans la réussite de ce travail. Merci à ma famille et aux amis qui m'ont apporté un équilibre nécessaire pour franchir cette étape de la thèse. Je remercie également les membres du CRIISEA pour la qualité des échanges et leur enthousiasme au cours des séminaires du laboratoire.

Merci à tous ceux qui ont contribué indirectement à la réussite de ce travail doctoral par leur soutien et leurs encouragements.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	5
PARTIE 1 : DE L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL A SA GOUVERNANCE	15
CHAPITRE I. VERS UNE COMPREHENSION GLOBALE DE L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL.....	17
SECTION 1 : GENESE DU CONCEPT D'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL	17
SECTION 2 : DE LA COMPREHENSION A LA THEORISATION DE L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL	36
CHAPITRE II. LA GOUVERNANCE DES ECOSYSTEMES ENTREPRENEURIAUX PAR L'APPROCHE DES PRATIQUES INSTITUTIONNELLES.....	67
SECTION 1 : ÉCOSYSTEME ENTREPRENEURIAL ET ENJEUX DE GOUVERNANCE	67
SECTION 2 : INSTITUTIONS ET ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL	87
CONCLUSION PARTIE 1.....	108
PARTIE II : DE LA PROBLEMATIQUE A LA METHODOLOGIE	110
CHAPITRE III. DE LA PROBLEMATIQUE AU TERRAIN DE RECHERCHE	112
SECTION 1. CADRE DE LA RECHERCHE ET CHOIX METHODOLOGIQUES.....	112
SECTION 2. ÉTUDE D'UN ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL.....	136
CHAPITRE IV. DU MODE DE COLLECTE AU TRAITEMENT DES DONNEES.....	163
SECTION 1. UNE RECHERCHE FONDEE SUR L'OBSERVATION PARTICIPANTE MASQUEE.....	163
SECTION 2. RECUEIL ET TRAITEMENT DES DONNEES	190
CONCLUSION PARTIE 2.....	220
PARTIE III : DES RESULTATS A LA DISCUSSION GENERALE.....	221
CHAPITRE V. APPREHENDER LA GOUVERNANCE DANS L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL.....	223
SECTION 1. CARACTERISER LA GOUVERNANCE DE L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL.....	223
SECTION 2. ANALYSE DES PRATIQUES INSTITUTIONNELLES DANS L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL	243
CHAPITRE VI. ROLES DE LA GOUVERNANCE DANS LE CHANGEMENT INSTITUTIONNEL VIS-A-VIS DE L'ENTREPRENEURIAT	289
SECTION 1. COMPREHENSION DES PROCESSUS EN JEU DANS LE TRAVAIL DE CREATION INSTITUTIONNELLE....	289
SECTION 2. THEORISATION ET CONFRONTATION DES THEORIES A L'EMPIRIE.....	308
CONCLUSION DE LA PARTIE III.....	328
CONCLUSION GENERALE	329
BIBLIOGRAPHIE.....	342
ANNEXES.....	363
INDEX DES FIGURES	401
INDEX DES TABLEAUX.....	402
TABLES DES MATIERES.....	404

Introduction générale

CONTEXTUALISATION DE LA RECHERCHE

POINT DE VUE ADOPTÉ

PROBLÉMATIQUE

POSITIONNEMENT MÉTHODOLOGIQUE

PLAN DU TRAVAIL DOCTORAL

Introduction générale

L'entrepreneuriat est aujourd'hui au cœur des enjeux économiques. Chaque année, il représente plus de 500 000 créations d'entreprises et crée près de 63 000 emplois salariés¹. Un tel phénomène constitue également un vecteur d'insertion sociale et un moyen d'émancipation pour les individus en quête de sens ou désireux de s'affranchir de contraintes variées (*e.g.* manque d'autonomie, déséquilibre entre vie professionnelle et personnelle). D'autres facteurs, tels que les politiques publiques d'aide aux entrepreneurs et les stratégies d'externalisation des grands groupes, expliquent le dynamisme de la création d'entreprise. Ce processus n'est pas récent car depuis les années 1970 les crises à répétition remettent en cause le rôle des pouvoirs publics, qui font évoluer leurs prérogatives et procèdent à des changements institutionnels d'ampleur. Ces actions s'inscrivent dans un contexte européen visant à promouvoir l'entrepreneuriat comme un levier de développement économique et social. Dès lors, les principaux obstacles à la création d'entreprise sont levés, l'aventure entrepreneuriale est plébiscitée (y compris les risques qu'elle comporte), l'esprit d'entreprise est promu et l'entrepreneuriat devient un outil d'insertion professionnelle.

L'entrepreneur, en tant que figure clé de la réussite de son entreprise, a fait l'objet de nombreuses recherches (Schumpeter, 1928 ; Mc Clelland, 1961 ; Kirzner, 1973 ; Gartner, 1988 ; Shaver et Scott, 1991 ; Boutillier et Uzunidis, 2015). Néanmoins, comme le souligne Van de Ven (1993), se concentrer uniquement sur l'individu-entrepreneur, c'est écarter l'implication et l'évolution d'acteurs variés qui contribuent à sa réussite. La naissance d'une entreprise prend appui sur un environnement stimulant avec des politiques publiques incitatives, un accès facilité aux financements ou même l'existence d'une offre de soutien efficace (*e.g.* incubateurs, pépinières, conseil juridique, *etc.*). L'approche par l'écosystème entrepreneurial va plus loin encore, car elle souligne la présence de facteurs favorables à l'entrepreneuriat (Neck *et al.*, 2004), mais aussi l'existence de liens complexes entre eux, dont les combinaisons apportent à chaque écosystème un caractère idiosyncratique (Isenberg, 2011). Au-delà des facteurs matériels qui soutiennent les entrepreneurs, il existe d'autres ingrédients qui donnent corps à un cadre institutionnel propice pour l'écosystème entrepreneurial :

¹ Source : https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/politique-et-enjeux/entrepreneuriat/entrepreneuriat-faits-et-chiffres.pdf (Direction Générale des Entreprises, novembre 2017).

croyances vis-à-vis de l'entrepreneuriat, dispositifs de formation, tolérance au risque, mythes de l'entrepreneur (Sine et David, 2010 ; Terjesen *et al.*, 2013).

De façon singulière, l'écosystème entrepreneurial a longtemps été l'apanage des chercheurs en économie, et il semble important que les gestionnaires puissent s'intéresser aux conditions de son émergence et à son développement. Ce n'est que récemment que la littérature en Sciences de gestion a commencé à explorer le concept d'écosystème entrepreneurial, en effet il est considéré comme un instrument efficace pour favoriser l'innovation et dynamiser les économies (Autio *et al.*, 2014 ; Roundy, 2017 ; Spigel, 2017). Les recherches sur l'écosystème entrepreneurial constituent un moyen d'ouvrir de nouvelles investigations à propos des politiques de soutien à l'entrepreneuriat et plus largement aux activités économiques (Feld, 2012 ; Boutillier *et al.*, 2015 ; Brown et Mawson, 2019). Rapidement la littérature a mis à jour l'importance du « lieu » dans lequel l'écosystème est ancré afin de comprendre les transformations économiques et sociales occasionnées par l'action entrepreneuriale (Mayer, 2013 ; Audretsch et Belitski, 2017). D'autres recherches ont adopté une approche plus systémique des écosystèmes entrepreneuriaux qui nous éclaire quant à leur fonctionnement (Neck *et al.*, 2004 ; Cohen, 2006 ; Isenberg, 2011 ; Brown et Mason, 2017). Ces travaux approfondissent les caractéristiques de l'écosystème qui permettent aux entrepreneurs de créer et de développer des activités innovantes. Ainsi, l'écosystème entrepreneurial prend forme dans un contexte qui combine une liste de facteurs d'ordre socio-économique, réglementaire ou culturel.

1. Contextualisation de la recherche

Malgré une multiplication des études consacrées à l'écosystème entrepreneurial (Cavallo *et al.*, 2018), force est de constater que ce concept reste insuffisamment exploré. Il a d'abord été envisagé comme d'autres regroupements d'activités économiques localisées à l'image des districts industriels (Marshall, 1920) ou des *clusters* (Porter, 1990). Ces recherches liées à l'économie géographique ont permis d'identifier des relations socio-économiques susceptibles d'expliquer la performance des activités productives. L'écosystème entrepreneurial tire ses origines des travaux sur les externalités d'agglomération, et il a progressivement donné naissance à une littérature qui s'est détachée des recherches de Moore (1993) sur l'écosystème d'affaires. À partir du début des années 2010 la communauté scientifique s'est véritablement emparée du concept pour développer ses fondements théoriques (Isenberg, 2010 ; Feld, 2012 ; Suresh et Ramraj, 2012 ; Stam, 2015). Pourtant, aujourd'hui

encore, la littérature peine à en donner une définition consensuelle, et nombre de chercheurs appellent à davantage de travaux afin d'asseoir la légitimité de l'écosystème entrepreneurial aux côtés d'autres notions déjà bien explorées (Alvedalen et Boschma, 2017 ; Brown et Mason, 2017 ; Cavallo *et al.*, 2018 ; Spigel et Harisson, 2018). Les travaux de Spilling (1996) et de Neck *et al.* (2004) mettent en évidence deux caractéristiques de l'écosystème entrepreneurial. D'abord, il se caractérise par un enchevêtrement de liens entre les acteurs et une composition d'attributs destinés à soutenir l'entrepreneuriat (*e.g.* financement, réseaux, capital humain). Puis, la création d'entreprise constitue la finalité des écosystèmes entrepreneuriaux. Plus tard, Cohen (2006) fait ressortir la spécificité du territoire comme une dimension à part entière. L'écosystème entrepreneurial correspond à « *un ensemble composite d'acteurs interdépendants à l'intérieur d'une sphère géographique donnée qui influencent la formation et l'éventuelle trajectoire des membres de ce groupe et potentiellement de l'économie dans son ensemble* » (p. 3). Stam (2015) dépasse la vision centrée sur les acteurs et introduit l'idée d'une action organisée : « *L'écosystème entrepreneurial est un ensemble d'acteurs et de facteurs interdépendants coordonnés de telle sorte qu'ils permettent un entrepreneuriat fertile sur un territoire donné* » (p. 1765). Quant à Spigel (2016), il insiste sur leur caractère multidimensionnel : « *L'écosystème entrepreneurial est une combinaison d'éléments sociaux, politiques, économiques et culturels au sein d'une région qui soutiennent le développement et la croissance de start-up innovantes* » (p. 142).

Malgré de multiples définitions, et au-delà des positions contrastées des auteurs, plusieurs éléments semblent se dégager. En premier lieu, l'écosystème entrepreneurial fait appel à de multiples attributs (*e.g.* infrastructures, offre de financement, start-ups à succès...) dont la combinaison soutient et stimule l'entrepreneuriat. Il en résulte un cycle marqué par différentes étapes qui structurent sa croissance. En second lieu, l'écosystème entrepreneurial évolue dans un espace géographique délimité et tire profit d'une spécialisation du territoire couplée à une diffusion interorganisationnelle des connaissances favorables à l'innovation.

Les écosystèmes entrepreneuriaux développeraient des dynamiques complexes, et, loin d'être statiques, ils s'adaptent à leur environnement pour devenir résilients (Cohen, 2006 ; Roundy *et al.*, 2018). La plupart des travaux ont cherché à identifier les ingrédients nécessaires qui soutiennent durablement l'entrepreneuriat (Cohen, 2006 ; Isenberg, 2011 ; Feld, 2012 ; Spigel, 2017), *i.e.* capital financier, services supports, réseaux d'entrepreneurs, culture favorable et large bassin de compétences. D'autres recherches ont exploré les caractéristiques structurelles des écosystèmes entrepreneuriaux à savoir les conditions d'interdépendance de

leurs attributs (Mason et Brown, 2014 ; Stam et Spigel, 2016) et leur nature évolutive (Mack et Meyer, 2016). Aux côtés des entrepreneurs, certains acteurs facilitent l'activité entrepreneuriale et l'innovation en procurant du soutien matériel. Par exemple, les pouvoirs publics s'intéressent d'abord aux conditions économiques, culturelles et aux services capables de stimuler l'apparition de nouvelles activités (Boutillier *et al.*, 2015). Toutefois d'autres éléments sont à prendre en compte à l'image de facteurs sociaux ou culturels (Spigel, 2017 ; Thompson *et al.*, 2017 ; Brown et Mawson, 2019).

Bon nombre de travaux ont cherché à étudier les conditions structurelles et cognitives favorables à la création de start-ups (Isenberg, 2010 ; Mason et Brown, 2014 ; Audretsch *et al.*, 2015 ; Acs *et al.*, 2017). Plusieurs pistes sont proposées dans la littérature. Pour Mason et Brown (2014), il existe des éléments propices à l'émergence des écosystèmes entrepreneuriaux. Ils apparaissent dans des espaces présentant des conditions avantageuses pour l'écosystème qui prend forme. Certains auteurs suggèrent l'existence d'un processus de « recyclage entrepreneurial » où des entrepreneurs à succès restent impliqués dans l'écosystème qui a contribué à leur réussite (Mason et Harrison, 2006 ; Spigel et Harrison, 2018). D'autres études explorent l'influence de l'environnement institutionnel et sa capacité à soutenir la création de jeunes entreprises innovantes (Sine et David, 2010 ; Terjesen *et al.*, 2013 ; Brooks *et al.*, 2019). Les institutions, en tant que règles, croyances partagées ou éléments cognitifs et culturels, guident les comportements et organisent le champ social dans lequel individus et organisations évoluent (Scott, 1995 ; Rojot, 2005). Ainsi, et au-delà des acteurs, cet environnement institutionnalisé compte autant et contribue à rendre l'écosystème entrepreneurial plus performant.

L'écosystème entrepreneurial est donc difficile à appréhender, car il apparaît dans un ensemble unique de conditions et de circonstances qui évoluent au fil du temps (Mack et Mayer, 2016 ; Auerswald et Dani, 2017). Cette capacité d'adaptation et de reconfiguration est une autre de ses grandes caractéristiques (Isenberg, 2011 ; Mason et Brown, 2014), et il semble que les écosystèmes résilients prennent forme dans des cadres institutionnels favorables (Terjesen *et al.*, 2013). Cependant, force est de constater que le facteur de la gouvernance a été négligé (Cavallo *et al.*, 2018). L'implication de certains acteurs pour soutenir le système relationnel ou alimenter l'écosystème en ressources n'a été étudiée que récemment (Alvedalen et Boschma, 2017 ; Colombo *et al.*, 2017 ; Cavallo *et al.*, 2018). Dans la littérature, il existe un débat entre les partisans d'une évolution « naturelle » de ces écosystèmes (Isenberg, 2010 ; Thompson *et*

al., 2017 ; Roundy *et al.*, 2018) et ceux qui nuancent l'absence d'intervention dans la gouvernance et son impact sur le développement de l'écosystème entrepreneurial (Spigel, 2016, Colombo *et al.*, 2017). En outre, pour poursuivre sur cette même idée, plusieurs recherches soulignent l'implication des universités (Rice *et al.*, 2014), des pouvoirs publics (Stam, 2015) ou des entreprises (Audretsch et Link, 2017) pour piloter l'écosystème entrepreneurial. À l'instar des travaux de Colombelli *et al.* (2017), de premiers résultats sont apparus concernant le processus d'évolution des écosystèmes entrepreneuriaux et le mode de gouvernance à privilégier (*i.e.* hiérarchique ou relationnelle).

Que faut-il penser de ces recherches ? Comment se constitue un environnement institutionnalisé favorable à la création d'entreprise ? Quel rôle la gouvernance occupe-t-elle pour soutenir la croissance de l'écosystème ? Pour répondre à ces questions, il convient d'explorer les stratégies et actions des acteurs impliqués dans le pilotage de l'écosystème entrepreneurial.

2. Point de vue adopté

Le mouvement enclenché depuis plusieurs dizaines d'années à propos d'une activité dématérialisée et extraterritorialisée ne remet pas en question le rôle du territoire. Aujourd'hui, l'enjeu consiste à déterminer les configurations les plus profitables qu'un tel espace peut procurer. Car, lorsqu'on raisonne uniquement à un niveau global, on occulte les spécificités du niveau local, sa culture, son histoire, ses atouts et ses imperfections. Le phénomène de métropolisation s'est accéléré et laisse place à un regroupement des activités et des populations dans des aires urbaines de plus ou moins grande taille. Les métropoles s'inscrivent davantage dans l'économie européenne, voire mondiale, ce qui modifie leur ancrage local ou régional. Elles ne constituent évidemment pas le seul niveau d'analyse pertinent², toutefois elles autorisent un examen intéressant des acteurs et mécanismes d'interactions dans un contexte spécifique. Il s'agit bien de comprendre les comportements des individus et organisations qui y opèrent et la dynamique relationnelle qu'ils entretiennent. Les métropoles offrent des espaces propices au développement de l'entrepreneuriat, et elles s'emparent du phénomène pour répondre aux enjeux économiques et sociaux (Audretsch, Belitski et Desai, 2015 ; Roundy, 2017). À titre d'illustration, le dispositif French Tech lancé en 2014 par l'État et visant à

² Depuis 2013, plusieurs lois de décentralisation tentent d'améliorer l'efficacité de l'action publique en spécialisant les compétences des différents échelons administratifs. À titre d'exemple, on peut citer la loi MATPAM (2013), qui a donné naissance aux métropoles en tant que nouvelle catégorie d'établissement public, ou la loi NOTRe (2015) donnant aux régions des compétences précises en matière de développement économique.

soutenir les start-ups du numérique se décline dans de nombreuses métropoles françaises (Aix-Marseille, Bordeaux, Brest, Lille, Nantes, Rennes...).

Nous avons choisi comme terrain d'analyse l'écosystème entrepreneurial de la métropole amiénoise qui représente une ville³ de taille moyenne (moins de 200 000 habitants), plus précisément il s'agit d'un écosystème souffrant de plusieurs faiblesses structurelles, *i.e.* offre entrepreneuriale peu développée, faible esprit d'entreprise, *etc.*). Par son ancrage dans la ville et par l'apparition d'un système de gouvernance destiné à créer un environnement institutionnel⁴ favorable à l'entrepreneuriat, ce contexte nous paraissait être un terrain propice à notre travail doctoral.

Nous choisissons de nous intéresser uniquement à la question de la gouvernance, dont le concept reste polysémique (Le Galès et Voelzkow, 2001) et qui demeure peu exploré dans le contexte des écosystèmes entrepreneuriaux (Cavallo *et al.*, 2018). Les travaux disponibles ne détaillent guère les pratiques concrètes mises en œuvre, qui plus est pour créer un cadre institutionnel susceptible de soutenir son développement. Étudier le problème sous le prisme de la gouvernance nous semble être un choix judicieux en ceci qu'elle permet de susciter et de faire vivre une dynamique entrepreneuriale, source d'innovation pour les membres de l'écosystème. De plus, ce point de vue nous offre l'occasion de décrire les stratégies et actions d'un groupe d'acteurs coalisés capable d'agir sur l'environnement institutionnel au lieu d'en être dépendant. Pour ce faire, nous mobilisons le courant néo-institutionnaliste (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1987 ; Greenwood et Meyer, 2008) en nous référant au concept de travail de création institutionnelle (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Ben Slimane et Leca, 2010) afin d'expliquer les pratiques concrètes mises en œuvre par la gouvernance. L'organisation de ces pratiques autour de différents leviers (*i.e.* politique, normatif et cognitif) nous permet de comprendre la manière dont la gouvernance tente de faire naître de nouvelles institutions (*e.g.* normes de soutien aux entrepreneurs, croyances au sujet de la création d'entreprise), et pallier ainsi des caractéristiques structurelles expliquant l'existence d'obstacles à l'essor d'une dynamique collective.

Par conséquent, nous écartons les décisions et actions des acteurs qui portent sur d'autres domaines tels que l'accompagnement entrepreneurial ou le capital humain. De même,

³ Les villes, quelle que soit leur taille, se sont toujours engagées pour le développement de leur territoire. Ces engagements visent à créer un système de production et d'échange capable de former des ressources spécifiques (Boutillier et Uzunidis, 2016). Il est clair que la ville est un support privilégié pour le développement de l'entrepreneuriat.

⁴ L'environnement institutionnel est défini comme les normes, routines, habitudes et croyances qui régulent et stabilisent les relations entre les acteurs (North, 1990 ; Rojot, 2005).

nous laissons de côté l'étude d'autres caractéristiques de l'écosystème entrepreneurial comme le rôle des grandes entreprises ou bien la disponibilité des financements.

3. Problématique

Malgré des avancées sur l'étude du fonctionnement des écosystèmes entrepreneuriaux, rares sont les travaux qui approfondissent l'étude de leur gouvernance (Spigel, 2016 ; Audretsch et Link, 2017 ; Colombelli *et al.*, 2017) et de son impact pour faciliter et pérenniser de nouvelles institutions propices à l'entrepreneuriat (Stam et Elfring, 2008 ; Brown et Mawson, 2019).

L'écosystème entrepreneurial repose sur un environnement institutionnel qui guide les comportements des individus et organise les liens entre les acteurs selon trois dimensions : politique, normative et cognitive (Scott, 1995). En les reprenant, Sine et David (2010) explorent l'impact des institutions sur le processus entrepreneurial (*i.e.* détection d'opportunités, création de l'entreprise, croissance...). Inversement, ils examinent dans quelle mesure les entrepreneurs cherchent à modifier les institutions afin de renforcer leur légitimité et leur crédibilité (*i.e.* mission sociale de l'entreprise, promotion d'une nouvelle activité, apparition de réseaux, *etc.*). Les piliers institutionnels identifiés par Scott (1995) structurent l'écosystème entrepreneurial qui apporte un cadre favorable aux entrepreneurs (Sine et David, 2010 ; Terjesen *et al.*, 2013). Par la suite, d'autres études sont venues compléter notre compréhension du lien entre environnement institutionnalisé et entrepreneuriat. Par exemple, Stam (2015) a étudié l'impact des politiques de soutien sur la création d'un contexte propice aux entrepreneurs. D'après l'auteur, il convient d'agir sur toutes les facettes de la société (*e.g.* éducation, culture) et pas uniquement sur la composante économique de la création d'entreprise. De même, Spigel (2017) a identifié un ensemble d'éléments sociaux, matériels ou symboliques présents au sein des écosystèmes entrepreneuriaux. Les institutions sont en mesure de faciliter l'émergence d'un esprit d'entreprise essentiel pour stimuler l'entrepreneuriat (Terjesen *et al.*, 2013 ; Stam et Spigel, 2016). Bien que la littérature s'accorde sur l'importance d'un environnement institutionnel approprié, les conditions pour créer un tel système ne sont guère explorées, ce qui semblait justifier une recherche à nouveaux frais, dans le cadre de ce travail doctoral.

L'objectif de notre recherche est d'apporter une nouvelle compréhension de la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux et de son influence sur la création d'un environnement institutionnel favorable à l'entrepreneuriat. Au sein de ces écosystèmes, plusieurs acteurs ont la capacité de créer ou de modifier les institutions en mettant en œuvre des

pratiques pour soutenir leur développement (Alvedalen et Boschma, 2017). Nous proposons d'explorer plus en profondeur la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial et d'identifier les actions concrètes exerçant une influence sur l'apparition de nouvelles institutions.

Nous avançons que l'écosystème entrepreneurial se développe dans un espace régi par des institutions formelles (*i.e.* organisations) et informelles (*i.e.* croyances, routines, normes) qui peuvent pallier ses défaillances structurelles. La dimension de la gouvernance est importante et nous tentons de la mettre à jour. Nous défendons la thèse selon laquelle la gouvernance a un impact sur la création d'un environnement institutionnalisé susceptible de soutenir le développement de l'écosystème entrepreneurial.

Notre objet de recherche consiste donc à analyser :

Comment la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial participe-t-elle à la construction de son environnement institutionnel ?

Nous formulons plusieurs questions de recherche pour répondre à cette problématique. Comment représenter la gouvernance dans un écosystème entrepreneurial ? Quelles sont les stratégies et actions mobilisées par les acteurs pour créer de nouvelles institutions ?

4. Positionnement méthodologique

Notre objet de recherche et les interrogations qui en découlent entraînent naturellement un questionnement méthodologique.

L'étude des comportements des acteurs impliqués dans l'écosystème entrepreneurial n'est pas aisée et nécessite une démarche qualitative permettant de contextualiser un concept aussi complexe que peut l'être la gouvernance. Nous faisons le choix d'une étude de cas unique (*i.e.* l'écosystème entrepreneurial de la métropole d'Amiens) afin d'étudier dans un contexte précis notre objet de recherche. Dans ce travail doctoral, nous avons triangulé les sources et les collectes de données dans le but de renforcer la solidité de nos résultats.

Nous optons pour une démarche abductive et notre recherche se place dans la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967). À partir d'une observation participante masquée de 36 mois, nous mettons en évidence le mode de gouvernance et les pratiques institutionnelles qui en découlent dans la construction d'un environnement institutionnalisé. Pour ce faire, nous mobilisons la méthode d'analyse de Paillé (1994, 2017) qui consiste à réaliser plusieurs étapes

successives dans le but d'aboutir à la théorisation de notre objet de recherche, et ce faisant nous en apportons une compréhension nouvelle.

5. Plan du travail doctoral

La thèse est articulée en trois parties, composées chacune de deux chapitres.

La première partie « De l'écosystème entrepreneurial à sa gouvernance » est consacrée à la revue de la littérature sur l'écosystème entrepreneurial et aux forces qui le régissent.

- Nous destinons le Chapitre I à l'exploration du concept d'écosystème entrepreneurial en synthétisant les antécédents conceptuels, pour tenter d'en comprendre les caractéristiques.
- Le Chapitre II appréhende la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial. Nous nous référons aux travaux sur la gouvernance des réseaux et à l'école institutionnaliste pour évoquer cette notion et son lien avec l'environnement institutionnel nécessaire au développement de l'écosystème.

La deuxième partie est intitulée « De la problématique à la méthodologie », nous y abordons la problématique et les positions méthodologiques employées pour ce travail doctoral.

- Le Chapitre III détaille nos choix méthodologiques pour répondre à notre problématique de recherche. Nous présentons également notre terrain de recherche en insistant sur le contexte étudié : l'écosystème entrepreneurial ancré dans une métropole de taille moyenne.
- Le Chapitre IV décrit et justifie les outils de collecte du matériau empirique ainsi que la méthode d'analyse que nous avons utilisée.

La troisième partie « Des résultats à la discussion générale » aborde les résultats, enseignements et discussions tirés de cette recherche.

- Dans le Chapitre V nous présentons les conclusions issues de nos observations. Nous parvenons à porter l'analyse à un niveau conceptuel et précisons le travail de catégorisation.
- Le Chapitre VI est consacré aux dernières étapes de notre travail d'analyse et aux résultats auxquels nous aboutissons. Nous proposons une synthèse sur la littérature portant sur notre champ de recherche, l'écosystème entrepreneurial, et sur notre objet théorique, la gouvernance.

-

Partie I : De l'écosystème entrepreneurial à sa gouvernance

CHAPITRE I. Vers une compréhension globale de l'écosystème entrepreneurial

Section 1. Genèse du concept d'écosystème entrepreneurial

Section 2. De la compréhension à la théorisation de l'écosystème

CHAPITRE II. La gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux par l'approche des pratiques institutionnelles

Section 1. Écosystème entrepreneurial et enjeux de gouvernance

Section 2. Institutions et environnement institutionnel

Dans l'introduction générale, nous avons présenté la question de recherche qui motive ce travail doctoral. Cette première partie questionne les concepts que nous avons mobilisés dans le cadre de la thèse.

Chapitre I. Vers une compréhension globale de l'écosystème entrepreneurial

Le Chapitre I interroge l'écosystème entrepreneurial et les forces à l'œuvre susceptibles d'influencer sa trajectoire et ses performances. Dans la section 1, nous revenons sur les débuts de l'étude des écosystèmes entrepreneuriaux par le biais des travaux sur les économies d'agglomérations et l'écosystème d'affaires. Nous expliquons l'évolution de la littérature dont l'analyse a progressivement basculé pour s'intéresser aux conditions sous-jacentes qui permettent la réussite de l'individu-entrepreneur. Nous tentons d'appréhender, dans la section 2, aussi bien les définitions que la nature de l'écosystème entrepreneurial. Nous verrons également que le phénomène est dynamique et se structure à mesure qu'il évolue.

Chapitre II. La gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux

Le Chapitre II explore la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux à travers les travaux théoriques et empiriques de la gouvernance des réseaux et de la théorie des institutions. L'objectif est de comprendre les conséquences des actions d'acteurs susceptibles de s'impliquer dans la gestion de l'écosystème et d'influencer les institutions qui l'habitent. En lien avec notre terrain de recherche, nous approfondissons le concept de travail institutionnel et la capacité de la gouvernance à agir pour un environnement institutionnalisé qui soit propice à l'entrepreneuriat.

Chapitre I. Vers une compréhension globale de l'écosystème entrepreneurial

L'écosystème entrepreneurial est devenu particulièrement populaire pour étudier et comprendre les facteurs qui contribuent à la création d'entreprises innovantes. Le concept demeure récent et la littérature s'est longtemps cantonnée à sa définition et à ses principales caractéristiques (Neck *et al.*, 2004 ; Cohen, 2006 ; Isenberg, 2011 ; Stam, 2015). En réalité, la multitude d'acteurs et les spécificités du territoire complexifient l'étude des écosystèmes entrepreneuriaux.

La section 1 revient sur les antécédents conceptuels qui ont servi de point de départ à la construction des fondements théoriques de l'écosystème entrepreneurial. Nous faisons référence aux travaux sur les regroupements géographiques d'activités (Marshall, 1920 ; Porter, 1990 ; Markusen, 1996 ; Cooke, 2001 ; Boschma, 2005). Nous nous reportons aussi au travail précurseur de Moore (1993, 1996) et cherchons à comprendre la genèse des recherches sur l'écosystème entrepreneurial.

La section 2 est consacrée à l'analyse approfondie du concept d'écosystème entrepreneurial. Nous tentons d'appréhender aussi bien les définitions issues de la revue de littérature que l'approche écosystémique qui caractérise les écosystèmes entrepreneuriaux. Nous verrons par ailleurs que l'écosystème entrepreneurial est loin d'être un phénomène statique et qu'il possède sa propre dynamique.

Section 1 : Genèse du concept d'écosystème entrepreneurial

Bien que l'intérêt de la communauté scientifique pour les écosystèmes entrepreneuriaux soit récent, celui-ci s'appuie sur des travaux antérieurs qui constituent une base théorique solide (Marshall, 1920 ; Porter, 1990 ; Moore, 1993 ; Saxenian, 1994). Tous apportent un éclairage différent pour tenter d'expliquer les liens entre les processus de création d'activités et les contextes économiques et sociaux d'un espace géographique. Nous examinons d'abord cette littérature au fondement même de la recherche contemporaine sur l'écosystème entrepreneurial, puis nous explorons ce phénomène complexe.

1. Antécédents de recherche de l'écosystème entrepreneurial

Les recherches sur l'écosystème entrepreneurial proposent une vision évolutive de la création d'entreprises fondée sur une communauté d'acteurs interdépendants et le plus souvent localisés. Elles s'appuient également sur de nombreux travaux liés au regroupement géographique de l'activité économique et offrent une perspective à la fois nouvelle et distinctive. Nous revenons ainsi sur les recherches qui ont su marquer les activités localisées et retraçons les prémices du concept d'écosystème entrepreneurial.

1.1. Apports théoriques de l'ancrage spatial des dynamiques économiques

Les travaux sur l'écosystème entrepreneurial sont à relier à d'autres concepts largement explorés par la littérature (Acs *et al.*, 2017) : districts industriels, *clusters*, systèmes régionaux d'innovation. Nous explorons ces notions ci-après.

1.1.1. Districts industriels et *clusters*

Déjà Marshall (1920) s'intéressait aux facteurs qui justifient les regroupements d'activités au sein d'une région. Selon lui, les entreprises se concentrent dans des espaces (appelés districts) et chacune contribue à diminuer le coût de production pour les autres : ce sont les « économies d'agglomération »⁵. La communauté scientifique s'appuie sur l'apport de Marshall (1920) pour expliquer les raisons du regroupement spatial des organisations et d'autres travaux complémentaires marqueront la littérature. Citons, entre autres : Saxenian (1994), dont les recherches portent sur la *Silicon Valley*⁶, et qui souligne le rôle des facteurs sociaux, culturels et institutionnels sur les économies régionales. Plus encore, l'étude des *clusters* a permis de définir un système de relations fondé sur une volonté de partage et d'intégration (Porter, 1990). Un *cluster* est une concentration géographique d'organisations interdépendantes (*i.e.* entreprises de toute taille, laboratoires de recherche, *etc.*), situées sur une même chaîne de valeur, partageant des connaissances et compétences, et en interaction avec des institutions qui contribuent à leur développement. D'une part, la concentration d'entreprises d'une même industrie attire d'autres organisations et une main-d'œuvre qualifiée. D'autre part, les connaissances créées et accumulées par les organisations (*e.g.* entreprise, laboratoires de

⁵ Marshall (1920) parle « d'atmosphère industrielle ». La productivité et la compétitivité sont renforcées par la présence des multiples entreprises qui appartiennent à la même industrie. L'accent est mis sur la division locale du travail au sein d'un secteur industriel.

⁶ Le succès économique de la *Silicon Valley* a été attribué à son système industriel relativement ouvert et non hiérarchisé. Elle a servi de modèle à de nombreux décideurs institutionnels qui ont cherché à reproduire sa réussite dans leur propre territoire (souvent sans succès).

recherche, établissements d'enseignement supérieur) du *cluster* rejaillissent sur ses membres. Les entreprises moins bien dotées en ressources peuvent augmenter plus facilement leur potentiel d'innovation. En bref, ce concept fait référence à quatre fondements théoriques majeurs :

- (1) **Le partage de connaissances** : les échanges et les interactions entre les individus favorisent les transferts de savoirs. Ils ne sont possibles que si les relations déployées et entretenues par les acteurs ou les groupes sont localisées.
- (2) **L'externalité du réseau** : chaque organisation membre du *cluster* bénéficie des externalités positives créées, les participants appartiennent à un groupe d'intérêts communs et partagés.
- (3) **L'intégration verticale des firmes** : les membres au réseau bénéficient d'infrastructures communes donc de coûts de transactions moins importants (*i.e.* entre agents d'un même processus de production).
- (4) **Les relations avec l'extérieur** : les *clusters* ne sont pas des systèmes fermés, indépendants et autosuffisants. Ce sont des réseaux en relation permanente avec leur environnement externe (*e.g.* institutions, fournisseurs, clients, *etc.*).

Dans leurs études, Isenberg (2011) et Feld (2012) font explicitement référence aux *clusters* de Porter (1990). La proximité géographique des organisations contribue à accroître leur capacité d'innovation et stimule l'entrepreneuriat. Les *clusters* apportent des ressources utiles aux entrepreneurs, ils créent des environnements propices à l'esprit d'entreprise. Comme le rappellent Spigel et Harrison (2018), les écosystèmes entrepreneuriaux mobilisent la théorie des *clusters* car ils soulignent l'importance pour les entrepreneurs de s'appuyer sur des connaissances externes. Ces savoirs nouveaux sont une composante essentielle du succès des entreprises dans les économies modernes.

En résumé, l'écosystème entrepreneurial s'appuie sur plusieurs principes des *clusters*. Premièrement, l'entrepreneur tire parti des connaissances et informations obtenues auprès d'acteurs externes et qui améliorent la compétitivité de sa jeune entreprise. Deuxièmement, ce savoir qui est essentiel dans l'économie contemporaine est favorisé par la proximité spatiale des organisations. Troisièmement et dernier principe, ce regroupement géographique est une source d'avantage concurrentiel pour les nouvelles entreprises car elles tissent des relations avantageuses pour leur croissance (*e.g.* premiers clients, collaboration avec des laboratoires de recherche).

1.1.2. Systèmes régionaux d'innovation

Une autre approche s'est concentrée sur le rôle de facteurs systémiques, et localisés, dans le développement des savoirs des organisations : les « systèmes régionaux d'innovation » (Cooke, 2001 ; Boschma, 2005). Si la littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux fait moins référence à ce domaine d'études, elle s'en inspire très clairement (Spigel et Harrison, 2018). Les systèmes régionaux d'innovation (SRI) explorent les liens entre des organisations « centrales » qui produisent des connaissances (*e.g.* université, service R&D d'une entreprise) et des entreprises qui s'en emparent pour innover. Ces relations permettent aux savoirs de se répandre entre les différentes organisations, ce qui accroît la capacité d'innovation de la communauté au sein d'une région⁷ (Asheim et Gertler, 2005). Les politiques menées au sein des SRI visent à soutenir les organisations en capacité de créer du savoir et à favoriser le processus d'apprentissage entre les entreprises (Cooke, 2001).

Dans le prolongement des SRI, Cooke (2007) définit les « systèmes régionaux d'innovation entrepreneuriaux » caractérisés par la présence d'investisseurs et d'entrepreneurs portés par l'ambition d'activités innovantes disruptives. Dans ce cas, les flux de connaissances dépendent des acteurs entrepreneuriaux eux-mêmes (et non d'une organisation centrale comme pour les SRI) qui créent leurs propres réseaux et institutions.

Les recherches sur les écosystèmes entrepreneuriaux s'appuient sur celles des SRI car elles prennent en compte le tissu relationnel comme catalyseur de l'innovation et de l'esprit d'entreprise. À l'instar des *clusters*, l'entrepreneur qui dispose d'un vaste réseau possède un avantage pour exploiter les opportunités du marché et accéder à des financements privés (Spigel et Harrison, 2018). Qui plus est, l'importance des organisations capables de produire des connaissances scientifiques et de former une main-d'œuvre très qualifiée (*e.g.* université, site de R&D) est également un pilier commun avec les SRI, et ce pour plusieurs raisons. *Primo*, elles contribuent à disséminer des projets de recherche avancés auprès des membres de l'écosystème entrepreneurial. *Secundo*, elles l'alimentent en capital humain et participent à attirer des travailleurs qualifiés (Spigel et Harrison, 2018). *Tertio*, bien que les interventions publiques ne puissent pas à elles seules stimuler l'innovation, elles peuvent tout de même créer les conditions qui la rendent possible (Asheim et Gertler, 2005). Il en est de même pour l'écosystème entrepreneurial : le soutien public (*e.g.* financement, formation) crée les

⁷ La région est un réservoir pour les activités innovantes, car la connaissance se partage (ou est plus facilement accessible), les réseaux et le capital humain y sont abondants et les initiatives politiques encouragent le processus d'innovation (Cooke, 2001).

conditions propices à la croissance de l'entrepreneuriat au sein d'un territoire (Feld, 2012 ; Stam, 2015).

Le principal point commun du concept d'écosystème entrepreneurial avec le district industriel, le *cluster* et le SRI consiste à mettre l'accent sur l'existence de forces situées au-delà des frontières de l'organisation et qui peuvent contribuer à sa croissance (*cf. infra* Tableau 1). Ces études apportent un cadre théorique solide qui permet de comprendre pourquoi certains lieux profitent d'un entrepreneuriat plus performant.

Tableau 1 : La littérature sur les districts industriels, les clusters et les systèmes d'innovation

Concepts clés	Caractéristiques	Contributions pour l'écosystème entrepreneurial
District industriel Marshallien	Accès commun aux compétences du marché du travail, biens et services spécialisés, partage des savoirs, concurrence sur le marché	Capital humain (accès commun au marché du travail), services intermédiaires, partage des savoirs
District industriel italien	Spécialisation, coopération interorganisationnelle, confiance (ancrage social)	Réseaux entre entrepreneurs et entreprises
<i>Cluster</i>	Partage des savoirs, externalité du réseau, intégration verticale, système ouvert sur son environnement	Talent, capital financier, connaissance, infrastructures physiques, services de soutien
Système d'innovation	Fonctionnement en réseau, apprentissage interorganisationnel	Connaissance, capital financier, institutions formelles

Source : Stam et Spigel (2016)

Bien que les recherches sur l'écosystème entrepreneurial prolongent en partie celles sur les concepts connexes, elles diffèrent sur plusieurs points (*cf. annexe 1*).

- (1) Contrairement à la littérature sur les districts, les *clusters* et les SRI, les travaux sur l'écosystème entrepreneurial se concentrent, surtout et avant tout, sur l'entrepreneur

innovant ou la start-up⁸ et non sur les grandes entreprises ou les industries (Stam et Spigel, 2016).

- (2) Le rôle de la connaissance au sein de l'écosystème entrepreneurial est modifié. Dans les modèles traditionnels, elle se réfère aux savoir-faire techniques nécessaires pour développer de nouveaux produits et à la connaissance des marchés pour identifier ceux qui réussiront sur le marché. Dans l'écosystème entrepreneurial, ces savoirs sont essentiels. Toutefois, un nouveau domaine apparaît : celui du processus entrepreneurial lui-même. Il s'agit des connaissances liées à l'entrepreneuriat (*e.g.* réaliser des *business plans*, organiser une étude de marché, présenter son projet à des investisseurs, *etc.*), par conséquent les réseaux et le mentorat sont indispensables à leur partage dans l'écosystème (Stam et Spigel, 2016).
- (3) L'écosystème entrepreneurial s'écarte des approches politiques descendantes et communes aux regroupements spatiaux d'activités (Lerner, 2009). Les pouvoirs publics adoptent donc un comportement plus « facilitateur » laissant à la communauté d'entrepreneurs le soin de diriger l'écosystème (Feld, 2012 ; Stam, 2015).
- (4) Du point de vue des écosystèmes entrepreneuriaux, il est fondamental de prendre en compte la capacité de l'entrepreneur à accéder aux ressources de son environnement (Asselineau *et al.*, 2014 ; Spigel et Harrison, 2018). Par exemple, les écosystèmes performants sont dotés d'une culture qui encourage les mises en relation, ce qui favorise *de facto* la circulation des ressources et permet aux entrepreneurs d'y accéder plus facilement.

Mis à part les concepts analogues que nous avons présentés, la recherche sur l'écosystème entrepreneurial renvoie à une notion qui s'inscrit également dans la théorie des concentrations spatiales d'activités et que nous présentons ci-dessous.

⁸ On désigne généralement les start-ups comme des organisations liées à l'expérimentation de nouvelles activités sur un marché. La plupart du temps, elles réunissent les conditions suivantes : la perspective d'une forte croissance, l'usage d'une nouvelle technologie et le besoin d'un financement important. Pourtant, ce terme ne correspond à aucune définition statistique officielle. Pour définir une entreprise à forte croissance, les critères retenus évoluent selon les études et les pays.

1.2. L'écosystème en tant que réseau dynamique pour l'entrepreneuriat

Au-delà du prisme des valeurs individuelles (*e.g.* leadership, résilience) ou microéconomique (*e.g.* capital social, réseau, notoriété), l'entrepreneur tire parti d'un milieu où le tissu relationnel entre organisations et individus est dense (Adner, 2017 ; Spigel, 2017). C'est ce que l'on appelle un écosystème et il se caractérise par un maillage de liens qui permet des interactions efficaces entre les acteurs. Il reflète une vision écosystémique des différentes organisations impliquées directement ou indirectement dans les activités d'un secteur donné. L'écosystème traduit une forme de réseau qui laisse place à une logique de compétition autour de l'innovation continue. Selon Moore (1993, 1996) il existe des écosystèmes dans lesquels s'intègrent de multiples organisations interconnectées autour d'une entreprise pivot, il les nomme écosystème d'affaires. Il convient du fait de son importance et de sa complexité d'examiner ce concept comme domaine de recherche préalable à l'écosystème entrepreneurial puis de revenir sur les origines de ce dernier.

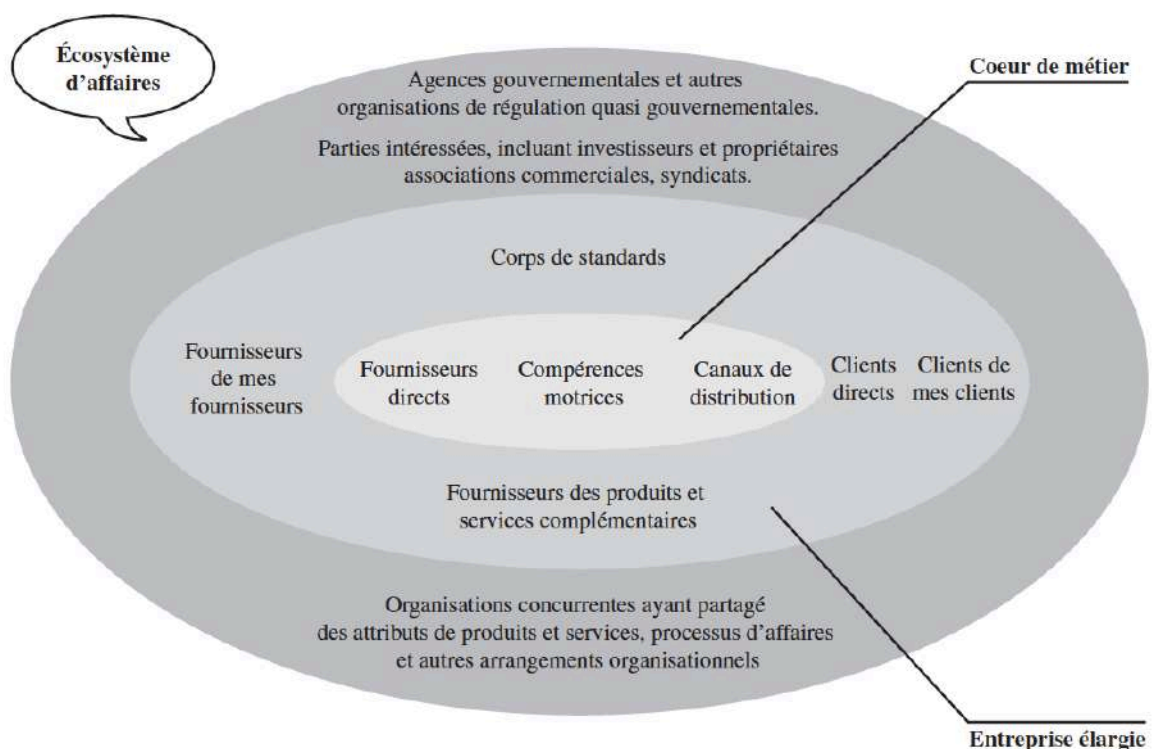
L'écosystème d'affaires⁹, défini par Moore (1996), nécessite d'orchestrer un groupe d'acteurs pour concrétiser une nouvelle valeur sur un marché (Adner, 2017). Ce concept renvoie à des « espaces » où se développent de nouvelles manières d'entreprendre et d'innover ; les entreprises doivent exercer leur capacité à créer et saisir la valeur générée par un système innovant, et produire des activités complémentaires (Moore, 1996 ; Letaifa et Reynoso, 2015 ; Acs *et al.*, 2017). Pour Moore (1996), l'écosystème commercial est défini comme une communauté qui regroupe des entreprises et leurs parties prenantes (*i.e.* producteurs, concurrents, fournisseurs, banque) pour produire des biens et services à destination de leurs clients, eux-mêmes font partie intégrante de l'écosystème. Cette communauté se rassemble autour d'une ou plusieurs organisations centrales qui définissent de nouveaux standards ou rallient les acteurs autour d'une innovation¹⁰. L'entreprise peut appartenir à plusieurs écosystèmes, contribuant ainsi à la faire évoluer seule ou en lien avec d'autres acteurs (Moore, 1996). Les membres développent une forte culture collaborative et privilégient une logique relationnelle dans leurs échanges, cette approche permet d'intégrer des relations nouvelles (*e.g.* coopération, interdépendance mutuelle, coopération).

⁹ Également appelé « écosystème commercial ».

¹⁰ A titre d'illustration, l'organisation créatrice du logiciel libre « Linux » a su constituer un écosystème d'affaires autour de son nouveau standard technologique et renforcer sa position concurrentielle sur le marché des systèmes d'exploitation d'ordinateurs (Blondel et Gratacap, 2016).

Néanmoins, l'usage généralisé du terme « écosystème d'affaires » a brouillé sa signification d'où l'importance d'en déterminer les contours. En référence à la littérature en stratégie, nous retiendrons la définition suivante : « un niveau cœur de métier qui inclut les fournisseurs directs, les compétences motrices et les canaux de distribution, un niveau entreprise élargie comprenant les fournisseurs des fournisseurs, les clients directs et leurs clients, les corps de standards et les fournisseurs des produits et services complémentaires et finalement un niveau d'écosystème regroupant les acteurs périphériques tels que les agences gouvernementales, les parties prenantes, les organisations concurrentes ayant partagé des attributs de produits et services, processus d'affaires et autres arrangements organisationnels » (Ben Letaifa et Rabeau, 2012, p. 58). Cette définition a le mérite de distinguer l'écosystème de concepts connexes tels que les systèmes d'innovation ou les grappes industrielles. Ensuite, elle apporte une vision plus holistique des acteurs et de leurs pratiques, enfin et surtout, elle montre l'interdépendance des membres et les effets de leurs actions sur l'écosystème (cf. Figure 1).

Figure 1 : Représentation de l'écosystème d'affaires



Source : Ben Letaifa et Rabeau (2012), adapté de Moore (1996, p. 27)

L'écosystème se démarque des autres concepts tels que les réseaux complexes, les grappes industrielles, ou les *clusters*, car il permet de visualiser trois niveaux d'interaction (Moore, 1996) :

- (1) Un niveau « cœur de métier » avec les fournisseurs directs et les compétences principales liées à l'activité de l'écosystème.
- (2) Un niveau « entreprise élargie » qui comprend des fournisseurs de second rang et des clients directs et indirects.
- (3) Un niveau qui regroupe « les acteurs périphériques » tels que les agences gouvernementales, les investisseurs ou le réseau bancaire.

L'écosystème d'affaires dépasse le cadre de la territorialité car il transcende les réseaux traditionnels pour impliquer de façon directe ou indirecte de multiples acteurs dans une dynamique d'innovation ouverte. Il laisse place à de nouvelles pratiques écosystémiques, c'est-à-dire dynamiques, coopétitives et ouvertes, créant ainsi une interdépendance entre ses membres (Ben Letaifa & Rabeau, 2012).

Certains chercheurs établissent un lien clair entre l'écosystème d'affaires et l'entrepreneuriat à l'instar de Blondel et Gratacap (2016) qui suggèrent que les ressources et compétences localisées du premier favorisent l'émergence, le développement et le partage d'activité pour les entrepreneurs. Les créateurs d'entreprises bénéficient d'un accès privilégié à certaines ressources (*e.g.* infrastructures, compétences, brevets, réseau de financement, *etc.*) de l'écosystème commercial. Par conséquent ils peuvent identifier et sélectionner les acteurs qui animent cet écosystème pour bénéficier de leurs activités par rapport à leur propre développement d'entreprise (Asselineau *et al.*, 2014). À l'opposé de l'approche individuelle de l'entrepreneur innovateur, celui-ci s'intègre parmi les autres membres de l'écosystème d'affaires pour participer à une intention stratégique commune fondée sur la proposition d'un nouveau modèle économique, d'un nouveau standard technologique ou d'un nouveau produit. L'écosystème commercial amène donc l'entrepreneur à associer les ressources et compétences de chaque acteur et à partager les risques à la hauteur de la contribution de chacun (Blondel et Gratacap, 2016).

D'autres travaux laissent également apparaître un raisonnement selon lequel il existe un lien entre écosystème d'affaires et entrepreneuriat (Boschma, 2005 ; Acs *et al.*, 2017 ; Autio *et al.*, 2017). Dans le cas de la création de nouvelles activités, l'innovation et son intégration dans les modèles d'entreprises favorisent l'émergence d'un écosystème commercial. Les entrepreneurs

créent et capturent la valeur en interagissant avec les acteurs de l'écosystème commercial, ce qui facilite l'expérimentation des modèles d'affaires (Autio *et al.*, 2017). D'ailleurs, la littérature souligne que dans l'écosystème entrepreneurial, c'est l'innovation liée aux modèles économiques qui constitue l'avantage principal du regroupement d'activités. L'écosystème permet de partager une base de connaissances attachée à un processus commercial général plutôt qu'à une industrie ou une technologie spécifique (Boschma, 2005). Quoi qu'il en soit, l'écosystème entrepreneurial est complexe et dynamique. Complexe car il renvoie à de multiples organisations et institutions. Dynamique puisque ses attributs sont interdépendants et évolutifs. C'est précisément ce que nous interrogeons dans les pages qui suivent.

2. L'écosystème entrepreneurial : un phénomène à éclaircir

Longtemps la littérature s'est intéressée au rôle et à la figure de l'entrepreneur dans la construction et la réussite de son entreprise (Mc Clelland, 1961 ; Kirzner, 1973). Pourtant, aujourd'hui celle-ci se crée et évolue le plus souvent au sein d'un environnement qui offre un contexte institutionnel favorable à l'entrepreneuriat et aux relations synergiques entre les acteurs (Van de Ven, 1993 ; Cohen, 2006 ; Isenberg, 2011 ; Alvedalen et Boschma, 2017). Bien que d'autres facteurs aient été étudiés (*e.g.* types de ressources, offre de soutien), ils l'ont été dans une moindre mesure (Acs *et al.*, 2014). Dans les pages qui suivent, nous retraçons cette évolution de la littérature en partant de l'entrepreneur pour aboutir au concept d'écosystème entrepreneurial. Nous revenons également sur les éléments qui, aux côtés de l'entrepreneur, vont faciliter le développement de son activité.

2.1. Entrepreneur et entrepreneuriat

L'entrepreneur est devenu une figure phare de la croissance économique principalement pour deux raisons. Premièrement, les pouvoirs publics soutiennent l'essor de la création d'entreprise à tous les niveaux. En outre, le développement d'une économie de plateformes¹¹ encourage le recours à des individus-entrepreneurs. Deuxièmement, la médiatisation de l'image de l'entrepreneur traduit un engouement pour les réussites individuelles. Elle met également en avant des succès de quelques figures du monde des affaires, cette démonstration crée un effet d'entraînement et de modèle pour la société (Boutillier et Uzunidis, 2015)¹².

¹¹ Leurs modèles reposent sur les technologies numériques, elles créent de nouveaux intermédiaires qui mettent en relation directe les utilisateurs du service et les prestataires.

¹² À cet égard, on peut citer l'exemple de certaines entreprises européennes et américaines du numérique (Blabla, Veepee, Spotify, Facebook ou AirBnB).

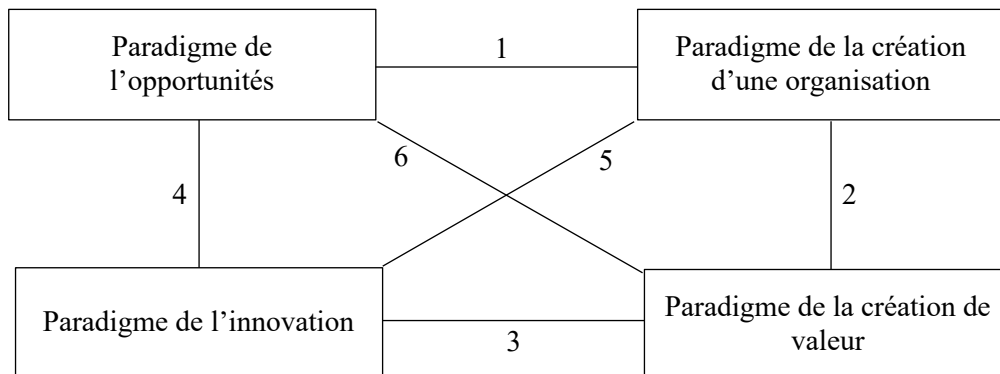
Lorrain *et al.* (1998) ont démontré les limites des travaux qui se sont focalisés sur l'individu-entrepreneur en affirmant que ses traits de personnalité et ses motivations ne permettent pas de distinguer celui qui réussit de celui qui échoue. Dans les années 1990, l'approche comportementaliste a donc suggéré de définir l'entrepreneur par ses actions et comportements, ce sont les compétences qui constituent les meilleurs facteurs de sa performance (Verstraete, 1999). Pour Boutillier et Uzunidis (2015) l'entrepreneur, en tant que figure du capitalisme industriel, profite des opportunités de marché et porte le changement technique. Cet entrepreneur schumpetérien s'oppose à celui défini par Kirzner (1973) pour qui l'entrepreneur est un « découvreur d'opportunités » qui existent déjà. Sa « vigilance entrepreneuriale » lui donne la capacité d'obtenir l'information spontanément, c'est-à-dire de capturer des opportunités de marché plutôt que de les créer.

Si les travaux de recherche sur l'entrepreneur sont nombreux et polymorphes, il existe malgré tout un certain consensus quant à la définition du terme entrepreneur. L'entrepreneur est, par définition, celui qui prend personnellement des risques. Il est vu comme un individu qui saisit une opportunité de marché en créant une organisation et qui apporte une valeur nouvelle pour les parties prenantes auxquelles s'adresse le projet (Verstraete et Fayolle, 2005). L'entrepreneur se caractérise donc par ses décisions, comportements et actions (Verstraete, 1999 ; Brasseur, 2012) qui sont, le plus souvent, réalisés dans un processus plus large (appelé communément « entrepreneuriat ») que nous présentons ci-après.

L'entrepreneuriat a longtemps représenté un domaine de recherche fragmenté et l'obtention d'une définition consensuelle reste complexe. Plusieurs disciplines ont naturellement tenté de définir et de conceptualiser l'entrepreneuriat, marquant ainsi l'évolution du concept et les changements de préoccupations liés à ce domaine de recherche. L'entrepreneuriat renvoie d'abord à une approche fonctionnelle très présente dans le domaine économique (Schumpeter, 1928 ; Leibenstein, 1968). Ensuite, à partir du milieu du XX^e siècle ce concept fait référence à une approche individuelle utilisée en psychologie et en sociologie (Ronstadt, 1984 ; Toulouse, 1988). L'entrepreneuriat renvoie depuis le début des années 1990 à une approche fondée sur les processus utilisée en Sciences de gestion ou dans les théories de l'organisation (Gartner, 1988 ; Bygrave et Hofer, 1991 ; Venkataraman, 1997). C'est donc un champ multidisciplinaire et qui intègre plusieurs approches. Verstraete et Fayolle (2005) présentent un travail de décloisonnement de ces paradigmes pour proposer un cadre commun à

ce domaine scientifique (*cf. infra* Figure 2), car la littérature a multiplié les domaines de recherche sur l'entrepreneuriat sans véritable cadre unificateur.

Figure 2 : Représentation des quatre paradigmes de l'entrepreneuriat et de leurs liens



Source : Verstraete et Fayolle (2005)

Dans la figure ci-dessus les chercheurs mettent en évidence 6 liens que nous résumons :

- Lien 1 : pour exploiter une opportunité d'affaires, il est nécessaire de rassembler et de coordonner des ressources, elles se réalisent en une organisation.
- Lien 2 : l'organisation doit concrétiser une valeur issue des ressources nécessaires à son fonctionnement pour ses parties prenantes. Sans quoi, elle ne peut exister durablement.
- Lien 3 : le lien entre valeur et innovation (organisationnelle, technique ou commerciale) est souvent établi, plus encore lorsque la valeur apportée est importante.
- Lien 4 : une innovation peut être liée à l'apport d'un nouveau produit ou service, à la construction d'une opportunité mise sur le marché (*i.e.* une nouvelle technique, organisation ou façon de commercer) ou à l'arrivée d'une organisation nouvelle sur le marché.
- Lien 5 : l'exploitation d'une innovation est liée à une organisation et celle-ci encourage les interactions créatives essentielles à l'innovation.
- Lien 6 : une opportunité n'est exploitée que si elle est pressentie comme capable de dégager une valeur.

L'entrepreneuriat est perçu comme une « initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes

auxquelles le projet s'adresse » (Verstraete et Fayolle, 2005, p. 45). Les auteurs rejoignent l'idée selon laquelle l'entrepreneuriat est vu comme un processus évolutif. Dès lors, existe-t-il des facteurs favorables qui soutiennent l'entrepreneur ? Comment atteindre une opportunité d'affaires ? L'entrepreneuriat peut être stimulé à condition que l'entrepreneur trouve un soutien à plusieurs niveaux car il a besoin d'infrastructures, d'accéder à des financements ou même de collaborer avec des entreprises établies (Van de Ven, 1993). Plusieurs études ont montré la nécessité de comprendre l'entrepreneuriat dans des cadres plus larges (Spilling, 1996 ; Brasseur, 2012 ; Autio *et al.*, 2014 ; Zarha *et al.*, 2014) alimentant les recherches en faveur d'une vision plus systémique de la création d'entreprise (Isenberg, 2011 ; Mason et Brown, 2014).

2.2. Écosystème entrepreneurial : comprendre la genèse des deux notions

Le concept d'écosystème est présent dès la première moitié du XX^e siècle dans le domaine de la biologie et de l'écologie. Il a été initialement mis en avant par Transley (1935) qui, le premier, a donné une définition précise de l'écosystème pour désigner un système d'organismes vivants dans leur composante physique. La richesse et la diversité des contributions dans le champ de l'écologie et de la biologie ont ouvert des réflexions nouvelles dans les sciences sociales afin de mieux comprendre les activités humaines contextualisées. Dès lors, cette analogie biologique est reprise dans de nombreux travaux en Sciences de gestion permettant de mieux comprendre la complexité des relations entre les acteurs et leurs interdépendances (Marshall, 1920 ; Moore, 1993 ; Mason et Brown, 2014 ; Auerswald et Dani, 2017). En outre, elle renvoie à plusieurs types d'écosystèmes parmi lesquels les écosystèmes d'affaires (Moore, 1993), technologiques (Letaifa et Rabeau, 2006), organisationnels (Mars *et al.*, 2012), universitaires (Rice *et al.*, 2014) et d'innovation (Clarysse *et al.*, 2014).

Dans ses recherches Moore (1993) fait notamment le parallèle avec les écosystèmes biologiques : « *business ecosystems condense out of the original swirl of capital, customer interest, and talent generated by a new innovation, just as successful species spring from the natural resources of sunlight, water, and soil nutrients* » (p. 76). Pour l'auteur, un tel écosystème tend progressivement vers une communauté d'acteurs (plus) structurée à travers 4 étapes clés :

- (1) **Naissance.** Les entreprises se concentrent sur l'offre à apporter au marché, c'est-à-dire la valeur d'un produit ou service à proposer et la meilleure façon de le faire. Cette première étape est marquée par la coopération, car les entreprises établissent des

partenariats commerciaux afin de définir et mettre en œuvre une proposition de valeur pour le client.

- (2) **Expansion.** L'écosystème s'étend et à mesure que sa taille augmente il peut imposer des conditions de marché (*e.g.* standards de production, mode de distribution) et freiner le développement d'écosystèmes concurrents. L'expansion est d'autant plus forte que l'offre commerciale est appréciée d'un grand nombre de clients et qu'il est possible de l'étendre à d'autres marchés.
- (3) **Leadership.** Cette troisième étape est marquée par une lutte pour dominer le réseau d'acteurs. Pour cela, l'écosystème doit offrir un puissant potentiel de croissance et de rentabilité qui justifie une telle bataille.
- (4) **Renouveau ou Déclin.** L'écosystème se retrouve menacé par de nouveaux écosystèmes ou par de nouvelles conditions de marché (*e.g.* changements de réglementation, évolution des habitudes d'achat). Soit il fait évoluer ou transforme radicalement son offre ce qui lui permet de retrouver une phase d'expansion (*i.e.* renouveau), soit il ne réussit pas à s'adapter ce qui entraîne un affaiblissement continu de ses parts de marché (*i.e.* déclin).

Rappelons que dans la définition de Moore (1993) l'écosystème est caractérisé par une coalition d'acteurs, ou une communauté stratégique d'intérêt rassemblées autour d'une organisation leader qui parvient à imposer ses normes ou à partager sa vision commerciale. Il aura fallu attendre le travail de Mason et Brown (2014) pour reprendre l'approche écologique en tant que métaphore du développement économique appliqué à l'entrepreneuriat ; selon eux, des environnements spécifiques encouragent l'essor de nombreuses petites entreprises qui ont un potentiel de croissance très important.

À présent, le parallèle avec les écosystèmes naturels est fécond dans la littérature. À titre d'exemple, le travail de recherche de Stam et Spigel (2016) utilise la métaphore des composants biotiques et abiotiques¹³. L'écosystème entrepreneurial grandit grâce à l'interaction entre différents éléments que les deux chercheurs nomment « conditions systémiques » et « conditions cadres ». D'une part, les « conditions systémiques » (*i.e.* financements, réseaux

¹³ Les facteurs *biotiques* sont déterminés par la présence, à côté d'un organisme, d'organismes de la même espèce ou d'espèces différentes, qui exercent sur lui une concurrence, une compétition, une prédation, un parasitisme, et en subissent à leur tour l'influence. Les facteurs *abiotiques* sont représentés par les phénomènes physico-chimiques (lumière, température, humidité de l'air, composition chimique de l'eau, etc.). Source : « Milieu, écologie », *Encyclopædia Universalis* (2019).

d'entrepreneurs, services d'accompagnement, capital humain, leadership et savoirs) sont au cœur de l'écosystème entrepreneurial, tout comme les organismes vivants le sont pour un écosystème biologique. Ces conditions et leurs interactions sont cruciales pour la croissance de l'écosystème, par exemple les réseaux d'entrepreneurs fournissent un flux d'informations permettant une bonne circulation des connaissances. D'autre part, les « conditions cadres » (*i.e.* institutions formelles ou informelles¹⁴, culture du territoire, infrastructures physiques et marché) créent un contexte social dans l'écosystème qui encourage ou limite les interactions humaines (Stam et Spigel, 2016). Dans une veine similaire, Sussan et Acs (2017) utilisent le terme « d'agents » (pour désigner les entrepreneurs), en référence à la composante biotique, et le terme « institutionnels » (pour désigner les régulateurs), en référence à la composante abiotique de l'écosystème entrepreneurial.

L'approche par « l'écosystème entrepreneurial » réduit facilement la création d'entreprise aux start-ups à forte croissance ou très innovantes, affirmant ainsi que ce type d'entrepreneuriat est une source importante d'innovation, de productivité et d'emplois (Mason et Brown, 2014). Pour Stam (2015), cette vision est bien trop réductrice ; le terme « entrepreneurial » fait référence à un processus plus grand dans lequel les opportunités de nouvelles activités sont explorées, évaluées et exploitées. Lorsqu'on fait le lien avec le concept « d'écosystème », on constate que la création d'entreprises a lieu dans une communauté d'acteurs interdépendants. La vision « biologique » de l'entrepreneuriat nous paraît alors pertinente pour établir et comprendre la structure de l'écosystème et de ses relations. L'entrepreneuriat se développe au sein d'un espace géographique et dans une communauté d'individus, d'organisations et d'institutions interconnectées (Auerswald, 2015 ; Kuratko *et al.* 2017). Dans leurs études Autio *et al.* (2017) soutiennent que les technologies numériques réduisent la dépendance spatiale des écosystèmes entrepreneuriaux et que l'entrepreneuriat représente beaucoup moins un phénomène local. Ils s'opposent, de ce point de vue, à d'autres chercheurs qui considèrent toujours que la dimension locale est fondamentale pour mieux comprendre le phénomène de la création d'entreprise (Spilling, 1996 ; Acs *et al.*, 2017). L'écosystème entrepreneurial est donc un concept qui renvoie davantage aux conditions économiques, sociales, culturelles et politiques qui encouragent la création et le développement d'activités innovantes ou à forte valeur ajoutée (Isenberg, 2011 ; Spigel, 2017).

¹⁴ Dans les travaux de Stam et Spigel (2016), les institutions formelles renvoient aux règles et normes écrites qui régissent les relations entre les individus (Smallbone et Welter, 2012 ; Acs *et al.*, 2016), tandis que les institutions informelles représentent les coutumes, les conventions et les valeurs, c'est-à-dire des règles non écrites et plus difficiles à modifier (North, 1990 ; Smallbone et Welter, 2012).

L'analogie biologique de l'écosystème entrepreneurial conduit à une approche qui a le mérite d'être non linéaire (Colombelli *et al.*, 2017). Si la communauté scientifique porte une attention croissante aux écosystèmes entrepreneuriaux, ce n'est pas tant pour l'intérêt que les décideurs politiques y accordent, mais bien pour étudier l'entrepreneuriat comme un processus social qui s'inscrit dans un contexte particulier (Stam et Spigel, 2016).

2.3. Attributs des écosystèmes entrepreneuriaux à succès

Dans l'écosystème entrepreneurial, l'entrepreneur représente donc une partie prenante naturelle et essentielle car il participe à sa dynamique et la fait perdurer (Isenberg, 2010)¹⁵. Contrairement aux approches conceptuelles précédentes (*i.e.* district industriel, *cluster*, système régional d'innovation), cette conception modifie le rôle des pouvoirs publics qui deviennent davantage des « accompagnateurs » plutôt que des « chefs de file » (Feld, 2012).

Outre le rôle de l'entrepreneur, la littérature identifie de multiples attributs qui participent activement à la réussite de l'écosystème entrepreneurial (Neck *et al.*, 2004 ; Cohen, 2006 ; Feld, 2012 ; Suresh et Ramraj, 2012). Ces travaux ont popularisé l'idée selon laquelle la communauté locale et la culture d'un lieu pouvaient influencer significativement le phénomène de création d'entreprise. Ainsi, Neck *et al.* (2004) explorent la façon dont les composants du réseau formel et informel de l'infrastructure physique et de la culture d'une communauté peuvent contribuer à développer un écosystème entrepreneurial. Reprenant leurs travaux, Cohen (2006) dégage d'autres attributs¹⁶ qui aident (ou parfois nuisent) à la construction et au développement d'un écosystème entrepreneurial (*cf.* Tableau 2).

¹⁵ Rappelons que l'entrepreneur tire de l'écosystème entrepreneurial des ressources, un capital social et qu'il y est encadré culturellement (Asselineau *et al.*, 2014). Ce lien particulier est d'autant plus alambiqué que ce milieu, dans lequel l'entrepreneur interagit, possède un contexte spécifique. L'écosystème et l'entrepreneur s'enrichissent donc mutuellement, car le second contribue par le déploiement de son activité au développement du premier.

¹⁶ Ses travaux portent essentiellement sur l'évolution des réseaux embarqués dans le domaine de « l'écologie industrielle ». Cohen (2006) définit l'écosystème entrepreneurial durable en tant que groupe d'acteurs interconnectés au sein d'une communauté géographique locale et engagée dans le développement durable. Ses membres génèrent de la valeur sociale, environnementale et économique.

Tableau 2 : Les 7 attributs d'un écosystème entrepreneurial durable

Attributs	Description
Le réseau informel	Les membres peuvent appuyer (ou freiner) un entrepreneur dans la recherche et le développement d'innovations durables.
Le réseau formel	Très hétéroclite (<i>i.e.</i> avocats, organisations publiques et parapubliques, <i>business angels</i> , comptables, <i>etc.</i>), il est essentiel à la croissance de l'écosystème entrepreneurial.
Universités	Elles créent et propagent des connaissances dans leurs domaines de recherche. Elles constituent un vivier de chercheurs qui peut contribuer à la réussite de l'entrepreneur dans son activité.
Les institutions	Elles peuvent jouer un rôle majeur en incitant les parties prenantes à adopter un comportement qui soutient le développement de l'écosystème (dans les travaux de Cohen, les acteurs institutionnels encouragent des comportements plus respectueux de l'environnement).
Acteurs de l'accompagnement (cabinets de <i>consulting</i> ou juridiques)	Ils comprennent les besoins des entrepreneurs et les aident à surmonter les obstacles qui freinent le développement de leur entreprise.
Capital financier	L'accès à des investisseurs en phase avec les valeurs et besoins des entrepreneurs est nécessaire pour assurer leur croissance.
Bassin de talents	Les entreprises à forte croissance ont besoin d'une main-d'œuvre qualifiée en lien avec leurs domaines d'activités.

Source : Cohen (2006)

Feld (2012) prolonge l'étude du fonctionnement des écosystèmes entrepreneuriaux. Il dresse une liste de 9 attributs considérés comme essentiels pour leur succès. La particularité de cette recherche est de mettre en avant l'interaction entre les acteurs de l'écosystème et un accès à des ressources appropriées avec un rôle moteur des pouvoirs publics en arrière-plan (*cf.* Tableau 3).

Tableau 3 : Les 9 attributs pour la réussite de l'écosystème entrepreneurial

Attributs	Description
Leadership	Groupe important d'entrepreneurs qui sont visibles, accessibles, engagés localement et qui ont créé et développé leur entreprise.
Intermédiaires	Mentors, conseils et structures d'accompagnement (incubateurs, accélérateurs) qui contribuent à soutenir les porteurs de projets à tous les niveaux de l'écosystème.
Densité du réseau	Communauté consistante d'entrepreneurs, de mentors, de structures d'accompagnement et de financeurs ancrée localement. Dans l'idéal, ces individus ou organisations sont hétérogènes pour garantir la meilleure transversalité possible dans l'écosystème.
Pouvoirs publics	Politiques de soutien à la création et au développement des jeunes entreprises.
Compétences	Large bassin de compétences dans tous les secteurs et domaines d'expertise. Dans ce cas, les universités sont une très bonne ressource pour l'écosystème.
Services supports	Des services professionnels accessibles, efficaces et à un prix préférentiel (comptabilité, juridique, assurance, propriété intellectuelle ...).
Liens	Nombreux événements visibles pour lier les entrepreneurs et les acteurs de la communauté (rencontres, <i>pitch days</i> , Hackathon, <i>innovation challenge</i> ...).
Entreprises	Les grosses entreprises implantées localement peuvent créer des partenariats ou des programmes de coopération avec les entrepreneurs.
Capital	Forte communauté de financeurs privés et d'autres formes de financements disponibles et accessibles pour tout type d'entrepreneur.

Source : Feld (2012)

À la même époque, Suresh et Ramraj (2012) élaborent un modèle conceptuel de l'écosystème entrepreneurial qui repose sur 8 systèmes de soutien :

- (1) **Le soutien moral**, c'est-à-dire le rôle joué par la famille, les proches et l'entourage au sens large de l'entrepreneur pour le soutenir dans le développement de son projet.
- (2) **Le soutien financier** provient des différents partenaires (*e.g.* les proches, les banques, les sociétés de capital-risque, les organisations publiques, les « investisseurs providentiels¹⁷ », *etc.*).
- (3) **Le soutien du réseau** fédère l'ensemble des acteurs de soutien à l'entrepreneuriat. Il peut s'agir d'associations professionnelles spécifiques, des réseaux d'anciens élèves, des plateformes sociales numériques et des réseaux de fournisseurs ou de distributeurs.

¹⁷ Également appelés *business angels*.

- (4) **Le soutien politique** se manifeste par des programmes de *clusters*, des espaces d'incubation et d'hébergement, des infrastructures et des systèmes de récompense pour mettre en avant des entrepreneurs.
- (5) **Le support technologique** provient des technologies développées dans les établissements d'enseignement et les laboratoires de recherche, des compétences disponibles localement et des espaces d'innovation ou d'hébergement pour les organisations privées.
- (6) **Le soutien du marché** fait référence aux opportunités du marché et occasions d'affaires, aux commandes des grandes organisations (publiques ou privées) et aux mécanismes de promotion des entreprises locales (salons, expositions ...).
- (7) **Le soutien social** représente les gratifications des associations professionnelles ou des institutions, l'acceptation de l'échec entrepreneurial et le regard favorable que la société porte sur l'entrepreneuriat.
- (8) **Le soutien environnemental** reprend les ressources naturelles et tout aspect de l'environnement propice au développement des activités entrepreneuriales.

L'étude de Suresh et Ramraj (2012) confirme la conclusion suivante : l'entrepreneur réussit mieux lorsqu'il évolue dans un environnement institutionnel où l'entrepreneuriat est plébiscité et qu'il a accès à des ressources (humaines, financières, matérielles) pour développer son entreprise.

Si l'essor d'un écosystème entrepreneurial est fortement lié au milieu dans lequel il émerge, certains acteurs pourraient être tentés de s'engager dans la création d'un environnement propice à l'entrepreneuriat. Déjà, Isenberg (2010) préconisait plusieurs règles destinées à prendre en compte les particularités des écosystèmes entrepreneuriaux (*cf.* Encadré 1). Plusieurs de ces principes suivent un processus ascendant et basé sur des facteurs locaux (de 1 à 5), d'autres insistent sur un esprit d'entreprise ambitieux (6 et 7), d'autres encore mettent l'accent sur les acteurs institutionnels (8 et 9).

Encadré 1 : Les 9 principes pour créer un écosystème entrepreneurial selon Isenberg (2010, p. 42-48)

- (1) Cessez de vouloir « imiter » le modèle de la *Silicon Valley*.
- (2) Façonner l'écosystème en fonction des conditions locales.
- (3) Associer le secteur privé dès le début.
- (4) Insister sur l'origine des nouvelles entreprises.
- (5) Soutenir les grappes d'ingénierie dans leur croissance.
- (6) Appuyer les individus à « haut potentiel ».
- (7) Détenir une réussite entrepreneuriale importante.
- (8) S'attaquer au changement culturel.
- (9) Réformer les cadres juridiques, administratifs et réglementaires.

Le concept d'écosystème entrepreneurial transforme la vision traditionnelle des entreprises en une nouvelle vision économique des individus, des réseaux et des institutions. Les écosystèmes entrepreneuriaux reposent donc sur une combinaison de facteurs (*i.e.* sociaux, politiques, économiques, culturels, *etc.*) qui simulent l'entrepreneuriat et les innovations (Cohen, 2006 ; Feld, 2012).

Pour résumer à grands traits, l'écosystème entrepreneurial est un concept récent et complexe (Feld, 2012 ; Stam et Spigel, 2016) dont les antécédents de recherche nous éclairent quant à sa compréhension (Acs *et al.*, 2017). Les travaux sur cette notion n'ont cessé de croître à mesure que les efforts pour développer l'entrepreneuriat se sont accentués¹⁸. Dans la section suivante, nous rendons compte de cette littérature foisonnante qui témoigne de la difficulté à apporter une définition consensuelle de l'écosystème entrepreneurial (Van de Ven, 1993 ; Neck *et al.*, 2004 ; Isenberg, 2011 ; Boutillier *et al.*, 2015 ; Spigel, 2017).

Section 2 : De la compréhension à la théorisation de l'écosystème entrepreneurial

Le concept d'écosystème entrepreneurial reste insuffisamment exploré par la communauté scientifique et il semble utile d'examiner les recherches qui tentent de le définir. Nous revenons également sur l'approche holistique qu'implique cette notion. Enfin, loin d'être

¹⁸ Des organisations telles que le Forum économique mondial (2013), la Fondation Kauffman (Motoyama *et al.*, 2016), et l'OCDE ont adopté cette approche comme une nouvelle stratégie de développement.

statiques, les écosystèmes entrepreneuriaux sont façonnés par des forces plus ou moins dirigées, nous étudions donc leur caractère évolutif.

1. L'écosystème entrepreneurial : une notion polymorphique

L'écosystème entrepreneurial prend en compte, à l'instar d'autres concepts comme les *clusters* ou les systèmes d'innovation, l'environnement externe des organisations (*i.e.* politiques publiques, culture entrepreneuriale, accès aux financements...). Il dépasse le seul cadre de l'entrepreneur qui occulte à la fois l'évolution historique et les soutiens d'acteurs qui encouragent l'entrepreneuriat. Ce concept récent porte en particulier sur les interactions complexes entre ses multiples dimensions et dont la combinaison donne à chaque écosystème sa spécificité (Isenberg, 2011).

Depuis plusieurs années les travaux sur les écosystèmes entrepreneuriaux ne cessent de mobiliser la communauté scientifique (Van de Ven, 1993 ; Isenberg, 2011 ; Stam, 2015 ; Adner, 2017 ; Brown et Mawson, 2019). Or, force est de constater qu'il n'existe pas de définition communément admise. C'est la raison pour laquelle il convient d'une part d'exposer les angles d'études adoptés par les chercheurs ; et d'autre part, de revenir sur ses principales définitions.

1.1. Diversité de points de vue

La notion d'écosystème entrepreneurial est née lorsque la communauté scientifique s'est interrogée sur les facteurs qui entourent le processus entrepreneurial (Van de Ven, 1993 ; Cohen, 2006 ; Isenberg, 2010). L'approche écosystémique du développement des écosystèmes entrepreneuriaux met l'accent sur la non-linéarité et la complexité de la création d'entreprises. Les premières recherches se sont concentrées sur les acteurs chargés de sa construction, leurs interactions *via* des organisations formelles ou informelles¹⁹, les facteurs environnementaux d'une région donnée et les infrastructures physiques existantes (Neck *et al.*, 2004 ; Cohen, 2006). Ensuite, des représentations plus approfondies de l'écosystème entrepreneurial sont apparues. Ces travaux étudient plus en détail les acteurs et les composantes impliqués, elles introduisent une perspective de développement régional (Isenberg, 2011 ; Mason et Brown, 2014 ; Stam, 2015). Le rôle qu'occupe une organisation centrale qui facilite les interactions

¹⁹ L'entrepreneur s'appuie sur des réseaux formels, c'est-à-dire hiérarchisés, avec des règles et un système de conduite officiel qui guident les comportements et les relations entre les individus (*e.g.* pépinière d'entreprises, organismes de formation, réseau bancaire). Les réseaux informels sont plus instinctifs (*e.g.* cercle familial et amical, groupe d'entrepreneurs), ils possèdent leurs propres règles sur la base des interactions entre les individus et de leurs affinités (Neck *et al.*, 2004).

entre les acteurs au sein de l'écosystème entrepreneurial a lui aussi été étudié (Colombelli *et al.*, 2017). Finalement, la littérature pointe 2 principaux aspects des écosystèmes entrepreneuriaux (Van de Ven, 1993 ; Neck *et al.*, 2004 ; Boutillier *et al.*, 2015 ; Stam et Spigel, 2016) :

- (1) Les interactions entre les acteurs sont nombreuses et plusieurs attributs propres à ces écosystèmes ont été identifiés (*e.g.* type d'infrastructure, capital financier, services supports).
- (2) L'objectif final reste la création d'entreprises innovantes avec un fort potentiel de croissance.

D'autres recherches étudient la place de l'entrepreneur et sa relation avec le territoire dans lequel il tente de développer son activité (Isenberg, 2011 ; Boutillier et Uzunidis, 2015, 2016 ; Stam, 2015). L'entrepreneur cherche, avec l'aide d'autres organisations, à profiter des opportunités de marché liées aux décisions et actions des acteurs publics (Stam, 2015). Dans ces conditions, le rôle de ces derniers évolue vers une fonction qui vise davantage à nourrir et accompagner le développement des écosystèmes entrepreneuriaux (Feld, 2012). L'esprit d'entreprise alimente la culture entrepreneuriale du territoire et elle prend, surtout et avant tout, appui sur des incitations de la part des pouvoirs publics (Acs *et al.*, 2016). Finalement, l'entrepreneur tire les ressources dont il a besoin (*e.g.* financières, informationnelles, relationnelles, *etc.*) pour développer son activité au moyen des relations de proximité spatiale, cognitive et organisationnelle qu'il a construites à l'intérieur d'un espace géographique délimité (Boutillier et Uzunidis, 2016). Par conséquent, plus le territoire est riche en ressources, plus l'entrepreneur a la capacité de les capter pour créer son activité et innover²⁰.

Malgré la richesse des recherches sur les écosystèmes entrepreneuriaux et au-delà des positions contrastées des auteurs, nous identifions plusieurs limites :

- L'étude des liens entre les attributs et leur dynamique d'évolution a été bien souvent occultée (Feld, 2012 ; Acs *et al.*, 2016). L'analyse dominante se focalise exclusivement sur l'identification et la compréhension de ces facteurs. Toutefois, nous constatons que plusieurs travaux cherchent à comprendre de quelle manière ils influencent le processus entrepreneurial (Stam et Spigel, 2016 ; Adner, 2017).

²⁰ Cependant, les technologies numériques et les marchés mondialisés réduisent la dépendance spatiale d'un écosystème entrepreneurial (Acs *et al.*, 2017). Dans leurs travaux, Alvedalen et Boschma (2017) affirment que le territoire reste central pour l'écosystème, mais que des liens se tissent à l'extérieur de ses frontières géographiques.

- La littérature sur l'écosystème entrepreneurial a été critiquée pour son manque de clarté concernant le niveau d'analyse : à savoir le pays, la région, la ville ou le quartier (Acs *et al.*, 2016 ; Spigel, 2017). Or, tous les écosystèmes entrepreneuriaux ne peuvent être analysés au même niveau institutionnel, car chacun agit différemment et dans un contexte précis sur les mécanismes propices à l'entrepreneuriat.
- La façon dont les écosystèmes entrepreneuriaux sont régis reste incomplète (Cavallo *et al.*, 2018).

1.2. Définitions de l'écosystème entrepreneurial

L'écosystème entrepreneurial en tant que concept récent et polymorphe fait obligatoirement l'objet de plusieurs définitions (*cf. infra* Tableau 4).

Tableau 4 : Principales définitions de l'écosystème entrepreneurial

Auteurs	Sources	Définitions
Van de Ven (1993)	<i>Journal of Business Venturing</i>	« Networks of actors involved in developing each function, and how these functions and networks of actors interacted over time to facilitate and constrain innovation development » (p. 218).
Spilling (1996)	<i>Journal of Business Research</i>	« The entrepreneurial system consists of a complexity and diversity of actors, roles, and environmental factors that interact to determine the entrepreneurial performance of a region or locality » (p. 1).
Neck, Meyer, Cohen et Corbett (2004)	<i>Journal of Small Business Management</i>	« It seems plausible to view a region of high entrepreneurial activity as a system in addition to the previous research that examined the actions of individual actors, events, or organizations alone. The process of entrepreneurship - as one of identifying an opportunity, creating a team, marshalling resources, and starting the venture and the system in which it occurs, feed off each other » (p. 191-192).
Cohen (2006)	<i>Business Strategy and the Environment</i>	« Sustainable entrepreneurial ecosystems are defined as an interconnected group of actors in a local geographic community committed to sustainable development through the support and facilitation of new sustainable ventures » (p. 3).
Isenberg (2011)	<i>Forbes</i>	« The entrepreneurship ecosystem consists of six domains (...): a conducive culture, enabling policies and leadership, availability of appropriate finance, quality human capital, venture-friendly markets for products, and a range of institutional and infrastructural supports » (p. 1).
Stam (2015)	<i>European Planning Studies</i>	« The entrepreneurial ecosystem as a set of interdependent actors and factors coordinated in such a way that they enable productive entrepreneurship within a particular territory » (p. 1765).
Auerswald et Dani (2017)	<i>Small Business Economics</i>	« Represents the higher-level infrastructure that enables interactions between the entrepreneurial agents and institutions in the industrial sector (...) They cut across

		<i>industries and focus on the environment surrounding entrepreneurs - with entrepreneurs and entrepreneurship clearly at the centre</i> » (p. 98 et p. 113).
Spigel (2017)	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	« <i>A combination of social, political, economic, and cultural elements within a region that support the development and growth of innovative start-ups and encourage nascent entrepreneurs and other actors to take the risks of starting, funding, and otherwise assisting high-risk ventures</i> » (p. 50).

Malgré la complexité du concept et au-delà des positions contrastées des auteurs, nous dégageons plusieurs éléments auxquels se réfère l'écosystème entrepreneurial :

- (1) Une finalité : la croissance des entreprises.** L'écosystème entrepreneurial apporte les conditions qui conduisent l'entrepreneur au succès (Stam, 2015 ; Acs *et al.*, 2016). En clair, il se concentre sur les individus avec une forte intention entrepreneuriale²¹ portés par des projets ambitieux et avec un fort potentiel de croissance (Alvedalen et Boschma, 2017).
- (2) L'interaction entre de multiples facettes qui alimentent l'esprit d'entreprise.** En relisant les travaux de Stam et Spigel (2016), on s'aperçoit que les conditions « systémiques » (*e.g.* réseaux d'entrepreneurs, programmes d'accompagnement à la création d'entreprise, financements) sont au cœur de l'écosystème entrepreneurial et que les conditions « cadres » (*e.g.* hébergement d'entreprises, CCI, espace d'innovation) constituent un contexte social qui encourage ou limite les interactions humaines. L'écosystème entrepreneurial correspond à un ensemble de flux entre des éléments qui se renforcent de façon vertueuse (Sussan et Acs, 2017).
- (3) La dimension géographique.** Les écosystèmes entrepreneuriaux sont étudiés dans des espaces géographiques délimités²² et dont les attributs sont dépendants les uns des autres (Auerswald, 2015).
- (4) Un système qui évolue.** L'entrepreneuriat est un processus qui se déroule au sein d'une communauté d'acteurs et d'individus interconnectés (Isenberg, 2010 ; Kuratko *et al.*, 2017). Cet écosystème se transforme au fil du temps (Auerswald et

²¹ L'intention entrepreneuriale est définie comme un état d'esprit qui dirige l'individu, dans son attention et son attitude, vers un comportement entrepreneurial planifié (Cavallo *et al.*, 2018).

²² Dans la littérature on retrouve des niveaux d'analyse variés tels que les villes (Audretsch *et al.*, 2015 ; Motoyama *et al.*, 2016 ; Spigel, 2016 ; Roundy, 2017), les régions (Mason et Brown, 2012 ; Mayer, 2013) et les pays (Smallbone et Welter, 2012 ; Acs *et al.*, 2016 ; Brown et Mason, 2019).

Dani, 2017 ; Colombelli *et al.*, 2017), il suit un cycle marqué par différentes phases qui structurent son développement. Leur genèse et leur développement font l'objet de nombreuses recherches pour comprendre les facteurs et processus qui rythment leur évolution (Mack et Mayer, 2016 ; Brown et Mason, 2017).

Nous constatons que la richesse du concept d'écosystème entrepreneurial illustre sa complexité et il nous faut, dès à présent, examiner les travaux des théoriciens qui tentent d'apporter une vision holistique au fonctionnement des écosystèmes entrepreneuriaux. Nous étudions ainsi la littérature qui a su prendre en compte les influences de l'environnement sur l'entrepreneuriat au sein d'un espace géographique défini.

2. L'écosystème entrepreneurial : une approche systémique

L'étude des différentes facettes d'un écosystème entrepreneurial n'est pas aisée car il en existe une multitude. Cependant, la littérature en identifie plusieurs qui sont analogues. Ces éléments sont à la fois génériques (*i.e.* on les catégorise afin de mieux les comparer) et uniques, en effet chaque écosystème développe des caractéristiques dans un contexte marqué par des facteurs politiques, économiques ou sociaux plus ou moins différents. Nous nous proposons dans les prochaines pages d'examiner plus en détail le rôle du contexte ainsi que les liens alambiqués des attributs spécifiques à l'écosystème entrepreneurial.

2.1. De l'entrepreneuriat à l'écosystème entrepreneurial

Depuis le début des années 2000, le contexte européen incite l'État à développer des politiques en faveur de la création d'entreprises et, pour diminuer le nombre de projets abandonnés, de nombreuses mesures sont décidées²³. Malgré cela, le rôle des facteurs environnementaux qui stimulent l'entrepreneuriat reste peu exploré (Van de Ven, 1993 ; Asselineau, 2014 ; Zahra *et al.*, 2014 ; Boutillier et Uzunidis, 2016).

Comme nous l'avons dit précédemment, à ses débuts la littérature sur l'entrepreneuriat s'est davantage concentrée sur l'individu-entrepreneur (Mc Clelland, 1961 ; Gartner, 1988 ; Verstraete, 1999) et moins sur le rôle du contexte, ce qui a abouti à des modèles génériques du

²³ Charte des petites entreprises en 2000, *Livre vert sur l'esprit d'entreprise* en 2003, *Small Business Act* en 2008, *etc.* Ces décisions politiques et juridiques facilitent les créations d'entreprises : le statut d'entrepreneur est rendu plus attractif, les règles de marché cherchent à favoriser la concurrence pour réduire les barrières d'entrée sur les marchés et l'esprit d'entreprise est développé.

processus entrepreneurial. Van de Ven (1993) a été parmi les premiers à s'intéresser aux facteurs d'un espace géographique propice à l'entrepreneuriat. Il s'est interrogé sur les catalyseurs et freins de la création d'entreprise par les porteurs de projets en distinguant 3 sous-systèmes qui jouent un rôle au niveau interorganisationnel :

- (1) Les arrangements institutionnels : communauté scientifique, associations professionnelles et agences gouvernementales qui régulent, légitiment et standardisent les nouveaux projets.
- (2) Les dotations en ressources : évolution de la connaissance scientifique et technique, financement et développement des compétences.
- (3) Les activités d'appropriation : la connaissance, scientifique et technique, et les compétences des chercheurs sont transformées en produits et services capables de satisfaire la demande des consommateurs.

Selon Van de Ven (1993) l'entrepreneuriat prend appui sur un milieu qui encourage l'essor des ressources en connaissances, capital humain, financières et d'une gouvernance institutionnelle qui rend légitime, régleme et standardise les activités des membres de la communauté entrepreneuriale. D'autres travaux ont exploré les conditions socio-économiques qui soutiennent le phénomène de la création d'entreprise (Neck *et al.*, 2004 ; Zahra *et al.*, 2014). Ces études cherchent à expliquer le rôle des facteurs contextuels (*e.g.* opportunité de marché, organisations de soutien, culture entrepreneuriale...) dans la motivation des individus à entreprendre et à supporter les risques associés²⁴. Zahra *et al.* (2014) établissent notamment un lien entre le contexte d'un territoire et le comportement entrepreneurial qui en découle (*cf.* annexe 2). Leur conclusion est claire : la recherche sur l'entrepreneuriat doit prendre en compte le cadre institutionnel pour explorer ce phénomène. Car, au-delà des traits de caractère qui conduisent un individu à devenir entrepreneur d'autres facteurs façonnent l'action individuelle tels que la structure sociale ou les croyances partagées du lien dans lequel il évolue (Sine et David, 2010). L'environnement institutionnel²⁵ dominant définit les structures, comportements et actions vis-à-vis de l'entrepreneuriat (Zarha *et al.*, 2014). Le changement dans ces pratiques est donc susceptible de catalyser les comportements en faveur de la création d'entreprise.

²⁴ La contextualisation prend en compte le « cadre naturel » des organisations étudiées afin de comprendre leurs origines, leurs formes et leur fonctionnement. En clair, on prête attention aux microprocessus qui favorisent l'entrepreneuriat et qui varient en fonction des territoires. La contextualisation permet d'explorer les mécanismes par lesquels ces microprocessus fonctionnent et *in fine* d'expliquer quels facteurs sont propices à la création d'entreprises (Teece, 2007 ; Zahra *et al.*, 2014).

²⁵ Nous revenons plus en détail sur la notion d'environnement institutionnel dans le Chapitre II, section 2 (p. 90).

Pour créer son entreprise, l'entrepreneur s'appuie notamment sur des ressources territoriales (*i.e.* historiques, culturelles, matérielles, relationnelles, *etc.*) afin de saisir des opportunités de marché et d'étendre ses activités (Boutillier et Uzunidis, 2016). Le territoire apparaît donc comme un support clé dans le développement de l'entrepreneuriat. Il ne se caractérise plus seulement comme un « espace » géographique, mais aussi en tant que réseau d'acteurs qui entretiennent un tissu relationnel et qui exploitent des ressources propres au territoire (Asselineau *et al.*, 2014). Ces ressources localisées sont de différentes natures, elles peuvent être à la fois tangibles (*e.g.* infrastructures), intangibles (*e.g.* brevets, compétences) ou relationnelles. Ce n'est plus la spécialisation du territoire qui crée le dynamisme économique, mais au contraire, la variété des acteurs et des compétences partagées qui le composent. La valorisation des ressources locales suppose qu'elles soient orientées et coordonnées vers la création et le développement d'entreprise afin créer un véritable écosystème entrepreneurial. Dejardin (2010) confirme une différenciation spatiale de l'entrepreneuriat en fonction de facteurs qui affectent le processus de création d'entreprise (*e.g.* capacité des entrepreneurs à se constituer en réseaux spécialisés, niveau de qualification de la population, *etc.*). C'est pourquoi certains acteurs stimulent l'esprit d'entreprise (*e.g.* structures de conseils à l'entrepreneuriat, événements collaboratifs d'innovation, réseaux d'entrepreneurs, *etc.*) pour créer ou conforter une véritable culture entrepreneuriale territoriale (Dejardin, 2010).

En clair, l'écosystème entrepreneurial correspond à un réseau d'acteurs qui cherchent à créer les meilleures conditions pour entreprendre et à entretenir les institutions appropriées pour soutenir ce phénomène (Van de Ven, 1993 ; Isenberg, 2011 ; Zarha *et al.*, 2014). Cette approche écosystémique est au cœur du concept, et pour renforcer notre compréhension de celui-ci, il convient d'approfondir ce milieu si spécifique.

2.2. Vers un environnement propice à la création d'entreprises

Mason et Brown (2014) affirment que l'écosystème entrepreneurial émerge dans des lieux qui regroupent des conditions favorables à son développement (*i.e.* attraits culturels, infrastructures, domaines de spécialisation, qualité de vie, *etc.*)²⁶. En outre, ce type d'écosystème est souvent « orienté » vers des secteurs à forte intensité de connaissances (*e.g.*

²⁶ Par exemple, l'écosystème entrepreneurial d'Oxford n'a cessé de progresser grâce à son université, ses activités internationalement reconnues (biotechnologies, pharmaceutiques, high-tech, matériel médical), ses réseaux d'entrepreneurs ou sa localisation à proximité de Londres et de l'aéroport d'Heathrow (Lawton Smith *et al.*, 2013).

aéronautique, chimie, numérique, médical...) employant une main-d'œuvre fortement diplômée (Vogel, 2013).

Généralement, on y retrouve de grandes entreprises avec des fonctions économiques importantes (*e.g.* unités de production, siège social ou activités de R&D) qui parfois ont développé des technologies de pointe. Ces organisations jouent un rôle majeur dans le développement de l'écosystème entrepreneurial car elles recrutent et attirent des individus qualifiés (Mason et Brown, 2014). Elles exercent une attraction sur des cadres de haut niveau et leur permettent de développer des activités périphériques à leur modèle d'origine (Feldman *et al.*, 2005). Ces grandes entreprises investissent également dans la formation et la montée en compétences de leur personnel. Ainsi, elles alimentent en ressources l'écosystème entrepreneurial, *i.e.* capital humain²⁷, exploration de nouveaux champs d'activité, programmes pour soutenir des start-ups (Neck *et al.*, 2004 ; Mason et Brown, 2014). Enfin, certaines grandes entreprises peuvent améliorer les conditions de réussite des entrepreneurs en apportant de nouvelles ressources (*e.g.* programme d'incubation, prix d'entreprise, projet commun). Ces actions peuvent s'intégrer à une stratégie plus globale qui consiste à surveiller et acheter des start-ups au modèle économique prometteur (Boutillier *et al.*, 2015 ; Ashta et Biot-Paquerot, 2018). Parfois, de telles décisions stratégiques peuvent influencer la valeur boursière d'une marque (Changeur, 2004).

Aux côtés des grandes entreprises, il faut signaler l'existence « d'entrepreneurs à succès ». Ils témoignent d'une aventure entrepreneuriale réussie, dont la *success story* dépasse le territoire local et constitue un puissant facteur d'influence. Autrement dit, ces réussites exercent un effet d'entraînement au-delà de l'écosystème lui-même (Isenberg, 2011). A titre d'illustration, Mayer (2013) décrit le cas de Microsoft qui a favorisé l'émergence d'un pôle dynamique pour le développement de logiciels à Seattle²⁸. En fin de compte, la mise en récit de l'histoire d'une entreprise (autrefois simple start-up) est essentielle pour les membres de l'écosystème car elle démontre les possibilités et la réussite potentielle que peut apporter l'entrepreneuriat (Mason et Brown, 2014). Cependant, si une aventure entrepreneuriale réussie provoque un effet d'entraînement positif, elle peut aussi causer un impact négatif en cas d'échec et décourager certains entrepreneurs. Ce constat n'est toutefois pas toujours vrai et doit être

²⁷ Connaissances, qualifications, compétences, apprentissages, talents et autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économique (Source : OCDE).

²⁸ Au cours des années 1990, l'emploi a été multiplié par six grâce à environ 148 entreprises créées dans le secteur du développement de logiciels (Mayer, 2013).

nuancé. Les individus peuvent s'engager dans la création d'une autre entreprise et tenter à nouveau leur chance (Mason et Brown (2014).

Une autre grande caractéristique des écosystèmes entrepreneuriaux tient au phénomène de « recyclage entrepreneurial » qui guide leur développement (Mason et Harrison, 2006 ; Spigel et Harrison, 2018). Il désigne la capacité d'entrepreneurs locaux, qui ont développé puis parfois vendu leur entreprise, de rester impliqués dans l'écosystème. Ils apportent leurs expériences, leurs ressources (compétences, fonds d'investissement) et leur état d'esprit pour créer plus d'activité entrepreneuriale²⁹. En outre, la vision de ces entrepreneurs expérimentés est centrée sur le long terme, ce qui soutient la construction d'un écosystème à la fois dynamique et durable (Feld, 2012). Qui plus est, la présence d'acteurs qui facilitent l'activité des nouvelles entreprises (*e.g.* avocats, comptables, cabinets de recrutement, banques, *etc.*) permet d'accompagner les entrepreneurs à surmonter certains obstacles (*i.e.* juridiques, financiers, fiscaux) et à réaliser des activités non essentielles pour leurs activités (Mason et Brown, 2014).

L'écosystème entrepreneurial est aussi caractérisé par un environnement riche en informations, connaissances et compétences. Celui-ci s'explique, entre autres, par une proximité géographique et organisée des membres de l'écosystème (Torre, 2006 ; Mason et Brown, 2014). La proximité géographique est favorable à la dissémination des connaissances car elles sont difficilement transférables, il faut donc que les individus puissent partager une expérience commune au moment de leurs interactions. Néanmoins, cette seule forme de proximité n'est pas permanente et porte seulement sur certains moments du cycle de vie d'une innovation (*e.g.* définition du cadre de coopération, partage d'équipements dans la phase expérimentale de recherche, *etc.*). La proximité organisée est de nature relationnelle. Elle encourage les interactions entre les organisations grâce à un lien social tacite, car l'appartenance à un même groupe encourage les échanges par des règles ou comportements de collaboration et les participants partagent un même système de représentations. L'écosystème entrepreneurial favoriserait donc les transferts de savoirs nouveaux et l'essor d'entreprises innovantes (Feld, 2012 ; Alvedalen et Boschma, 2017)³⁰. Selon Mason et Brown (2014), les « rencontres planifiées ou accidentelles » permettent justement le partage d'informations ou de connaissances et il existerait des individus capables de connecter les personnes, les idées et les ressources.

²⁹ Leur énergie, leur temps et leurs précieux conseils (mentorat ou parrainage) soutiennent les entrepreneurs et contribuent au développement de l'écosystème entrepreneurial (Mason et Harrison, 2006).

³⁰ Feld (2012) a étudié dans quelle mesure les universités nourrissent la créativité et les « capacités intellectuelles » de l'écosystème entrepreneurial et donc facilitaient l'innovation.

Il va sans dire que la disponibilité des financements est une autre des caractéristiques majeures des écosystèmes entrepreneuriaux (Isenberg, 2011 ; Mason et Brown, 2014). Un nombre important d'acteurs (publics ou privés) est nécessaire pour la réussite de l'écosystème afin de financer toutes les étapes du processus entrepreneurial (*i.e.* de l'idée au projet). Notons que la présence des fonds de capital-risque n'est pas indispensable bien qu'ils soient appropriés pour des entrepreneurs en demande de financements afin de soutenir leur croissance. Dans ce cas, il faut que les investisseurs locaux aient tissé des liens avec des fonds de capital-risque nationaux ou internationaux capables de financer le développement rapide des entreprises de l'écosystème (Lerner, 2009).

On le comprend, l'écosystème entrepreneurial semble rassembler plusieurs facteurs propices à générer un environnement institutionnel stimulant pour la création d'entreprise. Toutefois, la seule présence de ces ingrédients (aussi variés soient-ils) ne peut suffire. Dans la partie suivante, nous examinons les recherches qui approfondissent les liens dynamiques que les attributs entretiennent entre eux.

2.3. Des attributs à leurs interactions

L'écosystème entrepreneurial semble évoluer à travers un ensemble d'attributs interdépendants et qui interagissent pour donner naissance, au fil du temps, à de nouvelles entreprises (Van de Ven, 1993 ; Isenberg, 2011). Une telle interaction est primordiale car elle favorise le développement des organisations en lien les unes avec les autres et avec des facteurs environnementaux (Spilling, 1996).

D'après Isenberg (2010, 2011), le développement d'un écosystème entrepreneurial stimule le développement économique. Afin de préciser son raisonnement, l'auteur définit 6 domaines génériques qui intègrent une douzaine d'éléments reliés ensemble de manière complexe, eux-mêmes décomposés en plusieurs dizaines de sous-éléments (*cf.* annexe 3). C'est pourquoi le contexte joue un rôle primordial : chaque écosystème émerge dans un ensemble unique de conditions et de circonstances liées à l'espace géographique dans lequel il se situe (*cf.* Tableau 5). Toutefois, le modèle décrit par Isenberg manque de voies causales. En effet, une politique entrepreneuriale efficace doit faire face à un grand nombre de variables qui interagissent de façon spécifique. L'auteur met en garde contre des approches « fragmentées » aux conséquences parfois perverses. Par exemple, une politique qui met l'accent sur la sensibilisation et la formation à l'entrepreneuriat en milieu universitaire peut entraîner un effet pernicieux en poussant les jeunes diplômés à s'implanter dans un écosystème plus propice au

développement de leur projet. Les décideurs politiques doivent donc traiter, en parallèle, l'ensemble des facteurs de l'écosystème entrepreneurial pour appréhender sa complexité (Isenberg, 2011).

Tableau 5 : Synthèse des domaines d'un écosystème entrepreneurial selon Isenberg (2011)

Principaux domaines	Sous-éléments (en synthèse)
Politique	Programmes de sensibilisation à l'entrepreneuriat, organisations dédiées à l'entrepreneuriat, soutien financier aux dispositifs d'accompagnement, laboratoires de recherche...
Financier	Financements publics, fonds d'investissements, <i>business angels</i> , système de micro-crédits...
Culturel	Formations universitaires, <i>success-stories</i> entrepreneuriales, terrains d'expérimentation, statut social des entrepreneurs, réputation de l'écosystème...
Organisations de soutien à l'entrepreneuriat	Professions en appui à l'entrepreneuriat (comptables, juristes, <i>etc.</i>), incubateurs, réseau bancaire, associations entrepreneuriales, infrastructures physiques...
Capital humain	Main-d'œuvre qualifiée et non qualifiée, formations à l'entrepreneuriat, principaux diplômes délivrés, serial entrepreneurs...
Marché	Réseaux d'entrepreneurs, grandes entreprises implantées, marchés sur lesquels tester le nouveau produit/service, débouchés commerciaux, canaux de distribution...

Dans ses recherches Spigel (2017) synthétise les ingrédients essentiels d'un écosystème entrepreneurial de manière structurée en distinguant 3 grandes catégories d'attributs : culturels, sociaux et matériels (*cf.* annexe 4) :

(1) Les attributs culturels représentent les croyances et les perspectives cachées de l'entrepreneuriat. Les croyances culturelles contribuent à faire de l'entrepreneuriat un élément standard du parcours professionnel d'un individu, elles créent des normes et des pratiques qui favorisent l'esprit d'entreprise (Spigel, 2017). Les histoires entrepreneuriales font également partie de ces attributs, la réussite d'entrepreneurs locaux peut en inspirer d'autres et inciter les plus jeunes à s'engager dans l'entrepreneuriat.

(2) Les attributs sociaux renvoient aux réseaux et au capital social de l'écosystème. Ils favorisent la dissémination des connaissances, l'accès aux financements, la montée en compétences des entrepreneurs ou la découverte d'opportunités de marché (Chabaud et Ngijol, 2005). Les réseaux aident les entrepreneurs à obtenir des savoirs sur un marché et à accéder à des partenaires clés (*i.e.* banques, fournisseurs, clients...). Ils permettent également aux investisseurs d'identifier les projets à fort potentiel. La présence d'investisseurs locaux, fortement liés à la communauté entrepreneuriale, est essentielle pour assurer le développement de l'écosystème. Les réseaux donnent aussi accès à des « mentors » (*e.g.* chefs d'entreprise expérimentés, consultants) pour aider les entrepreneurs à développer leurs compétences commerciales et leur capital social. Les travailleurs qualifiés et leur tolérance au risque entrepreneurial constituent une main-d'œuvre précieuse pour la croissance rapide des jeunes entreprises.

(3) Les attributs matériels sont représentés par les universités, les services de soutien à l'entrepreneuriat, les politiques publiques et un marché avec des opportunités d'affaires importantes. Les universités apportent des technologies qui créent des opportunités entrepreneuriales pour les étudiants entrepreneurs ou les start-ups de l'écosystème. Elles contribuent au développement du capital humain d'un territoire et favorisent l'esprit d'entreprendre auprès de ses publics (Spigel, 2017). Les services de soutien à l'entrepreneuriat (*e.g.* comptables, avocats, conseils en propriété intellectuelle, incubateurs, co-working, *etc.*) donnent l'occasion aux jeunes entreprises d'accéder à des capacités qu'elles ne détiennent pas en interne ou de développer leur réseau. Ils leur apportent des services vitaux en particulier durant les premiers mois de leur activité. Les politiques publiques établissent des réglementations et directives en faveur de l'entrepreneuriat³¹. Les entrepreneurs identifient les besoins des acteurs locaux (en interagissant avec eux) et testent facilement de nouvelles offres dans l'écosystème entrepreneurial. Ces besoins précis créent des opportunités et encouragent la création de nouvelles entreprises ou renforcent la croissance des jeunes entreprises.

Les travaux de Isenberg (2011) et Spigel (2017) parviennent peu ou prou à identifier un ensemble commun d'attributs jugés essentiels. D'autres travaux approfondissent ces combinaisons et leurs liens alambiqués pour mieux expliquer la performance des écosystèmes

³¹ Par exemple, il peut s'agir d'avantages fiscaux, de financements publics sous conditions ou de simplifications administratives liées à la création d'entreprise.

entrepreneuriaux (Isenberg, 2011 ; Stam et Spigel, 2016 ; Adner, 2017). C'est précisément ce sur quoi nous revenons dans la partie suivante.

2.4. Un champ organisationnel complexe

Jusqu'à présent, la littérature a principalement identifié des facteurs liés entre eux qui stimulent l'esprit d'entreprise et favorisent l'entrepreneuriat (Cohen, 2006 ; Feld, 2012 ; Isenberg, 2011). Toutefois, comment justifier cette interdépendance entre les attributs ? Certains sont-ils plus importants que d'autres ? Sont-ils statiques ? Peut-on les regrouper ? Autant de questions auxquelles d'autres travaux, plus récents, tentent de répondre en étudiant les relations entre les différents attributs (Stam et Spigel, 2016 ; Adner, 2017 ; Spigel, 2017) et en cherchant à discerner leurs liens de cause à effet. En réalité, l'écosystème entrepreneurial représente un cadre conceptuel qui englobe une variété de perspectives dissemblables.

Nous commençons par revenir sur la notion « d'écosystème », *stricto sensu*, pour justifier la complexité à laquelle il renvoie. Dans ces travaux, Adner (2017) s'intéresse à leur construction et distingue deux points de vue. D'une part, l'écosystème correspondrait à un réseau d'appartenance avec des communautés d'acteurs qui adhèrent à un regroupement géographique d'organisations. Dans un tel cas, les acteurs tendent à se rassembler autour d'une organisation centrale qui, à mesure que le nombre de membres croît, renforce la valeur du système et les interactions entre les membres. Ce type d'écosystème met l'accent sur l'effacement des frontières traditionnelles des industries et la montée des interdépendances au sein des réseaux d'organisations. C'est dans cette catégorie que s'intègre l'écosystème entrepreneurial. D'autre part, l'écosystème renverrait à une structure avec une combinaison d'activités définies par une proposition de valeur pour le marché. Les membres de l'écosystème définissent l'organisation du réseau et leur position en son sein, il en résulte une multitude de relations interorganisationnelles. Adner (2017) identifie 4 éléments de base qui sous-tendent une approche structuraliste des écosystèmes. Ensemble, ils précisent la configuration des activités et des acteurs essentiels pour concrétiser une proposition de valeur du réseau :

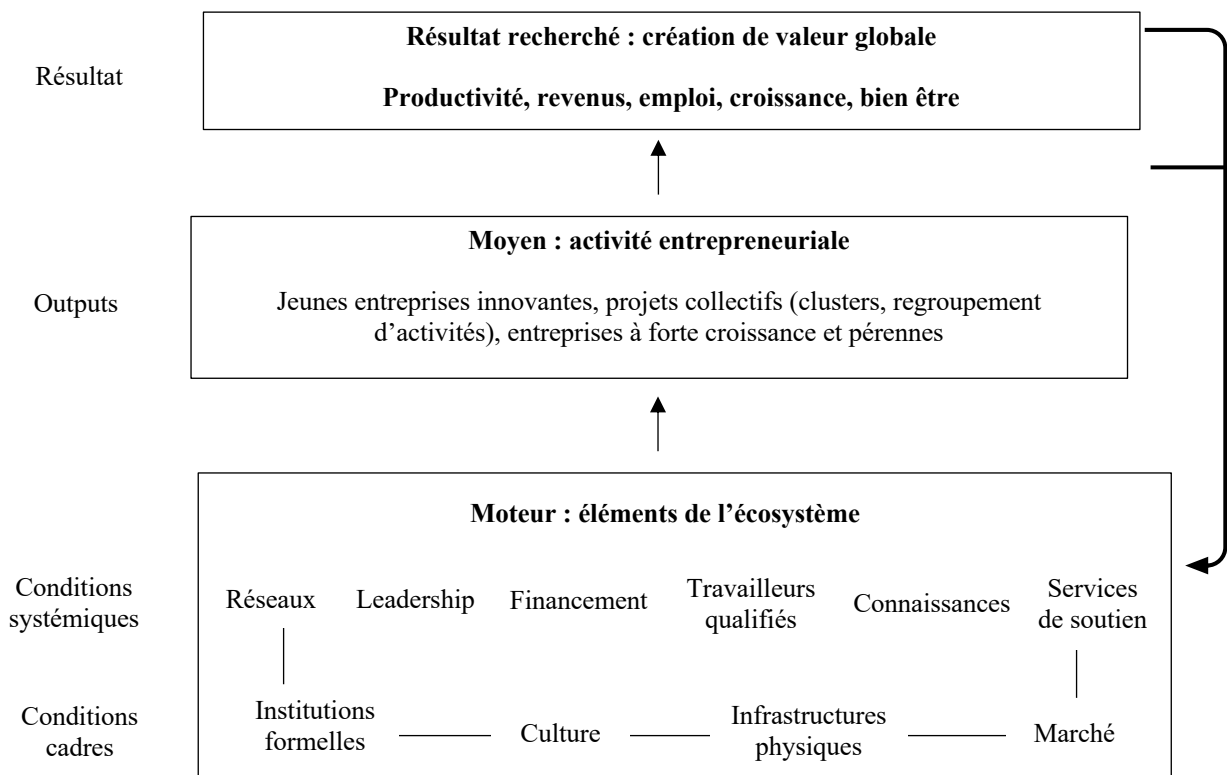
- (1) Les activités : actions discrètes à entreprendre pour créer la proposition de valeur.
- (2) Les acteurs : ils entreprennent les activités. Un seul acteur peut entreprendre plusieurs activités, à l'inverse plusieurs acteurs peuvent entreprendre une seule activité.
- (3) Les positions : elles précisent où se situent les flux d'activités à travers le système et spécifient qui passe le relais à qui.

- (4) Les liens : ils caractérisent les transferts (matériels, financiers, informations...) entre les acteurs. Ces liens n'ont pas besoin d'être « connectés » directement à l'organisation pivot.

Adner (2017) introduit donc une vision spécifique de la construction de l'écosystème, elle repose sur la structure des activités interdépendantes qui soutiennent la proposition de valeur globale. Ses recherches posent un constat sans appel : l'écosystème résulterait d'une construction écosystémique.

Il est admis que les principaux travaux sur l'écosystème entrepreneurial offrent peu d'explications sur les causes fondamentales de leur réussite³². Pour y remédier, Stam et Spigel (2016) proposent un modèle dans lequel ils différencient quatre « couches » ontologiques, *i.e.* conditions cadres, conditions systémiques, *outputs* et résultats, qui étoffent notre compréhension du fonctionnement des écosystèmes entrepreneuriaux (*cf.* Figure 3).

Figure 3 : Les strates inhérentes à l'écosystème entrepreneurial



Source : Stam et Spigel (2016)

³² Par exemple, nombre d'entre eux concluent que l'accès au capital humain et aux financements est vital pour la croissance des jeunes entreprises. Mais ces attributs ne sont pas nécessairement considérés comme les facteurs causaux du succès des écosystèmes entrepreneuriaux. En effet, le capital humain et l'accès aux financements dépendent d'acteurs sous-jacents en matière d'éducation, de recherche et de gestion financière.

Les conditions « cadres » prennent en compte les facteurs matériels (*e.g.* infrastructures, accès au marché³³) et sociaux (*e.g.* institutions formelles et informelles) qui encouragent ou limitent les interactions humaines. Ces conditions pourraient être interprétées comme les causes fondamentales de la création de valeur de l'écosystème entrepreneurial ; et pour bien comprendre cette relation, il semble utile d'interroger les conditions « systémiques » conduisant à l'activité entrepreneuriale (*outputs*). Les conditions « systémiques » et leurs interactions sont capitales pour la réussite de l'écosystème. A titre d'illustration, les réseaux d'entrepreneurs apportent un flux d'informations qui permet une distribution efficace des savoirs et du capital humain. On peut également citer les services de soutien à l'entrepreneuriat qui peuvent réduire les barrières à l'entrée de nouveaux projets entrepreneuriaux et les délais de commercialisation des nouvelles offres.

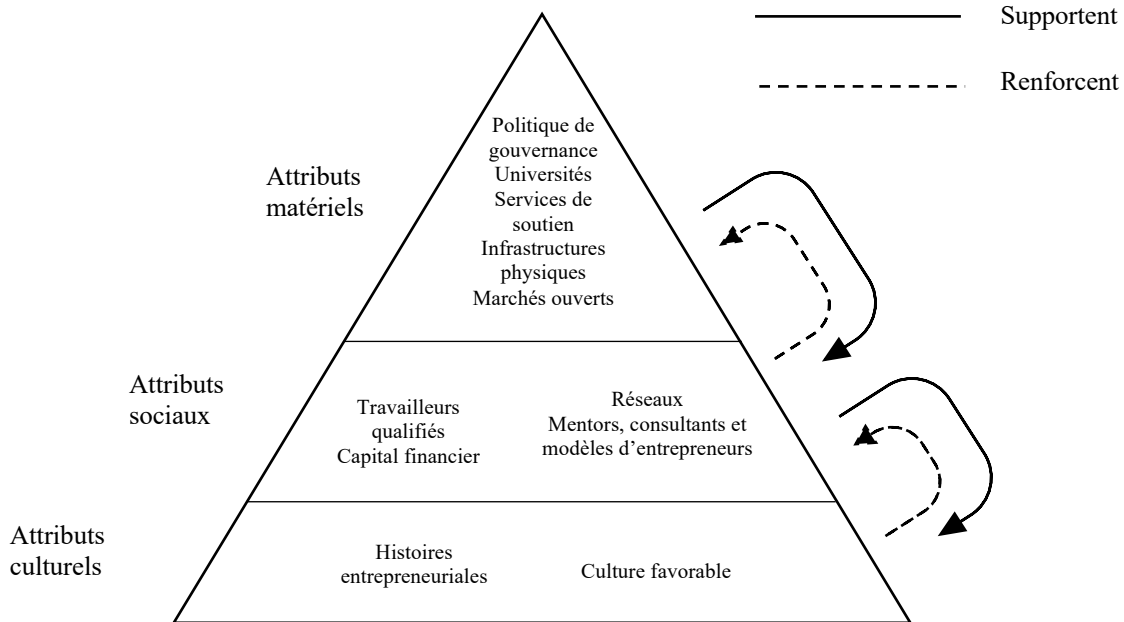
Dans le modèle de Stam et Spigel (2016), la dynamique ascendante révèle de quelle manière les causes fondamentales de la création de nouvelle valeur passe par des causes dites « intermédiaires ». Tandis que dans la dynamique descendante les résultats et les *outputs* se répercutent au fil du temps sur les attributs de l'écosystème entrepreneurial. Quant aux causalités intra couches, elles se réfèrent à l'interaction des différents éléments dans l'écosystème et à la façon dont les *outputs* et les résultats pourraient interagir (Stam et Spigel, 2016).

Spigel (2017) propose, quant à lui, un modèle qui suggère que les attributs des écosystèmes entrepreneuriaux peuvent s'influencer et entraîner plusieurs configurations possibles (*cf.* Figure 4). Par exemple, les attributs culturels rendent plus légitime le soutien à l'entrepreneuriat, ce qui contribue à créer un contexte dans lequel des attributs sociaux peuvent émerger (notamment des réseaux professionnels). Autre exemple, certaines organisations de soutien aident les entrepreneurs à défendre leurs projets en renforçant leurs compétences pour obtenir des financements, ce qui peut faciliter l'octroi de crédits (Geoffroy et Koeberlé, 2018). Ces influences complexes ne s'organisent pas autour d'une simple hiérarchie dans laquelle certains attributs seraient qualifiés de « supérieurs » et d'autres « d'inférieurs ». Ainsi, les organisations de soutien à l'entrepreneuriat peuvent favoriser les réseaux locaux, ce qui encourage les membres de l'écosystème à s'engager dans du *networking*. Cette activité permet, entre autres, d'exposer des réussites entrepreneuriales et d'accroître les ressources techniques et cognitives.

³³ L'accès au marché est un paramètre clé pour la réussite de l'écosystème entrepreneurial, toutefois, et contrairement au rôle de la « demande intérieure » dans l'approche du *cluster* de M. Porter (1990), il dépend davantage de la localisation de l'écosystème que de ses conditions internes.

Ces attributs sociaux consolident et diffusent les valeurs de l'entrepreneuriat car ils normalisent des pratiques et alimentent l'histoire collective du milieu local.

Figure 4 : Relations entre les attributs des écosystèmes entrepreneuriaux



Source : Spiegel (2017)

En résumé : les écosystèmes entrepreneuriaux sont constitués d'un ensemble d'attributs fondamentaux qui, en interaction, constituent un environnement propice au phénomène de création d'entreprise. Toutefois, il semble utile de s'interroger sur les forces à l'œuvre qui influencent possiblement la trajectoire de l'écosystème entrepreneurial.

3. L'écosystème entrepreneurial : une entité évolutive

Comme nous l'avons dit, l'absence d'un cadre d'analyse crée des difficultés à expliquer l'évolution des écosystèmes entrepreneuriaux et donc à les comparer. Dans cette partie, nous cherchons à approfondir une vision évolutive de ces écosystèmes. Pour cela, nous revenons sur leurs conditions d'émergence puis nous étudions les causes de leur transformation.

3.2. Prémices d'un écosystème entrepreneurial

L'approche par l'écosystème entrepreneurial renvoie aux forces individuelles, organisationnelles et sociétales qui encouragent et soutiennent le phénomène de création d'entreprise (Spilling, 1996). En tant que système complexe, il est nécessaire de comprendre

les forces à l'oeuvre lorsqu'il émerge et qui conditionnent fortement sa nature et son développement. D'un côté, on retrouve les travaux qui se focalisent sur les éléments structurels qui composent l'écosystème entrepreneurial, ils partagent une approche « verticale » et se concentrent sur son efficacité et sa capacité à générer de la valeur (Autio *et al.*, 2014 ; Mack et Mayer, 2016 ; Adner 2017 ; Spigel, 2017). De l'autre côté, on distingue les études qui portent sur les processus et liens « horizontaux », en particulier les facteurs relationnels et contextuels qui expliquent la formation de certains écosystèmes entrepreneuriaux (Feldman et Zoller, 2012 ; Thompson *et al.*, 2017 ; Roundy *et al.*, 2018).

3.2.1. Structuration verticale et exogène

Plusieurs travaux affirment que les écosystèmes entrepreneuriaux apparaissent à partir d'une conjugaison de 3 facteurs : un milieu fertile (Cooke, 2007 ; Mason et Brown, 2014), le soutien des acteurs publics (Autio *et al.*, 2014 ; Audretsch et Link, 2017) et une organisation centrale qui renforce le tissu relationnel (Mack et Mayer, 2016 ; Spigel, 2017).

Le premier facteur est issu des travaux sur les regroupements d'activités humaines (Marshall, 1920 ; Porter, 1990 ; Moore, 1993 ; Cooke, 2001, 2007), *i.e.* districts industriels, *clusters*, écosystèmes d'affaires (*cf.* section 1, p. 18). Par exemple, le concept de *cluster* revient sur les politiques dont l'objectif est de soutenir l'innovation *via* des regroupements d'acteurs³⁴. Les activités de R&D (publiques et privées) génèrent des découvertes scientifiques et du progrès technologique qui en fin de compte créent un « terreau » fertile aux créations d'entreprises (Saxenian, 1994 ; Mason et Brown, 2014). Justement, les écosystèmes entrepreneuriaux apparaissent en général dans des espaces qui possèdent déjà des ressources scientifiques, cognitives et relationnelles développées (Cooke, 2007 ; Mason et Brown, 2014). D'autres études soulignent l'importance du capital social (Acs *et al.*, 2017) ou encore le rôle des institutions (Sine et David, 2010) et de l'offre de soutien (Spigel, 2017) dans l'espace géographique où est ancré l'écosystème entrepreneurial.

Le deuxième facteur se concentre sur les efforts résolus des acteurs publics pour développer l'activité entrepreneuriale (Autio *et al.*, 2014, Mason et Brown, 2014). Car le soutien, en particulier financier, apporté aux grandes entreprises présente des résultats contrastés (Isenberg, 2010). C'est pourquoi les pouvoirs publics (*i.e.* gouvernements, régions,

³⁴ En France, ce sont les pôles de compétitivité.

agences publiques, collectivités locales...) accentuent leur appui à l'entrepreneuriat et notamment aux conditions qui favorisent un environnement plus propice à l'innovation (Audretsch et Link, 2017). Ces interventions s'organisent en deux points. *Primo*, elles tentent d'encourager l'essor d'entrepreneurs par le biais de politiques générales (*e.g.* simplifications administratives, programmes d'éducation, évolution des statuts des entrepreneurs...) et plus ciblées (*e.g.* étudiants, femmes, chômeurs ou salariés en reconversion). Tout ceci pour soutenir les projets innovants des entrepreneurs en leur apportant en particulier des soutiens spécifiques (*e.g.* assistance à l'exportation, subventions de recherche, aide dans la recherche de compétences techniques)³⁵. *Secundo*, ils vont tenter d'influencer l'émergence de l'écosystème entrepreneurial ou d'agir sur ses attributs clés. Notons qu'un tel écosystème est basé sur des actifs préexistants (tangibles et intangibles) et donc n'est pas créé « à partir de rien ». Un acteur public peut donc contribuer de façon significative à certaines conditions préalables (*e.g.* culture entrepreneuriale, réseaux professionnels, accès aux financements...) qui permettent à l'écosystème de se former. Puisque chaque écosystème est unique, il nécessite de fait des approches politiques adaptées aux circonstances locales (Feld, 2012 ; Stam, 2015).

Le troisième facteur porte sur les relations variées et complexes si caractéristiques des écosystèmes entrepreneuriaux et qu'il faut encourager (Mack et Mayer, 2016 ; Spigel, 2017). Ces recherches mettent en évidence l'évolution de certains attributs (*i.e.* capital humain, culture, organisation de soutien...) et la nécessaire transformation de l'écosystème lui-même avec le temps. Plus précisément, lors de sa formation l'écosystème entrepreneurial est caractérisé par de nombreux attributs sous-développés. Dans ce cas, certains acteurs (publics ou privés) peuvent coordonner les interactions entre les membres de l'écosystème et pallier ses faiblesses structurelles (Mack et Mayer, 2016 ; Colombelli *et al.*, 2017). Ils occupent une position centrale dans l'écosystème entrepreneurial pour faciliter les relations de confiance et stimuler l'esprit d'entreprendre (Colombelli *et al.*, 2017). Rappelons que l'étude de Spigel (2017) démontre l'influence que peut avoir une catégorie d'attributs (*i.e.* culturels, sociaux et matériels) sur une autre, c'est pourquoi il semble vital de soutenir et renforcer certaines d'entre elles afin d'adapter la structure de l'écosystème et assurer sa croissance.

³⁵ Autio *et al.* (2014) insistent également sur l'importance du contexte institutionnel et politique à l'échelle d'un État pour faire émerger un écosystème entrepreneurial tourné vers l'innovation. Les autorités publiques d'un pays sont en mesure de modifier les lois, réglementations et croyances pour stimuler l'entrepreneuriat. Par exemple, elles peuvent légitimer le statut et le rôle des entrepreneurs au moyen de concours, programmes spéciaux et récompenses.

Une partie de la littérature démontre donc que l'écosystème entrepreneurial prend forme notamment grâce à des facteurs sur lesquels il est possible d'agir pour soutenir et renforcer son expansion. D'autres études se concentrent sur les processus « horizontaux » qui ne nécessitent pas d'intervention pour expliquer leur émergence.

3.2.2. Structuration horizontale et endogène

Pour certains chercheurs, l'écosystème entrepreneurial résulterait davantage de forces qui lui sont propres et qui se combinent pour le faire grandir. Dans cette partie, nous faisons référence à la théorie des systèmes adaptatifs complexes (Roundy *et al.*, 2018) et à l'influence des conventions (Thompson *et al.*, 2017) pour expliquer l'apparition d'un écosystème entrepreneurial.

3.2.2.1. Théorie des systèmes adaptatifs complexes

Afin de saisir le concept d'écosystème entrepreneurial, Roundy *et al.* (2018) se réfèrent à la théorie des systèmes : une approche analytique qui représente les phénomènes comme des ensembles de stocks et de flux régulés par des interactions. Plus précisément, les chercheurs utilisent l'étude des systèmes adaptatifs complexes³⁶ dans lesquels les comportements des acteurs au niveau macroéconomique influencent les interactions des acteurs au niveau microéconomique (Manson, 2001 ; Levin, 2002). Ce n'est pas une seule organisation qui régit la structure de l'écosystème entrepreneurial à ses débuts, elle est le fruit d'une multitude d'actions non coordonnées de ses membres (Isenberg, 2011 ; Roundy *et al.*, 2018). Dans cette perspective, si une organisation de premier plan (*e.g.* incubateur, grande entreprise, organisme consulaire, université) peut jouer un rôle clé dans l'écosystème³⁷, elle ne peut nullement contrôler les comportements de l'ensemble des acteurs. Certaines organisations sont plus influentes que d'autres certes, cependant il n'existe pas une seule entité qui dirige tout l'écosystème (Feldman et Zoller, 2012).

Pour Roundy *et al.* (2018), trois forces connexes sont à l'œuvre dans l'écosystème entrepreneurial. Au début, les entrepreneurs agissent comme une force motivante qui contribue à l'apparition de liens interorganisationnels. Ainsi, lorsque les entrepreneurs répondent à des opportunités de marché, ils font preuve d'intentionnalité en réalisant des plans d'action

³⁶ Ces recherches ont conduit à une branche interdisciplinaire de la recherche appelée « Science de la complexité » (Manson, 2001).

³⁷ En raison de sa légitimité, de son capital ou de ses relations.

explicites et implicites en collaborant avec d'autres organisations. Il faut ensuite un certain degré de réciprocité entre les acteurs (*i.e.* valeurs, méthodes, comportements communs) pour donner forme à l'écosystème. Cette « cohérence » représente le niveau d'association, entre les attributs du système, qui les amène à se rassembler en un groupe plutôt que de rester autonomes et indépendants. Grâce aux intérêts communs qui fédèrent les acteurs, la cohérence peut être atteinte. A titre d'exemple, les institutions formelles (*i.e.* règles de conduites) et informelles (*i.e.* croyances partagées, vision commune) adoptées par les acteurs permettent d'obtenir des comportements communs et, par conséquent, de créer un système cohérent tourné vers la création de start-ups (Roundy *et al.*, 2018).

Ainsi, les entrepreneurs s'engagent dans des activités d'affaires non coordonnées et sans cohérence entre leurs comportements. Chemin faisant, la combinaison de leurs actions, les caractéristiques de l'écosystème vont créer une communauté entrepreneuriale engagée. L'apport continu de ressources stimule une meilleure connexité entre les acteurs, ce qui a pour corollaire une amélioration de la structuration de l'écosystème entrepreneurial (Roundy *et al.*, 2018).

3.2.2.2. Approche par les conventions

Pour Thompson *et al.* (2017), un écosystème entrepreneurial se forme en deux temps : il passe d'une activité entrepreneuriale disparate à une activité coordonnée et intégrée³⁸. Les différents attributs (culturels, cognitifs et matériels) commencent par créer des conventions communes et une communauté qui donnent naissance à l'écosystème. Les interactions deviennent par la suite plus régulières entre les groupes d'acteurs, ce qui a pour conséquence de renforcer et faciliter des modèles d'affaires de long terme. En outre, plus le tissu relationnel est dense et plus il soutient la légitimité des organisations à coexister selon les conventions établies (Uzzi et Spiro, 2005).

Les conventions sont des « pratiques » régularisées, elles sont le résultat d'une bonne coordination entre des acteurs qui agissent dans un environnement incertain (Storper et Salais, 1997). Elles sont un passage obligé pour passer d'un modèle simple d'activité à un modèle durable d'interaction et de significations partagées (*i.e.* avec une identité). Dans le cas de

³⁸ Leurs recherches portent sur les premiers moments d'un écosystème entrepreneurial à impact social. Les conclusions qu'ils en tirent sont généralisables à d'autres formes d'écosystèmes d'entreprises car elles sont confrontées à une dynamique semblable (Thompson *et al.*, 2018).

l'écosystème entrepreneurial, l'accent est mis sur la manière dont les acteurs développent leur capacité à soutenir la création d'entreprise, et sur la façon dont ces activités influencent l'essor de compréhensions partagées et de liens durables qui se transforment en conventions (Becker, 1985 ; Thompson *et al.*, 2017).

Dans leur étude Thompson *et al.* (2017) révèlent 4 activités qui caractérisent les débuts d'un écosystème entrepreneurial :

- (1) Le choix de la « langue » : négociation et sélection d'une terminologie qui installe des significations communes et aide à établir les limites du groupe.
- (2) La création d'une communauté : rassemblements pour attirer des acteurs hétérogènes et développer les interactions.
- (3) Le développement de l'infrastructure juridique : cabinets d'avocats, réglementation favorable aux entreprises, cabinets d'expertise comptable, *etc.*
- (4) L'apport de financements : formation de groupes d'investisseurs, prêts dédiés à l'entrepreneuriat, concours avec prix financiers, soutien financier privé, *etc.*

Comme dit précédemment, le modèle de formation de l'écosystème s'articule en deux périodes. En premier lieu, les activités se concentrent sur le choix de la langue et la création de la communauté. C'est pourquoi au cours de cette période les activités culturelles et cognitives sont axées sur la création d'institutions qui aboutissent à un objectif commun et une identité partagée. Les activités matérielles soutiennent le développement de l'écosystème en créant un contexte social qui renforce l'engagement continu des acteurs³⁹. En second lieu, les activités liées au développement de l'infrastructure et des financements prennent davantage d'importance. Les liens entre les acteurs deviennent plus denses et commencent à définir l'écosystème entrepreneurial. De ce fait, les interactions sociales sont fondamentales en tant que catalyseur de la formation de l'écosystème.

Les travaux de Thompson *et al.* (2017) renvoient les écosystèmes entrepreneuriaux à des ensembles auto-organisés et auto-entretenus, ce qui est conforme à la vision « biologique » que nous avons évoquée au début de la thèse (Transley, 1935 ; Isenberg 2011). L'écosystème entrepreneurial se développerait à partir du tissu des interactions sociales donc de façon endogène.

³⁹ Par exemple en favorisant les événements qui encouragent les échanges sur des sujets communs (*e.g.* conférences, workshops).

Dès ses débuts, la complexité de l'écosystème entrepreneurial est manifeste et nous avons résumé deux approches distinctes. D'un côté, l'écosystème se formerait à travers un processus vertical dans lequel plusieurs degrés d'autorité (*e.g.* État, Régions, organisations publiques, grandes entreprises...) agirait sur les éléments structurels qui le composent (Mason et Brown, 2014 ; Audretsch et Belinski, 2017). D'un autre côté, l'écosystème émergerait au travers d'interactions complexes et évolutives qui influenceraient son fonctionnement et sa trajectoire (Roundy *et al.*, 2018 ; Thompson *et al.*, 2017). Dans la partie suivante, nous cherchons à mieux comprendre cette transformation en examinant les facteurs qui y contribuent.

3.3. L'écosystème entrepreneurial, toujours en mouvement

Dans les pages qui suivent, nous approfondissons les raisons qui amènent l'écosystème entrepreneurial à se transformer ; en effet, il semble nécessaire d'étudier la manière dont s'opère cette capacité d'adaptation.

3.3.1. Écosystème entrepreneurial naissant *versus* avancé

L'évolution des écosystèmes entrepreneuriaux est manifestement due au degré de maturité de ses attributs (Isenberg, 2011 ; Mack et Mayer, 2016). A ce propos, Brown et Mason (2017) proposent de classer les écosystèmes entrepreneuriaux en deux catégories distinctes : les « écosystèmes naissants » et les « écosystèmes avancés » (*cf. infra* Tableau 6). Cette classification binaire permet d'établir un cadre d'analyse des écosystèmes entrepreneuriaux afin d'enrichir notre compréhension du concept.

Les « écosystèmes entrepreneuriaux naissants » sont nombreux et, bien qu'ils soient liés chacun à un contexte spécifique (et donc avec leurs propres caractéristiques), ils possèdent plusieurs points communs. Tout d'abord, leur niveau d'entrepreneuriat est souvent faible c'est-à-dire avec une culture entrepreneuriale peu développée et un nombre réduit d'entrepreneurs. De plus, ces écosystèmes s'articulent fréquemment autour de secteurs industriels bien précis (*e.g.* chimie, pharmacie, santé, agroalimentaire, *etc.*) ce qui crée une dépendance entre les entreprises locales et les ressources sectorielles. Cette particularité empêche également d'autres activités entrepreneuriales de se développer, car l'essentiel des ressources gravite autour d'une seule industrie (Brown et Mason, 2017). Au-delà d'être attaché à un secteur particulier,

l'écosystème naissant est marqué par un nombre réduit d'acteurs (Feldman et Zoller, 2012). En définitive, les réussites entrepreneuriales sont moins fréquentes et sont susceptibles de réduire l'attractivité de l'écosystème. Dans ce cas, c'est probablement dû au manque de ressources entrepreneuriales (capital humain, financement...).

Tableau 6 : Typologie simplifiée des écosystèmes entrepreneuriaux

Écosystème dynamique	Écosystème naissant	Écosystème avancé
Acteurs dominants	Nombre limité de nouvelles entreprises. Les entreprises installées dominant l'écosystème.	Les jeunes entreprises à forte croissance dominant et stimulent l'écosystème.
Nature des interactions	Peu d'interactions entre les entrepreneurs, les grandes entreprises et les financeurs.	Fortes interactions entre les différents acteurs de l'écosystème.
Développement des entreprises de l'écosystème	Faible.	Élevé.
Financement (nature et accessibilité)	Financement concentré sur les besoins des jeunes entreprises (financement public important).	Financement varié et réparti sur l'ensemble du processus entrepreneurial (financement privé important).
Place et rôle des acteurs de soutien	Limité.	Importante (forte connectivité interrégionale et intersectorielle).
Diversité des acteurs	Principalement locaux.	Locaux et d'origine nationale ou internationale.
Réussites entrepreneuriales	Occasionnelles.	Fréquentes.
Nature du processus de « recyclage entrepreneurial »	Limité aux petits projets, peu de <i>business angels</i> et pour la plupart en co-investissement avec des financements publics.	Abondant, les entrepreneurs à succès deviennent des investisseurs pour l'écosystème.
Place et rôle des politiques publiques	Important (généralement pour développer les ressources de l'écosystème).	Limité (les acteurs se concentrent sur leurs interactions et leurs connexions).

Source : Brown et Mason (2017)

Les « écosystèmes entrepreneuriaux avancés » renvoient à des écosystèmes plus développés, avec davantage de ressources et une activité entrepreneuriale bien plus importante (Brown et Mason, 2017). Contrairement aux « écosystèmes naissants », ils sont marqués par une diversité sectorielle qui leur évite d'être dépendants d'un secteur industriel dominant. Qui plus est, ils se distinguent par leur capacité à entretenir et soutenir la croissance des

entrepreneurs au moyen d'un capital social élevé. A titre d'exemple, les jeunes entreprises interagissent fortement avec des organisations supports qui les accompagnent dans leur développement (*i.e.* cabinets juridiques, experts-comptables, incubateurs, organismes parapublics, *etc.*). Les financements sont variés et accessibles, ce qui facilite la croissance des jeunes entreprises (Brown et Mason, 2017). Pour preuve, comme l'atteste Isenberg (2011) : « *l'écosystème est renforcé, ce qui génère plus d'entrepreneurs, ce qui renforce l'écosystème. Le succès engendre le succès* » (p. 9).

3.3.2. L'écosystème entrepreneurial dans le temps

Appréhender l'écosystème entrepreneurial à travers son processus de transformation apporte un éclairage sur la manière dont l'histoire, le cadre institutionnel et la culture l'influencent. La littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux présente plusieurs limites qui justifient l'étude de leur dynamique évolutive (Mack et Mayer, 2016), et ce pour trois raisons. Premièrement, la plupart des recherches n'approfondissent pas leurs processus sous-jacents (Mason et Brown, 2014). Deuxièmement, l'attention portée au contexte sociopolitique et institutionnel dans lequel évolue l'écosystème entrepreneurial est négligée. Troisièmement, les études antérieures ne mettent pas en évidence les lacunes dans les interactions entre les attributs.

Si la dimension temporelle de l'écosystème entrepreneurial doit être prise en compte, c'est parce qu'elle témoigne de sa capacité d'adaptation et de configuration (Mason et Brown, 2014). L'écosystème entrepreneurial émerge dans un lieu « fertile » et propice à l'innovation. Cet espace est susceptible de favoriser la création d'entreprises car il attire des individus hautement qualifiés et en mesure d'entreprendre (*e.g.* chercheurs, ingénieurs, étudiants à haut potentiel, cadres supérieurs, *etc.*). De plus, il encourage les pouvoirs publics à soutenir (financièrement ou non) les acteurs tournés vers la recherche, l'innovation et l'entrepreneuriat. La croissance de l'écosystème entrepreneurial se réalise notamment à travers un processus de « *spin-off* » avec des individus qui quittent leur emploi initial pour créer leur propre entreprise. Ce mouvement stimule l'activité des organisations de soutien à l'entrepreneuriat (*e.g.* cabinets comptables, entreprises de conseil, investisseurs...) qui, elles-mêmes, alimentent les ressources entrepreneuriales tangibles et intangibles de l'écosystème. Le processus « de recyclage entrepreneurial » par lequel des entrepreneurs mettent à profit leur expertise et leur capital financier accélère également sa croissance (Mason et Harrison, 2006). Toutefois, ce phénomène vertueux peut cesser brutalement pour deux raisons. D'une part, l'écosystème entrepreneurial n'apparaît véritablement que si les opportunités de marché sont suffisamment fortes pour les

entrepreneurs. D'autre part, pour des raisons complexes liées au marché ou au fonctionnement même de l'écosystème sa dynamique peut être freinée (Mason et Brown, 2014).

Les recherches de Mack et Mayer (2016) enrichissent l'étude de l'évolution des écosystèmes entrepreneuriaux. En utilisant les travaux d'Isenberg (2011), ils identifient 4 phases de développement d'un écosystème entrepreneurial :

- (1) « **Naissance** ». Le nombre de nouvelles entreprises augmente lentement. Les principales catégories d'attributs de l'écosystème sont sous-développées (*i.e.* politique, financier, culturel, organisation de soutien à l'entrepreneuriat, capital humain et marché). Étant donné la jeunesse des entreprises, la culture locale reste peu orientée vers le risque, le capital financier s'accroît peu à peu, et le capital humain axé sur l'entrepreneuriat est peu développé car les établissements d'enseignement supérieur restent concentrés sur des formations générales. Durant cette phase, les organisations de soutien (*i.e.* incubateur, co-working, structures d'accompagnement, *etc.*) émergent malgré des politiques publiques qui restent centrées sur stratégies traditionnelles de développement économique.
- (2) « **Croissance** ». La plupart des acteurs se structurent au sein d'une communauté qui soutient l'entrepreneuriat ; il en résulte une augmentation du nombre d'entreprises créées. Les marchés offrent des opportunités de développement qui dépassent la dimension locale de l'écosystème. La communauté entrepreneuriale croît et les établissements d'enseignement supérieur consolident leurs formations en entrepreneuriat. L'esprit d'entreprise se propage et les entrepreneurs à succès servent de modèle pour les individus. Cette dynamique de croissance développe la confiance des investisseurs dans l'écosystème et accroît la disponibilité du financement. La culture propice à l'entrepreneuriat se renforce et les réseaux d'entrepreneurs s'agrandissent. Les politiques publiques accentuent leurs actions vis-à-vis des acteurs impliqués dans l'écosystème.
- (3) « **Consolidation** ». Le nombre de défaillances d'entreprises croît (mais reste inférieur aux créations), les opportunités de marché et les réseaux s'affaiblissent. Parallèlement, le capital financier devient plus difficile d'accès car la confiance des investisseurs

faiblit. Par conséquent, des politiques dédiées à l'entrepreneuriat sont primordiales pour continuer de soutenir les porteurs de projets.

- (4) « **Déclin** ». Cette ultime étape dépend avant tout de la précédente. En effet, si la phase de consolidation échoue alors l'écosystème entrepreneurial commencera à décliner. Dans ce cas les défaillances d'entreprises (ou les délocalisations dans d'autres écosystèmes) sont bien plus importantes que les créations. Certains réseaux disparaissent et les financements deviennent plus rares. Le soutien à l'entrepreneuriat faiblit, ce qui atténue l'esprit d'entreprise et la culture entrepreneuriale de l'écosystème.

Dans leurs recherches, Mack et Mayer (2016) proposent un cadre évolutif de l'écosystème entrepreneurial (*cf.* annexe 5). Leurs travaux fournissent un schéma d'analyse qui permet à la communauté scientifique de comparer les trajectoires des écosystèmes entrepreneuriaux tout en ayant en tête que chacun reste marqué par un contexte unique. Bien que ce modèle ne nous renseigne pas sur les conditions précises de leur réussite, il permet de confronter leur état à un même stade d'évolution.

D'autres travaux théorisent le développement des écosystèmes entrepreneuriaux « par phase » (Roundy *et al.*, 2018 ; Morrison *et al.*, 2019). Le postulat théorique est le suivant : les écosystèmes se développent par étapes, et ce sur plusieurs années. Les multiples interactions entre les acteurs commencent par se concentrer sur les bénéfices mutuels qu'ils peuvent en tirer (*e.g.* partage d'expériences, extension du réseau, procédures plus rapides) ce qui renforce la communauté entrepreneuriale. Par la suite, un groupe d'individus ou d'organisations se forme pour guider les débuts de l'écosystème. Il tente de définir et d'appliquer un programme d'actions collectives telles que des activités et investissements pour soutenir la communauté entrepreneuriale. À mesure que de nouveaux modèles d'interactions apparaissent, le nombre d'acteurs croît ce qui laisse entrevoir de nouvelles opportunités de création de valeur (Morrison *et al.*, 2019).

3.3.3. Approche par les processus

Spigel et Harrison (2018) considèrent les écosystèmes entrepreneuriaux comme des processus continus par lesquels les entrepreneurs obtiennent des ressources, des savoirs et du soutien, ce qui accroît leur capacité à se développer. Toutefois, ce processus ne doit pas être perçu comme un assemblage linéaire de ressources ; en effet, des événements endogènes ou

exogènes qui perturbent l'écosystème peuvent accélérer les flux de ressources sortants. Un entrepreneur peut décider, par exemple, de quitter son écosystème entrepreneurial pour réussir la croissance de son entreprise en raison d'un manque de capital financier ou d'opportunités de marché insuffisantes (Spigel et Harrison, 2018). C'est la raison pour laquelle les chercheurs tentent de comprendre les processus continus de création et de transformation des ressources au sein des écosystèmes entrepreneuriaux.

De nombreuses ressources (*e.g.* savoirs, capital humain, conseils, financement, *etc.*) sont liées aux réseaux locaux. Or, elles sont essentielles pour le développement des jeunes entreprises de l'écosystème. Les entrepreneurs qui n'ont pas encore la confiance ou la légitimité de la communauté entrepreneuriale peuvent voir leur accès à ces ressources, en dehors de leur réseau familial et social, rendu plus difficile. Les réseaux locaux (*e.g.* associations d'entrepreneurs, fédérations d'entreprises) jouent donc un rôle important dans le processus entrepreneurial et, bien entendu, l'entrepreneur qui s'engage dans ces réseaux peut accroître sa capacité à obtenir des ressources et renforcer ses avantages concurrentiels (Spigel et Harrison, 2018). De ce fait, ces études soulignent la force des réseaux par lesquels les ressources transitent pour fortifier l'écosystème.

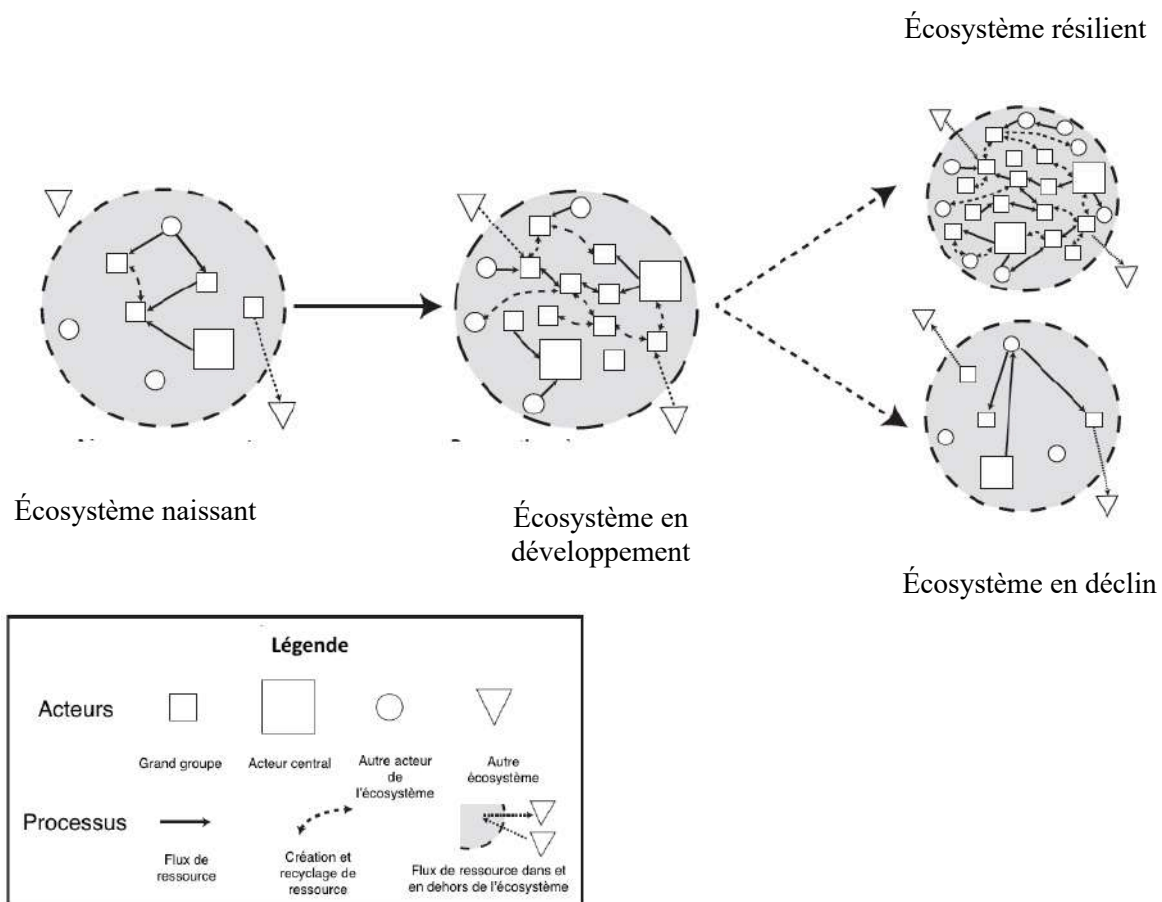
Lorsqu'un entrepreneur « réussit » et quitte l'écosystème entrepreneurial, certaines ressources qu'il a mobilisées peuvent être « recyclées ». Fort heureusement, tous les entrepreneurs à succès ne quittent pas systématiquement l'écosystème (Mason et Harrison, 2006) et peuvent se consacrer à d'autres activités (*i.e.* entrepreneur en série, investisseur ou mentor). La littérature démontre que les entrepreneurs sont souvent liés à un endroit en particulier, en raison de leurs liens familiaux et sociaux. Plus ces liens sont profonds et plus les chances de succès s'accroissent (Dahl et Sorenson, 2012). Cette relation entre l'entrepreneur et la communauté augmente la probabilité qu'après une réussite entrepreneuriale il aura tendance à rester impliqué dans l'écosystème, et donc à favoriser le « recyclage » de ses ressources (Spigel et Harrison, 2018). De même, les individus qui ont subi un échec entrepreneurial réintègrent le marché du travail avec des compétences enrichies, ce capital humain est également « recyclé » dans l'écosystème. Cependant, un tel phénomène est influencé par les attitudes culturelles, notamment si elles traitent l'échec comme une expérience d'apprentissage. En fin de compte le processus de « recyclage entrepreneurial » indique comment les ressources persistent dans le temps malgré les échecs.

Les travaux de Spigel et Harrison (2018) mettent donc en avant 3 processus distincts à l'origine de l'évolution et de la transformation des écosystèmes entrepreneuriaux : à savoir la

création, le recyclage et l'intensité des flux de ressources entre les acteurs. Le cas des écosystèmes d'entreprises naissants est complexe car ils manquent d'une culture entrepreneuriale robuste. En outre, il y a peu de liens entre les entrepreneurs et les organisations à forte croissance et donc peu de vecteurs qui facilitent la circulation des ressources entre les acteurs. Pourtant, il n'y a pas de fatalité comme l'illustre l'exemple suivant : les premières réussites entrepreneuriales peuvent encourager l'apparition de nouvelles ressources (e.g. qualification de main-d'œuvre) et en attirer (e.g. financements privés), ce qui renforce la culture entrepreneuriale et soutient l'écosystème en attirant à nouveau des ressources et des entrepreneurs (Spigel et Harrison, 2018). Lorsque les liens entre les acteurs de l'écosystème entrepreneurial se fortifient, ils accentuent sa résilience face aux défis internes et chocs exogènes qu'il peut rencontrer (cf. *infra* Figure 5).

L'approche basée sur les processus permet de mieux comprendre la manière dont les écosystèmes entrepreneuriaux se développent et favorisent l'entrepreneuriat dans le temps. En se concentrant sur les flux de ressources, elle constitue un cadre dynamique pour expliquer la transformation de ces écosystèmes.

Figure 5 : Transformation de l'écosystème entrepreneurial d'après Spigel et Harrison (2018)



Conclusion du Chapitre I

Le Chapitre I était consacré à l'étude des antécédents théoriques sur lesquels se sont basés les premiers travaux de l'écosystème entrepreneurial. D'abord envisagé comme un groupe d'organisations interconnectées et ancrées dans un espace géographique, le concept a ensuite été appréhendé comme un système multiniveaux où se développent de nouvelles manières d'entreprendre. Nombreuses sont les approches qui ont tenté d'identifier les combinaisons entre entreprises et territoire pour produire des effets de compétitivité. Des districts industriels marshalliens (1920) en passant par les *clusters* (Porter, 1990), les régions innovantes (Saxenian, 1994) et les systèmes régionaux d'innovation, la plupart des approches cherchent à comprendre les conditions de réussite économiques de certains espaces localisés. Le concept d'écosystème entrepreneurial s'appuie sur ces recherches tout en se distinguant par l'attention qu'il porte aux liens et à l'influence d'autres acteurs (Spigel et Harrison, 2018).

L'espace dans lequel prend forme l'écosystème entrepreneurial n'est donc pas qu'un simple réceptacle inerte où les entrepreneurs puisent les ressources nécessaires à la croissance de leurs activités (Boutillier et Uzunidis, 2015 ; Adner, 2017). On y retrouve une véritable communauté d'individus et d'organisations, en ce sens le travail de Moore (1993) sur l'écosystème d'affaires a été bénéfique. L'écosystème entrepreneurial se définirait comme une communauté d'acteurs hétérogène partageant des ressources, des compétences et un comportement stratégique en fondant un même groupe d'intérêt (Blondel et Gratacap, 2016 ; Acs *et al.*, 2017).

En se concentrant pendant de longues années sur la figure de l'entrepreneur (McClelland, 1961 ; Gartner, 1988 ; Shaver et Scott, 1991 ; Verstraete, 1999), la littérature a occulté le rôle du contexte et des autres facteurs externes capables de soutenir l'entrepreneuriat, si bien qu'on connaît moins la façon dont un territoire peut influencer l'avenir d'entreprises qui s'y créent (Neck *et al.*, 2004 ; Asselineau *et al.*, 2014 ; Zahra *et al.*, 2014). L'écosystème entrepreneurial dépendrait des interactions qui se créent entre les acteurs qui combinent leurs ressources (Stam, 2015). Pourtant il faut aussi tenir compte des composantes sociales, culturelles et institutionnelles qui influencent l'action collective (Sine et David, 2010 ; Stam et Spigel, 2016 ; Brown et Mason, 2017). On observe que malgré un consensus sur les attributs des écosystèmes entrepreneuriaux une définition commune n'a pas encore émergé. Loin d'être statique, l'écosystème entrepreneurial évolue et passe par différents « stades » qui renforcent

son développement (Mayer, 2013 ; Mack et Mayer, 2016 ; Brown et Mason, 2017). Une telle capacité d'adaptation interroge sur sa gouvernance. De fait, plusieurs questions demeurent : l'écosystème entrepreneurial peut-il être piloté ? Existe-t-il des mécanismes d'autorégulation ? Comment la dynamique entrepreneuriale est-elle soutenue ? Autant d'interrogations auxquelles nous tentons de répondre dans le chapitre suivant.

Chapitre II. La gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux par l'approche des pratiques institutionnelles

Récemment, la communauté scientifique s'est intéressée à la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux (Colombo *et al.*, 2017 ; Cunningham *et al.*, 2017 ; Cavallo *et al.*, 2018). Les études portent notamment sur les acteurs susceptibles de jouer un rôle essentiel en ce qui concerne la dynamique de ces écosystèmes (Isenberg, 2014 ; Stam, 2015 ; Audretsch et Link, 2017 ; Colombelli *et al.*, 2017). D'autres travaux s'interrogent sur la phase du processus d'évolution sur laquelle intervenir (Colombelli *et al.*, 2017). Par conséquent, le sujet de la gouvernance et des mécanismes qui régulent les interactions entre les membres de ces écosystèmes reste insuffisamment exploré.

Dans la section 1, nous appréhendons la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial sous l'angle de celle des réseaux car la recherche sur ce concept est balbutiante. Nous examinons également dans quelle mesure ces écosystèmes seraient pilotés ou non, *i.e.* approche ascendante ou descendante. Dans la section 2, la gouvernance est envisagée à partir des travaux de l'école institutionnaliste. Après une rapide présentation des apports de la théorie des institutions et du courant Néo-Institutionnaliste, nous examinons la gouvernance sous couvert du travail institutionnel engagé par plusieurs acteurs.

Section 1 : Écosystème entrepreneurial et enjeux de gouvernance

L'objectif de cette section est de revenir sur la définition et les enjeux de la gouvernance appliquée à l'écosystème entrepreneurial. La gouvernance renvoie aux arrangements institutionnels qui influencent les décisions et les comportements des acteurs (Williamson, 1996). L'intégration croissante des organisations dans des réseaux a amené à prendre en compte la dimension relationnelle et l'ensemble des parties prenantes internes et externes (Poppo et Zenger, 2002). Définir la notion de gouvernance semble être un travail difficile⁴⁰, mais la définition qui se rapproche le plus de notre conception est celle proposée par Le Galès et Voelzkow (2001) : « *un ensemble d'institutions qui coordonnent ou régulent les actions ou transactions entre les sujets (économiques) d'un système (économique)* » (p. 5). Fer de lance

⁴⁰ Nous avons recensé plusieurs définitions de la notion de gouvernance (*cf.* annexe 6).

de l'institutionnalisme, la notion d'institution⁴¹ que nous retenons fait référence aux règles et normes collectives (Commons, 1931 ; Scott, 1995 ; Sine et David, 2010).

L'utilisation du concept de gouvernance pour l'écosystème entrepreneurial se réfère le plus souvent à des institutions formelles (*e.g.* cadre réglementaire, politiques de soutien, offre entrepreneuriale certifiée) qui favorisent la création d'entreprises, car c'est une politique d'entreprise tournée vers l'avenir et promesse de nouveaux emplois (Acs *et al.*, 2017). Toutefois, des recherches antérieures ont démontré la difficulté, voire l'échec, à vouloir reproduire des écosystèmes entrepreneuriaux à succès (Isenberg, 2010 ; Feldman et Zoller, 2012 ; Spigel, 2017). Bien que la littérature offre un aperçu des conditions locales et des attributs à succès de tels écosystèmes (Isenberg, 2014 ; Autio *et al.*, 2014 ; Stam, 2015 ; Spigel, 2017), la gouvernance qui leur permet de se développer fait l'objet de toujours plus d'attention de la part de la communauté scientifique (Colombo *et al.*, 2017 ; Colombelli *et al.*, 2017 ; Cavallo *et al.*, 2018). Il s'agit de comprendre le cadre dans lequel les interactions entre les acteurs s'organisent et comment elles contribuent à l'émergence des décisions et actions pour le système. Pour ce faire, nous mobilisons les travaux relatifs à la gouvernance des réseaux et examinons l'avancée des recherches vis-à-vis de l'écosystème entrepreneurial.

1. Application du concept de gouvernance à l'écosystème entrepreneurial

Les écosystèmes entrepreneuriaux ne sont pas des institutions ou des organisations formalisées, il s'agit plutôt d'un lacis de relations, aussi bien formelles qu'informelles, entre des individus et organisations, qui repose souvent sur une proximité spatiale (Acs *et al.*, 2017). Cette structure particulière aux frontières floues rend difficile le développement d'un cadre holistique basé sur la théorie pour la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux (Cunningham *et al.*, 2017). Néanmoins, ces écosystèmes se rapprochent des *clusters* en faisant apparaître des mécanismes de gouvernance relationnelle et un manque de liens hiérarchiques ainsi qu'une absence claire des objectifs et responsabilités des acteurs (Spigel, 2017). Dans ces conditions, nous commençons par examiner le concept de la gouvernance des réseaux puis nous revenons sur les modalités de formation des écosystèmes entrepreneuriaux.

⁴¹ Pour Commons (1931), l'institution est : « l'action collective qui maîtrise, qui libère et qui élargit l'action individuelle » (p. 650).

1.1. Un concept plurivoque

L'émergence d'un écosystème entrepreneurial est principalement associée au déploiement d'institutions, chargées « d'alimenter » et de soutenir l'esprit d'entreprise. Ce sont les interactions entre les membres de l'écosystème et les relations de pouvoir entre ces mêmes acteurs qui constituent le domaine de la gouvernance (Colombelli *et al.*, 2017). Par ailleurs, cette diversité d'acteurs, avec des intérêts variés, pose également un défi pour le pilotage de l'écosystème. Les écosystèmes entrepreneuriaux se rapprochent clairement de ceux des réseaux interorganisationnels (Blondel et Gratacap, 2016). Les recherches aussi bien sur la gouvernance des réseaux que sur les *clusters* (Markusen, 1996 ; Assens, 2003 ; Provan et Kenis, 2007 ; Tracey *et al.*, 2014 ; Nyström *et al.* 2014) permettent de mieux appréhender la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux. Ces deux pans théoriques renvoient à un phénomène de coordination, car les ressources, l'information et le pouvoir sont « distribués » entre plusieurs acteurs. Cette littérature détermine plusieurs perspectives (centralisée et distribuée) que nous étudions dans les pages ci-dessous.

1.1.1. Gouvernance centralisée des réseaux d'organisations

La gouvernance « centralisée » s'intéresse notamment à la régulation de l'action collective au sein d'un réseau d'organisations (Ehlinger *et al.*, 2007 ; Provan et Kenis, 2007). La littérature distingue deux approches : une concernant un acteur interne du réseau et une concernant un acteur externe du réseau (Assens, 2003 ; Provan et Kenis, 2007).

Dans le cas d'une gouvernance mise en œuvre par un acteur clé du réseau, une organisation leader (*lead organization*) assume la gestion stratégique pour la conduite et la survie du réseau (Assens, 2003). Si l'on en croit Ehlinger *et al.* (2007), une approche centralisée est parfois préférable avec une organisation formelle qui dispose de ses propres ressources et d'instruments de contrôle. Dans les réseaux commerciaux, la gouvernance de l'organisation centrale s'établit souvent dans le cadre de relations « verticales » avec un acteur principal et d'autres organisations plus petites (Uzzi, 1999). On parle alors de structure de gouvernance « hiérarchique » sur laquelle nous revenons plus tard. À l'inverse, d'autres formes de réseaux privilégient une approche plus « horizontale », en particulier lorsque l'organisation leader

dispose d'une légitimité et des ressources suffisantes pour assumer ce rôle central (Provan et Kenis, 2007⁴²).

La gouvernance centralisée implique que les activités et les décisions soient coordonnées par un seul membre du réseau qui agit en tant qu'organisation pilote. Son rôle peut être défini par les membres du réseau eux-mêmes. Cette organisation centrale développe également une vision stratégique pour le réseau et crée un climat de confiance (Assens, 2003). La gouvernance centralisée semble réduire la complexité du réseau à travers des mécanismes de régulation qui se rapprochent de la hiérarchie au sens de Williamson (1985). Les divergences d'intérêts sont réduites, car le pouvoir semble détenu par une seule organisation qui déploie des dispositifs de régulation et les impose à l'ensemble des membres du réseau (Provan et Kenis, 2007).

Il existe une seconde forme de gouvernance centralisée, elle s'appuie sur un acteur externe au réseau. Dans ce cas, une organisation administrative distincte (*i.e* le plus souvent une organisation à but non lucratif) est spécifiquement créée pour piloter le réseau et ses activités (Assens, 2003 ; Provan et Kenis, 2007). Ce mode de gouvernance est, par ailleurs, privilégié dans les réseaux territorialisés pour atteindre des objectifs de développement économique local (Ehlinger *et al.*, 2007). Tout comme la forme précédente, elle peut être utilisée pour réduire la complexité d'une gouvernance qui serait partagée. Elle peut également être employée pour traiter des problèmes et questions exclusivement liés au réseau (Provan et Kenis, 2007).

Généralement, la gouvernance centralisée se complète avec une vision « verticale » des relations interorganisationnelles (Cao et Lumineau, 2014 ; Tracey *et al.*, 2014). La théorie sur la gouvernance des réseaux s'est d'abord concentrée sur les relations acheteur-vendeur en partant du principe que leurs structures sont consciemment conçues pour tenir compte du risque transactionnel (Williamson, 1985). Ce mode de gouvernance caractérise des relations formelles et écrites (*e.g.* accords, charte) qui explicitent les responsabilités et obligations de chaque partie dans un système de coopération (Osborn et Banghn, 1990 ; Kale *et al.*, 2000 ; Reuer et Arino, 2007 ; Mesquita et Brush, 2008). En définissant les règles de fonctionnement et d'interaction, ce type de relation réduit les comportements opportunistes au sein du réseau (Cao et Lumineau, 2014).

⁴² Dans leurs travaux sur les réseaux interorganisationnels, ils identifient une structure à part des membres du réseau (NAO – *Network Administrative Organisation*) et qui a pour mission d'assurer sa gouvernance.

Pour Tracey *et al.* (2014) la gouvernance hiérarchique repose sur des modèles d'autorité explicites, car les relations sont régies par une organisation centrale. Cette dernière établit les règles qui organisent les interactions entre les membres du réseau. Par exemple, les dispositions contractuelles peuvent établir des droits de décision et déterminer des comportements acceptables. Dans les environnements instables où les perspectives de marché sont très incertaines, les relations formelles créent un langage commun, des responsabilités partagées et elles déterminent la façon dont les acteurs interagissent (Mooi et Ghosh, 2010). La gouvernance contractuelle réduit ainsi le risque et l'incertitude dans les relations d'échange (Lush et Brown, 1996). Son principe cardinal est d'imposer des restrictions qui réglementent les interactions permanentes entre les acteurs.

En étudiant la gouvernance des *clusters*, Tracey *et al.* (2014) considèrent que ces recherches alimentent celles qui portent sur la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux. Les auteurs établissent un lien entre, d'une part, la densité et la centralisation du réseau ; et d'autre part, l'émergence de pratiques de gouvernance distinctes. Dans les *clusters* une organisation pivot occupe un rôle clé pour construire un objectif commun et légitimer les autres membres avec qui elle est associée. Au préalable, elle peut mettre à profit sa position centrale au sein du réseau pour établir des accords formels, cette hiérarchisation des relations l'aidera à coordonner les acteurs en spécifiant leurs rôles et leurs responsabilités sur l'ensemble de la chaîne de valeur du réseau. D'autres travaux sur les *clusters* (Ehlinger *et al.*, 2007 ; Provan et Kenis, 2007 ; Chabault, 2009) font apparaître qu'une structure formelle de gouvernance peut être utile afin de traiter les problèmes d'autorité, de prise de décision ou de relations de pouvoir. Une telle structure peut avoir un double objectif de régulation et de coordination des acteurs en représentant leurs intérêts. Ces recherches distinguent généralement deux niveaux de structure de gouvernance :

- (1) **Un niveau stratégique.** Une partie des membres du réseau, reconnus par leurs pairs, intervient à travers des instances de représentation (*e.g.* conseil d'administration, comité de direction, bureau). Ces membres sont chargés de construire une vision partagée et les grandes orientations du réseau, c'est bien la composition des instances de représentation qui assure la légitimité de la gouvernance stratégique.
- (2) **Un niveau opérationnel.** Bien souvent une organisation distincte et autonome se charge de prendre les décisions propres à la vie du réseau et à la gestion de ses ressources.

La gouvernance centralisée présente donc un cadre dans lequel les relations sont gérées *via* un « mode mécaniste ». Il existe une autre perspective, tout aussi intéressante, que nous décrivons ci-après : la gouvernance distribuée.

1.1.2. Gouvernance distribuée des réseaux d'organisations

Dans ce mode de gouvernance, les acteurs se répartissent les pouvoirs de décisions en interagissant de manière formelle et informelle dans le but de favoriser la coopération et l'innovation au sein du réseau. La littérature dégage deux formes de relations interorganisationnelles : l'une est contractuelle, l'autre est relationnelle.

Dans la première forme de gouvernance, les liens qualifiés de contractuels démontrent une importance des relations formelles et des règles pour limiter les risques de conflits. Ce type de gouvernance peut se définir par des procédures, scénarios formalisés, des droits ou des obligations (Reuer et Arino, 2007 ; Mesquita et Brush, 2008). Plusieurs théoriciens (Osborn et Banghn, 1990 ; Kale *et al.*, 2000) préconisent l'utilisation de relations contractuelles pour anticiper les comportements opportunistes et stabiliser les relations à long terme. Car les partenaires peuvent ne pas appliquer à la lettre l'ensemble des directives, ils doivent essentiellement l'utiliser pour faire face à des situations délicates ou conflictuelles (Macueil, 1978).

Pourtant, ce mode de gouvernance présente également des limites. Avant toute chose la définition de liens formels (*i.e.* contrats) peut sembler incomplète, car il est impossible d'anticiper tous les événements possibles et de clarifier les actions de chaque membre du réseau. De plus cette formalisation des relations peut entraîner un manque de confiance au détriment de la coopération. En définitive, ces règles et obligations peuvent introduire de la rigidité dans les rapports interorganisationnels et donc impacter la flexibilité et la coopération des acteurs.

Dans la gouvernance relationnelle, les liens sont basés à partir de la confiance et des informations partagées au sein du réseau. Ce système doit favoriser les relations de long terme qui permettent aux organisations d'accumuler une expérience et des routines interacteurs contribuant à accroître leurs performances dans les échanges (Zollo *et al.*, 2002). En premier lieu, si la confiance est partagée, elle diminue l'incertitude liée au futur. Elle crée une forme de

recherche de confiance et de maintien dans cette relation. En second lieu, les parties utilisent cette confiance pour prendre des décisions, réduire les coûts, et revoir les règles formelles définies au commencement du réseau. En dernier lieu, la gouvernance relationnelle pérennise la relation mutuelle, car les parties développent des routines relationnelles, de l'information partagée, et une collaboration profonde pour atténuer les coûts, les conflits, et les problèmes de collecte d'informations (Zollo *et al.*, 2002 ; Poppo *et al.*, 2008). Le réseau devient le mode de gouvernance avec une forme spécifique de coordination des activités en se distinguant d'une vision hiérarchique. Ehlinger *et al.* (2007) mettent notamment en évidence les « réseaux communautaires » composés de multiples entreprises d'importance égale, et caractérisés par une répartition équivalente des pouvoirs avec une gouvernance décentralisée⁴³.

Nous reprenons les travaux de Tracey *et al.* (2014) qui constatent que la densité des *clusters* favorise la gouvernance relationnelle. Pour les auteurs, ces réseaux aux liens denses encouragent l'apparition de normes de relations partagées. Premièrement, les membres du réseau convergent plus facilement vers des valeurs et une culture commune en étant directement exposés aux comportements des autres organisations. Deuxièmement, les règles informelles sous-tendent la gouvernance relationnelle, ce qui renforce la convergence autour de normes communes. Cette forme de gouvernance semble plus adaptée aux blocages liés aux transferts de connaissances tacites dans les réseaux.

Toutefois, plusieurs recherches ont démontré les limites de la gouvernance relationnelle, notamment son impact sur la performance du réseau. Les coûts de transactions déterminent le degré de comportement coopératif sur le marché. Des acteurs peuvent mettre en place une gouvernance relationnelle, basée sur la confiance, avec l'idée d'adopter un comportement opportuniste dès que l'occasion se présentera (Granovetter, 1985 ; Williamson, 1985). C'est pour cela que ce mode de gouvernance peut être couplé avec des règles plus formelles pour préserver les membres du réseau de ce comportement et mieux coordonner leurs actions (Ehlinger *et al.*, 2007 ; Provan et Kenis, 2007).

La gouvernance des réseaux nous aide à mieux appréhender le fonctionnement des écosystèmes entrepreneuriaux marqués par des acteurs hétérogènes et qu'il faut fédérer autour

⁴³ Ce type de réseau s'apparente aux districts industriels marshalliens où la régulation des échanges s'appuie principalement sur la confiance (Ehlinger *et al.*, 2007).

d'un objectif : la création d'entreprises innovantes. Il convient à présent de rapprocher ces deux concepts en revenant sur les forces qui animent la genèse et le développement d'un écosystème entrepreneurial.

1.2. Écosystème entrepreneurial : approche ascendante *versus* approche descendante

Si un consensus sur la définition des écosystèmes entrepreneuriaux reste à obtenir (*cf.* Chapitre I, p. 39), la façon de les étudier elle-même provoque également des débats. La question est de savoir si l'écosystème entrepreneurial est une entité qui existe en tant que tel ou s'il est le résultat d'actions des entrepreneurs et autres acteurs locaux (Spigel, 2018). Ainsi, nous distinguons deux points de vue : l'un « ascendant », qui se concentre sur les actions de la communauté entrepreneuriale dans l'écosystème, l'autre « descendant », qui examine quelles forces peuvent agir sur l'écosystème lui-même.

1.2.1. Un réseau autorégulé

L'approche ascendante renvoie à une évolution « naturelle » des écosystèmes entrepreneuriaux. Ces derniers seraient gouvernés par une « main invisible » (Isenberg, 2014 ; Colombo *et al.*, 2017) qui coordonnerait et motiverait ses membres. Cette approche consiste à examiner comment les entrepreneurs s'engagent avec leur écosystème et obtiennent les ressources dont ils ont besoin pour se développer (Spigel, 2018). Dans ce cas, les écosystèmes entrepreneuriaux sont constitués par les pratiques et actions des membres de la communauté entrepreneuriale.

Contrairement aux idées reçues, ce n'est pas l'entrepreneur qui gouverne l'écosystème. Il en est un élément clé parmi d'autres (*e.g.* financeurs privés, individus très qualifiés, ONG, *etc.*). Chaque écosystème possède des « connecteurs » et des « influenceurs » qui participent à sa réussite entrepreneuriale (Isenberg, 2014). Dans les marchés émergents, par exemple, certaines ONG ont été des accélérateurs clés. Un écosystème entrepreneurial serait donc un réseau dynamique et autorégulé avec des acteurs hétérogènes aux interactions complexes (Colombo *et al.*, 2017). De plus, un tel système ne peut être motivé par un seul objectif car aucun acteur ne possède ni ne représente l'écosystème. En réalité, cette volonté de favoriser et soutenir l'entrepreneuriat dépend de chaque partie prenante (*i.e.* entrepreneurs, banques, investisseurs, organisations publiques, établissements d'enseignement supérieur, *etc.*). A titre d'illustration, un acteur public aura comme objectifs la création d'emplois et une augmentation des recettes fiscales (Isenberg, 2014). C'est pourquoi l'écosystème entrepreneurial est avant tout coordonné

par les intérêts des différentes parties prenantes (la fameuse « main invisible »). Pour exister, cette autorégulation suppose un partage des avantages et des coûts entre les membres de l'écosystème (Colombo *et al.*, 2017). Par exemple, les banques bénéficient de la croissance des jeunes entreprises qu'elles financent ou les universités profitent de la réussite entrepreneuriale d'anciens étudiants (Isenberg et Onyemah, 2016).

Stam (2014) reprend les travaux de Beinhocker⁴⁴ dans l'étude des normes qui guident l'action commune des membres de l'écosystème. En effet sa composition hétérogène peut poser des difficultés pour atteindre un objectif commun, *i.e.* celui de soutenir les entrepreneurs. Il intègre les institutions formelles et éléments culturels qui apparaissent dans l'écosystème pour établir une liste de normes propice à son succès (*cf.* Tableau 7).

Tableau 7 : Normes de réussite d'un écosystème entrepreneurial

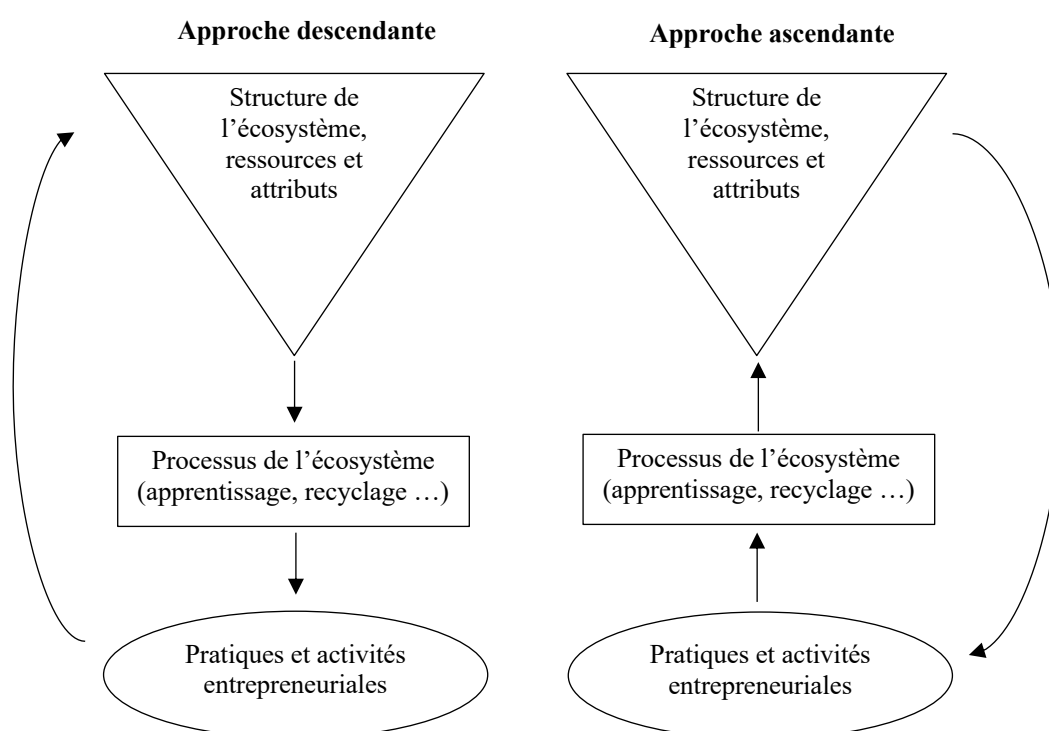
Normes de performance	Orientation vers la performance	Toujours faire de son mieux, prendre des initiatives et chercher à s'améliorer constamment.
	Honnêteté	Être transparent, faire face à la réalité, être honnête envers soi et les autres.
	Méritocratie	Les individus sont récompensés sur la base du mérite.
Normes de coopération	Confiance mutuelle	Avoir confiance dans la motivation et les compétences des autres collaborateurs.
	Réciprocité	Agir pour autrui comme nous aimerions qu'il agisse pour nous.
	Objectif partagé	Faire passer l'intérêt collectif avant l'intérêt individuel.
Normes d'innovation	Absence de hiérarchie	Ce n'est pas le statut de l'individu qui compte, mais la qualité de son idée ou de son propos.
	Ouverture d'esprit	Être curieux, ouvert à la pensée extérieure et disposé à expérimenter.
	Se baser sur les faits	Être factuel sans tomber dans le piège de l'émotion.
	Challenge	Le sentiment de compétition doit être permanent.

Source : Stam (2014)

⁴⁴ Beinhocker (2007) a établi une liste de dix normes qui contribuent au succès de l'objectif partagé au sein d'une entreprise. Il regroupe ces normes en trois catégories : normes de performance, normes de coopération et normes d'innovation. Pour l'auteur, une entreprise, en tant qu'organisation, est composée d'agents individuels qui interagissent de façon dynamique pour réaliser un objectif commun. Il faut donc établir des normes pour guider cette action collective.

Dans l'approche ascendante de l'écosystème entrepreneurial, les ressources (e.g. propriété intellectuelle, capital financier, réseau social, locaux ...) ne sont pas « librement » accessibles. Les entrepreneurs doivent accroître leur capacité financière, relationnelle ou temporelle pour y accéder. Les liens sociaux fondés sur la confiance et une culture du partage sont nécessaires pour que les ressources puissent circuler librement dans l'écosystème (Spigel, 2017, 2018). Dans ce cas, l'écosystème entrepreneurial est constitué par les pratiques et actions de ses membres (cf. Figure 6).

Figure 6 : Angles d'analyse pour l'étude des écosystèmes entrepreneuriaux



Source : Spigel (2018)

1.2.2. Un réseau orienté

L'approche descendante, contrairement à la précédente, présume que l'écosystème entrepreneurial est créé et gouverné par une ou plusieurs organisations (publiques ou privées). De tels écosystèmes ont gagné en popularité afin d'encourager et promouvoir l'esprit d'entreprise (Stam, 2015 ; Acs *et al.*, 2017). Alors que l'approche ascendante étudie les attributs des écosystèmes entrepreneuriaux pour identifier les conditions essentielles au soutien de l'entrepreneuriat (Spigel, 2018), l'objectif de l'approche descendante est de comprendre la structure de ces mêmes écosystèmes, leurs ressources et la façon dont celles-ci soutiennent les

entrepreneurs (*cf. supra* Figure 6). Dans cette logique une approche intégrative est nécessaire pour faciliter les coopérations dans l'écosystème entrepreneurial (Autio et Rannikko, 2015 ; Acs *et al.*, 2017). C'est la raison pour laquelle certaines organisations publiques (*i.e.* mairie, région, État) accompagnent la création et la croissance des jeunes entreprises en leur fournissant des ressources (*i.e.* subventions, locaux, allègements fiscaux, infrastructures ...). Ce « parrainage » (Autio et Rannikko, 2015) vise à lutter contre la pénurie de ressources internes dans l'écosystème entrepreneurial et réduire la dépendance vis-à-vis des ressources externes. Les acteurs institutionnels vont parallèlement chercher à « lier » les entrepreneurs de l'écosystème avec d'autres parties prenantes par le biais d'évènements (*e.g.* réseautage, prix d'entreprises, événements collaboratifs). Quant à Stam (2015), les acteurs institutionnels voient leur rôle évoluer en venant « nourrir » l'écosystème entrepreneurial en ressources matérielles et culturelles. Ici, les entrepreneurs sont les acteurs centraux qui participent à l'équilibre du système. Cette allocation des ressources est un angle de recherche majeur dans la compréhension de l'approche descendante de la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux (Colombo *et al.*, 2017). Une telle approche implique que l'écosystème entrepreneurial peut être créé et façonné par certains acteurs avec une structure de gouvernance dont on déduit que les stratégies de l'écosystème sont pensées au sommet.

D'autres travaux mettent l'accent sur les facteurs contextuels (Mason et Brown, 2012 ; Acs *et al.*, 2014). La création d'un contexte favorable à l'entrepreneuriat nécessite de multiples décisions publiques et privées qui définissent le caractère du lieu (Feldman et Zoller, 2012). En effet, le contexte de l'écosystème entrepreneurial influence le type de jeunes entreprises et la vitesse de leur croissance (Mason et Brown, 2012). La réglementation, les normes, les équipements du territoire ou l'accès aux financements varient malgré tout d'un écosystème à l'autre. Les pouvoirs publics et les chercheurs s'accordent sur la pertinence d'un soutien global pour un meilleur accès aux réseaux et infrastructures de l'écosystème, aux financements et au développement de la culture entrepreneuriale (Audretsch et Belitski, 2017). Pour aller plus loin, Baumol *et al.* (2009) soulignent que « l'efficacité » des acteurs publics est propice au développement d'un écosystème entrepreneurial⁴⁵. On entend par là des services administratifs plus efficaces, des ressources orientées en priorité sur la création d'entreprises et le soutien des acteurs publics à l'entrepreneuriat.

⁴⁵ Nous revenons notamment sur le rôle des acteurs publics dans la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux dans la Section 2 de ce chapitre.

Pendant longtemps la littérature a privilégié l'étude *via* une approche descendante en cherchant à comprendre les acteurs et les facteurs de soutien à l'entrepreneuriat. Un tel angle de recherche a permis d'identifier les structures les plus courantes des écosystèmes entrepreneuriaux ; cependant, elle n'a pas révélé les processus sous-jacents du soutien de ces écosystèmes à la création d'entreprises. L'écosystème est considéré, dans l'approche ascendante, comme le résultat de la manière dont les acteurs entrepreneuriaux interagissent et se soutiennent réciproquement. Elle permet de révéler les processus sociaux et interactifs qui alimentent les écosystèmes (*cf.* Tableau 8). Comme les écosystèmes entrepreneuriaux impliquent des interactions entre les individus et organisations, il semblait opportun de revenir sur la gouvernance des réseaux (Markusen, 1996 ; Poppo *et al.*, 2008 ; Tracey *et al.*, 2014) pour approfondir notre connaissance de leur gouvernance (Colombelli *et al.* 2017 ; Colombo *et al.*, 2017 ; Cavallo *et al.*, 2018 ; Spigel, 2018). Pourtant, à mesure que l'écosystème entrepreneurial évolue, le mode de gouvernance à l'œuvre change également, ce qui pose la question de son pilotage.

Tableau 8 : Approche descendante et ascendante des écosystèmes entrepreneuriaux

Approches	Descendante	Ascendante
Objectif principal	Saisir les ressources, attributs et facteurs qui soutiennent l'écosystème entrepreneurial.	Comprendre comment les entrepreneurs s'engagent dans l'écosystème entrepreneurial, les pratiques qu'ils utilisent pour acquérir les ressources et la façon dont ils émergent comme leader de l'écosystème et participent à sa pérennité.
Objectifs de recherche	Identifier les facteurs régionaux essentiels et suffisants qui favorisent un environnement favorable à l'entrepreneuriat.	Comprendre les relations entre les structures des écosystèmes, les ressources, les pratiques entrepreneuriales et leurs conséquences sur la croissance des entrepreneurs.
Unité d'analyse	La région et son écosystème.	L'entrepreneur et son entreprise en croissance.
Défis communs de recherche	Difficulté à établir une causalité entre la structure des écosystèmes entrepreneuriaux et les résultats positifs des entrepreneurs.	Difficulté à identifier les processus reliant les pratiques entrepreneuriales à la structure des écosystèmes.

Source : adapté de Spigel (2018)

2. La gouvernance : un phénomène complexe pour l'écosystème entrepreneurial

Les écosystèmes entrepreneuriaux sont formés par un assemblage de liens et de collaborations interindividuelles et interorganisationnelles. À mesure que ces interactions se

densifient, l'écosystème gagne en dynamisme et en résistance (Morrison *et al.*, 2019). Pour Roundy *et al.* (2018) l'écosystème entrepreneurial est une communauté auto-organisée, localisée géographiquement et adaptative. La compréhension de la gouvernance de tels écosystèmes passe donc également par l'étude des interactions entre les acteurs qui les font évoluer. Dans cette partie, nous commençons par approfondir l'impact des relations complexes entre les acteurs sur la structure de l'écosystème. Ensuite, nous étudions la manière dont le mode de gouvernance de l'écosystème est modifié au fur et à mesure de son évolution.

2.1. Les défis des relations interorganisationnelles

Les écosystèmes entrepreneuriaux sont confrontés au pari des réseaux d'acteurs hétérogènes qui poursuivent des objectifs parfois divergents. Les efforts en ressources publiques et privées dans ces écosystèmes obligent à approfondir la réflexion sur leur pilotage pour atteindre les résultats voulus (Rampersad, 2016).

2.1.1. Une gouvernance pour fédérer les membres de l'écosystème

Il existe autant d'écosystèmes entrepreneuriaux qu'il y a de contextes différents. Parfois certains acteurs sont susceptibles d'occuper un rôle prépondérant dans leur gestion (*e.g.* incubateur, université, organisme consulaire). Rice *et al.* (2014) prennent comme exemple les universités qui facilitent les collaborations entre les start-ups et les laboratoires. De même, Mayer (2013) montre que les grandes entreprises peuvent également jouer un rôle central, d'une part en attirant une main-d'œuvre qualifiée, et d'autre part comme premiers clients importants pour les entrepreneurs. Dans un écosystème entrepreneurial, certains acteurs, comme les jeunes entreprises, sont plus essentiels que d'autres pour la performance de l'ensemble de l'écosystème⁴⁶. Il est certain qu'il convient d'organiser ces relations pour gouverner le réseau entrepreneurial, soit de façon explicite et formelle (gouvernance centralisée), soit de façon implicite et informelle (gouvernance décentralisée). Colombo *et al.* (2017) parlent d'approche « à la fois ascendante et descendante ». Une telle logique vise à générer des avantages compétitifs (*e.g.* baisse des coûts de transaction, meilleur partage des savoirs, financements abondants, *etc.*) en coordonnant et en motivant les membres de l'écosystème. La performance de l'écosystème entrepreneurial est donc essentiellement déterminée par les interactions et

⁴⁶ En clair, leur propre production est plus déterminante pour la performance des autres acteurs de l'écosystème.

interdépendances des acteurs, ce qui encourage l'innovation et la commercialisation de nouveaux procédés et produits (Acs *et al.*, 2017).

Aussi, les écosystèmes entrepreneuriaux sont limités dans l'espace. Cette proximité géographique est propice à l'apparition des réseaux et aux interactions entre les acteurs (Brown et Mason, 2017). Certains écosystèmes sont concentrés autour d'agglomérations urbaines, d'autres fonctionnent au niveau régional ou au niveau national⁴⁷. Parfois même, les écosystèmes entrepreneuriaux se distinguent par des « géographies imbriquées » plus complexes, c'est-à-dire des écosystèmes insérés dans des écosystèmes plus importants. Cette configuration implique des interactions multiniveaux avec d'autres acteurs entrepreneuriaux et à des échelles spatiales différentes. Dans ce cas, c'est le « lien » entre ces niveaux qui importe (Motoyama et Knowlton, 2016), car les facteurs relationnels sont primordiaux pour les jeunes entreprises. Par exemple, les interactions entre les entrepreneurs de l'écosystème leur permettent de développer des relations et d'améliorer la coordination entre les acteurs de soutien à l'entrepreneuriat. La densité de liens entre les attributs de l'écosystème entrepreneurial serait donc un facteur essentiel dans le processus d'apprentissage des entrepreneurs (Motoyama et Knowlton, 2016).

La littérature démontre également que la structuration et le développement de l'écosystème dépendent, en partie, des interactions et collaborations entre les membres de la communauté entrepreneuriale. Plusieurs travaux (Roundy *et al.*, 2018 ; Morrison *et al.*, 2019) proposent que ces collaborations s'inscrivent dans des domaines facilement identifiables (*cf.* Figure 7) :

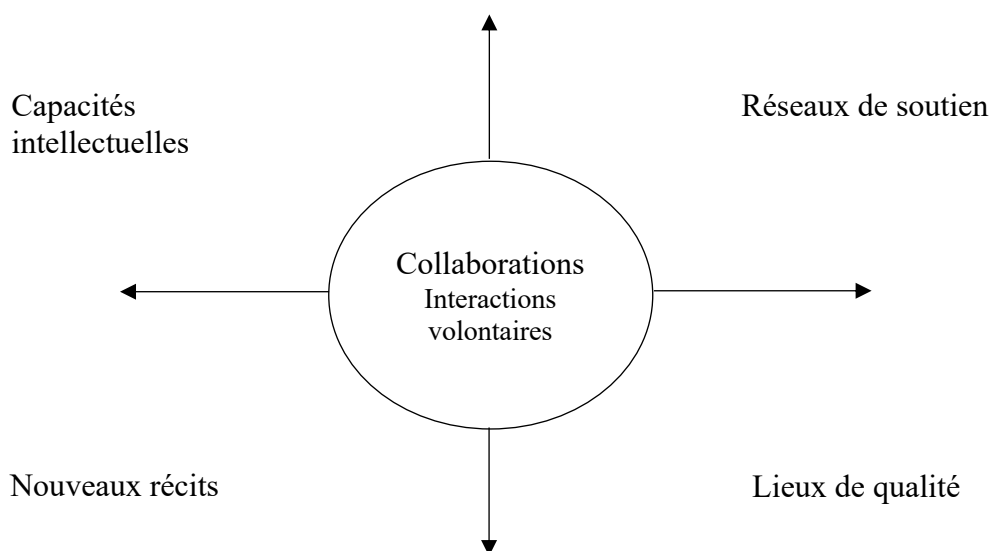
- (1) Les « capacités intellectuelles » : ce domaine reflète les compétences, l'éducation, la recherche et la concrétisation des idées en activités commercialisables. Sans collaboration pour renouveler continuellement ces capacités intellectuelles, la pérennité de l'écosystème est mise à mal (Morrison *et al.*, 2019).
- (2) Les « réseaux de soutien » : les entrepreneurs sont au centre de l'écosystème entrepreneurial, mais ils ne peuvent agir seuls, car pour accéder aux ressources ils ont besoin d'équipes et d'un appui (Roundy *et al.*, 2018).
- (3) Les « lieux de qualité » : ce sont des endroits ou espaces privilégiés par les entrepreneurs pour développer leurs entreprises car l'accès aux ressources est facilité.

⁴⁷ On peut citer l'exemple de l'Estonie, toutefois les écosystèmes entrepreneuriaux nationaux sont rares (Brown et Mason, 2017).

Ces lieux participent également à former le contexte dans lequel l'écosystème entrepreneurial se structure (Autio *et al.* 2014 ; Audretsch et Belitski, 2017).

- (4) Les « nouveaux récits » : plus l'écosystème entrepreneurial se développe et plus de nouvelles histoires vont alimenter sa dynamique (*e.g.* réussite d'entrepreneurs, innovation importante). Ces récits permettent aux acteurs de saisir les opportunités d'entreprendre au sein de l'écosystème en évolution (Roundy *et al.*, 2018).
- (5) Développer les interactions volontaires : ces « contacts » en face à face visent à renforcer la confiance dans l'écosystème, ils dépassent les événements de *networking* pour donner naissance à des activités partagées et stimuler les collaborations (Storper et Venables, 2004).

Figure 7 : Domaines de collaboration pour un écosystème entrepreneurial prospère



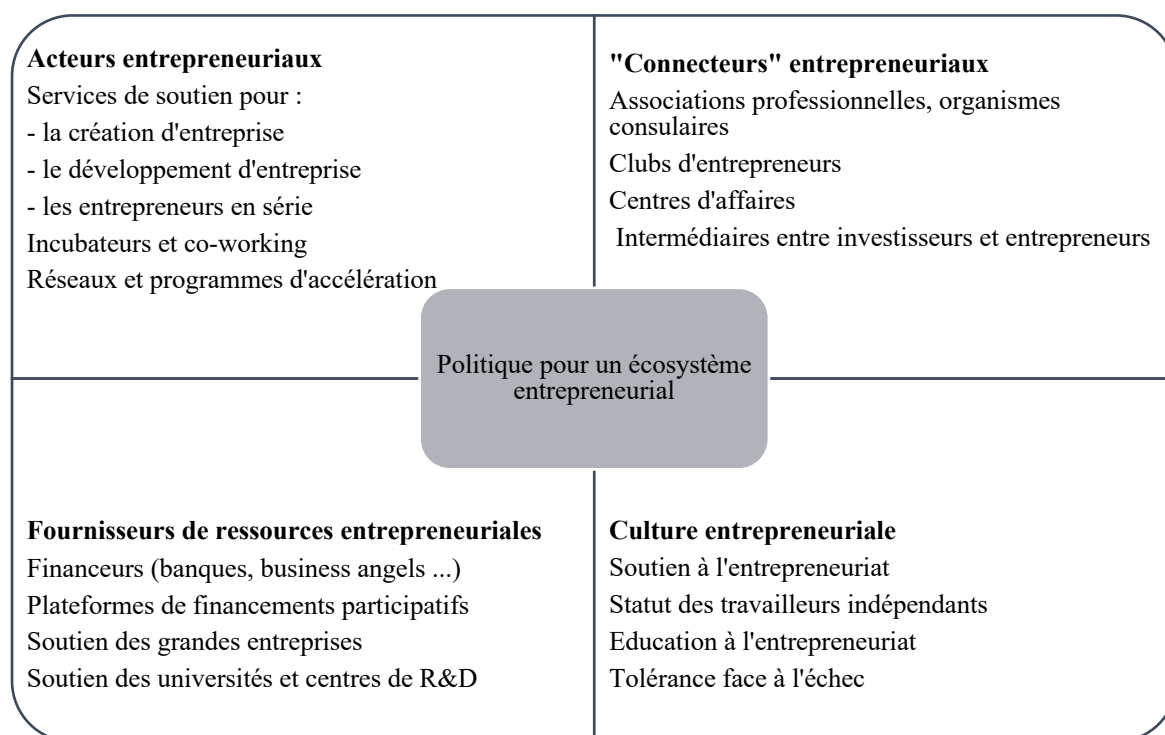
Source : Morrison et al. (2019)

En résumé, pour qu'un écosystème entrepreneurial puisse se structurer et assurer sa pérennité les acteurs doivent permettre aux individus de transformer leurs idées et projets en création d'entreprise, notamment grâce aux ressources qui soutiennent l'entrepreneuriat. L'écosystème doit proposer des lieux qui encouragent ces ressources à se former et à se développer, il doit faire vivre un récit qui incite les individus à s'engager. Pour finir, il doit favoriser des habitudes communes de collaboration en permettant à ces différents domaines de se relier dans un contexte favorable.

2.1.2. Une gouvernance pour coordonner

Nous reprenons les travaux de Brown et Mason (2017) pour examiner 4 forces qui participent à la coordination des membres d'un écosystème entrepreneurial, *i.e.* les acteurs entrepreneuriaux, les fournisseurs de ressources entrepreneuriales, les « connecteurs » et la culture entrepreneuriale (*cf.* Figure 8).

Figure 8 : Acteurs clés et interrelations dans les écosystèmes entrepreneuriaux



Source : Mason et Brown (2014)

Le rôle clé des acteurs entrepreneuriaux est régulièrement souligné dans la littérature (Isenberg, 2010 ; Mason et Brown, 2014 ; Stam 2015). Ils influencent directement la manière dont les individus exploitent des opportunités d'affaires (*i.e.* formation, solution d'hébergement, *etc.*). Les interactions entre les membres de cette communauté contribuent à former et accompagner de jeunes entrepreneurs et *in fine* à maximiser leurs chances de succès. Les acteurs entrepreneuriaux maintiennent également (voire renforcent) l'esprit d'entreprise dans l'écosystème (Brown et Mason, 2017). Qui plus est, ils intègrent le processus de « recyclage entrepreneurial » (Mason et Harrison, 2006) susceptible de stimuler la création de

start-ups⁴⁸. Enfin, les acteurs entrepreneuriaux utilisent « l'entrepreneuriat à succès » pour créer un effet d'entraînement auprès des individus qu'ils soutiennent. Pour Isenberg (2010), seul un nombre réduit de réussites entrepreneuriales⁴⁹ sont nécessaires pour générer un élan suffisant. Cela étant, ces *success stories* créent des effets de démonstration, d'apprentissage et de « recyclage » pour la communauté entrepreneuriale. Ils peuvent engendrer un mouvement vertueux pour le développement de l'écosystème tout entier (Brown et Mason, 2017).

Les fournisseurs de ressources entrepreneuriales (*e.g.* banques, cabinets juridiques, acteurs publics et parapublics, centres de R&D, *etc.*) agissent en arrière-plan pour assurer le fonctionnement de l'écosystème et transférer des ressources à destination des entrepreneurs (Brown et Mason, 2017). Parmi elles, citons le financement comme ressource majeure pour les jeunes entreprises en croissance. Le système financier (*i.e.* banques, *business angels*, *crowdfunding*...) de l'écosystème est essentiel pour lui permettre de se développer. Les acteurs institutionnels peuvent aider à développer cette ressource en créant des fonds de capital-risque ou en ciblant les besoins des entrepreneurs. D'autres « fournisseurs » plus spécialisés, tels que les laboratoires de recherche, soutiennent l'écosystème par le biais de collaborations avec les entrepreneurs (Clarysse *et al.*, 2014). À ce propos, certaines grandes entreprises mettent en place des programmes qui intègrent les jeunes entreprises innovantes pour développer de nouvelles offres ou mutualiser les compétences.

Pour Brown et Mason (2017), les « connecteurs » représentent les réseaux formels et informels qui participent à corriger le manque de ressources et à faciliter le partage des savoirs tacites pour les entrepreneurs. Ces réseaux développent le capital social de l'écosystème entrepreneurial, ils contribuent à établir des normes et une culture commune propice à renforcer les liens interorganisationnels. Ils influencent la trajectoire de l'écosystème en réunissant les membres de la communauté entrepreneuriale et en organisant leurs relations. De plus, ces interactions sont en partie orchestrées par des individus au capital social élevé et qui entretiennent des liens profonds dans l'écosystème local (Feldman et Zoller, 2012). Ces « intermédiaires relationnels » sont véritablement ancrés dans l'écosystème et jouent un rôle

⁴⁸ Précisons que ce phénomène a tendance à être localisé ; en effet, la plupart des investisseurs de l'écosystème privilégient des entreprises situées à proximité.

⁴⁹ La plupart de ces réussites ne se transforment pas en grandes entreprises, une majorité d'entre elles ne parviennent pas à maintenir leur croissance.

clé en facilitant la création de nouvelles entreprises (Feldman et Zoller, 2012 ; Brown et Mason, 2017).

Enfin, les normes communes et l'esprit d'entreprise sont des éléments cruciaux des écosystèmes entrepreneuriaux (Feld, 2012 ; Brown et Mason, 2017). D'ailleurs, Isenberg (2010) met en exergue le risque d'échec ou le manque de valorisation de l'apport des entrepreneurs dans la société comme frein à la création d'entreprise. La culture entrepreneuriale de l'écosystème se renforce en entretenant un caractère cumulatif. En effet, plus un espace compte d'entrepreneurs plus l'esprit d'entreprise y croît (Brown et Mason, 2017). La culture entrepreneuriale favorise une atmosphère créative, elle établit des règles tacites et des croyances qui orientent les comportements en faveur de la création d'entreprise.

Le concept d'écosystème entrepreneurial est donc intrinsèquement dynamique avec un contexte et des particularités qui forgent son identité (Isenberg, 2010 ; Mason et Brown, 2014). Comme nous l'avons décrit, la densité des relations entre les membres est importante pour permettre à l'écosystème de se structurer (Brown et Mason, 2017). Dans le Chapitre I, nous avons notamment exposé la nature évolutive de l'écosystème entrepreneurial et qui témoigne également de son caractère « actif ». Dans la partie suivante, nous nous intéressons à la manière dont une organisation peut occuper un rôle majeur dans la gouvernance en lien avec l'évolution de l'écosystème.

2.2. Vers un pilotage de l'écosystème entrepreneurial

Plusieurs raisons peuvent expliquer la nécessité d'une gouvernance au sein des écosystèmes entrepreneuriaux : besoin d'organiser le soutien aux entrepreneurs, faible esprit d'entreprise, manque de ressources matérielles, *etc.* Il semble utile d'examiner les travaux qui explorent leur conduite (potentielle).

2.2.1. Un acteur central dans la gouvernance

Certains auteurs mettent en avant l'existence d'un acteur clé (aussi appelé « acteur central ») dans la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux (Colombelli *et al.*, 2017 ; Spigel et Harrison, 2018). Il s'agit d'une organisation essentielle (*i.e.* université, incubateur, acteur public, espace d'innovation, grande entreprise) pour l'écosystème du fait de sa taille, ses missions ou son importance dans le processus entrepreneurial. Celle-ci est chargée de stimuler

le changement technologique et l'innovation, elle a un rôle de « facilitateur » dans la structuration de l'écosystème entrepreneurial. Par ailleurs, sa position et ses synergies avec d'autres acteurs du territoire facilitent une culture basée sur des liens de confiance et des comportements routiniers. Ces conditions stimulent l'esprit d'entreprise et développent les ressources utiles aux entrepreneurs de l'écosystème (Colombelli *et al.*, 2017).

En réalité, le rôle d'un acteur central dépend du contexte et de la configuration de l'écosystème lui-même (*i.e.* type d'acteurs, culture entrepreneuriale, disponibilité des ressources, environnement urbain ou rural). C'est le cas des travaux de Tötterman et Sten (2005) qui mettent en avant le rôle des incubateurs pour renforcer les liens entre les entrepreneurs et des réseaux qui les aideront dans leur développement. Ces réseaux offrent généralement un accès privilégié à des ressources et des expertises qui soutiennent les jeunes entreprises dans leur croissance. Dans ce cas, l'incubateur facilite les relations (*i.e.* partenariats, échanges d'informations...) entre les membres de l'écosystème. Par ailleurs, en regroupant « sous un même toit » les entrepreneurs adhérents, il encourage davantage les collaborations entre eux. D'autres recherches se focalisent sur le rôle des universités comme acteur efficace capable de coordonner et d'organiser les interactions et les ressources de l'écosystème entrepreneurial (Rice *et al.*, 2014 ; Morrison *et al.*, 2019). Ces études décrivent des universités plus ouvertes et plus réactives face aux opportunités du marché, et en capacité de favoriser les échanges et les collaborations.

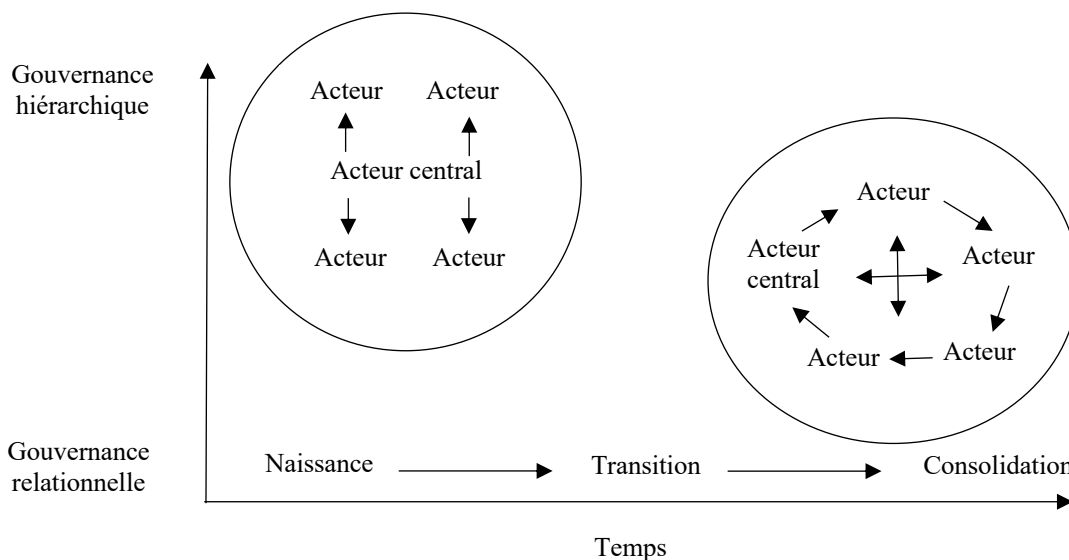
La fonction d'un acteur central dans la gouvernance d'un écosystème entrepreneurial est complexe à concevoir car elle est spécifique à l'écosystème lui-même. La littérature démontre qu'il en existe une multitude et donc autant de types d'acteurs et de rôles possibles. Quel qu'il soit, cet acteur central a la capacité d'influencer la gouvernance et donc le fonctionnement de l'écosystème. Dans la partie suivante, nous étudions le lien entre le mode de gouvernance installé et la transformation de l'écosystème entrepreneurial.

2.2.2. Un mode de gouvernance adapté à l'évolution de l'écosystème entrepreneurial

Les écosystèmes entrepreneuriaux évoluent à mesure que l'infrastructure entrepreneuriale elle-même se transforme (Van de Ven, 1993 ; Spilling, 1996). Dans leur recherche, Colombelli *et al.*, (2017) proposent un cadre conceptuel qui permet de mieux

comprendre la relation entre modes de gouvernance (hiérarchique ou relationnel) et l'évolution de l'écosystème entrepreneurial (cf. Figure 9).

Figure 9 : Cadre théorique proposé par Colombelli et al. (2017)



Les auteurs identifient 3 phases importantes que nous résumons ci-dessous :

- **La « naissance »** renvoie à l'émergence d'un cadre entrepreneurial dans lequel plusieurs acteurs se lient dans un contexte institutionnel, spatial et relationnel étroit. Ici, l'acteur central occupe un rôle de catalyseur dans la formation de l'écosystème. Il est fondamental dans la transformation de l'environnement local et la genèse d'un esprit d'entreprise. Son rôle est appuyé par la confiance que lui accordent les multiples acteurs du territoire⁵⁰, par ailleurs, c'est l'acteur central qui sert d'intermédiaire pour les faire interagir. Une fois créée, la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial évolue vers une approche plus relationnelle, car l'intensité des liens entre les acteurs ne cesse de se renforcer (Colombelli *et al.*, 2017).
- **La phase de « transition »** laisse apparaître une variété complexe de réactions et contre-réactions sociales, politiques et culturelles qui peuvent soutenir ou décourager le développement de la communauté entrepreneuriale. Cette phase est caractérisée par la

⁵⁰ Généralement, les acteurs qui se regroupent autour de l'acteur central sont des organisations publiques ou parapubliques qui soutiennent l'esprit d'entreprise, *i.e.* programmes de soutien à l'entrepreneuriat, avantages fiscaux, simplification administrative pour les entrepreneurs, *etc.* (Neck *et al.*, 2004 ; Spigel, 2017). Les acteurs privés constituent le réseau de soutien aux entreprises qui garantit la survie de l'écosystème.

mobilité du capital humain et un meilleur partage des connaissances. Le changement vers une gouvernance de type relationnel est facilité par la proximité géographique des acteurs. Le rôle de l'acteur central dans les relations sociales s'amointrit au profit d'autres membres de l'écosystème entrepreneurial.

- **La phase de « consolidation »** est caractérisée par une situation où les acteurs de l'écosystème ont survécu au processus de transformation et sont bien intégrés dans le contexte (Colombelli *et al.*, 2017). Dans ce cas, le réseau des acteurs est de plus en plus dense et interconnecté. Les liens sociaux et la culture de l'écosystème entrepreneurial jouent un rôle clé sur les interactions entre les membres. Pour Colombelli *et al.*, (2017) ce cadre, caractérisé par une gouvernance relationnelle, participe à pérenniser l'écosystème dans le temps.

L'exploration du concept de gouvernance demeure récente (Cavallo *et al.*, 2018) et l'approche par la gouvernance des réseaux ne nous permet pas de comprendre suffisamment les pratiques réelles qui aboutissent à un environnement institutionnel propice à l'entrepreneuriat. Dans la section suivante, nous explorons un autre courant de pensée permettant de mieux appréhender l'impact de la gouvernance sur l'environnement institutionnalisé des écosystèmes entrepreneuriaux.

Section 2 : Institutions et environnement institutionnel

L'école institutionnaliste se scinde en deux courants théoriques : l'Institutionnalisme et le Néo-Institutionnalisme. D'une part, les institutionnalistes affirment que l'organisation est un lieu essentiel du processus d'institutionnalisation, d'autre part les néo-institutionnalistes adoptent une approche interorganisationnelle avec une institutionnalisation qui se produirait au niveau du secteur ou de la société (Powell et DiMaggio, 1991). L'objectif de cette section est d'examiner ces pratiques, mobilisées ou non par la gouvernance, qui stimulent l'activité entrepreneuriale.

Pour l'étude des écosystèmes entrepreneuriaux, l'approche institutionnelle fait l'objet de plusieurs travaux (Terjesen *et al.*, 2013 ; Acs *et al.*, 2016 ; Alvedalen et Boschma, 2017), elle semble prometteuse car elle explore plus efficacement les actions de la gouvernance. Nous débutons notre analyse en partant des recherches issues du courant institutionnaliste pour ensuite mettre à profit celles liées au néo-institutionnalisme.

1. Apports de la théorie des institutions

Les institutions sont considérées comme des éléments cruciaux du développement de l'activité entrepreneuriale (Sine et David, 2010 ; Brooks *et al.*, 2019). Elles encouragent ou non les interactions entre les membres, les individus et organisations, et elles sont représentées par différentes dimensions (Scott, 1995 ; Smallbone et Welter, 2012). Les organisations sont intégrées dans un environnement institutionnel où elles ont la possibilité de modifier leurs comportements face aux institutions (*e.g.* normes, croyances, valeurs). Le concept d'institution n'est guère facile à définir car il renvoie à des objets différents (Lawrence et Suddaby, 2006) et à une multiplicité de formes. À partir de là, nous revenons sur le concept d'institution pour ensuite arriver sur celui d'environnement institutionnel. Enfin, nous étudions son lien avec l'entrepreneuriat.

1.1. Définir la notion d'institution

Selon North (1990), les institutions intègrent d'abord une dimension politique, c'est-à-dire une manière de développer des choix politiques⁵¹. Ensuite, elles se composent d'un ensemble de droits de propriété qui organise les incitations économiques formelles, puis d'une structure sociale qui organise les incitations informelles⁵². Les institutions renvoient à des règles considérées comme acquises. D'un côté, elles peuvent représenter des règles formelles (normes, règlements et lois) qui sont perçues consciemment par les acteurs. D'un autre côté, les institutions peuvent agir comme des règles implicites (routines et pratique sociales) qui guident les actions des individus ou des organisations (North, 1990 ; Scott, 1995 ; Powell et DiMaggio, 1991 ; Geoffroy et Koeberlé, 2018).

De façon cruciale, la performance d'un écosystème entrepreneurial repose notamment sur les institutions car elles jouent un rôle déterminant en étant l'un de ses fondements (Acs *et al.*, 2014 ; Alvedalen et Boschma, 2017). Les institutions guident les comportements socio-économiques et régulent les interactions entre les acteurs (North, 1990 ; Brooks *et al.*, 2019). Elles représentent des actions collectives qui organisent les comportements individuels (*i.e.* les

⁵¹ Précisons que les institutions ne renvoient pas uniquement aux acteurs publics, néanmoins ils occupent une place majeure dans la construction du cadre institutionnel des organisations (North, 1990).

⁵² D'ailleurs Commons (1931) met en évidence ces deux grands types d'institutions : les « *going concerns* » comme institutions formelles (État, entreprise ou famille) et les « *working rules* » comme institutions informelles (coutumes ou représentations collectives).

institutions encouragent l'esprit d'entreprise, ce qui alimente la culture entrepreneuriale de la communauté).

Les institutions formelles renvoient aux normes et réglementations écrites, elles organisent le cadre juridico-économique d'une société. Elles peuvent être utilisées pour créer des « champs d'opportunités » vis-à-vis de l'entrepreneuriat et les acteurs publics peuvent agir pour encourager la création d'entreprises (Smallbone et Welter, 2012). C'est ainsi que Sobel (2008) montre que les États dotés en institutions formelles de « meilleure qualité » favorisent davantage l'activité et la réussite entrepreneuriale. Des interventions institutionnelles ont aussi lieu pour corriger les défaillances du marché (Acs *et al.*, 2016). Par exemple, une organisation publique peut mener une politique qui cherche à influencer l'action individuelle et les effets de l'entrepreneuriat sur son territoire (*e.g.* réduction de la fiscalité, simplification administrative, financement d'hébergements pour les petites entreprises ou subvention à la R&D).

Les institutions informelles représentent les coutumes, les traditions, les valeurs et les conventions (North, 1990). En clair, il s'agit de toutes les règles non écrites qui sont socialement « ancrées » et donc plus difficiles à modifier (Smallbone et Welter, 2012). Les études sur l'écosystème entrepreneurial les regroupent notamment sous le terme de « culture ». Pour Brooks *et al.* (2019), les institutions informelles sont mal comprises et mal utilisées dans la pratique : au mieux elles font l'objet d'une politique généralisée pour organiser et stimuler une « culture entrepreneuriale » de l'écosystème.

Rappelons que chaque écosystème entrepreneurial émerge dans un contexte spécifique et que ses différents attributs interagissent de manière distincte (Isenberg, 2011). Il est donc indispensable de prendre en compte le niveau d'évolution des écosystèmes entrepreneuriaux (*i.e.* pays, région, ville...) car les institutions elles-mêmes changent en fonction de l'échelle géographique pour tenir compte de ces particularités (Alvedalen et Boschma, 2017 ; Audretsch et Belitski, 2017). Pour les décideurs politiques, cela implique d'adapter les interventions et d'éviter les approches uniformes (Brooks *et al.*, 2019).

Les institutions sont donc primordiales pour le développement de l'écosystème entrepreneurial. Elles représentent un « outil de contrôle et d'incitation » des comportements individuels. Sans prêter attention au contexte institutionnel et à l'échelle d'interaction de ce qui

anime l'écosystème, les tentatives pour soutenir son développement peuvent s'avérer contre-productives (Brooks *et al.*, 2019).

1.2. Définir la notion d'environnement institutionnel

Le cadre institutionnel s'intéresse aux règles, routines ou pratiques établies qui guident et régulent les interactions entre les acteurs (North, 1990 ; Rojot, 2005). Un tel environnement influence le comportement des individus ou des organisations, il apporte un système de valeurs et de normes sociales que les acteurs internalisent (Rojot, 2005). Ce pan théorique démontre aussi qu'un acteur central peut chercher à structurer l'écosystème entrepreneurial, notamment lorsque l'entrepreneuriat se développe peu en raison d'un environnement trop bureaucratique ou instable (Stam *et al.*, 2008 ; Bosma, 2013 ; Terjesen *et al.*, 2013). Ces implications concordent avec les « piliers institutionnels » identifiés par Scott (1995) : les institutions normatives, cognitives et régulatrices. Elles renvoient aux forces institutionnelles des normes, des mythes et d'une vision commune qui facilitent les actions de la gouvernance vis-à-vis de l'environnement institutionnel⁵³. La gouvernance offre des « *cadres de programmes ou de règles établissant des identités et des scripts d'activité pour ces identités, avec des actions programmées ou des réponses communes à des situations* » (Rojot, 2005, p. 434).

Dans leur environnement institutionnel, les organisations peuvent intégrer ou tenter de modifier les institutions en fonction de leurs objectifs et valeurs (North, 1990). En s'accommodant des institutions, les acteurs peuvent soit s'y conformer ou essayer de les contourner.

1.3. Environnement institutionnel et entrepreneuriat

Plusieurs travaux ont cherché à comprendre la façon dont les institutions pouvaient façonner les perceptions et les attitudes à propos de l'entrepreneuriat (Sine et David, 2010 ; Smallbone et Welter, 2012 ; Brooks *et al.*, 2019). Comme nous l'avons évoqué, Scott (1995) propose un processus d'institutionnalisation qui repose sur 3 piliers : cognitivo-culturel, normatif et régulateur. Sine et David (2010) reprennent ces dimensions afin d'étudier leurs liens avec l'entrepreneuriat. Nous les détaillons ci-dessous.

Les institutions « régulatrices » renvoient aux règles juridiques et aux procédures attachées au fonctionnement de l'environnement commercial. En clair, il s'agit d'un cadre

⁵³ Nous y revenons dans la partie suivante.

réglementaire avec ses règles formelles et ses incitations qui régulent l'activité entrepreneuriale. Pour certains auteurs cette composante réglementaire peut encourager la prise d'initiative et la création d'entreprises (Sine et David, 2010). Par exemple, si le système juridique, fiscal et commercial est favorable aux activités privées, il est susceptible de favoriser l'entrepreneuriat.

Le pilier normatif concerne les valeurs et les normes sociales qui reflètent un comportement le plus souvent acceptable, et auxquelles les individus adhèrent ou se conforment dans la société (Scott, 1995). Les « règles normatives » (*e.g.* croyances, routines, conventions, rôles, principes, *etc.*) créent un phénomène d'obligation sociale, c'est-à-dire qu'elles ont la capacité d'orienter et d'organiser le comportement des acteurs au niveau individuel ou collectif. Les institutions normatives reflètent une prise de conscience et une large acceptation du bénéfice de l'entrepreneuriat pour l'économie et la société (Sine et David, 2010). Dans ce cas, et à titre d'exemple, certains acteurs vont chercher à promouvoir l'esprit d'entreprise (*i.e.* événements dédiés à l'entrepreneuriat, actions de communication, récompenses ou trophées pour des entrepreneurs, *etc.*). Bien entendu, ces institutions sont difficiles à mesurer d'un écosystème entrepreneurial à l'autre. L'environnement normatif fait aussi référence à la valorisation de l'entrepreneur et de sa capacité à innover. Pour Sine et David (2010) ces normes de conduite et ces mécanismes qui façonnent le contexte entrepreneurial créent un système de représentation commun. Ils influencent les individus dans leurs attitudes en représentant un comportement entrepreneurial attendu.

La dimension cognitivo-culturelle décrit les idéologies, cadres cognitifs et logiques qui sont diffusés et intégrés dans un cadre social (Sine et David, 2010). Elle fait référence aux conceptions partagées de la nature de la réalité sociale et aux cadres par lesquels un sens est donné aux situations. Ensemble, ils sont « culturellement internalisés » en chacun des individus et amènent à une représentation symbolique du monde. Finalement, pour une action individuelle, le sens que lui donne son auteur concorde avec celui que lui donne la société (Scott, 1995). Le respect de l'ordre social provient d'une compréhension commune des choses avec un système de croyances partagées⁵⁴. La dimension cognitive est principalement liée à l'éducation entrepreneuriale, c'est-à-dire les connaissances et compétences que possèdent les individus en matière d'entrepreneuriat. Cela suppose notamment des actions d'enseignement

⁵⁴ Les institutions cognitivo-culturelles sont liées aux compréhensions « culturellement » partagées et associées au système de valeurs, tandis que les institutions normatives renvoient davantage aux obligations sociales (Scott, 1995).

auprès des jeunes publics à propos des opportunités d'entreprendre et des actions qui en découlent (Terjesen *et al.*, 2013).

L'approche institutionnelle permet d'étudier un espace social dans son ensemble tout en comprenant les mécanismes à l'œuvre qui orientent et régulent les actions individuelles et collectives (North, 1990 ; Rojot, 2005 ; Sine et David, 2010). Néanmoins, elle n'approfondit pas la manière dont la gouvernance réussit ou non à construire un environnement institutionnel capable de soutenir l'entrepreneuriat. Dans la partie suivante, nous examinons les travaux issus de la théorie néo-institutionnelle, celle-ci offre un cadre d'analyse plus pertinent quant à la compréhension des actions de la gouvernance vis-à-vis du phénomène de création d'entreprise.

2. Apports de la théorie néo-institutionnelle (TNI)

Au fur et à mesure des années, le courant Néo-Institutionnaliste est devenu prédominant dans le champ de la théorie des organisations (DiMaggio, 1988 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Greenwood et Meyer, 2008). Pourtant, force est de constater que la TNI a subi de nombreuses évolutions⁵⁵ pour finalement porter sur l'encastrement institutionnel, cognitif et culturel des organisations en tant que facteur explicatif de leurs actions.

Le courant Néo-Intentionnaliste se concentre notamment sur les acteurs capables de modifier leur environnement institutionnel, nous y revenons ci-après.

2.1. Vers une explication du rôle de l'acteur en tant qu'agent du changement

L'approche uniquement centrée sur l'entrepreneur institutionnel a été critiquée, et d'autres travaux ont souligné le besoin d'étudier les acteurs impliqués dans le processus d'institutionnalisation. Les recherches de Lawrence et Suddaby (2006) sur la notion de « travail institutionnel⁵⁶ » ont ouvert d'autres perspectives afin de mieux comprendre les liens entre acteurs et institutions.

Dans cette partie, nous commençons par examiner les débuts de la TNI, puis nous exposons les deux concepts (*i.e.* entrepreneur institutionnel et travail institutionnel) qui ont marqué un tournant dans son évolution.

⁵⁵ Depuis les années 1990, la TNI a connu un tournant majeur avec l'essor de deux concepts : l'entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988) et le travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006).

⁵⁶ « (...) *the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions.* », Lawrence et Suddaby (2006, p. 215).

2.1.1. Aux origines de la théorie néo-institutionnelle

Les travaux fondateurs de Meyer et Rowan (1977) ont laissé apparaître l'existence d'un environnement institutionnel composé de mythes et croyances auxquelles les organisations doivent d'adapter. Dans ces conditions, l'environnement institutionnel exercerait des « pressions » d'ordre cognitives et culturelles sur les organisations. Plus tard, DiMaggio et Powell (1983) ont poursuivi ces recherches et sont arrivés au postulat suivant : les organisations ont tendance à se rassembler (*i.e.* homogénéité) au sein d'un champ organisationnel précis⁵⁷. Trois concepts clés ont permis de consolider l'assise théorique de la TNI : la légitimité, le champ organisationnel et l'isomorphisme institutionnel.

La légitimité correspond à l'acceptation sociale et à la perception par les acteurs d'une pratique ou forme organisationnelle appropriée (Schuman, 1995). Elle est capitale pour les organisations car elle permet à celles qui sont considérées comme légitimes d'accéder aux ressources (DiMaggio et Powell, 1983 ; Suddaby et Greenwood, 2005). L'évaluation de la légitimité tient à trois critères (Schuman, 1995) :

- (1) Critères cognitifs. Si une pratique sociale est trop en décalage avec le cadre existant, elle est incompréhensible, par conséquent le risque de rejet de la part des acteurs est fort.
- (2) Critères sociopolitiques. L'appui et l'acceptation d'acteurs influents de l'environnement confèrent la légitimité.
- (3) Critères moraux. La perception sociale et collective d'une pratique ou forme organisationnelle est en adéquation avec les schémas culturels existants.

Pour DiMaggio et Powell (1983), le champ organisationnel constitue un niveau d'analyse pertinent. Ce concept a permis de prendre en compte la dimension cognitivo-culturelle collective en tant que caractéristique de la TNI (Scott, 1995). Le champ organisationnel renvoie à un espace dans lequel les organisations se reconnaissent, partagent un même système de représentation et interagissent autour de pratiques et formes institutionnalisées (DiMaggio et Powell, 1983). Il prend également en compte tous les acteurs qui participent à la construction et à la stabilité des institutions. La place d'une organisation

⁵⁷ Cette homogénéité serait le résultat d'un processus d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983) caractérisé par la propagation et l'adoption automatique des pratiques et formes organisationnelles par contrainte politique, respect de normes ou par mimétisme cognitif. Ce concept a été vivement remis en question (Greenwood et Meyer, 2008) illustrant l'évolution de la TNI vers les théories de l'action.

dans le champ influence sa socialisation, la pression qu'elle subit et sa liberté d'action contre le sens imposé par les institutions. En somme, la position d'un acteur dans le champ et ses liens avec d'autres organisations permettent de comprendre l'impact des institutions sur les acteurs (DiMaggio et Powell, 1983). En fin de compte, deux groupes d'acteurs apparaissent. D'un côté, les « acteurs centraux » qui bloquent les alternatives aux institutions, de l'autre côté les « acteurs à la marge » qui parviennent à adopter des pratiques différentes de celles qui sont institutionnalisées dans le champ (Greenwood et Meyer, 2008).

Au départ, la TNI défend la stabilité et l'homogénéité entre les organisations qui seraient le résultat du processus d'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983). Ce concept tente d'expliquer en quoi les organisations deviennent homogènes et tendent vers des pratiques et formes organisationnelles standardisées. Ce mouvement est dû à trois types de pression : coercitive, normative et de mimétisme (*i.e.* qui poussent les acteurs à s'imiter). Il en résulte une stabilité de l'environnement car les organisations se conforment aux obligations et pressions institutionnelles.

Le reproche fait à une vision trop statique de la TNI (Lawrence et Suddaby, 2006) a encouragé l'essor du concept « d'agence⁵⁸ » comme une nouvelle orientation pour expliquer le changement institutionnel. Si elle ne remet pas en question l'influence des institutions sur les acteurs, elle relativise toutefois leur ascendant et défend une capacité des acteurs à y échapper. L'action de ces derniers expliquerait comment les institutions se transforment et évoluent. Les acteurs agissent selon les règles établies (*i.e.* rationalité), en même temps ils sont capables de penser leurs intérêts en s'écartant de ce qui est déterminé par les institutions (*i.e.* réflexivité). Le concept d'agence a entraîné l'apparition de deux autres notions dans la TNI que nous détaillons dans les pages qui suivent.

2.1.2. Entrepreneur institutionnel *versus* travail institutionnel

L'entrepreneur institutionnel correspond à l'acteur en tant qu'agent du changement (*e.g.* individu, entreprise, syndicat...) qui dispose de ressources et d'un pouvoir lui permettant de modifier les institutions (DiMaggio, 1988). Une telle notion renvoie aux stratégies et actions que l'acteur mobilise pour changer son environnement institutionnel. À titre d'exemple, Garud

⁵⁸ L'agence correspond à la liberté de l'acteur à agir librement et à poursuivre volontairement ses intérêts contre la structure sociale qui le contraint.

et al. (2002) ont étudié la manière dont Sun Microsystem s'est impliqué en tant qu'entrepreneur institutionnel pour imposer son standard Java⁵⁹ contre celui de Microsoft.

Le concept d'entrepreneur institutionnel a suscité plusieurs critiques. *Primo*, la mise en avant d'un acteur aux dépens d'une pluralité qui modifie les normes et les croyances. Étant donné que l'entrepreneur institutionnel tente de modifier les institutions dans lesquelles il est lui-même encadré, il doit faire preuve d'une capacité exceptionnelle de réflexivité. Il lui faut obtenir un appui politique large et mobiliser un discours permettant de faire accepter le changement ou de ne pas s'y opposer (DiMaggio, 1988). Une vision aussi « glorieuse » de l'entrepreneur institutionnel occulte le rôle d'autres acteurs impliqués dans le changement institutionnel. *Secundo*, une modification de l'environnement institutionnel est un processus complexe et incertain. Le résultat obtenu peut ne pas correspondre à l'intention première de l'entrepreneur institutionnel. C'est ce que démontrent Garud *et al.* (2002) dans leur étude sur Sun Microsystem. Un tel phénomène peut être appréhendé en tenant compte de l'action collective liée au contexte et aux acteurs impliqués.

Dès lors, une conception nouvelle de l'agence émerge à la suite des travaux de Lawrence et Suddaby (2006) : le travail institutionnel. Il se définit comme les pratiques régulières des acteurs, intentionnelles ou non, permettant de construire, assurer ou déstabiliser l'ordre institutionnel (Ben Slimane et Leca, 2010 ; Lawrence, Suddaby et Leca, 2011 ; Ben Slimane et Diridollou, 2017). Ainsi, plusieurs acteurs sont investis dans le changement institutionnel avec des rôles et des niveaux d'intervention différents. Cette vision renouvelée de la TNI permet d'analyser la manière dont les pratiques affectent les institutions. Par exemple, dans ses recherches, Bartley (2007) démontre que la création d'institutions est étroitement liée au travail institutionnel de plusieurs acteurs à défaut d'être prédéterminée par l'action d'un entrepreneur institutionnel. Il a centré son étude sur le processus de création de standards de certifications pour l'industrie textile en tenant compte des interactions entre associations professionnelles, entreprises et autres parties prenantes.

En définitive, comprendre les comportements d'un groupe d'acteurs (*i.e.* la gouvernance) permet de dépasser la vision centralisatrice de l'entrepreneur institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Ben Slimane et Leca, 2010). Le concept de travail institutionnel s'appuie également sur les pratiques qui visent à comprendre la manière dont les acteurs tentent d'influencer les processus de création, préservation ou déstabilisation des institutions

⁵⁹ À l'origine il désigne un langage de programmation pour l'industrie informatique.

(Lawrence et Suddaby, 2006). C'est cette notion de la TNI que nous retenons dans notre travail doctoral. Notre objet de recherche vise justement à identifier clairement les pratiques déployées par la gouvernance pour construire un environnement institutionnel favorable à l'entrepreneuriat.

2.2. Gouvernance et changement institutionnel

Les travaux qui mobilisent le concept de travail institutionnel dans le cadre des regroupements géographiques d'acteurs restent rares (Barabel *et al.*, 2006 ; Chabault, 2009 ; Berthinier-Poncet, 2013). Ils montrent, malgré tout, la pertinence du concept pour la compréhension des pratiques déployées par un collectif d'acteurs afin de créer un nouvel environnement institutionnel. Par ailleurs, les recherches de Lawrence et Suddaby (2006) portent sur une analyse des pratiques au sein des organisations sans prendre en compte la dimension interorganisationnelle ni la gouvernance représentée par un groupe d'acteurs. Il en résulte donc une nécessaire adaptation au contexte si particulier des écosystèmes entrepreneuriaux. Nous justifions le recours au cadre d'analyse de Lawrence et Suddaby (2006) pour les raisons suivantes :

- Le travail institutionnel est l'occasion de comprendre la nature des interactions entre les membres de l'écosystème entrepreneurial dans leur environnement institutionnel.
- L'étude des pratiques renforce notre compréhension de la gouvernance d'un écosystème entrepreneurial.
- Il permet de saisir la pluralité des actions d'un groupe d'acteurs qui composent la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial. Ces acteurs agissent de façon coordonnée (et non dispersée) au sein de la gouvernance.

Notons que les résultats de Lawrence, Suddaby et Leca (2011) illustrent l'utilisation du concept de travail institutionnel appliqué aux Sciences de gestion. Dans leurs travaux, Lawrence et Suddaby (2006) mettent en exergue plusieurs catégories du travail institutionnel ainsi que des pratiques récurrentes, nous les examinons ci-après.

2.2.1. Aperçu du travail institutionnel

Le concept de travail institutionnel ouvre de nombreuses perspectives de recherche quant à la compréhension des stratégies plurielles d'acteurs sur leur environnement

institutionnel⁶⁰. Dans leurs recherches, Lawrence et Suddaby (2006) font ressortir trois grandes catégories de travail institutionnel :

- (1) **Création institutionnelle.** Ce travail renvoie à la construction de nouveaux standards, de nouvelles normes ou routines. Il en résulte des opérations qui permettent d'assurer la légitimité d'un nouvel ordre social vis-à-vis des acteurs les plus enclins à soutenir ou bloquer l'apparition de nouvelles pratiques. De même, des règles de fonctionnement (*i.e.* normes coercitives ou indicatives) sont mises en place avec des réseaux d'acteurs qui soutiennent leur diffusion. Au cours de notre recherche, nous nous sommes aperçus que nous étions en présence d'un travail de création institutionnelle (*cf.* Partie 3).
- (2) **Maintien institutionnel.** Les acteurs en place tentent de préserver les institutions établies. Dans leur recherche, Ben Slimane et Diridollou (2017) ont étudié le travail de maintien des institutions lors du déploiement de Télévision Numérique Terrestre en France.
- (3) **Déstabilisation institutionnelle.** Lors de ce processus, les acteurs qui souhaitent modifier les institutions doivent convaincre ou pousser les autres acteurs à se détourner des existantes. Dans ce cas, les pratiques visent à contester les fondements moraux, croyances, habitudes et normes en place (Lawrence et Suddaby, 2006).

Pour chacune des catégories présentées ci-dessus, il existe un ensemble de pratiques récurrentes (*cf.* Tableau 9).

Tableau 9 : Catégories du travail institutionnel et pratiques associées

Catégories	Pratiques et traduction
Travail de création institutionnelle	<i>Advocacy</i> : pratiques de persuasion
	<i>Defining</i> : règles constitutives
	<i>Vesting</i> : pratiques de régulation
	<i>Constructing Identities</i> : construction d'identités
	<i>Changing Normative Associations</i> : changement des institutions normatives
	<i>Constructing Normative Networks</i> : fabrication d'un réseau normatif
	<i>Mimicry</i> : pratiques de mimétisme
	<i>Theorizing</i> : pratiques de représentation
	<i>Educating</i> : pratiques éducatives

⁶⁰ Lawrence et Suddaby (2006) suggèrent d'étudier les activités des acteurs plutôt que les résultats auxquels ils parviennent. Les processus sociaux à l'oeuvre sont complexes et certaines conséquences peuvent être inattendues, ce qui rend difficile le lien entre les actions de quelques acteurs et le fruit du travail institutionnel.

Travail de maintien institutionnel	<i>Enabling Work</i> : règles qui soutiennent les institutions
	<i>Policing</i> : maintien de l'ordre par le renforcement du système de règles
	<i>Deterring</i> : pratiques dissuasives
	<i>Valorizing and demonizing</i> : valorisation et diabolisation
	<i>Mythologizing</i> : construction de mythes et histoires sur les institutions
Travail de déstabilisation institutionnelle	<i>Embedding and routinizing</i> : encastrement et création de routines pour préserver les institutions
	<i>Disconnecting sanctions</i> : déconnecter les sanctions des pratiques
	<i>Disassociating moral foundations</i> : séparer les pratiques de leurs fondements moraux
	<i>Undermining assumptions and beliefs</i> : remise en cause des postulats et des croyances

Source : Lawrence et Suddaby (2006)

Comme nous l'avons précisé, dans notre travail doctoral, nous concentrons la recherche sur les pratiques liées au travail de création institutionnelle. Nous voulons en effet enrichir notre compréhension des stratégies et actions de la gouvernance d'un écosystème entrepreneurial singularisé par le manque de normes collaboratives et d'une culture entrepreneuriale peu développée. Plusieurs travaux suggèrent de développer les recherches concernant les modalités d'actions qui aboutissent à la création d'un environnement institutionnel propice pour l'entrepreneuriat (Acs *et al.*, 2014 ; Mason et Brown, 2014 ; Alvedalen et Boschma, 2017 ; Cavallo *et al.*, 2018).

2.2.2. Les leviers de la création d'institutions

Comme nous l'avons décrit, le travail de création institutionnelle correspond à l'apparition et au déploiement de nouvelles normes, habitudes, croyances et standards. Lawrence et Suddaby (2006) identifient plusieurs pratiques qu'ils regroupent en trois principaux leviers : politique, normatif et cognitif. Ils sont traités indépendamment les uns des autres par les auteurs. Nous synthétisons les pratiques associées au travail de création institutionnelle dans le tableau ci-dessous puis nous les détaillons.

Tableau 10 : Synthèse des pratiques du travail de création institutionnelle

Leviers	Pratiques associées	Définitions
Politique	- Pratiques de persuasion (<i>i.e. Advocacy</i>) - Règles constitutives (<i>i.e. Defining</i>) - Pratiques de régulation (<i>i.e. Vesting</i>)	Pratiques qui soutiennent l'apparition d'un système de normes, de droits de propriété et d'une délimitation pour accéder à des ressources précises
Normatif	- Construction d'identités (<i>i.e. Constructing Identities</i>)	Mécanismes qui cherchent à obtenir un nouveau système de valeurs et de

	<ul style="list-style-type: none"> - Changement des associations normatives (<i>i.e. Changing Normative Associations</i>) - Fabrication d'un réseau normatif (<i>i.e. Constructing Normative Networks</i>) 	croyances afin de relier les acteurs entre eux et encourager les collaborations
Cognitif	<ul style="list-style-type: none"> - Pratiques de mimétisme (<i>i.e. Mimicry</i>) - Pratiques de représentation (<i>i.e. Theorizing</i>) - Pratiques éducatives (<i>i.e. Educating</i>) 	Pratiques qui stimulent la création, la valorisation et le partage de connaissances communes aux acteurs

Source : Lawrence et Suddaby, 2006

La nature politique du travail de création institutionnelle est définie par les opérations que les acteurs mettent en œuvre pour faire appliquer des règles ou mécanismes de régulation dans l'accès aux ressources. Les « pratiques de persuasion » (*i.e. Advocacy*) sont l'occasion pour les acteurs d'obtenir une légitimité et des ressources suffisantes afin de créer de nouvelles institutions. « *The object of such institutional work is to redefine the allocation of material resources or social and political capital needed to create new institutional structures and practices* » (Lawrence et Suddaby, 2006, p. 221-222). Les « règles constitutives » représentent un autre ensemble de pratiques (*i.e. Defining*) lié à l'apparition d'un système de normes qui apporte un statut et une identité aux acteurs dans leur champ institutionnel (*e.g.* nouveaux standards, règles d'adhésion, certification des acteurs...). Enfin, les « pratiques de régulation » (*i.e. Vesting*) renvoient à une structure de règles contraignantes, de surveillance et de sanctions qui influencent les comportements à venir au sein du champ organisationnel (North, 1990 ; Scott, 1995).

La dimension normative du travail institutionnel se concentre sur les institutions capables de modifier les normes, valeurs et croyances partagées qui renforcent les collaborations entre les acteurs (Lawrence et Suddaby, 2006). Elle porte sur les opérations permettant de transformer leurs systèmes de représentation. En premier lieu, la « construction d'identités » (*i.e. Constructing Identities*) décrit les liens entre les acteurs et le contexte social dans lequel ils agissent. En second lieu, le « changement des associations normatives » (*i.e. Changing Normative Associations*) aboutit souvent à de nouvelles institutions complémentaires à celles existantes et qui soutiennent l'adoption de pratiques émergentes. En dernier lieu, les pratiques liées à la « fabrication d'un réseau normatif » (*i.e. Constructing Normative Networks*) encouragent le développement de relations interorganisationnelles au sein d'un collectif

d'acteurs qui constituera le groupe de référence pour l'intégration et la diffusion de normes et valeurs issues du travail institutionnel.

Le levier cognitif fait référence à des pratiques qui stimulent et propagent de nouvelles connaissances entre les membres du champ organisationnel. Les « pratiques de mimétisme » (*i.e. Mimicry*) favorisent la compréhension et l'acceptation de nouvelles institutions tout en s'appuyant sur des pratiques déjà existantes. Au sein de la nature cognitive du travail de création institutionnelle, les « pratiques de représentation » (*i.e. Theorizing*) s'appuient sur des croyances et concepts qui soutiennent les nouvelles institutions. Puis les « pratiques éducatives » (*i.e. Educating*) apportent les savoirs et les compétences utiles pour s'engager dans de nouvelles attitudes ou interagir au sein de l'environnement institutionnel émergeant (Lawrence et Suddaby, 2006).

Le levier politique permet donc d'aboutir à un système de règles qui favorisent les liens de collaborations. Il dépend de certains acteurs qui ont la capacité et la légitimité⁶¹ (*e.g.* collectivités, organisation parapublique, grande entreprise) d'imposer un ensemble de règlements et conventions. La dimension normative du travail de création institutionnelle se base sur les forces morales et culturelles ancrées dans le champ organisationnel. Le levier cognitif encourage les autres acteurs à adopter les nouvelles pratiques institutionnelles et à utiliser de nouveaux modèles d'actions (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Ben Slimane et Leca, 2010).

Si la force du travail institutionnel focalise la recherche sur les stratégies et actions des acteurs vis-à-vis de leur environnement, il nécessite toutefois de l'adapter au contexte si particulier de la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial.

3. Pratiques institutionnelles en faveur de l'entrepreneuriat

La dimension institutionnelle de l'écosystème entrepreneurial est fondamentale pour stimuler les projets de collaboration et un esprit d'entreprise tout en garantissant leur pérennité. L'enjeu de la gouvernance réside notamment dans sa capacité à densifier les institutions propices à l'entrepreneuriat. Dans notre recherche, plusieurs acteurs se regroupent pour mettre en œuvre des stratégies et actions visant à construire un nouvel environnement institutionnel favorable à l'expansion de l'écosystème entrepreneurial (*cf.* Chapitre V, section 1). Dans cette alliance inédite on retrouve plusieurs organisations publiques ou parapubliques (*i.e.*

⁶¹ Rappelons que la légitimité est une notion très importante de la Théorie Néo-Institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983 ; Schuman, 1995).

collectivités locales, chambre consulaire, université, centre hospitalier) et il nous semble pertinent d'interroger la faculté de tels acteurs à agir sur l'ordre institutionnel existant (Alvedalen et Boschma, 2017 ; Cavallo *et al.*, 2018). Certaines organisations, en particulier les pouvoirs publics⁶², ont la capacité et la légitimité suffisante pour établir un nouvel ordre social en faveur de l'entrepreneuriat (Chabault, 2009 ; Sine et David, 2010 ; Berthinier-Poncet, 2013). Mais qu'en est-il aujourd'hui ? Dans cette partie nous étudions la façon dont sont menées ces interventions et la manière dont elles sont susceptibles de perturber l'équilibre de l'écosystème entrepreneurial.

3.1. Des interventions nombreuses et justifiées en faveur d'un environnement institutionnalisé pour l'entrepreneuriat

Notons que les initiatives des pouvoirs publics vis-à-vis de la création d'entreprise se situent à différents niveaux. L'État fait évoluer constamment le cadre réglementaire pour soutenir l'entrepreneuriat dans la société (Smallbone et Welter, 2012 ; Brown et Mawson, 2019)⁶³. Les procédures de création sont continuellement simplifiées et allégées, et les statuts relatifs aux activités créées se multiplient (*e.g.* jeune entreprise innovante, microentreprise, étudiant-entrepreneur, *etc.*). En France, au fil du temps, pléthore d'aides sont apparues et orientées sur tout type d'activité entrepreneuriale avec une priorité : la création d'emplois (Verstraete, 1999 ; Boutillier et Uzunidis, 2015). Ces aides répondent à divers objectifs (*cf.* annexe 7) : soutenir la croissance des entreprises, les aider à innover ou mutualiser les ressources (donc encourager l'action collective). Les collectivités territoriales, quant à elles, auront une approche plus « opérationnelle » en cherchant à privilégier certains domaines d'entrepreneuriat (*e.g.* économie sociale et solidaire), à répondre aux besoins des entrepreneurs locaux et, surtout et avant tout, en prenant en compte la spécificité de leur territoire (Feldman et Zoller, 2012 ; Chantelot et Errami, 2015 ; Boutillier et Uzunidis, 2016). Les lois de décentralisation⁶⁴ des années 1990 leur permettent d'adopter un rôle plus important dans l'appui aux start-ups. On peut donner l'exemple des villes qui s'associent avec des organes consulaires pour créer des dispositifs adaptés aux besoins locaux (*e.g.* programmes de soutien, fonds d'amorçage, offre de formations, *etc.*).

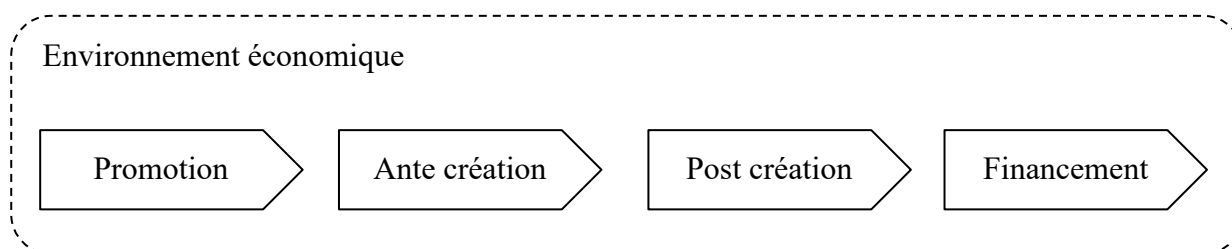
⁶² Traditionnellement ce sont les défaillances de marché (*i.e.* asymétrie d'information, manque d'infrastructures, faible niveau d'innovation...) qui encouragent ou obligent ces acteurs à intervenir (Stam, 2015).

⁶³ Il faut mentionner à cet égard que le contexte européen incite l'État à développer des politiques favorables à la création d'entreprises. Dans une veine similaire, le statut d'entrepreneur est rendu plus attractif afin de diminuer le nombre de projets de création d'entreprises abandonnés.

⁶⁴ *Cf.* annexes 8 et 9 (p. 370-371).

Comme nous l'avons dit, l'écosystème entrepreneurial évolue dans un espace construit où s'entremêlent des relations socio-économiques complexes. Un défi de taille amène à repenser leur environnement institutionnel : le nombre d'entreprises à forte croissance reste faible malgré des conditions propices à l'innovation (Boutillier *et al.*, 2015). S'il est admis que l'impressionnante couverture d'aides à la création d'entreprise améliore leur capacité de survie, elle n'a pas d'impact significatif sur le nombre d'entreprises innovantes (Stam, 2015)⁶⁵. Bien souvent, ce sont les institutions régulatrices qui vont soutenir des pratiques visant à organiser et dynamiser les comportements en faveur de l'entrepreneuriat au sein d'un territoire (Sine et David, 2010 ; Terjesen *et al.*, 2013). Une grande partie des préoccupations politiques se concentrent entre autres sur les débuts de ces entreprises prometteuses quant à leur potentiel de croissance. La plupart des initiatives (publiques ou privées) soutiennent leur phase de démarrage : conseil administratif et fiscal, subvention à la création d'entreprise, subvention à l'innovation, mentorat, *etc.* De nouveaux programmes vont voir le jour (*i.e.* mise en relation avec de grandes entreprises, mentorat, subventions) afin de répondre aux besoins des entrepreneurs (Brown et Mawson, 2019). Ces programmes visent notamment à renforcer les liens des membres de l'écosystème entre eux (par exemple les entrepreneurs et les universités). Pour créer ces liens, les pouvoirs publics vont encourager les partenariats (*i.e.* consortium d'entreprises, partenariats publics-privés, chaires d'enseignement), financer des infrastructures physiques (*i.e.* incubateur, *Fablab*) ou établir des groupes de travail au sein de l'écosystème (*i.e.* groupe projet, comité de pilotage). Finalement, le changement institutionnel porte sur l'ensemble du processus entrepreneurial (*cf.* Figure 10).

Figure 10 : L'acte entrepreneurial dans une logique de processus



Source : Verstraete (1999)

⁶⁵ Le nombre important d'entrepreneurs par nécessité peut expliquer la difficulté à favoriser l'apparition d'entreprises à forte croissance. La microentreprise illustre ce phénomène : en 2017, plus de 240 000 entreprises ont été créées sous ce statut (source : INSEE).

De nouvelles institutions viennent soutenir les entrepreneurs dans leur aventure économique (Verstraete, 1999) :

- (1) Promotion : évènements qui permettent de faire connaître les dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat et d'encourager la création d'entreprise comme choix professionnel. À cet égard, on peut citer l'exemple des « mois de la création d'entreprise » organisés par les CCI chaque année.
- (2) Ante-crédation : mesures de soutien qui précèdent la phase de création de l'activité, *i.e.* viabilité du projet, services juridiques, formation, *etc.*
- (3) Post-crédation : mesures de soutien postérieures à la phase de création de l'activité, *i.e.* services, dispositifs d'accompagnement, hébergement d'activité, accès études, *etc.*
- (4) Financement : dispositifs de financement, qu'ils soient publics ou privés, permettant aux porteurs de projets d'accéder facilement à une ressource clé de la réussite de l'activité.
- (5) Environnement économique : ressources et compétences du territoire local et organisées pour soutenir l'entrepreneuriat, *i.e.* transport, capital connaissances, réseaux, immobilier d'entreprises, cadre de vie, *etc.*

Toutefois, Boutillier *et al.* (2015) nuancent l'action des pouvoirs publics au sein des écosystèmes entrepreneuriaux en identifiant deux limites. Avant toute chose, la priorité accordée sur la seule création d'entreprises semble peu efficace, ce qui amène à privilégier d'autres approches plus globales. Ensuite, les efforts déployés pour stimuler l'entrepreneuriat ne peuvent être circonscrits à une logique descendante afin de créer un cadre institutionnel et matériel propice. Or, force est de constater que l'intervention des acteurs publics semble très hétérogène en fonction du niveau d'analyse (*i.e.* État, Région, ville), de la nature des actions (*i.e.* accompagner ou financer), de leurs objectifs (*i.e.* promouvoir l'esprit d'entreprise, soutenir les entreprises à forte croissance...) et du contexte de l'écosystème lui-même. Si leurs ambitions semblent louables, elles peuvent certaines fois mettre en péril le changement institutionnel qui nourrit la croissance des écosystèmes entrepreneuriaux.

3.2. Des interventions orientées et risquées pour un nouvel environnement institutionnel

Dans la littérature, un point de vue de l'intervention d'un acteur (quel qu'il soit) sur l'écosystème entrepreneurial se distingue : celui qui considère qu'elle constitue un risque car

elle vient déstabiliser les institutions en vigueur dans l'écosystème (Stam, 2015 ; Isenberg et Onyemah, 2016 ; Brown et Mawson, 2019).

Dans un écosystème entrepreneurial, les interventions des acteurs peuvent renvoyer à une forme de « dirigisme » (Brown et Mawson, 2019). Certains chercheurs défendent l'idée d'un équilibre naturel de ce champ organisationnel complexe (Feld, 2012 ; Stam, 2015)⁶⁶. Pour Isenberg et Onyemah (2016), cette intervention manifeste peut s'avérer dangereuse notamment au cours de la formation de l'écosystème. Selon les auteurs, les pouvoirs publics interpréteraient mal la véritable signification de ce concept auto-organisé dans lequel s'entremêlent des institutions formelles (*e.g.* variété d'organisations, système commercial) et informelles (*e.g.* nouvelles valeurs, flux de savoirs), donc imperméable à l'emprise ou à l'influence de toute intervention extérieure. Pourtant certaines organisations, à l'image des pouvoirs publics, peuvent s'attribuer implicitement un rôle de « guide » ou de coordinateur dans la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux (Brown et Mawson, 2019). Ce sont ces interventions « par le haut », marquant un manque avéré d'approche véritablement systémique, qui constituent une limite dans le pilotage de l'écosystème entrepreneurial. Bien que certaines interventions soient bénéfiques, elles n'améliorent pas systématiquement les interactions entre les membres ni même l'efficacité d'attributs si importants pour l'écosystème (Isenberg et Onyemah, 2016). Effectivement, lorsqu'un acteur public intervient, il parvient généralement à mener des politiques efficaces pour favoriser la création d'entreprises. En revanche, elles sont plus aléatoires lorsqu'il s'agit d'encourager les mises en réseaux et les interconnexions (Brown et Mawson, 2019). Les intentions des pouvoirs publics sont en outre fortement orientées vers la recherche de croissance économique et la lutte contre le chômage (Acs *et al.*, 2014 ; Boutillier et Uzunidis, 2015). Assurément, l'activité entrepreneuriale est associée à la création d'emplois, à l'innovation et aux externalités positives sur d'autres secteurs comme l'éducation ou la culture (Roundy, 2017). Ces objectifs « politiques » peuvent être contradictoires avec les intérêts des autres acteurs de l'écosystème et donc nuire à son bon fonctionnement.

D'autres études pointent une ambiguïté conceptuelle de l'écosystème entrepreneurial pour les pouvoirs publics (Shane, 2009 ; Isenberg et Onyemah, 2016 ; Brown et Mawson, 2019). Cette ambivalence peut créer une confusion dans la manière de percevoir et « d'utiliser » ce concept. Comme nous l'avons dit précédemment, l'absence d'approche holistique met en évidence de

⁶⁶ Notons que Feld (2012) et Stam (2015) ne défendent pas l'absence totale d'intervention politique, ils affirment que les acteurs publics doivent « nourrir » l'écosystème plutôt que d'en prendre le leadership.

multiples initiatives qui cherchent à développer certains aspects de l'écosystème sans le considérer dans sa globalité.

3.3. Gouvernance et environnement institutionnalisé de l'écosystème entrepreneurial

Plusieurs travaux plaident en faveur de véritables politiques entrepreneuriales qui développent des environnements institutionnels et qui, à leur tour, façonnent les perceptions, intentions et attitudes des individus et organisations (Sine et David, 2010 ; Feld, 2012 ; Stam, 2015). Dans ce cas, certaines organisations voient leur rôle évoluer pour garantir l'existence d'institutions capables d'entraîner un changement dans les représentations et comportements vis-à-vis de l'entrepreneuriat (Terjesen *et al.*, 2013 ; Spigel, 2017).

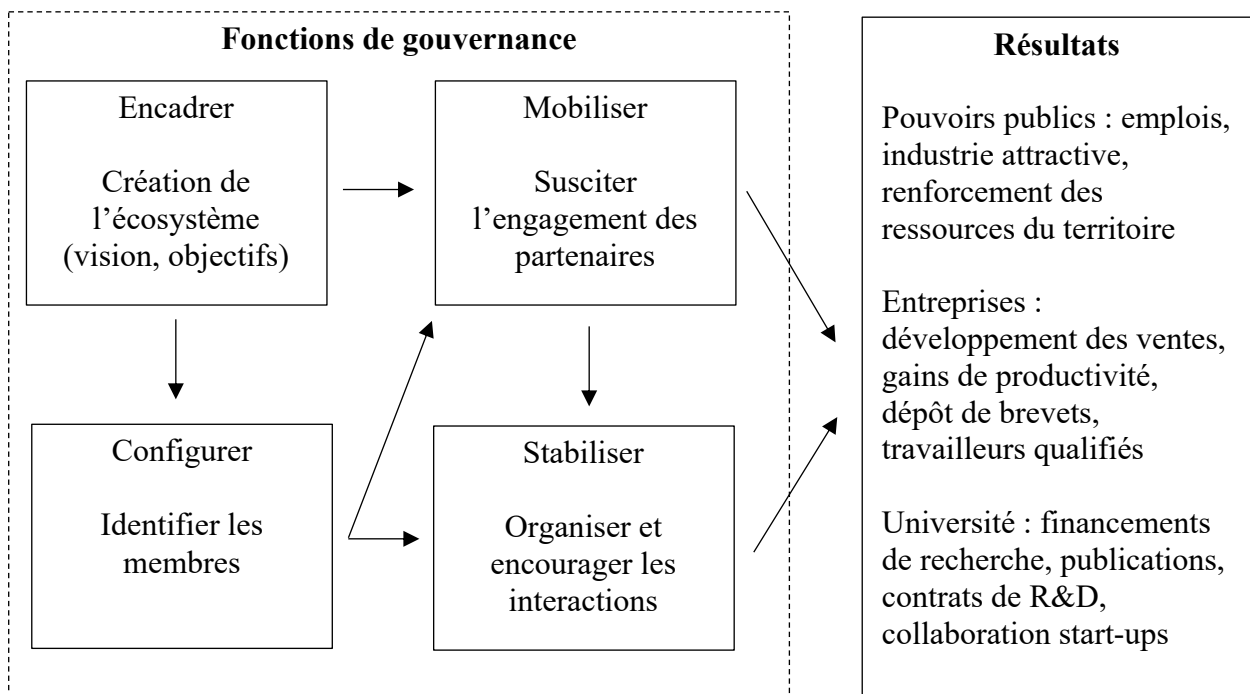
Les institutions normatives et cognitives soutiennent les individus lancés dans le processus entrepreneurial ainsi que la propagation d'un esprit d'entreprise (Stam, 2015). Elles peuvent prendre la forme d'une action sur l'offre (les entrepreneurs), la demande (les opportunités entrepreneuriales), les ressources (travail et capital) ou le processus de prise de décision de l'entrepreneur. Cette perspective implique également des changements dans la manière de concevoir la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial. Un lien avec les travaux sur la gouvernance des réseaux peut être établi. En reprenant l'étude de Järvensivu et Möller (2009), la gouvernance peut adopter plusieurs fonctions permettant de créer un environnement institutionnel approprié :

- (1) **Encadrer** : il s'agit d'établir une identité pour le réseau et de déployer un mécanisme de coordination fonctionnel (*e.g.* comité de pilotage). Au-delà de la phase de création de l'écosystème entrepreneurial, cette étape de « cadrage » peut également être utilisée lorsqu'il perd en dynamisme.
- (2) **Configurer** : elle consiste à exploiter les savoirs, compétences et ressources des acteurs susceptibles d'être cruciaux dans l'intégration de l'écosystème. En clair, c'est une fonction primordiale car elle renvoie au processus d'identification des membres et à la structuration du réseau. Tout comme la précédente, elle peut être utilisée lorsque la croissance de l'écosystème faiblit pour remplacer certains acteurs par exemple.
- (3) **Mobiliser** : un acteur central doit inciter les membres du réseau à s'engager pour son développement. Par exemple, il peut chercher à obtenir des engagements de soutien financier, en infrastructures ou de coopération pour appuyer la croissance de l'écosystème entrepreneurial.

(4) **Stabiliser** : l'objectif est de créer les conditions d'une collaboration de qualité entre les acteurs tout en évitant les comportements opportunistes, solitaires ou contraires aux intérêts de l'écosystème. Pour cela, un acteur central encourage la communication et l'échange d'informations entre les acteurs. Elle témoigne de l'importance d'engager les membres à coopérer autour des priorités du réseau.

Rampersad (2016) complète ces résultats en proposant un cadre conceptuel à appliquer vis-à-vis de la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux (cf. Figure 11).

Figure 11 : Cadre théorique pour la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux



Source : Rampersad (2016)

Conclusion du Chapitre II

Nous avons consacré le Chapitre II à l'étude de la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial et de ses implications. En partant de la gouvernance des réseaux et celle des *clusters* nous avons exploré les enjeux de coordination des acteurs et d'allocation des ressources. En tant que système de liens complexes, les écosystèmes entrepreneuriaux suscitent des débats quant à la façon de les gouverner. D'un côté, certains chercheurs défendent l'idée d'une autorégulation grâce à un tissu relationnel qui soutient la circulation des ressources et l'apprentissage entre les membres (Isenberg, 2014 ; Colombo *et al.*, 2017, Spigel, 2018). D'un autre côté, l'écosystème entrepreneurial ferait l'objet d'une intervention visant à corriger ses défaillances structurelles (*i.e.* liens interorganisationnels peu développés, absence de certaines ressources, *etc.*). Les partisans d'un tel angle de vue présument qu'une intervention sur la gouvernance est utile afin de structurer et nourrir le milieu dans lequel il s'étend (Brown et Mason, 2017 Colombelli *et al.*, 2017 ; Roundy *et al.*, 2018).

Au sein de ce travail de recherche, nous prenons en compte les apports de la théorie des institutions (North, 1990 ; Scott, 1995) et de la théorie néo-institutionnaliste (DiMaggio et Powell, 1983 ; Lawrence et Suddaby, 2006). En lien avec le matériau empirique, notre objectif est de comprendre l'influence de la gouvernance sur la création d'un environnement institutionnel vis-à-vis de l'entrepreneuriat. Nous examinons le concept de travail institutionnel en mettant en exergue les stratégies et actions qu'un groupe d'acteurs peut accomplir sur son environnement au lieu d'en être dépendant.

Le travail de création institutionnelle semble être pertinent pour saisir de quelle façon la gouvernance œuvre à la création de nouvelles institutions propices à soutenir la croissance de l'écosystème entrepreneurial. Le levier politique permet d'appréhender les pratiques qui régulent l'action collective et les modalités de coordination dans le soutien aux entrepreneurs. La dimension normative renvoie à des pratiques institutionnelles qui facilitent l'essor d'un nouveau système de représentation et de nouvelles attitudes dans l'écosystème entrepreneurial. Le levier cognitif valorise les savoirs entre les acteurs et soutient les nouvelles institutions.

Conclusion partie 1

La première partie a permis de dresser une vue d'ensemble de la littérature consacrée à l'écosystème entrepreneurial. Nous avons d'abord examiné la genèse du concept et nous avons vu que l'écosystème entrepreneurial représentait une communauté d'acteurs dissemblables, localisés et avec une finalité : faire croître le nombre d'entreprises innovantes. Nous avons également insisté sur les facteurs qui stimulent la création d'entreprise au sein de l'écosystème (Isenberg, 2011 ; Feld, 2012 ; Stam et Spigel, 2016 ; Adner, 2017). Le rôle du contexte ainsi que les composantes sociales et culturelles du territoire contribuent à l'essor d'une dynamique entrepreneuriale. Cet environnement institutionnalisé n'est pas figé et l'écosystème connaît des transformations susceptibles d'influencer positivement sa croissance (Zahra *et al.*, 2014 ; Mack et Mayer, 2016).

Nous avons exploré la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux en soulevant les enjeux de coordination des acteurs et d'allocation des ressources : approche ascendante (Isenberg, 2014 ; Spigel, 2018) et approche descendante (Brown et Mason, 2017 ; Colombelli *et al.*, 2017). Nous tentons de comprendre en quoi une intervention sur la gouvernance est en mesure d'aboutir à de nouvelles institutions propices à l'entrepreneuriat. En ce sens, nous justifions le recours aux travaux sur la gouvernance des réseaux (Ehlinger *et al.*, 2007 ; Provan et Kenis, 2007 ; Poppo *et al.*, 2008) et les apports de l'école institutionnaliste (DiMaggio et Powell, 1983 ; North, 1990 ; Scott, 1995). Nous proposons de mobiliser le concept de travail institutionnel mis en avant par Lawrence et Suddaby (2006) ; en effet, l'étude des pratiques institutionnelles d'un groupe d'acteurs offre l'opportunité d'analyser en profondeur la gouvernance. La transposition de ce cadre d'analyse doit enrichir notre compréhension des trois leviers – politique, normatif et cognitif – que la gouvernance met en œuvre afin de créer un environnement institutionnel favorable au développement de l'écosystème entrepreneurial.

Bien que la communauté scientifique ait porté une attention croissante à l'écosystème entrepreneurial, nous constatons quelques lacunes : (1) le concept manque d'une définition consensuelle, (2) la question de la gouvernance reste à explorer, (3) l'échelle d'analyse de la ville a peu été mobilisée, (4) l'étude des conditions de la dynamique des écosystèmes entrepreneuriaux sous l'angle des institutions est peu développée.

Plusieurs questions découlent de notre revue de littérature et de notre investigation. Concernant l'écosystème entrepreneurial, nous avons vu que la façon de les étudier elle-même suscitait des débats. Quel est son rôle dans la dissémination des connaissances ? Génère-t-il des externalités pour l'ensemble des parties prenantes ? Nous avons également vu que l'écosystème entrepreneurial était habité par une multitude d'attributs capables de stimuler un environnement favorable à la création de start-ups. Ont-ils le même degré d'importance ? Peut-on les hiérarchiser ?

À propos de la gouvernance, nous avons vu qu'elle pouvait être un soutien majeur à travers son action sur le cadre institutionnel de l'écosystème entrepreneurial. Existe-t-il des forces qui conditionnent la nature et la croissance de l'écosystème ? Quelles sont les implications d'un mode de gouvernance hiérarchique ? Quelles sont les conséquences des pratiques institutionnelles ? Comment piloter l'écosystème entrepreneurial à l'échelle de la ville ?

Nous apportons des éléments de réponse à ces questions dans la partie consacrée au retour théorique (*cf. infra* Chapitre VI, section 2, p. 308). La deuxième partie de la thèse a pour objectif de présenter le protocole méthodologique que nous avons appliqué au regard du terrain d'étude et de notre problématique. Nous y détaillons la stratégie empirique mise en œuvre pour ce travail doctoral ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse des données.

Partie II : De la problématique à la méthodologie

CHAPITRE III. De la problématique au terrain de recherche

Section 1. Cadre de la recherche et choix méthodologiques

Section 2. Étude d'un écosystème entrepreneurial

CHAPITRE IV. Du mode de collecte au traitement des données

Section 1. Une recherche fondée sur l'observation participante masquée

Section 2. Recueil et traitement des données

Les Chapitres I et II nous ont permis de préciser les différentes dimensions associées à notre objet théorique de recherche : la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial. Nombreux sont les travaux qui ont exploré le concept d'écosystème entrepreneurial sans approfondir la manière dont ils étaient éventuellement pilotés. L'objectif de ce travail doctoral est d'enrichir notre compréhension de la gouvernance et de nous interroger sur les pratiques qui participent à créer un environnement institutionnalisé favorable à l'entrepreneuriat.

Chapitre III. De la problématique au terrain de recherche

Nous consacrons la section 1 à expliquer nos choix méthodologiques pour explorer notre problématique de recherche, *i.e.* la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial dans la construction de son environnement institutionnel. Nous justifions d'autres choix à propos de notre paradigme de recherche (*i.e.* paradigme interprétativiste), notre raisonnement (*i.e.* abductif) et notre mode d'exploration (*i.e.* exploration hybride). Nous présentons la méthode de la théorie ancrée dans laquelle s'inscrit notre travail doctoral et nous précisons les critères de validité et de fiabilité de notre recherche. Nous justifions également les cadres mobilisés (*i.e.* empirique, théorique, méthodologique) au regard de la problématique de recherche. Dans la section 2, nous présentons et légitimons le choix d'une étude de cas unique à l'échelle de l'écosystème entrepreneurial d'Amiens Métropole. Nous décrivons ensuite son contexte et son organisation pour obtenir un aperçu global de notre terrain de recherche.

Chapitre IV. Du mode de collecte au traitement des données

La section 1 présente notre principal outil de collecte des données primaires : l'observation participante masquée. Nous justifions le recours à cet outil en particulier ainsi que les précautions mises en œuvre pour répondre aux enjeux déontologiques et limiter les biais éventuels. Dans la section 2 nous revenons sur une phase plus opératoire de la recherche, à savoir notre posture de chercheur (*i.e.* observateur-participant incognito), le déroulement et le rendu de nos observations (*i.e.* carnet de recherche et autres outils de collecte). Enfin nous détaillons la méthode de traitement des données retenue (*i.e.* théorisation ancrée) et le protocole de l'analyse comparative continue est expliqué. Nous insistons sur chacune des étapes qui ont guidé notre travail doctoral.

Chapitre III. De la problématique au terrain de recherche

Le développement d'un écosystème entrepreneurial dépend de nombreux facteurs : nature des relations entre les acteurs, contexte économique du territoire ou degré d'implication des représentants politiques. Cette complexité met en exergue le rôle clé de certaines organisations ou de certains individus dans la coordination et la structuration d'un tel système. Ce travail doctoral interroge la gouvernance d'un écosystème entrepreneurial et son rôle dans le travail de création institutionnelle, ce qui, de toute évidence, nécessite des choix méthodologiques et empiriques distincts.

Dans la section 1, nous précisons notre problématique de recherche et les choix méthodologiques retenus : le positionnement épistémologique, les orientations de recherche et enfin la méthode de la théorie ancrée avec les critères de fiabilité et de validité. La section 2 présente notre terrain de recherche : à savoir l'écosystème entrepreneurial de la communauté d'agglomération Amiens Métropole.

Section 1. Cadre de la recherche et choix méthodologiques

Toute activité scientifique nécessite un travail rigoureux et permanent associant une méthodologie à une problématique d'étude, cette recherche ne peut donc être confirmée en l'absence d'une démarche scientifique expliquée et justifiée. C'est pourquoi nous commençons par présenter les implications méthodologiques de notre positionnement épistémologique puis nous revenons sur notre architecture de recherche.

1. Problématique et création de connaissances

Dans cette première partie, nous expliquons les différents positionnements épistémologiques et scientifiques de notre travail d'exploration et distinguons les questions posées par les recherches qualitatives. Nous revenons également sur la construction de notre objet de recherche.

1.1. Positionnement épistémologique

L'épistémologie est perçue comme une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont fabriquées et justifiées. Tout comme les autres domaines scientifiques, les Sciences de gestion nécessitent de la part du chercheur un contrôle de sa démarche de

recherche. Cette partie présente les fondements du chercheur face à la nature de la réalité qu'il pense appréhender et à la production de savoirs qui en découle. Par conséquent, nous expliquons le paradigme épistémologique choisi, les voies d'exploration de la connaissance et le raisonnement utilisé.

1.1.1. Paradigme interprétativiste et contextualisation

La réflexion épistémologique permet au chercheur de comprendre les présupposés sur lesquels porte sa recherche et les conséquences que ses choix entraînent. L'épistémologie a pour objet l'étude de la science et son lien avec la connaissance ; la sélection d'un paradigme conditionne donc le travail scientifique dès sa genèse (Kuhn, 1970 ; Bachelard, 1993). Le tableau ci-après met en évidence les proximités et les divergences entre les trois principaux paradigmes utilisés en Sciences de gestion.

Tableau 11 : Positionnements épistémologiques en Sciences de gestion

	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
<i>Quel est le statut de la connaissance ?</i>	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
<i>La nature de la réalité</i>	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
<i>Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique</i>	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes ... » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelle motivation des acteurs ... » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités ... » Statut privilégié de la construction
<i>Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité</i>	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie	Adéquation Enseignabilité

Source : Thiéart et al. (2003, p. 14-15).

Dans toute recherche, le chercheur doit se positionner par rapport à la réalité. Notre travail doctoral ne vise pas à découvrir une réalité ni à expliquer les lois qui la régissent, mais bien à saisir cette réalité sociale à travers les comportements des acteurs impliqués (Schwandt, 1994). Notre objectif est de comprendre de quelle manière des acteurs s'allient pour former la gouvernance d'un écosystème entrepreneurial et comment ils tentent d'influencer l'essor de nouvelles institutions favorables à l'entrepreneuriat. Nous adoptons donc le paradigme interprétatif qui place la réalité perçue par les acteurs au centre de notre recherche. Un tel positionnement accepte la subjectivité du chercheur qui tente de comprendre le sens que les acteurs donnent à la réalité (Berger et Luckmann, 1966 ; Thietart *et al.*, 2003 ; Mucchielli, 2005). Celle-ci évolue en fonction des projets et interactions des individus et organisations. Elle est le fruit des actions, significations, produits symboliques et pratiques sociales des acteurs (Geertz, 1973). L'interprétativisme prend appui sur des méthodologies compréhensives capables de saisir la nature construite des phénomènes sociaux (Lincoln et Guba, 1985).

Aucune épistémologie ne soutient que la connaissance soit de même nature que la réalité. Tous les paradigmes acceptent, à des degrés divers, l'idée que la connaissance est une représentation de la réalité (Thietart *et al.*, 2014). Néanmoins, ils ne partagent pas le même point de vue sur la nature et le statut de cette connaissance. L'interprétativisme vise une connaissance idiographique, c'est-à-dire une étude descriptive de faits particuliers renseignés de manière dense (Geertz, 1973). Cette approche nécessite d'identifier et d'analyser les significations locales que les acteurs en donnent. Dans la recherche interprétative, la contextualisation est fondamentale car c'est sur elle que repose la compréhension des acteurs (Mucchielli, 2005). Dans cette démarche, il convient de s'assurer que la connaissance est le résultat d'un processus de compréhension inter subjectivement partagée par les acteurs, et d'expliquer avec rigueur ce qui permet de construire l'interprétation (Sandberg, 2005 ; Thietart *et al.*, 2014). Il est admis que l'interprétativisme semble mieux à même de saisir la nature construite des phénomènes sociaux, *i.e.* dans notre étude, le processus de coordination et de régulation des membres de l'écosystème entrepreneurial.

L'approche que nous privilégions pour ce travail de recherche est qualitative. Bien qu'aucune méthodologie ne soit rattachée à un positionnement épistémologique, la recherche qualitative se concentre sur la compréhension des phénomènes sociaux et adopte une posture subjective et interprétative (Mucchielli, 2005). Comme l'expliquent Miles et Huberman (2003), la recherche qualitative permet de se concentrer sur « *des événements qui surviennent*

naturellement et des événements ordinaires qui surviennent dans des contextes naturels » (p. 27). La force des données qualitatives provient de leur collecte à partir d'une situation spécifique, précise et contextualisée (Counelis, 1991 ; Stake, 1995 ; Miles et Huberman, 2003 ; Langley et Royer, 2006). Les influences du cas local sont prises en compte pour comprendre des questions latentes ou sous-jacentes. Par ailleurs, la richesse des données qualitatives leur procure une capacité de compréhension des situations complexes. Dans cette recherche, nous utilisons l'observation participante incognito qui permet une immersion dans le phénomène étudié.

La réflexion épistémologique est nécessaire car elle permet de justifier les connaissances produites, elle constitue le fondement de la production d'une connaissance valable. Il convient maintenant de questionner la manière de produire des connaissances scientifiques dans ce travail doctoral. Ci-dessous nous révélons nos choix à propos du raisonnement et du processus de production de connaissances.

1.1.2. Raisonnement et exploration

L'exploration correspond à l'intention du chercheur de proposer de nouveaux résultats théoriques. Le raisonnement permet de définir « *comment cherchons-nous ?* ». Dans les Sciences sociales, il existe plusieurs modes de raisonnement distincts qui amènent le chercheur à produire des connaissances scientifiques :

- (1) Le raisonnement déductif : si les hypothèses formulées initialement sont vraies, alors la conclusion est nécessairement vraie.
- (2) Le raisonnement inductif : on passe du particulier au général en prenant appui sur des raisonnements, il s'agit d'une généralisation.
- (3) Le raisonnement abductif : proposer de nouvelles conceptualisations théoriques solides et rigoureusement construites à partir d'observations.

Dans ce travail doctoral nous utilisons le raisonnement abductif. Nous recherchons des liens entre des « éléments » qui auront, grâce à la rigueur avec laquelle ils ont été établis, le statut de propositions valides (Koenig, 1993 ; Dumez, 2013). Contrairement au raisonnement déductif,

ces propositions ne sont pas certaines, elles sont donc considérées comme des inférences non démonstratives⁶⁷.

Nous choisissons l'exploration hybride pour plusieurs raisons. Notre travail d'observation a été long (*i.e.* 36 mois) et il convient de rappeler que cette recherche est faite d'allers-retours entre la théorie et la réalité du terrain avec lequel nous nous sommes familiarisés au fil des mois. Une telle démarche est dite « émergente » (Lincoln et Guba, 1985) ; en effet, l'étude a évolué sur le fond et sur la forme au fur et à mesure de l'avancée de nos travaux (Blaug, 1982 ; Glaser et Strauss, 1967). C'est la raison pour laquelle, la question de recherche et nos conceptualisations se sont de plus en plus affinées grâce au croisement entre la théorie et le matériau empirique. L'exploration hybride nous permet également d'approfondir des connaissances accumulées jusqu'à présent dans la littérature grâce à des construits théoriques fortement « ancrés » (Glaser et Strauss, 1967 ; Koenig, 1993). Cette voie d'exploration s'inscrit pleinement dans le raisonnement abductif car le chercheur procède par allers-retours successifs entre ses données et la théorie. En outre, elle combine deux autres voies d'exploration (Thiétart *et al.*, 2014) : théorique et empirique. Si la première consiste à déterminer un lien nouveau entre plusieurs champs théoriques jusqu'alors non liés, la seconde explore un phénomène sans tenir compte des connaissances antérieures sur le sujet étudié. L'exploration hybride complète les connaissances établies en apportant des résultats contextualisés.

1.1.3. Voie de construction de notre objet de recherche

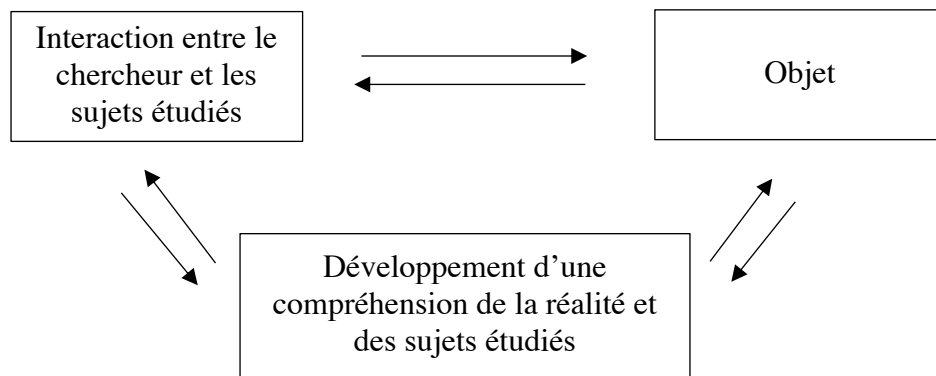
L'objet de recherche renvoie à une problématique par laquelle le chercheur interroge la réalité. Il examine des objets théoriques, méthodologiques, empiriques ou des liens qui lui permettront de découvrir d'autres objets de même nature. Ces résultats expliquent, prédisent, améliorent la compréhension, ou changent la réalité sociale (Dumez, 2013).

Dans l'approche interprétativiste, l'objectif du chercheur n'est pas de découvrir la réalité et son cadre de règles, mais de comprendre cette réalité sociale (Schwandt, 1994). Une telle connaissance ne se distingue que par une compréhension des intentions, interactions et motivations des acteurs qui créent leur réalité sociale et du contexte de cette fabrication. C'est

⁶⁷ L'objectif n'est pas de produire des règles universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et réalisées avec rigueur (Koenig, 1993).

pourquoi l'objet de recherche consiste à comprendre le phénomène en se concentrant sur les individus qui le construisent par leurs représentations, langages, motivations propres et intentions (Hudson et Ozanne, 1988 ; Schwandt, 1994). Définir l'objet de recherche suppose alors de « s'immerger » dans le phénomène étudié, ce qui permet de comprendre « de l'intérieur » la réalité sociale et d'appréhender les problématiques et significations des différents acteurs (Hudson et Ozanne, 1988). La construction de l'objet de recherche se limite donc à une problématique générale qui oriente le processus de recherche. Finalement, c'est à partir du moment où le chercheur aura développé une interprétation du phénomène étudié qu'il pourra définir les termes de son objet (cf. Figure 12)⁶⁸.

Figure 12 : Construction de l'objet de recherche dans l'approche interprétative



Source : Thiétart et al. (2014)

Il existe plusieurs possibilités pour « construire » son objet de recherche et nous ne présentons ici que celle utilisée dans le cadre de ce travail scientifique. Au fur et à mesure de nos investigations sur le terrain d'étude, et que notre compréhension du contexte s'est précisée, notre objet de recherche s'est progressivement affirmé (Glaser et Strauss, 1967 ; Bowen, 2006). Par ailleurs, notre travail doctoral utilise l'approche de la théorie ancrée qui impose une façon particulière de préciser l'objet de recherche⁶⁹ (Paillé, 1994). Les difficultés liées à la construction de l'objet sont nombreuses, c'est pourquoi nous l'avons délimité le plus possible (*i.e.* qualité de clarté, faisabilité) et portons une intention compréhensive de notre problématique (Quivy et Campenhoudt, 1995 ; Silverman, 2006 ; Alvesson et Sandberg, 2011).

⁶⁸ Comme l'affirment Thiétart *et al.* (2014), « il s'agit d'une vision un peu simpliste et extrême de l'interprétativisme. Certains chercheurs disposent souvent, en effet, d'une question relativement générale qui va guider leurs observations avant d'entamer leurs recherches ».

⁶⁹ Nous y revenons dans la partie suivante.

Pour ce travail scientifique, notre objet de recherche est défini par la question suivante : **« Comment la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial participe-t-elle à la construction de son environnement institutionnel ? »**.

Nous avons abordé notre positionnement épistémologique, la manière de générer de la connaissance et la construction de notre objet de recherche, il nous faut à présent revenir sur la méthode qui nous a permis d'aboutir à notre problématisation.

2. Une recherche placée dans la théorie ancrée

Contrairement aux méthodes d'analyse traditionnelles, la théorie ancrée⁷⁰ contient une caractéristique essentielle : collecter et analyser simultanément les données (Glaser et Strauss, 1967 ; Guillemette, 2006). Les situations observées font donc l'objet d'une transcription immédiate puis d'une première analyse. Avec la *grounded theory* (Glaser et Strauss, 1967)⁷¹, le chercheur « construit » des connaissances en les faisant émerger du terrain. *« Le geste fondamental de ce type de démarche est une demande constante de compréhension : en interviewant, en observant, en lisant les transcriptions d'entrevues ou les documents recueillis, le chercheur est analyste et l'analyste est chercheur, tentant de toujours mieux comprendre, cerner, expliciter, théoriser le phénomène faisant l'objet de son étude, que celui-ci apparaisse dans ses données ou sur le terrain même »* (Paillé, 1994, p. 152). Nous commençons par présenter la théorie ancrée et la méthode d'analyse utilisée, puis nous revenons sur la scientificité de notre recherche.

2.1. Analyse qualitative progressive des données

La théorie ancrée est une méthode préconisée par Glaser et Strauss (1967) dans laquelle l'immersion sur le terrain sert de point de départ au développement d'une théorie liée au phénomène étudié. Précisons que le terme « d'analyse comparative » est ici utilisé pour produire de la théorie ; en effet, il existe divers types de « méthode comparative » et Glaser et Strauss (1967) proposent une liste de questions afin d'identifier le type de comparaison auquel

⁷⁰ Il s'agit d'une méthode issue de la sociologie et présentée par Glaser et Strauss en 1967, elle a peu à peu été utilisée dans d'autres disciplines. Globalement la théorie ancrée (ou *Grounded Theory*) renvoie à la généralisation systématique à partir des données, de façon inductive et en usant d'étapes prédéfinies.

⁷¹ Glaser et Strauss (1967) les deux co-créateurs de la théorie enracinée, ont chacun contribué à développer un courant de cette méthode. Le principal point de désaccord se situe sur le rôle du chercheur dans le processus de recherche et dans l'analyse du corps. D'un côté, pour Strauss et Corbin (1998) le chercheur doit systématiser de façon organisée et itérative l'analyse du corpus, d'un autre côté Glaser (1978) s'appuie sur la sensibilité théorique du chercheur pour aboutir à des résultats sans proposer d'outils pour y parvenir.

on a affaire (cf. Encadré 2). Une telle approche implique des procédures méthodologiques rigoureuses, nous les avons appliquées et nous revenons sur plusieurs d'entre elles ci-après.

Encadré 2 : Guide d'appréciation permettant d'évaluer une publication par rapport à la production d'une théorie (Glaser et Strauss, 1967, p. 118)

-L'objectif principal de l'auteur est-il de vérifier ou de produire de la théorie ?

-L'auteur est-il intéressé par la théorie d'un domaine particulier ou par une théorie formelle ?

-Quelle est la portée de la théorie présentée dans la publication ?

-Jusqu'où la théorie est-elle ancrée ?

-Quel est le degré de précision conceptuelle de la théorie ?

-Quels types de données sont utilisées et avec quelle utilité pour la théorie ?

-Jusqu'à quel point la théorie est-elle intégrée ?

-En quoi l'auteur a-t-il conscience du type de théorie utilisé ?

2.1.1. Quelques principes de la théorie ancrée

L'approche de la *grounded theory* suggère au chercheur de pratiquer « l'ouverture » c'est-à-dire de s'affranchir des travaux antérieurs afin d'éviter de prescrire un cadre théorique préexistant *a priori* aux données. Ce n'est que plus tard que le chercheur pourra établir des liens entre sa « théorie » et les résultats des recherches passées. En d'autres termes, le cadre théorique prend forme à partir des données du terrain et non à partir de travaux antérieurs sortis de la littérature (Glaser et Strauss, 1967). Nous avons appliqué cette recommandation en « ignorant » délibérément les recherches liées à l'écosystème entrepreneurial au début de notre travail doctoral. Ainsi, nous avons fait apparaître des concepts qui n'ont pas été « contaminés » par des concepts préexistants (Glaser et Strauss, 1967). Cet effort intellectuel n'a été que temporaire car par la suite nous avons établi des similarités et des différences entre nos résultats et la théorie existante (Glaser, 1978). Précisons que cette suspension ne signifie pas ignorer complètement tout ce que le chercheur connaît de son objet d'étude car il appréhende le phénomène avec sa sensibilité théorique (Glaser et Strauss, 1967). En théorie ancrée, il s'agit de se débarrasser des biais qui entravent la découverte de ce qui émerge des données empiriques⁷².

La théorie ancrée impose d'identifier les paramètres du phénomène d'étude, par conséquent il est difficile de formuler une problématique ou des questions de recherche dès le début du travail scientifique (Guillemette, 2006). L'objet de recherche renvoie à un phénomène

⁷² Pour Glaser (1978), ce sont les préconceptions du chercheur qui constituent les biais les plus dangereux.

à explorer et à comprendre, cette compréhension est réappréciée à mesure des faits qui émergent du matériau empirique. Pour ce travail doctoral, nous avons suivi les recommandations de Strauss et Corbin (1998) en cherchant à identifier les paramètres du phénomène ou des situations sociales à étudier. Au fur et à mesure de notre investigation, certains paramètres ont « changés » et certaines situations se sont intégrées à notre objet d'étude⁷³. Cette « ouverture » permet au chercheur de découvrir tout au long de son immersion sur le terrain des aspects du phénomène peu ou pas étudiés.

Glaser et Strauss (1967) suggèrent de réaliser un va-et-vient continu entre la collecte des données et leur analyse. Ces deux étapes sont en réalité « fusionnées » pour être effectuées en parallèle tout au long de la recherche. Nous avons respecté cette approche en spirale en revenant constamment sur les opérations déjà réalisées et en reliant les étapes du recueil et du traitement des données (Glaser, 1978). En clair notre analyse a démarré dès les premières données collectées pour faire ressortir du matériau empirique la théorie relative au phénomène d'étude.

La théorie ancrée consiste à « s'ouvrir » à ce qui émerge des données récoltées en particulier grâce à des codes *in vivo*, c'est-à-dire tirés directement des discours des acteurs (Strauss et Corbin, 1967 ; Guillemette, 2006). Le chercheur fait abstraction de ses savoirs pour s'ouvrir le plus possible à son matériau empirique. Ainsi, il tente d'éviter le plus possible les biais issus de ses croyances ou connaissances sur l'objet d'étude (Glaser, 1978)⁷⁴. L'analyse est réalisée avec un codage systématique selon plusieurs niveaux :

- (1) Codage ouvert. À ce niveau, le chercheur crée des codes *in vivo* et des codes conceptuels par rapport à ce qu'il perçoit comme émergeant des données.
- (2) Codage théorique. Cette opération renvoie à la méthode de comparaison continue. Le chercheur compare les données empiriques entre elles afin d'identifier les similarités, les variations ou les contrastes ce qui lui permet d'ajuster les codes et de regrouper certaines données en « codes émergents ». De cette manière le codage est enrichi constamment *via* de nouvelles données (Glaser et Strauss, 1967).

⁷³ À titre d'exemple, certains acteurs ont pris un rôle important dans la communauté entrepreneuriale et ont influencé l'organisation de l'écosystème lui-même.

⁷⁴ Cette mise à l'écart des savoirs du chercheur est temporaire car plus tard dans l'analyse il pourra les confronter à ce qui émerge afin d'ajuster son analyse (Glaser et Strauss, 1967).

À partir de cette méthode comparative, le chercheur retourne sur le terrain afin de sélectionner les groupes ou les situations qui favorisent l'émergence de la théorie, ce processus est appelé « échantillonnage théorique » (*cf.* Chapitre IV, section 2, p. 198). Dans la partie suivante, nous expliquons la méthode d'analyse à laquelle nous avons eu recours pour la thèse.

2.1.2. Une analyse par théorisation ancrée

Bien que la théorie ancrée soit initialement cantonnée à la sociologie, elle a peu à peu été utilisée dans d'autres disciplines à l'image des Sciences de gestion. Au départ, Glaser et Strauss (1967) tentent « d'extraire » les chercheurs des logiques de recherche hypothético-déductive dominante durant les années 1960. Si plusieurs courants de la théorie enracinée sont apparus par la suite (*cf.* annexe 10)⁷⁵, ses fondements demeurent inchangés : élaborer une théorie directement à partir des données empiriques. Pour notre recherche, nous utilisons la méthode d'analyse de données de Paillé (1994) qui renvoie à plusieurs étapes d'une démarche abductive plutôt que de multiples opérations de codage. Cette méthode bien qu'ancienne est toujours mobilisée à notre époque dans la littérature (Guillemette, 2006 ; Méliani, 2013 ; Paillé et Mucchielli, 2016), et ce pour plusieurs raisons. D'abord, elle permet de renouveler la compréhension d'un phénomène *via* une comparaison permanente entre une réalité observée et l'analyse en émergence. Ensuite, la méthode apporte une démarche analytique à mettre en œuvre au sein de la *grounded theory* par le biais d'une séquence d'opérations logique. Enfin, et surtout, l'analyse par théorisation ancrée vise à comprendre les processus en jeu et les transformations à l'œuvre au sein d'un champ social. En résumé, nous pouvons la différencier d'autres méthodes d'analyse qualitative car il s'agit : 1) d'une démarche de conceptualisation avancée d'un phénomène étudié, 2) d'une méthode issue d'un solide ancrage dans le matériau empirique de l'enquête et 3) qui porte sur l'action ou l'expérience des individus et moins sur la forme de leurs discours (Paillé, 2017). Cette méthode est donc un acte de conceptualisation qui s'inscrit dans une démarche de « théorisation⁷⁶ » proche de celle de Glaser et Strauss (1967) mais qui diffère sur certains points (*cf.* Tableau 12).

⁷⁵ On distingue trois grands courants : Glaserien (Glaser et Strauss, 1967 ; Glaser, 1978), Straussien (Strauss et Corbin, 1998) et le courant de Charmaz (2000). Ce dernier marque une rupture épistémologique avec les deux autres courants car il s'inscrit dans l'épistémologie constructiviste.

⁷⁶ Paillé (1994) parle de « théorisation ancrée ». Nous remarquons un emploi *quasi* similaire avec le terme de « théorie ancrée », pour cette thèse nous utiliserons le terme de théorie ancrée ou enracinée.

Tableau 12 : Principales différences de la théorie enracinée avec la méthode de Paillé (1994)

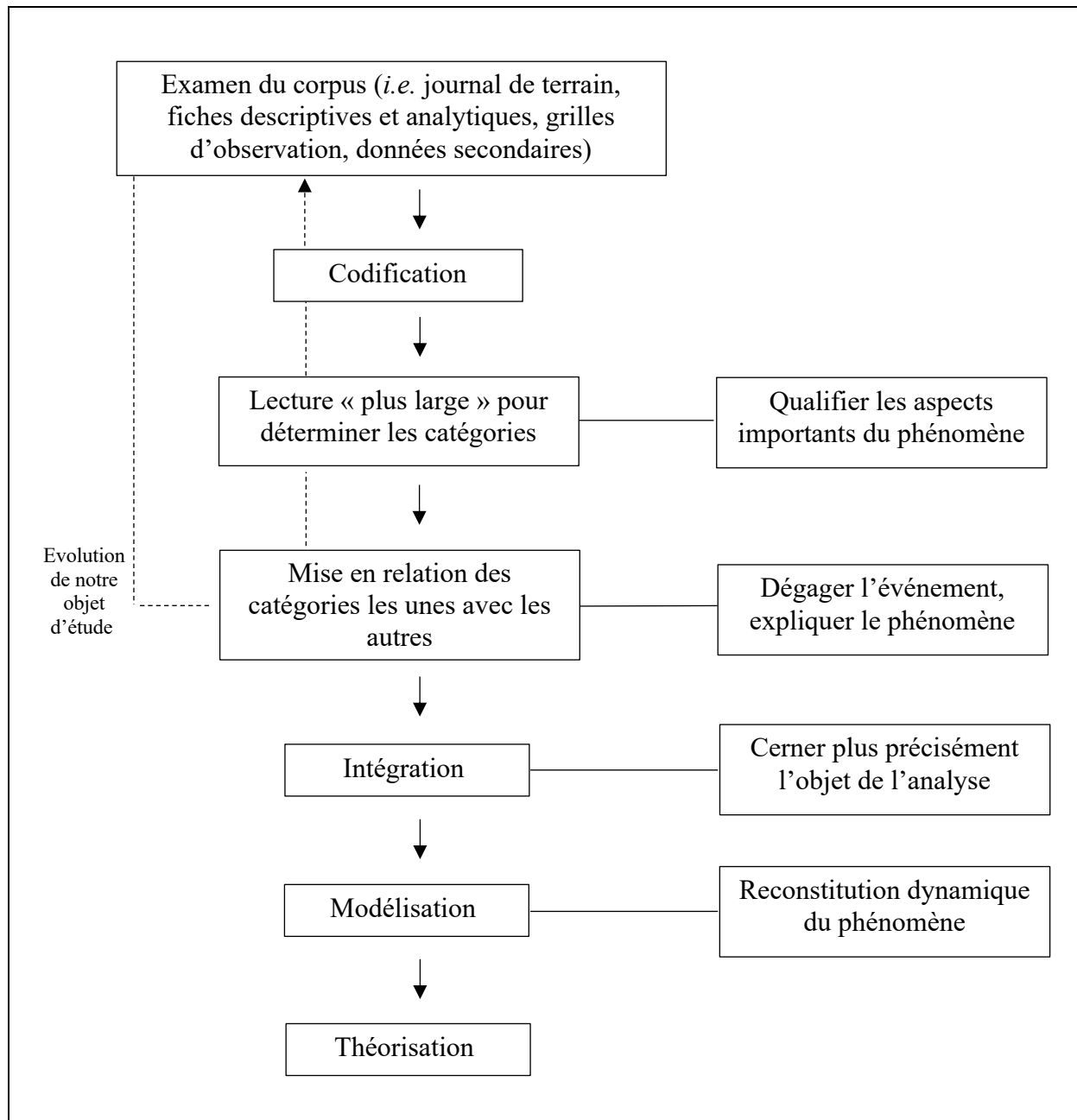
Théorie enracinée	Théorisation ancrée
Stratégie générale de recherche qualitative	Méthode d'analyse de données qualitatives
Objectif de production d'une théorie	Objectif de théorisation (comprendre ou renouveler la compréhension d'un phénomène, dégager le sens d'un événement)
Codages multiples	Opérations successives qui conduisent à la théorisation

La portée de la méthode de Paillé (1994) est plus modeste que celle de la *grounded theory* car elle se concentre sur un objet d'étude et recherche la théorisation en réalisant plusieurs opérations aux données empiriques (cf. Figure 13). L'objectif est d'arriver à une compréhension nouvelle d'un phénomène, « *en fait, théoriser, ce n'est pas, à strictement parler, faire cela, c'est d'abord aller vers cela ; la théorisation est, de façon essentielle, beaucoup plus un processus qu'un résultat* » (Paillé, 1994, p. 149-150). Notons cependant que les principes de base sont les mêmes que ceux de la théorie enracinée, *i.e.* suspension temporaire des cadres théoriques existants, évolution de l'objet de recherche, approche en spirale du recueil et du traitement des données, sensibilité théorique, *etc.*

Comme nous l'avons affirmé, dans la méthode de Paillé (1994), l'objet de l'analyse ne porte pas spécifiquement sur le discours des individus mais davantage sur ce qu'ils expérimentent, vivent ou ressentent. « *Les personnes, les groupes, les communautés réfléchissent, vivent, agissent, se transforment, régressent ou progressent. Pour bien comprendre ce qui s'y joue, quels processus sont en jeu et comment les transformations opèrent ou échouent, il faut entrer en relation avec ces personnes, groupes ou communautés et ouvrir l'œil, tendre l'oreille, s'enquérir, bref enquêter* ». Pour notre travail doctoral, nous utilisons la technique de l'observation qui constitue un mode de collecte parfaitement adapté à la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967 ; Paillé, 2017).

Dans notre recherche plusieurs travaux affirment que l'écosystème entrepreneurial évolue et passe par différentes phases au cours desquelles les modes de coordination entre les acteurs évoluent également (Colombelli *et al.*, 2017 ; Spigel et Harrison, 2018). Pour cette thèse nous cherchons à mieux comprendre le phénomène de la gouvernance directement à partir du matériau empirique.

Figure 13: Résumé de la méthode par théorie ancrée appliquée pour la thèse



2.2. Scientificité de la recherche

Afin de s'assurer de la fiabilité et de la validité de la thèse, il est indispensable de vérifier que le matériau empirique permet de donner la meilleure représentation possible de l'objet d'étude (Dumez, 2013 ; Thiétart *et al.*, 2014). La force des données qualitatives est qu'elles se « concentrent principalement sur des événements qui surviennent naturellement et des événements ordinaires qui surviennent dans des contextes naturels afin de pouvoir vraiment saisir ce qui se passe au quotidien, dans la vie réelle » (Miles et Huberman, 2003, p. 27). De plus, avec cette méthode, notre présence sur le terrain, *i.e.* janvier 2016 à décembre 2018,

renforce la compréhension réelle des phénomènes étudiés (Blanchet *et al.*, 1987 ; Arborio *et Fournier*, 2015). Néanmoins, comment s'assurer que la recherche est à la fois rigoureuse et réappropriable par d'autres chercheurs ? Dans quelle mesure les résultats, leur analyse et les conclusions respectent-ils les conditions scientifiques de leur validité ? Deux critères sont alors utilisés pour évaluer la recherche : la validité et la fiabilité⁷⁷ (Evrard *et al.*, 1993).

L'évaluation de la connaissance produite dans le cadre d'un positionnement interprétativiste (et d'une démarche qualitative) nécessite de respecter des critères de rigueur et certaines précautions lors de la conduite de la recherche. Car, dès lors que la réalité est subjective, l'enjeu est de s'assurer qu'elle permet de rapporter les interprétations des différents acteurs engagés dans le cas étudié. Le chercheur doit mobiliser une démarche qui garantisse des résultats non biaisés (Glaser et Strauss, 1967 ; Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 2009)⁷⁸. La pertinence et la rigueur de la recherche sont donc mesurées au travers des critères de validité interne (*i.e.* cohérence et pertinence des résultats de l'étude) et externe (*i.e.* conditions de généralisation et de réappropriation des résultats).

En étude qualitative, la validité est un « *processus de vérification, de questionnement et de théorisation et non une stratégie qui établit une relation normalisée entre les résultats des analystes et le monde réel* » (Miles et Huberman, 2003, p. 504). Au moment de l'accès au terrain et du traitement des données, il faut utiliser des stratégies qui permettent de construire une interprétation riche et précise du phénomène étudié et qui rendent le processus transparent (*cf.* annexe 11). Nous avons expliqué le cadre théorique auquel se réfère la recherche (*cf.* Partie 1) et nous proposons une description vivante de l'univers social étudié par le biais de *verbatim*s, résumés d'événements ou encore de bribes d'expériences personnelles (Glaser et Strauss, 1967). L'enjeu de la validité interne correspond à la « valeur » de la vérité. Nous avons repris le questionnement proposé par Miles et Huberman (2003) pour interroger la représentativité du phénomène (*cf.* Tableau 13). Dans notre recherche, elle ne peut être garantie sans tenir compte de la subjectivité qui a nécessairement influencé notre investigation malgré toutes les précautions prises pour limiter les biais (Campbell et Stanley, 1966). Comme nous l'avons expliqué, nous assumons cette subjectivité par un travail de réflexivité, d'introspection et

⁷⁷ On distingue deux préoccupations principales pour la validité : s'assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats et évaluer le niveau de généralisation de ces résultats. La fiabilité cherche à démontrer que le travail de recherche pourrait être répété à un autre moment ou par un autre chercheur et avec le(s) même(s) résultat(s) (Miles et Huberman, 2003 ; Dumez, 2013).

⁷⁸ Malgré toutes les précautions employées nous ne pouvons garantir l'absence totale de biais.

d'auto-analyse (Devereux, 1967 ; Dargère, 2012). La méthode d'analyse progressive des données (ancrées dans la réalité) engage la validation de la théorie émergente au fur et à mesure du travail de collecte et d'analyse (Paillé, 1994). Nous avons explicité la stratégie d'analyse et les instruments de l'analyse du matériau empirique. Nous avons recherché une saturation du terrain au moyen d'un recueil de données assez large pour nous assurer de la rigueur du travail de collecte (Thiétart *et al.*, 2014). De plus, nous triangulons les sources de données (*i.e.* interlocuteurs variés, lieux d'observation, périodes, données secondaires) et les collectes de données (*i.e.* observation et documentation). Ces formes de triangulation complètent notre matériau empirique, limitent les biais et corroborent nos résultats (Greene *et al.*, 1989 ; Miles et Huberman, 2003).

Tableau 13 : Questions pertinentes pour la validité interne de la recherche

Questions pertinentes	Solutions
<i>Dans quelle mesure les descriptions ont-elles un contexte riche et sont-elles signifiantes (denses) ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Les données ont été collectées par le biais d'une observation participante. ⇒ Le travail de recueil a duré 36 mois.
<i>Le compte rendu proposé est-il complet, respecte-t-il la configuration et la disposition temporelle d'éléments dans leur contexte local ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Nous avons utilisé un journal de terrain pour consigner nos observations. ⇒ Les instruments de recueil sont variés pour obtenir une analyse la plus complète possible de l'objet d'étude. ⇒ Chaque outil de collecte est « classé ».
<i>La triangulation réalisée entre des méthodes et des sources de données complémentaires produit-elle généralement des conclusions convergentes ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Nous avons effectué un travail de triangulation <i>via</i> différentes sources de données et il a abouti à des conclusions convergentes.
<i>Les règles utilisées pour la confirmation des propositions, des hypothèses, etc., ont-elles été rendues explicites ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ La méthode de théorisation ancrée, avec les critères de qualité des conclusions, a été présentée et expliquée.
<i>Des zones d'incertitude ont-elles été identifiées ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Plusieurs doutes subsistent, nous les avons consignés et ils peuvent faire l'objet de futures investigations.
<i>A-t-on recherché des preuves contraires ? En a-t-on trouvé ? Que s'est-il alors passé ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Nous avons réalisé un travail d'induction analytique (« cas négatifs ») et reformulé la théorie émergente lorsqu'elle était remise en question.

Source : inspiré de Miles et Huberman (2003) et contextualisé à notre étude

Douglas (1976) insiste sur la nécessité que, quel que soit le niveau de confiance établi, les observés ont presque toujours des raisons d'omettre ou de déformer les données (ou de se

tromper eux-mêmes). Nous avons repris plusieurs suggestions du chercheur en confrontant les données à d'autres comptes rendus, en faisant état de nos connaissances sur « ce qu'il se passait » afin de vérifier si le répondant était d'accord ou encore en résumant une situation dans le but de demander à notre interlocuteur d'apporter la contradiction. Nous avons également consigné dans notre journal de terrain les problèmes relatifs à la qualité des données (*i.e.* observations au vol, remarques en marge de nos observations). Enfin, nous avons mobilisé d'autres tactiques telles que des tests « *si...alors* » ou la vérification d'explications rivales afin de renforcer la validité de nos résultats (Miles et Huberman, 2003).

La validité externe correspond au besoin de savoir si les résultats peuvent être généralisables. Notre travail doctoral porte sur une étude de cas unique et n'apporte pas une généralisation statistique, mais plutôt analytique. Par conséquent la démarche même de recherche permet au chercheur de s'assurer que les résultats obtenus pourront, avec prudence, être répliqués sur d'autres cas (Silverman, 2006 ; Yin, 2009)⁷⁹.

À défaut de pouvoir soumettre nos conclusions à nos interlocuteurs (*i.e.* observation participante masquée), nous avons procédé à un échantillonnage théorique du corpus (Glaser et Strauss, 1967). Nos résultats font l'objet d'une description la plus « dense » possible pour permettre d'évaluer leur transférabilité potentielle (Miles et Huberman, 2003).

En recherche qualitative, deux aspects en particulier doivent être examinés car ils ont un impact sur la validité externe de l'enquête :

- (1) Le choix du terrain : nous avons choisi délibérément d'étudier la gouvernance d'un écosystème entrepreneurial situé dans une métropole de taille moyenne. Nous avons mis en évidence le contexte du cas d'étude et ses spécificités (*cf.* section 2, p. 136).
- (2) L'analyse des données : le travail d'analyse a été réalisé en même temps que le recueil des données, notre démarche de théorie ancrée suit les recommandations de Glaser et Strauss (1967) et Paillé (1994). Pour nous assurer de la validité externe des résultats, nous avons mené un travail de contradiction permanente et cherché, lorsque c'était possible, à les comparer avec la littérature.

La fiabilité de la recherche interroge la stabilité des résultats. Ce critère assure au chercheur qu'il mesure le même phénomène ou le même objet avec le même instrument de

⁷⁹ Nous détaillons les techniques, tests et procédures pour nous assurer de la validité interne et externe de notre recherche dans le chapitre IV (p. 163).

mesure. Il est particulièrement difficile à obtenir dans une recherche qualitative car la fiabilité de la recherche repose essentiellement sur la capacité et la sincérité du chercheur à décrire très précisément le processus entier de son étude (Miles et Huberman, 2003). Nous avons suivi leurs recommandations et réalisé un « ancrage de proximité » (*i.e.* les données ont été collectées sur un cas spécifique, précis et contextualisé). Nous avons décrit le plus précisément possible le contexte de notre observation et les instruments de collecte mobilisés. En conséquence, nous utilisons des formats identiques de prises de notes (*e.g.* journal de terrain, mémos, fiches analytiques, grilles d'observation) afin de pouvoir comparer les sites entre eux et de permettre au lecteur de juger de la fiabilité de notre recherche (Miles, Huberman et Saldana, 2014). Nous avons choisi d'illustrer nos analyses par des *verbatim*s et extraits de nos instruments d'observation⁸⁰. Qui plus est, nous avons établi des questions de recherche claires et les données sont issues de la plupart des sources suggérées par ces mêmes questions (*i.e.* périodes, archives, lieux, observés, *etc.*). Notre rôle et statut dans cette recherche ont été clairement décrits. Enfin, nous présentons une procédure de condensation et d'analyse des résultats rigoureuse dans le but de limiter le plus possible les biais issus de notre travail (Glaser et Strauss, 1967 ; Dumez, 2013).

Le chercheur a comme préoccupation majeure de vérifier que son matériau empirique rende compte, le plus précisément possible, de la réalité qu'il étudie (Thiéart *et al.*, 2014). En effet, des erreurs sont susceptibles de se produire avec pour conséquence une analyse biaisée de l'objet d'étude (*e.g.* un observateur fatigué transcrit mal des observations). Il est donc essentiel de s'assurer que les données du terrain, intégrées à des mesures du cas étudié, permettent de donner la meilleure représentation possible du phénomène. Comme dit précédemment, pour cette thèse, nous utilisons la méthode abductive de production de connaissances qu'est la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967 ; Paillé, 1994). Elle implique, à partir d'observations empiriques, de faire apparaître et de formuler une nouvelle compréhension du phénomène (*i.e.* la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial). Notre étude est basée sur une observation participante incognito, masquée, nous avons suivi les recommandations de Kirk et Miller (1986) en décrivant avec précision la procédure de prise de notes et le contexte d'observation.

⁸⁰ Les citations textuelles sont intéressantes puisqu'elles permettent au lecteur d'accéder à des données riches et apportent des éléments pour sa propre compréhension du phénomène d'étude.

3. Orientations de la recherche

Notre travail de recherche a nécessité de prendre plusieurs décisions pour le mener à bien. Nous les justifions en fonction de notre problématique et de notre cadre conceptuel. Ensuite, nous expliquons l'architecture de recherche qui guide le déroulement des différents éléments de ce travail (*i.e.* problématique, littérature, données, analyse, résultat et discussion).

3.1. Justifications des cadres adoptés

La croissance d'un écosystème entrepreneurial est complexe car il est soumis à de nombreux facteurs (*e.g.* attractivité, typologie et interactions des acteurs, ressources du territoire, culture de l'entrepreneuriat, *etc.*). Pourtant, des acteurs, à travers des procédures d'intégration et de coordination, peuvent fortement influencer sa structure et son évolution (Boudreau *et al.*, 2007). C'est pourquoi nous avons choisi de lier notre objet théorique, *i.e.* la gouvernance d'un réseau, au champ d'investigation d'un écosystème entrepreneurial auquel plusieurs organisations cherchent à donner un nouvel élan. Dans cette partie, nous expliquons et justifions le cadre empirique, théorique et méthodologique employé dans cette recherche.

3.1.1. Cadre empirique

Le choix d'un écosystème entrepreneurial comme champ d'investigation s'explique pour deux raisons principales.

La première raison est empirique. Les communautés d'acteurs sont rarement « auto-organisées », et plus particulièrement en France où les pouvoirs publics occupent souvent un rôle de financeur et de chef d'orchestre. En occupant le poste de consultant junior d'un cabinet-conseil, nous avons eu une place privilégiée pour observer les stratégies et actions d'acteurs impliqués dans la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial (*e.g.* élus métropolitains et consulaires, entrepreneurs, investisseurs, *etc.*). Nous avons constaté la portée du processus de décision collective qui accompagne les membres de l'écosystème à se structurer et à former des liens d'interdépendance. Nos nombreuses situations d'observations (*e.g.* réunions de travail, échanges formels et informels, événements, séminaires...) nous ont permis de discerner le rôle de la gouvernance concernant la création de nouvelles institutions visant à stimuler l'entrepreneuriat.

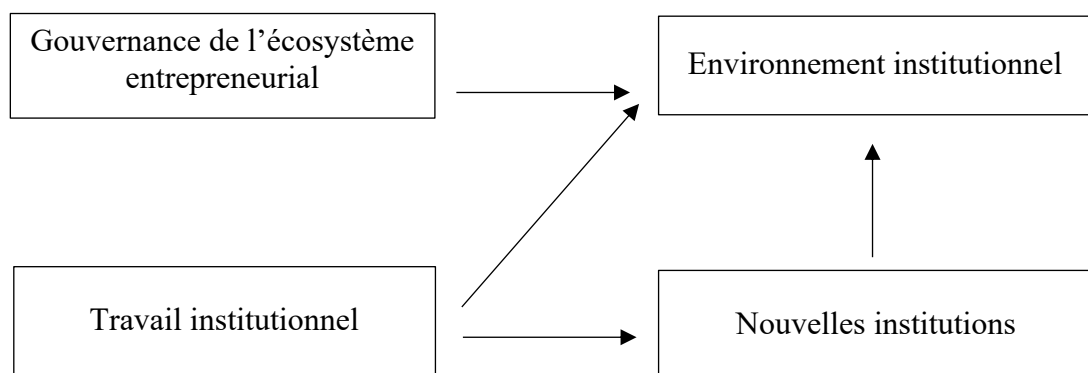
La seconde raison est théorique. Peu d'études interrogent la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux. En outre, la littérature délaisse à tort les recherches de ce phénomène vis-à-vis des acteurs impliqués dans la construction d'un nouvel environnement institutionnel. Le rôle des pouvoirs publics a évolué pour soutenir davantage les initiatives

locales avec pour objectif de créer les conditions de leur réussite (Feld, 2012 ; Asselineau *et al.*, 2014). Une fois formé, l'écosystème entrepreneurial doit faire face à la montée en puissance des pratiques de coopération combinée à une expansion des projets d'entreprise et de leur réalisation. Chaque ville dispose de ressources propres plus ou moins propices à l'entrepreneuriat (Roundy, 2017). Si certains acteurs à l'image des pouvoirs publics ou des universités sont identifiés comme des attributs importants des écosystèmes entrepreneuriaux (Isenberg, 2011 ; Feld, 2012 ; Stam et Spigel, 2016), la question de leur implication dans la gouvernance n'a pas fait l'objet, à notre connaissance, de thèse en Sciences de gestion.

Dans notre travail, le cadre empirique nous a permis de contextualiser l'objet de recherche (*i.e.* la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial) avec un groupe d'acteurs singulier. Rappelons qu'au cours de son évolution l'écosystème est marqué par de nouvelles ressources entrepreneuriales et des interactions plus denses entre les individus et organisations (Spigel et Harrison, 2018). Ce processus peut être influencé par des acteurs qui occupent une place centrale dans l'écosystème entrepreneurial et qui mobilisent une approche descendante de la gouvernance. Par conséquent notre problématique de recherche est la suivante : **Comment la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial participe-t-elle à la construction de son environnement institutionnel ?**

A partir du terrain d'étude, de la revue de littérature et de la problématique de recherche, nous composons notre cadre conceptuel (*cf.* Figure 14).

Figure 14 : Esquisse du cadre conceptuel de notre étude



3.1.2. Cadre théorique

Nous mobilisons trois volets de la littérature pour constituer notre cadre théorique.

- (1) Écosystème entrepreneurial :** les travaux sur l'écosystème entrepreneurial sont nombreux et récents, comprendre ce concept constitue donc le premier objectif de la revue de littérature (*cf.* Chapitre I). L'écosystème entrepreneurial fait appel à un champ complexe de ressources et d'acteurs, nous mettons en exergue une divergence quant à l'angle d'étude à adopter pour leur gouvernance (approche descendante *versus* approche ascendante). En lien avec notre matériau empirique, nous nous intéressons plus particulièrement à l'influence que peuvent avoir un ou plusieurs acteurs sur le processus de transformation de l'écosystème entrepreneurial (*i.e.* approche descendante).
- (2) Gouvernance des réseaux :** la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux s'appuie en grande partie sur celle des réseaux, c'est pour cela que nous mobilisons ce volet théorique. Il permet de tenir compte de la structure inhérente à l'écosystème entrepreneurial, c'est-à-dire un enchevêtrement de liens formels et informels le plus souvent organisé dans une proximité spatiale (*cf.* Chapitre II, section 1). Dans un premier temps, la gouvernance hiérarchique soutient l'émergence d'un cadre institutionnel et relationnel étroit qui dirige la croissance de l'écosystème entrepreneurial. Dans un second temps, les liens sociaux et l'environnement culturel guident davantage les interactions laissant place à une gouvernance de type relationnelle (Colombelli *et al.*, 2017).
- (3) Travail de création institutionnelle :** l'écosystème entrepreneurial se développe au sein d'un environnement propice à la création d'entreprise et à l'innovation (Isenberg, 2011 ; Mayer, 2011 ; Mason et Brown, 2014 ; Neck *et al.*, 2014). Le rôle du cadre institutionnel semble fondamental pour y parvenir (Sine et David, 2010 ; Acs *et al.*, 2016 ; Brooks *et al.*, 2019) notamment en ce qui concerne le progrès de l'esprit d'entreprise et des liens de collaboration qui soutiennent l'entrepreneuriat. Les recherches liées au travail de création institutionnelle (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Lawrence, Suddaby et Leca, 2011) nous ont permis d'étudier la manière dont un groupe d'acteurs pouvait façonner un environnement institutionnel favorable et stimulant pour la croissance de l'écosystème entrepreneurial.

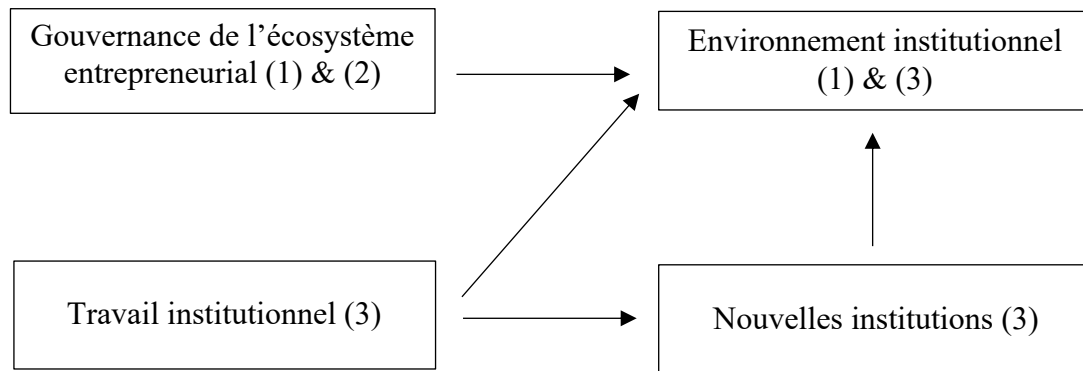
Ces trois pans de la littérature se complètent. En effet, l'écosystème entrepreneurial correspond à des liens d'interdépendance complexes et évolutifs entre plusieurs attributs (politique, culturel, financier...), par conséquent, dans une approche descendante la question de la

gouvernance semble cruciale (Spigel, 2018). La gouvernance des réseaux permet de prendre en compte la structure relationnelle de l'écosystème entrepreneurial et de comprendre comment est conduite l'action collective en son sein (*i.e.* modalités de régulation, rôle des liens formels, confiance entre les membres). Nous mobilisons l'approche néo-institutionnaliste afin de mettre en évidence les stratégies et actions d'un collectif d'acteurs sur l'environnement *via* des pratiques liées au travail de création institutionnelle (Lawrence et Suddaby, 2006). Nous justifions ci-dessous le cadre théorique par rapport au cadre conceptuel (*cf.* Figure 15).

- (1) Les études sur l'écosystème entrepreneurial s'intéressent nécessairement à leur gouvernance (Spigel, 2016 ; Audretsch et Link, 2017 ; Colombelli *et al.*, 2017 ; Colombo *et al.*, 2017). En revanche ces travaux s'intéressent peu aux processus de coordination et de contrôle des différents acteurs et ressources de l'écosystème, mais davantage aux interférences de ses attributs (Stam et Spigel, 2016 ; Adner, 2017 ; Spigel, 2017), à leur impact sur son organisation (Isenberg, 2014 ; Stam, 2014 ; Colombo *et al.*, 2017 ; Spigel, 2018) et sur son évolution (Feldman et Zoller, 2012 ; Autio *et al.*, 2014 ; Mack et Mayer, 2016 ; Adner 2017 ; Roundy *et al.*, 2018).

- (2) Les recherches sur la gouvernance des réseaux constituent une base théorique solide et nous éclairent quant à la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial (Markusen, 1996 ; Provan et Kenis, 2007 ; Tracey *et al.*, 2014 ; Rampersad, 2016). D'abord, la structure des écosystèmes entrepreneuriaux renvoie obligatoirement à un phénomène de coordination entre des acteurs aux intérêts et objectifs parfois discordants (Feld, 2012 ; Stam, 2015 ; Terjesen *et al.*, 2016). Ensuite, l'action collective au sein de l'écosystème a besoin d'être régulée pour soutenir efficacement les créations d'entreprises. Ce cadre stabilise et renforce les interactions afin d'envisager sereinement l'avenir de l'écosystème entrepreneurial (Colombelli *et al.*, 2017).

- (3) Le travail de création institutionnelle permet d'identifier la mise en œuvre d'un ensemble de pratiques associées et nous éclaire sur la façon dont la gouvernance façonne un cadre institutionnel approprié pour stimuler l'entrepreneuriat.

Figure 15 : Liens entre le cadre conceptuel et le cadre théorique

(1) *Littérature écosystème entrepreneurial*

(2) *Littérature gouvernance des réseaux*

(3) *Littérature travail institutionnel*

Ces trois volets de la littérature permettent d’appréhender l’ensemble du cadre conceptuel. Après avoir expliqué les choix entrepris d’un point de vue empirique et théorique, nous justifions ci-dessous notre cadre méthodologique.

3.1.3. Cadre méthodologique

Comme nous l’avons expliqué, notre travail doctoral s’inscrit dans la méthode de la *grounded theory* (Glaser et Strauss, 1967). Dès lors se pose la question des outils de collecte à utiliser pour parvenir à résoudre notre problématique de recherche. Nous avons choisi de mobiliser la technique de l’observation participante incognito⁸¹.

Pour éclairer le lecteur sur notre démarche, il est nécessaire de revenir sur le contexte de la recherche. Ce travail d’étude a démarré lors de notre intégration dans un cabinet de consulting en 2016. Nous avons défini conjointement, avec le dirigeant, notre participation à un projet du cabinet : accompagner les organisations dans leurs enjeux d’innovation et assurer une veille scientifique sur ces sujets. En l’absence de financement nous avons convenu d’une intégration en CDI à temps partiel⁸². Nous sommes restés autonome sur notre sujet d’étude et sur le déroulé de notre recherche, *i.e.* organisation, cadre théorique, méthodologie, méthode d’analyse. Nous avons donc utilisé notre statut de consultant junior en stratégie, en accord avec

⁸¹ Également appelée observation « cachée » ou « clandestine ».

⁸² La durée de référence d’une thèse préparée à temps plein en formation initiale, soutenance incluse, est de 3 ans et jusqu’à 6 ans à temps partiel (doctorant ne bénéficiant pas d’un financement).

le cabinet, pour mener une observation participante incognito de 36 mois sur le terrain d'enquête (nous revenons sur nos choix méthodologiques dans le Chapitre IV, p. 163).

Pour cette thèse nous retenons donc la technique de l'observation comme mode de recueil principal des données. L'observation est un mode de collecte privilégié par laquelle le chercheur observe de lui-même des attitudes, des transformations ou des phénomènes dans une organisation, sur une période délimitée (Thiétart *et al.*, 2014). Dans un tel cas « *le choix du terrain ne se fait pas en fonction de critères de pertinence théorique qui seraient anticipables : rien ne saurait la garantir a priori* » (Arborio et Fournier, 2015). Le choix du terrain répond donc à des critères de pertinence pratique pour répondre aux questions de recherche et aux objectifs. Premièrement, il correspond à un espace circonscrit (*i.e.* l'écosystème entrepreneurial d'une communauté d'agglomération) où l'observation directe s'applique parfaitement. Deuxièmement, un tel espace à observer met le chercheur face à un ensemble formidable d'interactions. Toutefois, nous n'enquêtons pas sur l'ensemble des relations économiques et sociales de la ville. Nous retenons un segment de communauté : celui des acteurs de l'entrepreneuriat. Notre position d'observateur (*i.e.* recruté en tant que consultant junior dans un cabinet de conseil) nous a permis d'accéder à la fois à des espaces plus difficiles d'accès (*e.g.* institutions, groupes de travail, établissements d'enseignement...) et plus ouverts (*e.g.* espaces de co-working, événements de réseautage, incubateur...).

Nous avons adopté le statut « d'observateur participant » pour être en prise directe avec les attitudes et comportements des acteurs du terrain : « *cette méthode engage le chercheur dans le fonctionnement du système qu'il a choisi d'étudier* » (Dargère, 2012, p. 51).

La technique d'observation incognito que nous mobilisons permet de comprendre « de l'intérieur » le système étudié et constitue une parade pour éviter que le dispositif d'enquête ne vienne modifier les pratiques observées (Arborio et Fournier, 2015). Elle donne accès à une forme de réel très intime et difficilement observable avec d'autres méthodes. Toutefois, l'observation incognito exige un travail de réduction des biais qui influencent directement la scientificité des résultats, et son utilisation implique un exercice de distanciation permanent (Douglas, 1976 ; Lee, 1993 ; Dargère, 2012). Notons qu'il s'agit d'une technique analytique controversée car elle pose plusieurs problèmes déontologiques, *i.e.* absence d'autorisation d'enquête, identité du chercheur cachée⁸³.

⁸³ Nous revenons sur ces enjeux dans le chapitre IV de la thèse (section 1, p. 176).

La période d'observation nous a permis d'étudier autant l'état des attributs de l'écosystème que le phénomène de gouvernance à l'œuvre. Nous avons pu comprendre les choix opérés (*i.e.* degré de centralisation, moyens de coordination et de régulation, rôles de l'acteur central) et leurs conséquences sur l'essor de nouvelles institutions dans l'écosystème entrepreneurial.

Nous avons mené deux types d'observation⁸⁴ :

(1) Une observation flottante (globale et non standardisée) au début du travail de recherche, *i.e.* de janvier 2016 à octobre 2016, par le biais d'un journal de terrain pour relater les faits observés et leur chronologie. Durant cette étape, nous avons étudié le contexte de l'écosystème entrepreneurial et examiné son organisation (*i.e.* acteurs présents, attributs représentés et liens existants, processus entrepreneurial, *etc.*). Ces éléments d'observation sont tirés de notre statut d'observateur-participant : recherches documentaires dans la presse, accès aux archives, échanges avec les acteurs, participation aux événements ou *workshops*⁸⁵, visites d'infrastructures, *etc.*

(2) Une observation systématique (focalisée et standardisée) en prenant appui sur des outils d'observation construits au fur et à mesure de notre présence sur le terrain (*e.g.* journal de terrain, grilles d'observation, fiches descriptives et analytiques, notes repères). Cette seconde étape (novembre 2016 à décembre 2018) nous a permis d'étudier le phénomène de la gouvernance d'un écosystème entrepreneurial.

Dans notre étude, nous mobilisons donc des données primaires et secondaires. Les premières découlent des nombreuses réunions, événements, échanges formels ou informels ou même de certains documents créés par des observés tout au long de la période d'observation. Elles nous ont permis de compléter des informations existantes et d'établir un recueil spécifique en lien avec nos questions de recherche. Les secondes proviennent d'archives, de rapports, de revues ou communiqués de presse. Ces données étaient facilement accessibles et non confidentielles (*i.e.* mise à disposition sur le site de la métropole d'Amiens, presse grand public,

⁸⁴ Glaser et Strauss (1967) préconisent de ne pas dissocier l'opération de collecte et celle de l'analyse des données. Nous avons suivi cette recommandation pour les deux types d'observation en débutant l'analyse dès les premières données recueillies (approche en « spirale »). Les recueils suivants se basent provisoirement sur les analyses précédentes, qui elles-mêmes sont réévaluées en fonction des nouvelles données.

⁸⁵ Ateliers axés sur des thèmes de travail et d'échanges (*e.g.* création de site web, opérations de levée de fonds).

archives en libre accès). Leur analyse nous a permis de comprendre et de reconstituer des actions passées, qui ont influencé des événements ou des comportements.

3.2. Architecture de recherche

La formation de l'architecture de recherche est une étape cruciale car elle a un impact sur la poursuite de la thèse. Pour Yin (2009), ce design global se forme selon un découpage logique qui lie les données du terrain aux propositions théoriques et à la grille de lecture qui en émane (*cf.* Tableau 14).

La méthodologie que nous employons doit permettre de percevoir une situation complexe et fortement contextualisée. Compte tenu de nos objectifs de recherche, la méthode la plus appropriée semblait être l'observation participante incognito pour un contact direct avec les sujets de l'étude et éviter des données biaisées liées à la réactivité de ces derniers.

Tableau 14 : Résumé des choix entrepris

Le problème	La gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux est un enjeu décisif de leur développement. Pourtant, on connaît peu ce phénomène et on ne sait comment il contribue à créer de nouvelles institutions susceptibles d'accroître les créations d'entreprises.
Question	Comment la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial participe-t-elle à la construction de son environnement institutionnel ?
Cadre théorique	Le cadre théorique mobilise 3 pans de la littérature. Travaux sur les écosystèmes entrepreneuriaux. Théorie de la gouvernance des réseaux. Recherches issues du travail de création institutionnelle.
Raisonnement scientifique	Abductif. Exploration hybride.
Positionnement épistémologique	Interprétativisme.
Démarche choisie	Étude de cas unique (l'écosystème entrepreneurial de la communauté d'agglomération d'Amiens Métropole).
Recueil des données	Observation participante incognito de 36 mois concernant des réunions, événements, discussions et activités des acteurs de l'écosystème. Données d'archives et documents écrits (presse, bases de données publiques, documents internes). Nous avons réalisé deux types d'observation : une observation flottante et non standardisée (de janvier 2016 à octobre 2016) et une observation focalisée et standardisée (de novembre 2016 à décembre 2018).
Méthode d'analyse	Théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967 ; Paillé, 1994).

Section 2. Étude d'un écosystème entrepreneurial

Dans cette section nous présentons le terrain de recherche. Nous commençons par mettre en exergue notre terrain d'étude, *i.e.* l'écosystème entrepreneurial de la métropole d'Amiens, puis nous examinons son organisation et ses principaux acteurs.

1. Présentation du terrain de recherche

Nous justifions d'abord le recours à l'étude de cas unique et la sélection de notre terrain de recherche. Nous présentons ensuite le contexte de notre étude empirique.

1.1. Le choix de l'étude de cas et du terrain

Bien que l'étude de cas ait longtemps été fustigée par les chercheurs⁸⁶, plusieurs travaux ont permis de « revaloriser » cette méthode (Miles et Huberman, 2003 ; Chatelin, 2005 ; Yin, 2009). Un cas peut être défini comme « *un phénomène donné qui se produit dans un contexte délimité. Le cas est, en fait, votre unité d'analyse* » (Miles et Huberman, 2003, p. 55). Pour Yin (2009), l'étude de cas est une méthode de recherche permettant de comprendre un phénomène dans son contexte réel. Elle est très adaptée lorsque les frontières entre le phénomène étudié et son contexte ne sont pas limpides. En outre, elle apporte une véritable richesse en termes de recueil d'informations (Bonoma, 1985 ; Stake, 1995 ; Yin, 2009). Largement utilisé en Sciences de gestion, c'est une méthode qui permet de formuler de nouvelles conceptualisations à partir d'un recueil de données très riche (Miles et Huberman, 2003).

Notre approche, aussi bien concernant le choix du terrain et de la problématique liée à la gouvernance, que celui de la méthodologie, relève d'une démarche nouvelle et ambitieuse. L'écosystème entrepreneurial est complexe car composé de multiples acteurs qui se coordonnent au sein d'un territoire en tant que « milieu incubateur » (Isenberg, 2011 ; Asselineau *et al.*, 2014). Dans notre travail doctoral, le contexte et les particularités du terrain sont essentiels pour comprendre les attitudes des acteurs et la nature de leurs relations.

L'étude de cas permet de placer le chercheur dans une démarche de recherche où il se concentre sur les difficultés concrètes rencontrées dans le fonctionnement d'une organisation, d'un système et de ses membres. Elle renvoie donc à la description d'une situation managériale tout en s'appuyant sur un matériau empirique (*e.g.* observations, entretiens, archives...) construit

⁸⁶ On a longtemps reproché à cette méthodologie la production de connaissances idiosyncratiques et donc son incapacité à conduire à une généralisation.

pour rendre compte « *du contexte situationnel dans lequel le comportement s'inscrit* » (Bonoma, 1985). Le cas est donc limité temporellement et spatialement. C'est une méthode recommandée pour des domaines où la théorie reste balbutiante. A notre connaissance, la théorie sur la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux reste à explorer (Colombo *et al.*, 2017 ; Cavallo *et al.*, 2018 ; Spigel, 2018).

Une étude de cas peut prendre différentes formes (*cf.* annexe 12) : étude de cas unique ou multiple, holistique ou enchâssée (Yin, 2009). Ici, notre recherche est ancrée dans une étude de cas unique que nous expliquons ci-après.

1.1.1. Une étude de cas unique

Le potentiel scientifique des études de cas se distingue par leur capacité à exposer la singularité du problème étudié et non à chercher une généralisation statistique (Chatelin, 2005). L'étude de cas unique permet une recherche en profondeur et elle facilite l'imprégnation du chercheur (Stake, 1995 ; Yin, 2009).

Pour notre recherche, nous faisons le choix d'étudier le cas unique de la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial ancré dans la communauté d'agglomération Amiens Métropole⁸⁷. Les écosystèmes entrepreneuriaux sont des milieux qui permettent des interactions essentiellement locales, l'échelle d'examen de la ville paraît donc pertinente (Stam, 2014). En outre, les villes sont des unités d'analyse plus adaptées que les pays ou les régions (Audretsch, Belitski et Desai, 2015). Elles mêlent un contexte social, culturel, économique et politique riche et propice au développement de l'entrepreneuriat (Audretsch et Belitski, 2017). L'objectif de cette recherche est de proposer une méthodologie qui serve de référence à l'impact de la gouvernance sur l'essor de nouvelles institutions propices au développement de l'écosystème entrepreneurial. Nous ne prétendons pas apporter une lecture généralisée du phénomène d'étude, mais nous souhaitons éclairer l'influence d'un tel processus sur un nouvel environnement institutionnel. Décider de ce qui doit être observé n'est pas un exercice facile car au sein de chaque cas d'étude des phénomènes sociaux foisonnent pouvant eux-mêmes faire l'objet d'un échantillonnage (Miles et Huberman, 2003)⁸⁸. Il est impossible d'étudier tous les

⁸⁷ Il est fréquent que le maire de la principale ville d'une communauté d'agglomération soit également le président de cette dernière. Dans notre étude, il s'agit de deux personnalités différentes mais issues de la même liste des élections municipales de 2014.

⁸⁸ Nous revenons sur l'élaboration de l'échantillonnage théorique dans le Chapitre IV, section 2 (p. 198).

individus ou toutes les organisations ainsi que toutes leurs actions dans tous les lieux possibles au cœur du terrain d'étude. Nous nous intéressons à un réseau particulier (*i.e.* l'écosystème entrepreneurial), aux acteurs mobilisés en faveur de l'entrepreneuriat et à un processus distinct (*i.e.* la création de nouvelles institutions).

La communauté d'agglomération Amiens Métropole compte 179 958 habitants⁸⁹, elle intègre 39 communes et s'étend sur plus de 348 km². Elle s'est construite autour de la ville d'Amiens (deuxième ville la plus peuplée des Hauts-de-France avec 133 755 habitants en 2016) qui constitue la figure clé de l'intercommunalité. Son administration est assurée par le bureau d'Amiens Métropole constitué d'un Président, de 15 Vice-Présidents (*i.e.* conseil communautaire) et de 8 conseillers délégués. Ce territoire urbain est situé au centre du département de la Somme et il représente presque un tiers de sa population. La métropole s'inscrit dans un schéma de cohérence territoriale⁹⁰ : celui du Pays du Grand Amiénois. D'une part elle promeut un aménagement durable du bassin d'Amiens, et d'autre part elle conforte son rayonnement dans les Hauts-de-France après la perte de son statut de capitale régionale et la fermeture de plusieurs sites industriels majeurs.

En 2014, le taux de chômage atteignait 12,5% et la ville était marquée par le long conflit social du site industriel de Goodyear. En matière d'entrepreneuriat le constat est sans appel : avec 58 entreprises créées pour 10 000 habitants, le territoire possédait un taux de création faible au regard des statistiques nationales hors Ile-de-France (74 pour 10 000 habitants). En 2013 le nombre de créations d'entreprises s'élevait à 1034 sur le territoire urbain, soit un fléchissement de -0,6% par rapport à 2010.

Pour cette thèse, il est vital de comprendre l'importance du contexte politique vis-à-vis de notre terrain de recherche. À la suite des élections municipales de 2014, le nouveau conseil communautaire s'est largement mobilisé en faveur d'une stratégie de développement ambitieuse. Ainsi, un vaste chantier d'aménagement urbain et plusieurs initiatives au profit de l'innovation et l'entrepreneuriat ont été décidés pour la mandature 2014-2020. À cette époque l'agglomération est persuadée qu'elle possède les ressources endogènes nécessaires à sa croissance : population jeune, recherche publique et privée dynamique, réseau de petites et

⁸⁹ Chiffres de l'INSEE (2016).

⁹⁰ *Les schémas de cohérence territoriale (SCoT) sont des documents de planification stratégique à long terme (environ 20 ans) à l'échelle intercommunale et créés par la loi solidarité et renouvellement urbains (SRU) en 2000. Ils doivent servir de cadre de référence pour les différentes politiques sectorielles, en particulier celles liées aux questions d'organisation de l'espace et d'urbanisme, d'habitat, de mobilités, d'aménagement commercial, d'environnement...* Source : ministère de la Cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales.

moyennes entreprises (PME) et de grands groupes internationaux, *etc.* Elle fait le pari de mener une politique active en faveur de l'entrepreneuriat afin de créer un changement durable de sa situation économique et sociale. En tant qu'acteur institutionnel elle est consciente qu'elle n'est pas seulement le support de ressources et de missions diverses dû à son statut. Pour la métropole c'est une nouvelle vision basée sur l'entrepreneuriat et une mobilisation des acteurs locaux qui lui donneront la capacité de faire face aux défis socio-économiques contemporains.

Nous reprenons les raisons énoncées par Yin (2009) pour justifier notre étude de cas unique : un cas critique, unique ou extrême, représentatif ou typique, révélateur et longitudinal. La métropole amiénoise est un espace géographique pertinent et l'étude de l'entrepreneuriat en son sein nous permet d'élargir la théorie sur la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux car :

- (i) **Il est représentatif** : Amiens est une métropole de taille moyenne comme il en existe des dizaines en France, ces villes concentrent également des enjeux de développement économique. Par ailleurs, l'agglomération est confrontée au déclin industriel de plusieurs secteurs⁹¹ l'obligeant à réagir pour se positionner sur d'autres domaines plus porteurs. En 2016, la ville d'Amiens a perdu son statut de capitale régionale, accentuant davantage le risque de déclassement. Ces caractéristiques sont celles de nombreuses métropoles équivalentes. Au-delà du territoire, la cité est représentative des enjeux de l'entrepreneuriat pour les villes moyennes car il constitue un levier d'attractivité et de développement.
- (ii) **Il est révélateur** : depuis 2015, la ville s'est engagée dans une transformation de son écosystème entrepreneurial afin de mieux l'adapter aux besoins des entrepreneurs et de stimuler un environnement très favorable pour la création de start-up. Cette évolution récente et l'action volontariste de plusieurs acteurs impliquent donc que le système de gouvernance de l'écosystème n'est pas encore complètement fixé, ce qui en fait un cas révélateur.

1.1.2. La ville en tant que support privilégié du développement de l'entrepreneuriat

La ville est un construit culturel, politique, économique et social. Dans un tel cadre, un écosystème entrepreneurial est le résultat d'un réseau d'interactions et d'un enchevêtrement

⁹¹ La communauté d'agglomération Amiens Métropole a été confrontée à plusieurs fermetures de sites industriels importants : l'usine de Goodyear (2013) ou le site de Whirlpool (2018). Au total entre 1989 et 2016 l'emploi salarié a reculé de 25% dans le Pays du Grand Amiénois (source : INSEE).

réussi entre des acteurs hétérogènes portés par des projets communs. Les chercheurs ont prêté peu d'attention à l'étude des écosystèmes entrepreneuriaux situés dans les villes (Roundy, 2017). Pourtant, ces lieux présentent un contexte riche pour l'entrepreneuriat. Ils participent à faire prospérer des entreprises innovantes et ils s'intègrent de plus en plus dans « l'économie créative » (Côme *et al.*, 2018). Audretsch, Belitski et Desai (2015) montrent que l'entrepreneuriat peut influencer durablement le développement économique des villes. Par exemple, l'activité entrepreneuriale génère des emplois et attire des individus, ce qui stimule la croissance de la ville.

Le cadre empirique de notre recherche nous oblige à revenir brièvement sur les orientations politiques récentes vis-à-vis des métropoles. A partir des années 1980 la décentralisation⁹² engage un véritable renouveau dans la volonté de déléguer davantage de compétences au niveau local (Crozet, 2001). Ce phénomène s'est accentué jusqu'à récemment (avec la loi NOTRe du 7 août 2015 pour une nouvelle organisation territoriale), il sous-entend donc que l'action publique de proximité est plus performante qu'une gestion centralisée au niveau national. À l'origine de ces changements, l'incapacité de l'État central à lutter contre le chômage et ses difficultés à soutenir une politique d'aménagement du territoire renforce la compétition entre les collectivités locales pour attirer les investissements publics et privés (Levratto et Torrès, 2010). De façon générale l'organisation territoriale prend corps autour de trois axes :

- (1) Politique : simplifier les structures et le fonctionnement des collectivités locales.
- (2) Fiscal : aboutir à une meilleure allocation des ressources financières.
- (3) Compétence : clarifier la répartition des compétences de chaque échelon institutionnel.

Parallèlement à cette volonté de décentralisation, les intercommunalités se sont fortement développées depuis une trentaine d'années. Il s'agit de transférer la gestion de services publics à une structure intercommunale appelée Établissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI)⁹³. Ces regroupements de communes permettent de mutualiser leurs moyens, par exemple pour construire un équipement ou fournir un service public (*cf.* Tableau 15). La loi Maptam du 27 Janvier 2014 renforce la place des métropoles dans l'action publique

⁹² Loi n° 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions.

⁹³ Les EPCI renvoient à de nombreuses formes de coopération intercommunale : syndicats de communes, communautés de communes, communautés urbaines, communautés d'agglomération, syndicats d'agglomération nouvelle et les métropoles.

territoriale et la loi NOTRe de 2015 rend obligatoire le rattachement d'une commune à un ensemble intercommunal (ce qui a entraîné une fusion de nombreux EPCI).

Tableau 15 : Principaux échelons des EPCI

Échelons	Définitions
Communautés urbaines	EPCI créés par la loi du 31 décembre 1966 et à fiscalité propre, ils regroupent des communes d'un seul tenant et sans enclave de plus de 250 000 habitants. Ils visent à élaborer et mener un projet commun de développement urbain et d'aménagement du territoire.
Communautés de communes	Créées par la loi du 6 février 1992, elles regroupent les communes d'un seul tenant et sans enclave, elles les associent autour de projets communs (développement et aménagement d'espaces).
Communautés d'agglomération	Créées par la loi du 12 juillet 1999, elles regroupent plusieurs communes sur un territoire d'un seul tenant et sans enclave pour former un ensemble de plus de 50 000 habitants. Cet EPCI s'organise autour d'une ou plusieurs communes centres de 15 000 habitants.
Les métropoles	EPCI à fiscalité propre créés par la loi du 16 décembre 2010, ils concernent les regroupements d'au moins 500 000 habitants pour « élaborer et conduire un projet d'aménagement et de développement économique, écologique, éducatif, culturel et social de leur territoire ».

Source : Vie Publique⁹⁴

Nous précisons que l'INSEE raisonne également en « aire urbaine » pour distinguer un « ensemble de communes d'un seul tenant et sans enclave, constitué par un pôle urbain (ou unité urbaine) de plus de 10 000 emplois, et par des communes rurales ou unités urbaines (couronne périurbaine) dont au moins 40 % de la population résidente ayant un emploi travaille dans le pôle ou dans des communes attirées par celui-ci ». Ainsi, en 2010 l'INSEE distingue :

- (i) Les « moyennes aires » : ensemble de communes constituées par un pôle urbain de 5000 à 10 000 emplois, et par des communes rurales dont au moins 40% de la population résidente ayant un emploi travaille dans le pôle ou dans des communes attirées par celui-ci.
- (ii) Les « petites aires » : ensemble de communes constituées par un pôle urbain de 1500 à 5000 emplois, et par des communes rurales dont au moins 40% de la population résidente ayant un emploi travaille dans le pôle ou dans des communes attirées par celui-ci.

⁹⁴ <https://www.vie-publique.fr/fiches/collectivites-territoriales>

Les différences entre certains territoires urbains (notamment par leur taille) démontrent la dimension stratégique de la gouvernance à laquelle les membres de l'écosystème sont directement ou non associés (Roundy, 2017). Écosystème entrepreneurial et gouvernance vont donc de pair pour définir puis mener une stratégie et coordonner les acteurs. L'année 2014 a marqué un tournant pour l'écosystème entrepreneurial amiénois car la nouvelle équipe métropolitaine a véritablement intégré l'entrepreneuriat comme moteur de développement économique et social de la ville. En réalité, cette feuille de route s'inscrit dans une ambition à la fois européenne et nationale d'innovation et de croissance des activités à haute valeur ajoutée. Dans nos travaux, la Métropole occupe une place prépondérante aux côtés d'autres acteurs pour construire un environnement institutionnalisé favorable à la création d'entreprise. Dans la partie suivante, nous revenons sur ce contexte si particulier comme étape préalable à la compréhension de notre terrain de recherche.

1.2. Un contexte favorable à l'entrepreneuriat et à l'innovation

La ville d'Amiens s'appuie sur les stratégies menées par la Commission Européenne pour tracer son propre chemin en matière d'entrepreneuriat et d'innovation. Au sein de la métropole, il existe des forces qui permettent de placer la création d'entreprise au centre du développement socio-économique.

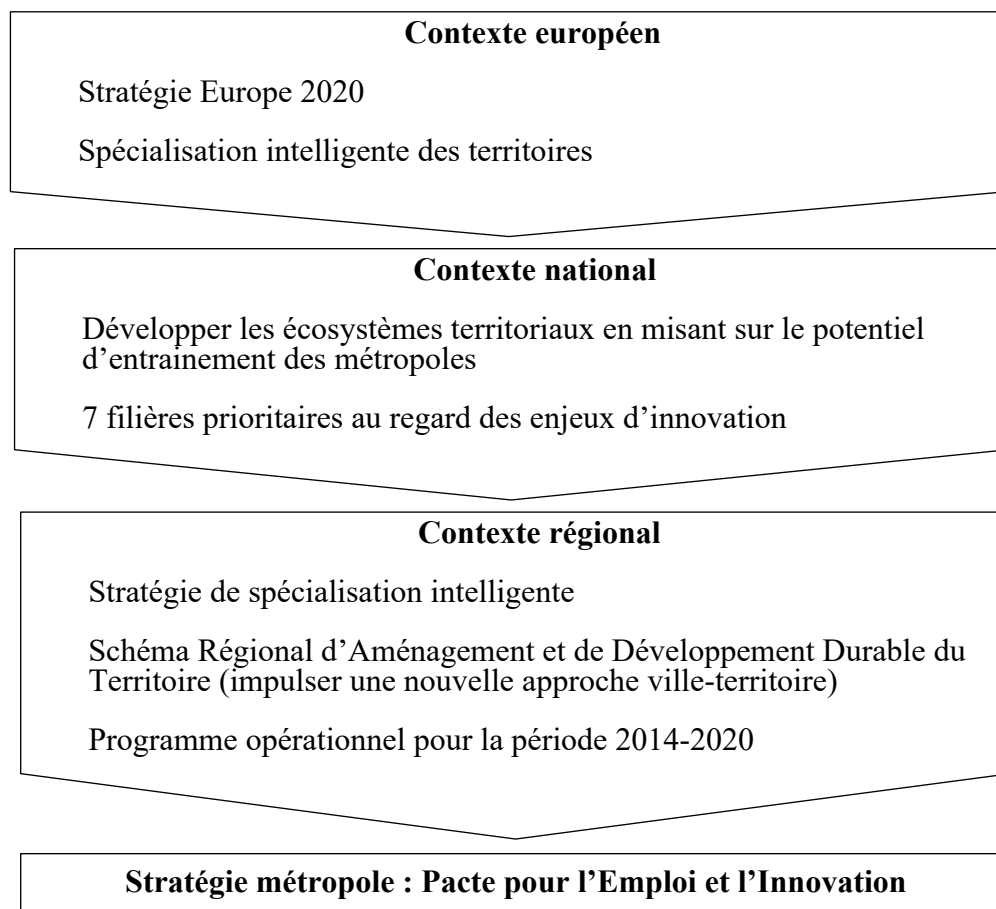
1.2.1. Du cadre européen à la stratégie locale

En 2010, l'Union Européenne a adopté une nouvelle stratégie pour relancer son économie (*i.e.* Europe 2020) et positionner les territoires des États membres sur des domaines d'activités ou des secteurs technologiques d'avenir (*i.e.* spécialisation intelligente des territoires). En France plusieurs politiques sont menées pour renforcer le rôle des métropoles comme point d'appui de la stratégie nationale d'innovation et reposant sur plusieurs filières prioritaires⁹⁵. Enfin, au niveau régional, plusieurs schémas stratégiques (*i.e.* Stratégie de spécialisation intelligente) sont déployés en lien avec les contextes européens et français évoqués ci-dessus. Parmi eux nous retenons notamment le « Programme Opérationnel 2014-2020 » comme une véritable déclinaison des objectifs de la stratégie « Europe 2020 » (*cf.* annexe 13). Ces politiques européennes, nationales et régionales, visent à guider l'action des pouvoirs publics locaux et elles impliquent des décisions fortes pour les villes.

⁹⁵ Parmi elles, citons la loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles.
<https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/134000682.pdf>

Dans quels domaines, technologiques ou secteurs d'activités, les agglomérations peuvent-elles se démarquer ? Quels sont les acteurs du territoire en capacité d'atteindre les objectifs dans les domaines de spécialisation retenus ? Comment fédérer ces acteurs ? Ainsi, la Métropole a également dû élaborer une stratégie de développement territorial en lien avec les politiques citées précédemment (cf. Figure 16).

Figure 16 : Stratégie de l'agglomération amiénoise selon les contextes européen, national et régional



Avant 2014, l'écosystème entrepreneurial de la métropole d'Amiens présentait deux limites importantes. D'un côté, il était peu structuré donc difficilement lisible pour les entrepreneurs (*i.e.* organisations de soutien mal identifiées, absence de lieux d'innovation, *etc.*). D'un autre côté, il était trop peu efficace pour favoriser leur croissance car il ne tenait pas suffisamment compte du parcours de la création d'entreprise et imposait une bureaucratie trop

pesante. Dans ces conditions, et face à un contexte politique très changeant⁹⁶, le conseil communautaire a décidé d’inscrire l’entrepreneuriat dans sa stratégie de développement économique et d’attractivité en privilégiant un ancrage territorial fort (Isenberg, 2011). Cet engagement repose principalement sur un objectif à long terme : la création d’emplois. Précisons que durant la période 2009-2014, la métropole a perdu plus de 4000 emplois en particulier dans les secteurs de l’industrie et la construction (*cf.* annexe 14). Depuis des décennies la région amiénoise connaît de profondes mutations en partie dues à la transformation de certains marchés industriels (*e.g.* métallurgie, textile, automobile, matériel de transport)⁹⁷. Avec un tiers de l’emploi salarié, les grandes entreprises sont surreprésentées et les emplois publics y sont nombreux (*cf.* annexe 15). À cette époque, les élus sont persuadés que la Métropole, en tant qu’acteur public de proximité, doit jouer un rôle de premier plan pour poser les bases d’un élan vertueux en termes de croissance économique. L’ambition est claire : faire baisser de deux points le taux de chômage d’ici 2020 pour le ramener dans la moyenne nationale. En 2014, les élus métropolitains adoptent à l’unanimité une politique ambitieuse et formalisée dans une convention qui rassemble des acteurs institutionnels, économiques, de la recherche et de l’enseignement de la ville, *i.e.* Le Pacte pour l’Emploi et l’Innovation.

1.2.2. Les atouts d’une ville pour entreprendre

Malgré un contexte politico-économique difficile, l’agglomération amiénoise dispose de plusieurs conditions favorables pour entreprendre. Lors de notre période d’observation flottante, nous avons identifié un certain nombre d’entre elles que nous résumons dans le tableau ci-dessous.

Tableau 16 : Principales forces de la métropole amiénoise en matière d’entrepreneuriat

Atouts	Objectifs	Principales actions associées
Offre entrepreneuriale importante et diversifiée	Raviver l’esprit d’entreprise	Organiser l’offre selon le processus entrepreneurial, nouvelles infrastructures pour les entrepreneurs, soutien à l’internationalisation et aux événements liés à l’entrepreneuriat
Secteur de l’économie sociale et solidaire en croissance	Raviver l’esprit d’entreprise	Appui à la création d’entreprises, encouragement du financement participatif, faciliter les coopérations avec la recherche

⁹⁶ Nous le rappelons : en 2014 une nouvelle équipe municipale a été élue et en 2016 la ville a perdu son statut de capitale régionale.

⁹⁷ Bien que la part de l’industrie (16%) dans l’emploi total de la zone soit l’une des plus faibles de la région (INSEE, 2014).

Nombreuses compétences en design numérique	Renforcer la compétitivité des entreprises	Création d'un réseau sur les usages numériques, lancement d'une structure d'animation pour accompagner les montages de projets et activités d'innovation, soutien aux projets collaboratifs
Savoir-faire en e-santé reconnu	Renforcer la compétitivité des entreprises	Création d'un réseau sur l'e-santé, lancement d'une structure d'animation pour accompagner les montages de projets et activités d'innovation, soutien aux projets collaboratifs
Activités liées au stockage de l'énergie	Renforcer la compétitivité des entreprises	Création d'un réseau sur l'autonomie énergétique, lancement d'une structure d'animation pour accompagner les montages de projets et activités d'innovation, soutien aux projets collaboratifs
Zones d'activités (ZAC) avec un fort maillage d'entreprises	Accroître l'attractivité	Compléter les ZAC avec une offre foncière et immobilière de qualité, marquer chaque ZAC d'une thématique forte, implanter en priorité des centres de recherche et de transfert de technologie
Population jeune importante ⁹⁸	Raviver l'esprit d'entreprise	Sensibilisation et formation à l'entrepreneuriat, concours de projets, financement de doctorants dans les filières retenues
Rayonnement culturel et touristique (label villes et pays d'art et d'histoire)	Accroître l'attractivité	S'appuyer sur des symboles de la ville pour véhiculer un esprit de créativité (Jules Verne, cathédrale la plus vaste de France...)

La densité du tissu économique, les infrastructures ou l'offre d'accompagnement à destination des entrepreneurs constituent d'autres facteurs propices à l'entrepreneuriat.

La ville dispose de savoir-faire reconnus car elle a su diversifier son économie en sortant du textile qui connaissait une grave crise au milieu du XIX^e siècle. Plusieurs secteurs industriels sont représentés et de grands groupes y sont implantés⁹⁹. Au total plus de 13 000 entreprises sont installées sur le territoire métropolitain, ce qui constitue un véritable « terreau » propice au développement d'activités économiques. La logistique, la santé, le design numérique et la relation client forment, entre autres, des marchés attractifs sur le territoire urbain. Par ailleurs, la construction d'un pôle hospitalier d'envergure achevé en 2014 et l'inauguration du « Hub de l'énergie » en 2016 renforcent les compétences du territoire en matière de santé et de stockage électrochimique de l'énergie. L'ensemble de ces activités constituent autant

⁹⁸ Avec 26,4% la part des jeunes dans la population de l'agglomération amiénoise est la plus élevée de la région (INSEE, 2014).

⁹⁹ Citons par exemple Ajinomoto (chimie du végétal), Procter & Gamble (chimie et agro-alimentaire), Valeo (automobile), Unither (pharmacie) ou Mersen (plasturgie).

d'opportunités de marchés, d'infrastructures et de ressources (e.g. laboratoires de recherche, tissu d'entreprises, capital humain) pour entreprendre (Motoyama *et al.*, 2016).

Précisons que plusieurs infrastructures offrent des conditions favorables pour la création et le développement d'activités par des entrepreneurs. Ainsi, trois pépinières d'entreprises ont la capacité d'accueillir de « jeunes pousses » et quelques espaces de co-working apportent des solutions en matière d'espaces de travail pour les *freelance*. Quinze parcs d'activités offrent des opportunités d'installation avantageuses pour les projets plus importants¹⁰⁰. La Métropole dispose de 250 hectares de fonciers disponibles et plusieurs quartiers sont transformés afin d'offrir des infrastructures qui soutiennent davantage l'entrepreneuriat (e.g. accès routiers et ferroviaires, proximité avec d'autres entreprises, avantages fiscaux, réseaux internet).

Extrait du journal de terrain (30/03/2016) :

« J'ai participé à une réunion du comité de quartier Gare-La vallée (situé en centre-ville) et qui bénéficie d'un vaste programme de réaménagement. Aujourd'hui, il propose plus de 20 000 m² de bureaux disponibles et projette la reconversion d'une friche industrielle en un centre culturel avec un Fablab de 2000 m². Dans les prochains mois, La Machinerie devrait y emménager dans de nouveaux locaux, plus spacieux et à la hauteur de la croissance de cette structure. »

Depuis plusieurs années, la Métropole et la CCI d'Amiens-Picardie se sont engagées dans un vaste programme de soutien aux porteurs de projets. Cet appui s'est renforcé au fur et à mesure du temps.

Extrait du Rapport CCI n°249-Septembre 2017 :

« Notre stratégie repose sur l'ambition d'être le référent régional de l'entrepreneuriat. (...) L'objectif est de parfaire cette offre, de l'adapter aux typologies d'entrepreneurs et à leurs besoins, de déployer une Démarche Qualité Entreprendre (AccEntr) et de nous différencier des autres acteurs en apportant une réelle valeur ajoutée. »

Parmi les principales mesures mises en place, on compte les aides financières à la création d'entreprises (e.g. subventions, exonérations fiscales, prêt d'honneur), et un service « emploi »

¹⁰⁰ À titre d'illustration, fin 2016 Ynsect a confirmé un projet d'implantation d'une usine de production représentant environ 300 emplois directs sur le territoire d'Amiens Métropole. Cette jeune société française, créée en 2011 et spécialiste de l'élevage d'insectes, a engagé plusieurs levées de fonds (dont une de 40 millions d'euros en 2018).

qui fait le lien entre les besoins des entrepreneurs et les organismes concernés (Pôle Emploi, Mission Locale, Agefiph). Il existe également un service « mobilité » qui facilite l’installation des créateurs et dirigeants d’entreprises ou de leurs collaborateurs dans la métropole. Enfin, au fil des années, de nouvelles organisations sont apparues, contribuant à alimenter l’offre entrepreneuriale de l’écosystème (cf. Tableau 17). Leur rôle, en tant qu’organisation de soutien à l’entrepreneuriat (OSE), est majeur car elles apportent des services et des ressources aux entrepreneurs notamment lors du démarrage de leurs projets (Motoyama *et al.*, 2016 ; Spigel, 2016).

Tableau 17 : Grille d’observation des OSE antérieurs à 2015 et de leurs activités¹⁰¹

OSE	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Initiative Somme/Cités l@b	x		x	x		x		
Picardie investissement				x				
ADIE	x		x	x		x		
Entreprendre Picardie			x	x		x		x
BGE Amiens	x		x	x	x	x	x	x
CCI Amiens-Picardie	x	x	x	x	x	x	x	x
BPI Amiens			x	x	x			
CRESS – réseau Tremplin	x			x		x		x
La Machinerie	x	x			x		x	x
Positive Planet	x		x			x		x
CMA Somme	x		x			x	x	x
SATT Nord				x	x			x
ARI Picardie				x	x			x
GrandsEnsemble						x	x	x
Pépité Amiens	x				x	x		x

- (1) Formations, éducation
- (2) Hébergement d’activités
- (3) Conseil en financement
- (4) Financement direct (subvention, prêt, investissement)
- (5) Concours, récompenses
- (6) Soutien administratif (démarche de création ou reprise d’entreprises, aide dans la réponse des appels à projets, conseil en recrutement)
- (7) Service de gestion (boîte aux lettres, accès à des bases de données, solutions d’accueil téléphonique, simulations et calculs de charges ...)
- (8) Mise en réseau, mentorat

¹⁰¹ Nous avons réalisé cette grille d’observation en tenant compte des OSE dont une partie importante de l’activité est orientée vers l’aide aux entrepreneurs. Par conséquent notre instrument de collecte exclut d’autres acteurs (banques commerciales, établissements d’enseignement ou grandes entreprises) qui proposent également des services liés à l’entrepreneuriat mais pour lesquels cette activité est secondaire.

Puisque l'action économique locale est obligatoire pour les communautés d'agglomération, celle d'Amiens fait le pari d'engager un vaste chantier métropolitain avec d'autres acteurs dans le but de créer les conditions propices à la création de start-ups (Boutillier et Uzunidis, 2016 ; Roundy, 2017). Dès à présent, il nous faut étudier la manière dont est constituée la communauté entrepreneuriale de notre terrain de recherche.

2. Organisation de l'écosystème entrepreneurial amiénois

Bien que le rôle des pouvoirs publics soit limité pour accompagner au mieux l'innovation et la croissance des organisations, il n'en demeure pas moins qu'il est primordial pour contribuer au succès d'un écosystème entrepreneurial (Stam, 2015). Dans notre terrain de recherche, ce soutien influence directement les attributs propres à l'écosystème lui-même (*i.e.* infrastructures, télécommunications, éducation, financements, *etc.*) et sa dynamique.

2.1. Un objectif : la croissance des entreprises

Incontestablement dans notre étude, c'est la métropole amiénoise qui est à la manœuvre pour donner un nouveau souffle à l'économie de la ville. Aux côtés d'autres acteurs (*i.e.* municipalité d'Amiens, Université, CCI-Amiens Picardie, CHU), elle dessine une vision qui traduit l'engagement d'un groupe d'organisations pour pallier les faiblesses structurelles d'un écosystème entrepreneurial jugé trop inefficace.

Extrait du contrat de ville d'Amiens Métropole 2015-2020 :

« Les habitants des quartiers peinent eux-mêmes à apprécier l'ampleur des outils mobilisés, considérant certains dispositifs inadaptés (format d'accompagnement institutionnel) ou trop éloignés de leurs préoccupations ou de leurs territoires, faute d'implantation locale. La lisibilité des dispositifs et leur articulation sont également en cause : le besoin de structuration de cette offre à l'échelon territorial, dans une logique de plateforme de service ou de guichet unique, répond donc à une nécessité et pourrait utilement fédérer les initiatives engagées, notamment dans le domaine de la création et du développement d'activités économiques ».

C'est dans cet esprit que le Président de l'agglomération amiénoise a décidé d'une logique partenariale ambitieuse destinée à guider l'action des parties prenantes de l'écosystème

entrepreneurial (*e.g.* associations, OSE, financeurs, institutionnels, *etc.*). L'objectif était d'accélérer un mouvement enclenché depuis plusieurs années en matière de création d'entreprise. En effet, entre 2011 et 2014, le nombre de nouvelles entreprises s'est accru de 10% dans l'aire urbaine d'Amiens (source : INSEE). À l'initiative de la ville, les principaux acteurs du territoire amiénois sont mobilisés pour définir les grandes orientations préfigurant la structuration de l'écosystème entrepreneurial. Ainsi, un groupe de préfiguration en e-santé a abouti à deux axes de développement autour de la *smart data* et de la pédagogie en santé (*cf.* annexe 16). La CCI Amiens-Picardie a identifié une quarantaine de start-ups disposant d'un fort potentiel de croissance pour les solutions innovantes qu'elles développent¹⁰². Par ailleurs, plusieurs événements emblématiques ont lieu chaque année au profit de l'entrepreneuriat. À titre d'exemple, les L@b' Day organisés par l'une des pépinières de la métropole sont l'occasion de rassembler des acteurs du numérique et de valoriser les jeunes entreprises sur des thématiques variées (*e.g.* *cloud*, cyber sécurité, *e-learning*).

2.1.1. À la recherche d'un écosystème plus performant

L'écosystème entrepreneurial que nous étudions est marqué par plusieurs faiblesses structurelles : forte dépendance aux secteurs manufacturiers, faible culture entrepreneuriale, capital financier peu développé, tissu relationnel limité entre les acteurs de l'entrepreneuriat. Si l'offre destinée à soutenir la création d'entreprises existe bel et bien, elle ne répond pas aux finalités du concept (*cf.* Chapitre I, section 2). Dans le contexte de notre terrain de recherche, les actions en faveur de l'écosystème entrepreneurial tentent également de générer des externalités positives pour la ville (*e.g.* nouveaux emplois, nouvelles compétences, rayonnement national et européen).

On s'aperçoit que dans l'écosystème entrepreneurial amiénois l'interdépendance supposée entre les attributs reste faible, en clair les interactions sont limitées et les créations d'entreprises réduites. C'est pour pallier cette limite qu'au sein de l'écosystème entrepreneurial l'accompagnement des porteurs de projets s'organise autour de quatre axes :

- **Axe 1 : Fédérer.** Les pratiques de *networking*¹⁰³ sont encouragées par des actions de réseautage et de partage de compétences entre les entreprises, les chercheurs et les start-ups.

¹⁰² Précisons que plusieurs d'entre-elles ont réalisé des levées de fonds supérieures à 1 million d'euros au cours des trois dernières années.

¹⁰³ Fait de constituer un réseau de relations, notamment professionnelles, et de savoir en tirer parti.

- **Axe 2 : Coopérer.** Des groupes de travaux thématiques sont créés (*e.g.* réponses aux appels à projets) et des événements collaboratifs (*e.g.* défi créatif, hackathon) apparaissent pour favoriser la créativité des organisations et l'essor de projets innovants.
- **Axe 3 : Accompagner.** L'implantation d'entreprises, de centres de recherche ou d'organismes de formation dans l'écosystème entrepreneurial est facilitée. Il s'agit également d'accompagner les créateurs d'entreprises par le biais des organisations de soutien (*e.g.* incubateur, pépinières, Initiative Somme, *Fablab...*).
- **Axe 4 : Attirer.** L'attractivité de l'écosystème, et plus largement celui de la ville, font l'objet de multiples actions (*e.g.* films promotionnels, marque territoire, salon des entrepreneurs, partenariats avec des groupements internationaux, *etc.*).

2.1.2. Accompagner les entrepreneurs de l'idée au projet

L'accompagnement entrepreneurial a été repensé pour le rendre plus efficace. L'objectif est clair : favoriser l'émergence et la croissance des start-ups. C'est pourquoi cette offre d'accompagnement est réorganisée de telle façon à ce qu'elle corresponde mieux aux besoins des entrepreneurs (*cf.* annexe 17).

Extrait du Pacte pour l'Emploi et l'Innovation :

« *L'enjeu principal est donc de faire évoluer l'ensemble des outils disponibles : dans une approche intégrée, conçue exclusivement à partir du porteur de projet, de manière à ce que celui-ci puisse accéder à un continuum d'outils, de la création à la mise sur le marché, et dans une approche de type guichet unique (G_HID).* »

À une logique administrative et non coordonnée succède une approche plus « réelle » du parcours de la création d'entreprise organisée en 4 étapes que nous résumons ci-dessous.

Étape 1 : Idéation. Cette première phase renvoie au processus de formation des idées. Plusieurs acteurs (*e.g.* Tech amiénoise, *Fablab* La Machinerie, SATT) et outils (*e.g.* *living lab e-santé*, salle de créativité) accompagnent les porteurs de projet et les entreprises dans la génération et la sélection de nouvelles idées pour développer leurs activités.

Étape 2 : Co-conception. Il s'agit d'expérimenter et de tester des concepts ou prototypes. Dans ce cas, certaines organisations (*e.g.* associations d'entrepreneurs, laboratoires de recherche,

MiPih¹⁰⁴) vont jouer un rôle important en accompagnant les entrepreneurs dans l'élaboration de leur produit ou service avant son lancement sur le marché. Leurs programmes de pré-incubation et de recherche stimulent et soutiennent le potentiel de ces nouvelles offres.

Étape 3 : Incubation. Ce troisième stade renvoie aux dispositifs d'accompagnement des jeunes entreprises. Ici, l'organisation Amiens Cluster joue un rôle de premier plan en animant trois *clusters*¹⁰⁵ thématiques (e-santé, usages numériques et autonomie énergétique) et il anime le seul incubateur de la métropole. Tous visent, d'une part à privilégier le développement des entreprises locales autour de plusieurs pôles d'excellence, et d'autre part à accompagner les entrepreneurs dans le développement de leurs activités.

Étape 4 : Accélération. Cette dernière étape permet d'aider la jeune entreprise à poursuivre son développement après sa première année d'existence. Sa croissance est soutenue, entre autres, grâce à des ressources de l'écosystème (*e.g.* hébergement, mutualisation des services aux entreprises, réseaux de dirigeants, parcours de formation, *etc.*). Par ailleurs, l'offre de financement s'organise en deux catégories. D'une part, les établissements financiers ont structuré des financements dédiés aux entrepreneurs et à leurs besoins. D'autre part, des organismes publics et parapublics (SATT, BPI, Picardie Investissement, BGE, *etc.*) soutiennent les projets d'innovation ou le développement plus avancé de certaines entreprises.

Manifestement, plusieurs acteurs de premier plan s'impliquent dans un rôle qui consiste à maximiser les chances de réussite des jeunes entreprises locales. Dès à présent, il nous faut examiner les principaux attributs de l'écosystème entrepreneurial étudié.

2.2. Vers un aperçu global de l'écosystème entrepreneurial amiénois

A présent, il semble utile d'exposer l'organisation de la communauté d'entrepreneurs et de représenter l'écosystème globalement afin de mieux appréhender notre terrain de recherche.

¹⁰⁴ Structure publique de coopération inter-hospitalière, elle accompagne les établissements de santé dans la modernisation de leurs systèmes d'information.

¹⁰⁵ Rappelons que Michael Porter (1990) les définit comme une concentration géographique d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation dans laquelle une logique de coopération s'installe et qui améliore la performance des acteurs. Ici le terme de « *cluster* » est davantage utilisé pour caractériser un groupe d'organisations qui coopèrent et qui créent des emplois. De plus, dans le cas amiénois, le lieu géographique rattaché à chaque « *cluster* » reste imprécis (on attribue un *cluster* à un quartier ou à une zone d'activités). Nous utilisons donc le terme de « *cluster* » pour identifier les domaines de spécialisation de l'écosystème entrepreneurial (e-santé, usages numériques et autonomie énergétique) tels qu'ils ont été définis dans le Pacte pour l'Emploi et l'Innovation.

2.2.1. Les entrepreneurs dans l'écosystème entrepreneurial

Les entrepreneurs sont les premiers bénéficiaires de l'écosystème car toute l'offre du réseau se résume à un objectif : les aider à développer leur entreprise. Nous présentons ci-dessous la manière dont s'organise la communauté d'entrepreneurs, puis nous étudions son rôle dans l'écosystème entrepreneurial amiénois.

2.2.1.1. Une communauté hétérogène

Les créateurs d'entreprises sont multiples et leurs projets aussi. Dans l'agglomération amiénoise, les nouvelles activités concernent aussi bien le domaine industriel que celui du commerce, du transport ou des services. Malgré un soutien inconditionnel à toutes les formes de nouvelles entreprises (*i.e.* taille, secteur d'activité, forme juridique), l'écosystème entrepreneurial se concentre sur les jeunes entreprises innovantes et aux capacités de développement accrues. Si tous les entrepreneurs ne sont pas regroupés dans une communauté¹⁰⁶ active, certains d'entre eux se sont intégrés dans des groupes formalisés (souvent sous statut associatif). Ensemble ils contribuent à développer les capacités créatives de la ville puisque plusieurs d'entre eux développent des projets innovants ou participent à des collaborations interorganisationnelles. Ils concourent donc à réduire la distance cognitive entre les individus et les organisations (Cohendet *et al.*, 2010).

Bien qu'au sein de la métropole amiénoise de nombreuses communautés d'individus ou d'organisations existent (*e.g.* associations d'habitants, associations sportives, regroupements d'entreprises...), nous nous concentrons notamment sur la communauté des porteurs de projets. On distingue principalement trois groupes d'entrepreneurs, deux d'entre eux sont représentés par des associations (La Tech Amiénoise et La Machinerie) et le troisième s'est constituée *via* l'incubateur d'Amiens Cluster (*cf. infra* Tableau 18).

¹⁰⁶ Nous utilisons le terme de « communauté » car il désigne des individus avec une identité partagée dans la manière de penser. Ce sont également des personnes associées par des liens d'intérêts et des opinions communes (*i.e.* liberté d'entreprendre, toujours apprendre, projets d'innovation...).

*Tableau 18 : Les communautés entrepreneuriales formalisées de l'écosystème amiénois
(extrait du journal de terrain, 11/12/2017)*

Désignation	Communautés	Rôles
Association Tech Amiénoise	80 entreprises adhérentes	Fédérer les acteurs du numérique, encourager les innovations numériques, transmettre des compétences entrepreneuriales
Association La Machinerie	15 co-workers permanents 20 projets soutenus	Soutenir les projets innovants de l'économie sociale et solidaire, démocratiser la fabrication numérique, promouvoir les pratiques collaboratives autour du <i>Fablab</i>
Incubateur (association Amiens Cluster)	64 porteurs de projets	Offrir un accompagnement personnalisé aux entrepreneurs, générer des collaborations, créer des synergies

Chaque organisation propose des services d'accompagnement et de soutien au développement d'activités. Ils sont donc liés pour plusieurs raisons. Premièrement, tous les groupes partagent les valeurs de l'entrepreneuriat et s'adressent aux porteurs de projets. Deuxièmement, leur offre porte sur les premières étapes du processus entrepreneurial et semble très proche (e.g. pré-incubation, formations, networking...). Nous les présentons succinctement ci-dessous :

(1) La Machinerie. Cette association, définie comme un « tiers-lieu¹⁰⁷ », a été fondée en 2014 par une trentaine d'individus qui ont voulu explorer d'autres manières de travailler et de développer des projets autour du « robonumérique ». La Machinerie dépasse le seul cadre de l'entrepreneuriat car elle vise à démocratiser la fabrication numérique, favoriser l'éducation populaire et développer des projets relevant de l'économie sociale et solidaire. Elle a la particularité d'animer un *Fablab*¹⁰⁸ dans son espace de 750 m² réaménagé dans le quartier d'affaires du centre-ville. L'organisation propose une trentaine de postes de travail en co-working, un programme de pré-incubation de trois mois, des machines-outils en libre accès et des événements tournés vers la robotique (e.g. *Open bot*, *Mdesign*, *Make it fab*).

(2) La Tech Amiénoise. À son tour sous statut associatif, cette organisation est issue du mouvement de la French Tech qui vise à dynamiser la filière du numérique en France.

¹⁰⁷ Cette expression regroupe de nombreuses initiatives telles que les *Fablabs*, espaces de co-working, les *hackerspaces*, les *techshops* ... Tous renvoient aux nouvelles alternatives d'espaces de travail, de plus en plus dématérialisés et sans lieu fixe.

¹⁰⁸ Un *Fablab* est un laboratoire de fabrication numérique ouvert à tous. Celui de La Machinerie est le seul de l'écosystème entrepreneurial amiénois.

Elle a été créée en 2015 et gère l'espace de services appelé « Cantine numérique¹⁰⁹ ». Son conseil d'administration est essentiellement composé d'entrepreneurs désireux de développer la communauté du numérique dans l'écosystème. Elle a l'ambition de fédérer les acteurs du numérique à Amiens ainsi que de favoriser la création d'entreprises et d'emplois dans ce domaine. Elle instaure et anime des événements (*e.g. Start-up Week-end*), outils ou services mutualisés (*e.g. cantine TV, co-working, formations*). Elle joue également un rôle de promotion des usages innovants puisqu'elle contribue au développement et transfert de compétences numériques (*e.g. internet des objets, programmation informatique, robotique*).

(3) L'incubateur. Tout comme l'association Amiens Cluster à laquelle il appartient, il est situé dans le Quai de l'innovation. Il a pour mission principale d'accompagner les entrepreneurs en leur apportant un appui sous forme de financement, formation, hébergement ou conseil. C'est le seul groupe parmi les trois à ne pas être administré par les entrepreneurs eux-mêmes, toutefois il rassemble de nombreux porteurs de projets en une organisation active et influente pour l'écosystème. Cet espace se scinde en deux services de soutien à l'entrepreneuriat. D'une part, le service d'incubation qui aide les entrepreneurs à construire leur modèle économique et à structurer leur projet durant neuf mois. D'autre part, l'accélération qui s'adresse à des entreprises existantes et qui a pour objectif de les aider à déployer une stratégie de croissance en suivant un programme de quatre mois.

2.2.1.2. Un rôle d'animateur pour l'écosystème entrepreneurial

Chacune des organisations présentées précédemment propose des actions variées à destination des entrepreneurs de l'écosystème. Nous pouvons regrouper leurs offres en trois missions d'animation principales : la formation à la création d'entreprise, l'accompagnement des porteurs de projets et la diffusion d'une culture entrepreneuriale.

Les formations à l'entrepreneuriat visent à enrichir les compétences de chaque porteur de projet en matière de création et de croissance d'entreprise (*e.g. montage juridique, structuration de l'activité, organisation d'une levée de fonds, etc.*). Elles s'organisent sous deux

¹⁰⁹ Cet espace, qui est le siège de l'association, est un lieu ouvert pour rassembler la communauté. Il propose plusieurs services (*e.g. co-working, user lab, production d'images, amphithéâtre, salle de convivialité*) pour aider les entrepreneurs à développer leurs projets.

aspects. Premièrement, ce sont des formations labellisées « Grande École du Numérique »¹¹⁰, c'est-à-dire un dispositif qui permet de développer les compétences numériques en lien avec les besoins du marché de l'emploi. La Tech Amiénoise propose une formation intitulée « chef de projet agile et créatif » sur 6 mois (4 mois de formation et 2 mois de stage) avec des modules qui vont de la créativité, en passant par la programmation informatique, jusqu'à la gestion de projet. La Machinerie quant à elle offre l'accès à une formation intitulée « artisan numérique » d'une durée de 6 mois et qui permet d'acquérir les bases de la fabrication numérique tout en assimilant les fondamentaux de l'entrepreneuriat. Deuxièmement, les entrepreneurs organisent eux-mêmes (et pour eux-mêmes) des manifestations dédiées aux compétences entrepreneuriales : ateliers libres, *workshops*, conférences dans l'enseignement supérieur, témoignages d'entrepreneurs, *etc.* Si l'incubateur intègre ces événements dans son offre d'accompagnement¹¹¹, la Tech Amiénoise et La Machinerie peuvent proposer des ateliers ou formations ouverts à tous.

L'offre de formation présentée ci-dessus fait partie intégrante d'une autre mission d'animation : l'accompagnement des porteurs de projets. Ici, chaque structure s'intègre dans le processus de création d'entreprise, en particulier dès les débuts de l'aventure entrepreneuriale (Verstraete, 1999). La Tech Amiénoise et La Machinerie proposent un parcours de pré-incubation, c'est-à-dire une période qui précède l'incubation, pour développer une idée ou un concept. Ce service est mis à disposition des entrepreneurs qui rencontrent des difficultés à concrétiser leur projet ou qui ont besoin de développer leurs compétences entrepreneuriales. L'incubateur construit un programme d'accompagnement personnalisé et accessible par candidature pour les porteurs de projets de l'écosystème. Ce parcours s'organise autour de six typologies d'ateliers¹¹² et il offre un soutien adapté à chaque « incubé » ou « accéléré » en fonction de son projet et de son profil. Au sein de chaque communauté, les créateurs d'entreprise s'entraident et partagent leurs expériences, ils participent à la performance de l'écosystème entrepreneurial (Mason et Brown, 2014 ; Alvedalen et Boschma, 2017).

¹¹⁰ Lancé en 2015 par le gouvernement français, c'est un réseau de 750 formations aux métiers du numérique qui favorisent l'inclusion et le développement des compétences numériques sur l'ensemble du territoire.

¹¹¹ Les projets qui souhaitent intégrer l'incubateur sont validés sous forme de candidature avec un jury.

¹¹² *I.e.* tronc commun, « ateliers à la carte », « ateliers hors du commun », ateliers d'entraide, accompagnement transversal, suivi individuel.

Un écosystème entrepreneurial n'existe pas simplement grâce à une infrastructure de soutien ou à ses porteurs de projets, c'est aussi un « état d'esprit » partagé et encouragé (Neck *et al.*, 2004 ; Leger-Jarniou, 2008 ; Feld, 2012). Cette culture de l'entrepreneuriat provient notamment des entrepreneurs eux-mêmes, à destination des parties prenantes de l'écosystème. Chaque communauté mobilise des ressources (*e.g.* équipes, locaux, experts, financements) qui participent à diffuser un « esprit d'entreprendre » dans la métropole¹¹³. Elles organisent également des événements qui rassemblent des individus et des organisations pour inspirer de nouvelles idées, former des équipes autour de ces idées ou développer des prototypes de démonstration (*e.g.* start-up week-end, hackathon). De telles manifestations encouragent le milieu local à libérer sa créativité et à tester des projets, ce qui peut favoriser la prise d'initiative et le goût du risque.

Au regard de son statut, la communauté d'entrepreneurs joue un rôle fondamental dans l'animation de l'écosystème et l'interaction des différents acteurs (*i.e.* formations, parcours d'accompagnement, état d'esprit entrepreneurial). Il convient à présent de « dessiner » l'écosystème entrepreneurial dans son ensemble afin d'illustrer sa diversité.

2.2.2. Représentation de l'écosystème entrepreneurial amiénois

Un écosystème entrepreneurial est complexe à décrire car il fait intervenir une multitude d'acteurs et de caractéristiques (*e.g.* membres, rôles, infrastructures, typologie des financements, *etc.*), de plus il est évolutif (Isenberg, 2011 ; Stam et Spigel, 2016). Nous avons choisi de présenter l'écosystème de la métropole amiénoise à la fin de notre observation (*i.e.* 31 décembre 2018). D'abord, nous décidons de représenter l'écosystème étudié selon le modèle d'Isenberg (2011) car c'est une grille de lecture commune à l'ensemble des réseaux du même genre (*cf.* Tableau 19). Nous reprenons les six grands domaines auxquels se rattachent divers attributs eux-mêmes très liés au contexte institutionnel et socio-économique du terrain d'étude. Bien que cet outil soit synthétique, l'annexe 18 (p. 378) donne un aperçu des autres acteurs et de cette manière le lecteur pourra appréhender sans difficulté l'ensemble des membres liés à l'écosystème entrepreneurial.

¹¹³ A titre d'exemple, La Tech Amiénoise dispose d'un lieu (la Cantine Numérique) pour encourager et stimuler l'innovation numérique (*i.e.* *User lab*, espace de co-working, salle de créativité, conférence d'entrepreneurs à succès, formations, *workshop*).

Tableau 19 : Aperçu synthétique de l'écosystème entrepreneurial amiénois au 31/01/2018

Domaines	Principaux sous-éléments
Politique	Leadership : Pacte pour l'Emploi et l'Innovation, programmes de sensibilisation à l'entrepreneuriat en milieu scolaire et universitaire, événements collaboratifs d'innovation (<i>e.g.</i> hackathon, start-up weekend)
	Pouvoirs publics : Institutions publiques et parapubliques, aides à la création et reprise d'entreprise, subventions aux projets innovants, offre foncière attractive
Financier	Financements publics et parapublics, fonds d'investissement privés, <i>business angels</i> , réseau bancaire, plateformes de <i>crowdfunding</i>
Culture entrepreneuriale	Réussites économiques : Start-ups à succès ¹¹⁴ , recherche en chimie du végétal reconnue, <i>success stories</i> d'entrepreneurs locaux, CHU référent en parcours de soin individualisé et en chirurgie réparatrice
	Normes sociales : Univers de Picardie Jules Verne, actions culture et patrimoine, Schéma Urbain de l'Innovation, label « parc innovation Hauts-de-France », premier territoire autonome en énergie en 2050
Organisations de soutien à l'entrepreneuriat	Organisations non gouvernementales : Programmes d'accompagnement à la création d'entreprises (CCI), 2 programmes de pré-incubation, Amiens Cluster, <i>workshops</i> et conférences, concours d'entreprises
	Organisations de soutien : Cabinets comptable et fiscal, parcours d'accompagnement CCI, programmes bancaires dédiés à la création d'entreprise
	Infrastructures : Réseau très haut débit, 3 <i>clusters</i> thématiques (autonomie énergétique, usages numériques et e-santé), Bus à Haut Niveau de Service, 1 incubateur (un second en construction et dédié à l'e-santé), 3 pépinières thématiques, 3 espaces de co-working, 1 espace d'innovation, 1 <i>Fablab</i>
Capital humain	Établissements d'enseignement : Université de Picardie Jules Verne (35 unités de recherche), 31,9% de diplômés de l'enseignement supérieur ¹¹⁵ , établissements d'enseignement supérieur (commerce et ingénieur), formations dédiées à l'entrepreneuriat et au numérique
	Marché du travail :

¹¹⁴ Nous présentons quelques-unes des start-ups en forte croissance de l'écosystème dans l'annexe 19 (p. 379).

¹¹⁵ Chiffre 2016, INSEE.

	Taux de création faible (58 entreprises pour 10 000 hbts), professions intermédiaires et employés majoritaires ¹¹⁶ , fortes compétences en santé (pôle d'excellence médical) et en imagerie numérique, plusieurs <i>serial entrepreneurs</i>
Marché local	Réseaux : Groupes d'entrepreneurs, grandes multinationales, secteur de la relation client développé (40 entreprises pour 3000 emplois), nombreuses plateformes logistiques
	Opportunités de marché : Relation client, e-santé, stockage de l'énergie, logistique, chimie du végétal, agro-industrie, bioénergie, systèmes énergétiques intelligents, matériaux innovants pour l'industrie

Source : adapté d'Isenberg (2011) et contextualisé à notre étude

Nous choisissons également de représenter l'écosystème amiénois en reprenant le modèle développé par Spigel (2017). Ce choix est pertinent car il regroupe les attributs en trois catégories de variables que nous rappelons ci-dessous :

- (1) Culturelles : croyances et visions sous-jacentes de l'esprit d'entreprise sur un territoire.
- (2) Sociales : ressources liées au capital social et aux relations entre les individus.
- (3) Matérielles : éléments tangibles sur le territoire qui influencent directement l'écosystème.

Puisque ces attributs n'existent pas de façon isolée, ils se développent en parallèle et se renforcent mutuellement au sein de l'écosystème entrepreneurial. Ainsi, dans notre étude, la municipalité normalise et légitime le soutien à l'entrepreneuriat auprès des autres acteurs (*i.e.* population, entreprises, organisations sociales, *etc.*). Ces variables culturelles créent un contexte favorable dans lequel des variables sociales émergent et renforcent l'écosystème (*cf.* Tableau 20).

¹¹⁶ Sur la commune d'Amiens, les professions intermédiaires représentent 29,8% de la population active et les employés 28,9% (INSEE, 2017).

Tableau 20 : Aperçu de l'écosystème entrepreneurial amiénois selon le modèle de Spigel

Catégorie d'attributs	Attributs	Description
Culturelles	Culture	Challenges créatifs, événements dédiés à l'entrepreneuriat, événements collaboratifs d'innovation, actions culture et patrimoine, Schéma Urbain de l'Innovation, label « parc innovation Hauts-de-France »
	Histoire d'entrepreneurs	Mise en avant des réussites entrepreneuriales locales et témoignages d'entrepreneurs du territoire métropolitain
Sociales	Financement	Fonds publics (Amiens Métropole, BPI ¹¹⁷ , Caisse des Dépôts et Consignation, Agence d'innovation...), Picardie investissement, Finovam, réseau bancaire, quelques <i>business angels</i>
	Réseaux	Tech amiénoise, La Machinerie, Les Entrep', CPME, MEDEF, réseau Pépité, groupes de travail thématiques, CJD
	Mentors et modèles d'entrepreneurs	Programmes de mentorat les Entrep', mentors tech de la Cantine numérique, parcours d'accompagnement <i>Fablab</i> et incubateur, pôle Pépité
	Capital humain	Plus d'un millier de chercheurs, 31,9% de diplômés de l'enseignement supérieur, compétences en santé et en relation client à distance
Matérielles	Politique et gouvernance	Soutien institutionnel (Pacte pour l'Emploi et l'innovation, Amiens Cluster), programmes BGE, Initiatives Somme, Cites L@b et Positive Planet
	Universités	Enseignement supérieur (Université de Picardie Jules Verne, école d'ingénieurs, École Supérieure de Commerce, etc.), 35 unités de recherche, formations diplômantes en entrepreneuriat
	Infrastructures physiques	Hébergements d'entreprises (3 pépinières, bureaux partagés...), Quai de l'innovation, espaces de co-working (La Coloc, Regus...), <i>Fablab</i> La Machinerie, déploiement de la fibre optique, nouveau réseau de transport (bus à haut niveau de service)
	Infrastructures de soutien	HDFID (agence d'innovation), incubateur/accélérateur, SATT, cabinets de conseil en propriété intellectuelle, cabinets comptables, Initiative Somme, pépinières et hôtels d'entreprises, co-working
	Opportunités de marché locales	Relation client, e-santé, stockage de l'énergie, logistique, chimie du végétal, agro-industrie, bioénergie, systèmes énergétiques intelligents, matériaux innovants pour l'industrie

Source : adapté de Spigel (2015) et contextualisé à notre étude

En utilisant le modèle d'Isenberg (2011) et celui de Spigel (2017) nous obtenons un aperçu global de l'écosystème entrepreneurial tout en identifiant ses principaux attributs. Le choix de ces modèles est approprié car ils reprennent une approche systémique des facteurs qui

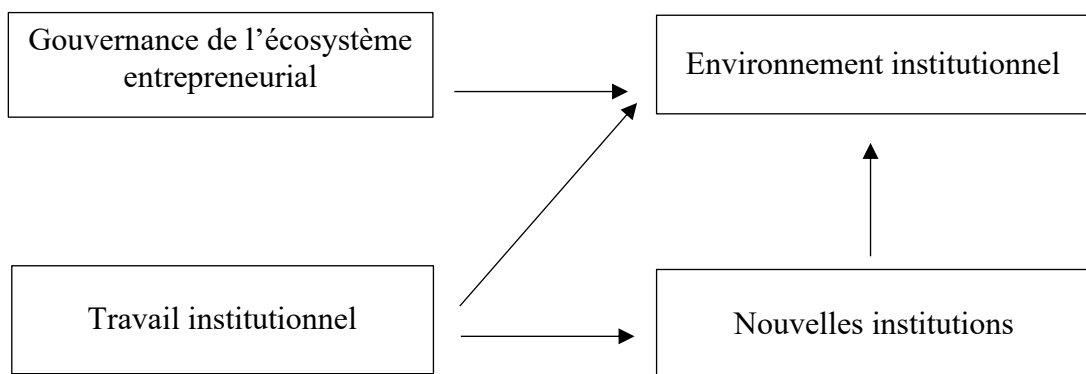
¹¹⁷ Banque Publique d'Investissement.

soutiennent l'entrepreneuriat et sont très similaires à d'autres travaux (Neck *et al.*, 2004 ; Cohen, 2006 ; Suresh et Ramraj, 2012).

En définitive, l'objectif de la communauté d'agglomération et de ses partenaires est double. D'une part, leur soutien global à l'écosystème entrepreneurial tend à être propice à son développement (Baumol *et al.*, 2009 ; Feldman et Zoller, 2012 ; Audretsch et Belitski, 2017). D'autre part, cette approche intégrative vise à faciliter les interactions et les coopérations entre les acteurs, et donc à renforcer l'interdépendance des attributs de l'écosystème (Autio et Rannikko, 2015 ; Acs *et al.*, 2017 ; Morrison *et al.*, 2019).

Conclusion du Chapitre III

Nous avons présenté et justifié la problématique de notre thèse : **Comment la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial participe-t-elle à la construction de son environnement institutionnel ?** Nous avons également présenté les principaux choix méthodologiques et empiriques retenus et les avons expliqués par rapport à notre problématique de recherche et notre cadre conceptuel que nous rappelons ci-dessous :



Notre approche empirique a été exposée : nous avons étudié les actions des acteurs impliqués dans sa gouvernance et leurs conséquences sur l'essor de nouvelles institutions formelles et informelles favorables à l'entrepreneuriat. Ce travail doctoral repose sur une recherche qualitative et une démarche abductive justifiée par une exploration empirique des pratiques institutionnelles de l'entrepreneuriat mises en œuvre par la gouvernance (*cf.* Tableau 21).

Tableau 21 : Résumé des choix entrepris

Approche	Qualitative
Raisonnement scientifique	Abductif Exploration hybride
Positionnement épistémologique	Interprétativisme
Validité interne	Triangulation des sources de données et périodes de collecte, analyse comparative continue
Validité externe	Méthode de la théorie ancrée, description dense des résultats
Fiabilité	Ancrage de proximité, transparence des résultats
Cadre empirique	Écosystème entrepreneurial d'Amiens Métropole
Cadre théorique	Écosystème entrepreneurial, gouvernance des réseaux, travail de création institutionnel
Cadre méthodologique	Observation participante masquée

Nous avons décrit le terrain d'étude : un écosystème entrepreneurial ancré dans la ville d'Amiens et piloté par un groupe d'acteurs composé de la communauté d'agglomération, de la municipalité, de l'Université de Picardie Jules Verne, de la CCI Amiens-Picardie et du centre hospitalier. Nous étudions leur processus décisionnel dans l'allocation de ressources destinées à soutenir l'entrepreneuriat, leur capacité à fédérer les membres de l'écosystème et à propager un esprit d'entreprise.

La qualité d'une recherche qualitative dépend largement des modalités de collecte utilisées pour observer le phénomène ainsi que de la richesse et la pertinence des données recueillies. Dans le chapitre suivant nous détaillons le processus de collecte et d'analyse de nos données.

Chapitre IV. Du mode de collecte au traitement des données

Constituer une base empirique est une opération fondamentale pour le chercheur dans son processus de recherche et sa quête de résultats (Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 2009 ; Dumez, 2013). Comme nous l'avons décrit, notre recueil de données primaires repose sur une observation participante masquée de plusieurs mois. En complément, nos données secondaires sont issues de documents écrits (*i.e.* archives, articles de presse, dossiers de travail, *etc.*). Le travail de collecte précède celui du traitement des données qui suppose d'avoir recours à une méthode permettant d'élaborer et de vérifier des conclusions (Miles et Huberman, 2003).

Dans la section 1, nous commençons par exposer et justifier notre mode de collecte des données empiriques. Dans la section 2, nous détaillons nos outils de recueil et notre méthode d'analyse.

Section 1. Une recherche fondée sur l'observation participante masquée

Les recherches en Sciences de gestion ont davantage recours que par le passé aux démarches qualitatives ; celles-ci reposent, surtout et avant tout, sur la compréhension d'un phénomène plutôt que son explication. L'observation comme outil de la connaissance existe depuis longtemps, en effet l'être humain s'est toujours plu à observer la nature et ses semblables. Les récits de voyage (XIV^e et XV^e siècle) ont été les premiers écrits à s'appuyer précisément sur des situations d'observation. Plus proche de nous, le XX^e siècle fera connaître et rendra plus accessible les techniques d'observation¹¹⁸ comme outils de collecte de données (Douglas, 1976 ; Becker, 1985 ; Jorgensen, 1989 ; Roy, 2006). Dans cette partie, nous expliquons et justifions notre démarche d'observation.

1. Méthode d'observation

Pour appréhender les comportements et les processus organisationnels ou encore le système d'acteurs, au sens de Crozier et Friedberg, pendant une période donnée, l'observation semble être la méthode la plus propice. « Aller voir sur place » et rendre compte d'une situation constitue une méthode scientifique qui consiste à examiner avec attention et de façon délimitée un ensemble d'objets, de faits, d'habitudes afin d'en tirer des constats pour mieux les saisir

¹¹⁸ Citons notamment Elton Mayo qui a expérimenté l'observation directe en portant l'attention sur les conditions de travail dans les usines de la *Western Electric Company* à Hawthorne (de 1927 à 1932).

(Arborio et Fournier, 2015). Les faits établis par observation sont l'occasion de déterminer des conjectures qu'il est nécessaire de discuter. On privilégie donc l'abduction en établissant des constatations très contextualisées et des liens au sein du phénomène d'étude. Ces relations rigoureusement établies sont des propositions valides qui confèrent à une découverte un statut compréhensif ou explicatif (Blaug, 1982 ; Koenig, 1993). Dans cette partie, nous revenons sur les grands principes de l'observation puis nous décrivons l'approche retenue pour cette thèse.

1.1. Principes généraux appliqués

Contrairement aux méthodes quantitatives avec des données standardisées, l'observation s'intéresse à des situations sociales étudiées en profondeur pour établir des faits et identifier le contexte dans lequel ils apparaissent. En outre, cette technique de recherche permet à l'observateur de mettre en évidence les logiques d'acteurs et à « *révéler le rapport au monde que chacun manifeste à travers les pratiques observables* » (Arborio et Fournier, 2015, p. 10). Souvent utilisée préalablement à des entretiens, l'observation est un mode de collecte qui permet au chercheur d'analyser des données factuelles avec des occurrences avérées (Blanchet *et al.*, 1987 ; Lee, 1993). Notre travail de recherche fait appel à une observation directe dans le sens où les données sont collectées par le chercheur *via* une prise de notes dans un carnet de recherche. Nous présentons ci-dessous les modalités mises en œuvre pour accomplir sereinement cette observation.

1.1.1. Participation de l'observateur

Choisir d'observer oblige le chercheur à mener une réflexion poussée quant à la manière dont il souhaite le faire (*cf.* Tableau 22). Selon le point de vue adopté et en fonction du cas observé, on distingue deux formes d'observation (Jorgensen, 1989). Soit le chercheur utilise une observation participante et le point de vue adopté est interne ou bien il mobilise une observation non participante en conservant un angle d'analyse externe. Entre ces deux formes d'observation, le chercheur peut aussi adopter plusieurs postures sur lesquelles nous revenons ci-après (Blanchet *et al.*, 1987 ; Thiétart *et al.*, 2014) :

- (1) Participant complet :** dans ce cas, le chercheur ne dévoile pas son identité aux sujets observés. Pour Douglas (1976) cette technique de collecte est justifiée lorsque les acteurs du terrain présentent, notamment, une défiance vis-à-vis de toute investigation. Toutefois, l'observation dissimulée empêche le chercheur d'approfondir les faits avec

d'autres techniques comme l'entretien. Ce degré de participation est celui que nous avons retenu, nous y revenons plus tard dans cette section.

(2) Participant observateur : cette position apporte au chercheur une plus grande liberté pour mener sa recherche, par exemple il peut compléter son enquête par des entretiens. Cependant, il n'est pas neutre vis-à-vis des sujets observés car il est mandaté au sein de l'organisation. Il s'expose donc à des mécanismes de défense et de protection envers l'investigation. Ce « conflit de rôle » peut entraîner des difficultés pour le chercheur dans sa posture sur le terrain.

(3) Observateur participant : le rôle de l'enquêteur est ici explicitement défini avec les sujets-sources, son comportement sera crucial pour créer une relation de confiance et lever les résistances qui peuvent apparaître au début de la recherche. La participation de l'observateur à la vie de l'organisation reste accessoire et une attitude neutre vis-à-vis des sujets est fondamentale pour la fiabilité des données collectées.

Tableau 22 : Les différents rôles du chercheur lors d'une observation selon son degré d'engagement

Rôle du chercheur	Incognito ou à découvert	Présence sur le terrain	Relations avec les sujets observés	Avantages	Limites
Participant complet (rôle retenu)	Incognito	Très forte : membre de la communauté	Approfondies	Accès à des informations confidentielles, données non biaisées	Risque d'être « découvert », problèmes éthiques
Participant observateur	À découvert	Importante : engagement dans le groupe et ses actions		Données riches et possibilité de compléter avec d'autres techniques	Comportements des enquêtés biaisés
Observateur participant	À découvert	Ponctuelle et limitée	Brèves et entrecoupées	Réduction de la subjectivité	Difficulté d'interprétation, risque de contresens
Observateur non participant	-	Pas d'intégration	Pas de relation		Risque de simplification, biais instrumentaux possibles

Source : adapté de Thiétart et al. (2014) et Arborio et Fournier (2015)

Adler et Adler (1987) proposent une autre forme de catégorisation plus précise lorsque le chercheur participe au système étudié. L'observateur peut adopter un rôle de « membre périphérique » où il garde une certaine distance qui se justifie par un choix épistémologique ou par le danger d'intégrer complètement le groupe. Le chercheur participe à certaines activités sur le terrain d'étude, mais il garde une distance avec lui. C'est l'approche que nous avons retenue pour cette thèse. L'enquêteur peut aussi être un « membre actif » en prenant véritablement part à la vie du groupe et en contribuant aux objectifs communs. Une telle immersion permet au chercheur d'accéder à des segments de réalité et l'aide à comprendre le point de vue des observés. Enfin avec un rôle de « membre à part entière » il est (ou devient) natif du groupe étudié. La proximité avec les enquêtés permet à l'observateur d'obtenir une meilleure compréhension du phénomène, cependant le risque « d'oublier » son rôle de chercheur est plus élevé que pour les autres catégories.

Concernant l'observation participante on distingue deux options. Premièrement, l'observation dite « flottante » ou « non systématique » peut être une étape préalable et exploratoire *via* la collecte de données préliminaires sur le terrain (Blanchet *et al.*, 1987 ; Evrard *et al.*, 2009). Elle peut aussi être utilisée comme source complémentaire de données ou pour recueillir des indicateurs non verbaux produits par les individus lors d'entretiens. Une telle observation s'applique à une pluralité d'événements ou d'acteurs et à une foule de questions. C'est cette forme que nous avons utilisée lors de notre entrée sur le terrain (*i.e.* janvier 2016 à octobre 2016). Deuxièmement, l'observation « systématique » permet d'enquêter en gardant le même dispositif de collecte et d'analyse tout au long du recueil de données. Elle témoigne d'une volonté de limiter le champ à observer (Blanchet *et al.*, 1987). Cette forme impose donc de valider un cadre d'observation (*e.g.* grille d'observation) car les éléments à observer sont définis en amont de façon précise (Evrard *et al.*, 2009). Nous avons mobilisé l'observation systématique pour la suite de notre investigation (*i.e.* novembre 2016 à décembre 2018).

1.1.2. Observation non structurée

La technique d'observation que nous avons retenue est non structurée, c'est-à-dire que nous n'utilisons pas de programmes préétablis qui déterminent quand et quoi observer. L'observation non structurée suit le principe de la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967). Rappelons que cette démarche se caractérise par un aller-retour permanent et progressif entre les données collectées du terrain et un processus de théorisation. Comme suggéré par Yin (2009), lorsqu'un chercheur réalise une étude de cas exploratoire, le traitement et l'analyse du

matériau empirique peut s'appuyer sur la méthode de la *grounded theory* (Paillé, 1994 ; Strauss et Corbin, 1998).

Avant tout qu'est-ce que *théoriser* ? Le but de cette méthode est de cerner le processus qui permet aux individus de donner un sens à leur environnement (Hutchinson, 1993). Toutefois, Paillé (1994) nuance la démarche d'origine en affirmant qu'il s'agit moins d'atteindre à produire de la grande théorie que de chercher à conceptualiser des données empiriques. Il parle d'ailleurs de « théorisation ancrée » comme une adaptation de la *grounded theory* : « *c'est dégager le sens d'un événement, c'est lier dans un schéma explicatif divers éléments d'une situation, c'est renouveler la compréhension d'un phénomène en le mettant différemment en lumière* » (Paillé, 1994, p. 149). Cette méthode a une portée moins ambitieuse que celle de Glaser et Strauss (1967), elle se concentre sur un objet d'étude en appliquant plusieurs opérations aux données empiriques (alors que la *grounded theory* est composée de codages multiples). Pour cette thèse nous avons retenu la méthode de Paillé (1994) pour une meilleure compréhension de l'influence de la gouvernance sur l'essor de nouvelles institutions favorables à l'entrepreneuriat. Le résultat est « ancré » dans les données recueillies¹¹⁹, le chercheur se livre à une analyse qui se développe à travers une théorisation pour laquelle il s'assure en permanence de l'étroite correspondance avec le matériau empirique (Glaser et Strauss, 1967). Pour développer une théorie ancrée, le chercheur tente d'obtenir une analyse approfondie du phénomène étudié en s'immergeant dans le contexte social du groupe (Hutchinson, 1993). Pour notre travail doctoral nous avons donc :

- Pris en compte le contexte interpersonnel et social qui entourait le phénomène d'étude.
- Reconstitue le sens que les individus donnaient à leurs comportements.
- Tenté de nous concentrer sur l'expérience et les processus sociaux de base.

La *grounded theory* est particulièrement utile lorsque des problématiques ne peuvent s'expliquer avec des théories existantes ou si les variables principales n'ont pas encore fait l'objet d'études empiriques (Stern, 1980). Nous avons réalisé notre collecte de données par le biais d'observations directes, de mémos, d'un carnet de recherche, de comptes rendus de réunions ou d'échanges, de fiches descriptives et analytiques et de grilles d'observations. Pour Paillé (1994), l'analyse par théorie ancrée est valable quels que soient les supports du corpus (vidéos, notes de terrain, transcriptions d'entrevues informelles, *etc.*). Avec cette méthode,

¹¹⁹ Afin de bien « ancrer » la théorie dans les données, le chercheur réalise une comparaison continue entre les différentes sources de données (Glaser et Strauss, 1967 ; Paillé, 1994).

l'analyse des données s'exécute essentiellement en regroupant sous plusieurs catégories les informations issues de l'observation et en élaborant des hypothèses quant aux relations entre les catégories (Glaser et Strauss, 1967). En parallèle du recueil et de l'analyse des données, nous avons consigné et tenté d'explicitier dans un journal de terrain nos croyances et nos idées préconçues dans le but de minimiser leur influence dans la compréhension du phénomène (*i.e.* la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial). Nous avons écrit dans des mémos nos observations, nos hypothèses, les étapes de développement de la théorisation et tout le processus de recherche afin de justifier notre démarche analytique (Bowers, 1988 ; Dargère, 2012).

1.2. L'observation masquée : une configuration d'enquête particulière

Dans l'observation directe, le chercheur est à la fois l'instrument de recueil et d'analyse du matériau empirique (Arborio et Fournier, 2015). Dans ces conditions, la méthode demande à l'enquêteur de participer au phénomène observé, ce qui peut poser des difficultés scientifiques (*e.g.* risque de biais car le chercheur est impliqué dans la situation ou la qualité des informations récoltées qui menace l'analyse). Dans cette partie nous examinons la position d'observation qui est au cœur de l'analyse, puis nous justifions le choix de l'observation participante masquée pour ce travail de recherche.

1.2.1. L'observateur dans l'observation

Dans l'observation directe, le chercheur devient lui-même l'instrument d'observation, et il doit distinguer ce rôle du chercheur exploitant et interprétant les données collectées. Bien entendu, ce dédoublement fait l'objet de critiques épistémologiques dont la plus récurrente est le manque de neutralité dans le travail d'objectivation. « *L'enquête par observation directe consiste, peu ou prou, en une transplantation du chercheur dans un univers qui s'écarte du sien, imposant un déplacement du regard dont on peut espérer tirer un parti de connaissance à partir de la confrontation des systèmes de références – le sien et celui ou ceux des enquêtés* » (Arborio et Fournier, 2015, p. 63). Les données issues de l'observateur-instrument sont le plus souvent analysées par comparaison. Ainsi, les informations recueillies sont codées pour attribuer à chaque acteur ou action un ou plusieurs attributs et ensuite repérer des actions ou acteurs qui ont quelque chose de commun ou qui les opposent. On compare également les systèmes de référence des observés avec ceux du chercheur. Par exemple, pour notre recherche, nous avons repris plusieurs repères issus de l'entrepreneuriat (*e.g.* prendre des risques, tolérer

l'échec, s'adapter, expérimenter) afin de mieux comprendre les conduites adoptées dans les situations d'observation.

Pour cette thèse, l'objet de recherche provient de notre environnement direct. Notre statut d'observateur s'est conjugué avec la fonction de consultant junior employé dans un cabinet de conseil et de formation de la ville. Nos missions¹²⁰ s'adressaient donc essentiellement à des acteurs de l'écosystème entrepreneurial étudié (*e.g.* formations des entrepreneurs, conseil aux entreprises, accompagnement à l'innovation...). Le terrain de recherche ne nous était pas inconnu, en effet nous y avons réalisé une grande partie de notre scolarité et vécu plusieurs expériences professionnelles. Cette familiarité avec le milieu d'étude, antécédente à l'investigation, représentait un atout manifeste pour étudier l'écosystème entrepreneurial amiénois. Étant donné que l'histoire de la ville ainsi que ses composantes sociales et économiques étaient connues de notre part, nous avons réduit le temps d'apprentissage lié au terrain. Cette connaissance antérieure de l'environnement pour notre investigation nous a permis d'appréhender plus facilement la complexité du phénomène étudié (Erikson, 1967). Toutefois, cette familiarité peut également causer une perte de distance (Arborio et Fournier, 2015). Pour l'éviter, Beaud et Weber (2010) parlent « d'enquête par distanciation » afin de garder une faculté d'étonnement. Pour la maintenir, il est utile de remettre en mémoire souvent ce qu'on s'attendait à observer avant l'entrée sur le terrain. Nous avons suivi cette recommandation en réalisant un inventaire avant étude qui s'est prolongé durant notre période d'observation (*i.e.* observations attendues ou inattendues, ce qui n'est pas observé, *etc.*). Ces notes par anticipation permettent au chercheur d'être plus attentif et l'éclairent sur son rapport à l'objet (Beaud et Weber, 2010).

Lorsqu'on utilise l'observation directe, on accède à l'univers symbolique des enquêtés et à leur rapport au monde qui se manifeste dans les pratiques sociales observées. La position d'observateur est donc fondamentale car il s'agit de décrypter et de comprendre le sens de la réalité chez les acteurs (Chauvin et Jounin, 2012). Pour le chercheur, le danger principal réside dans le risque de recueillir des préjugés sociaux (parfois même sans en avoir conscience). Cet effet de subjectivité est possible car l'observateur peut se laisser abuser par des individus qui ajusteraient leur comportement à sa présence ou bien il risquerait de reprendre « leurs catégories

¹²⁰ Le travail doctoral a quasiment commencé en même temps que notre intégration dans le cabinet de consulting. Nous précisons que le dirigeant du cabinet et nos collègues connaissaient notre identité de chercheur. Notre entrée sur le terrain a débuté avec notre prise de fonction. Nous avons d'abord utilisé une observation flottante pour « nous laisser aller à l'étonnement » et mieux comprendre l'univers entrepreneurial (Arborio et Fournier, 2015).

d'entendement » sans les contredire (Arborio et Fournier, 2015). Pour contrer une mobilisation inconsciente de préjugés, le chercheur doit réaliser une « auto-analyse » de sa participation au terrain et distinguer sa propre perception de la réalité issue de son histoire personnelle. C'est dans cet esprit que nous avons veillé à prendre en note nos impressions personnelles au cours de certains événements d'observation, *i.e.* réunions avec le délégué à l'innovation de la Métropole, inauguration du Quai de l'innovation ou échange avec des entrepreneurs. Nous avons suivi les recommandations de Roy (2006) et tenté d'explicitier nos « catégories d'entendement social » afin d'éviter une projection de nos préjugés.

Extrait de la retranscription de la réunion avec M. George¹²¹ (D1-AC), journal de terrain (06/06/2016) :

« Nous avons abordé le sujet de la création d'un espace de créativité dans le futur bâtiment central de l'écosystème (le nom n'est pas encore trouvé). Il apparait que ce lieu doit se positionner comme le point de convergence des 3 clusters amiénois, et permettre de fédérer différents acteurs de l'entrepreneuriat et de l'innovation.

[...] Mon impression est qu'il y a une véritable volonté de la mairie de favoriser la collaboration, le partage entre les entreprises, institutions, habitants, etc. Je pense qu'il y a une dimension politique avec une volonté d'aller vite sans que tout soit bien mis en place. J'ai le sentiment qu'il y a une vraie envie de se calquer sur le quartier d'innovation de Montréal car nous y avons fait référence plusieurs fois ».

Néanmoins, une auto-analyse correctement menée ne protège pas le chercheur contre la saisie d'*artefacts* liée à la technique d'investigation (Arborio et Fournier, 2015). Car, l'observation directe est censée saisir des situations réelles en évitant la reconstruction après coup de la réalité comme c'est le cas avec des enquêtes par questionnaires ou entretiens. Notre observation participante incognito a constitué une parade en limitant l'effet de perturbation puisque notre statut de chercheur n'était pas connu.

L'observation directe est donc une méthode qui fait de la participation à la situation un atout majeur dans le travail de recherche sous réserve de règles méthodologiques rigoureuses. Dans cette configuration d'enquête, le chercheur peut être particulièrement impliqué, c'est le cas de l'observation participante masquée sur laquelle nous revenons dans la partie suivante.

¹²¹ Dans le journal de terrain et dans l'ensemble des analyses qui en découlent, nos interlocuteurs se sont vu attribuer un pseudonyme pour préserver leur anonymat. Dans les pages qui suivent, nous présentons le tableau de correspondance avec les codes que nous avons utilisés (p. 184).

1.2.2. Justifications de l'observation participante masquée

Dans le cadre de son enquête par observation, le chercheur doit décider s'il dissimule ou non son statut aux enquêtés. On distingue d'une part « l'observation à découvert », où le chercheur dévoile son identité, et d'autre part « l'observation incognito », où le chercheur cache son identité. Ce travail doctoral a été réalisé avec la méthode de l'observation participante masquée que nous détaillons ci-dessous.

Avant tout, il convient de comparer rapidement l'observation incognito et l'observation à découvert (*cf.* Tableau 23). Le choix de l'une ou l'autre est principalement lié à l'objectif de connaissance et au phénomène observé (Chauvin et Jounin, 2012) car elles possèdent chacune des avantages et des inconvénients. Si l'observation masquée permet d'éviter de modifier les pratiques observées et d'enregistrer des *artefacts*, il peut arriver que le chercheur soit pris à parti par ses interlocuteurs et adopte une posture susceptible de modifier les comportements des enquêtés (Roy, 2006 ; Beaud et Weber, 2010 ; Arborio et Fournier, 2015). L'important est de garder une démarche réflexive et de rester attentif sur les conséquences du choix de la démarche sur la perception du phénomène. Une autre différence notable entre observation à découvert et incognito réside dans l'impression morale qui touche le chercheur. Pour surmonter ces tensions, l'observateur doit réaliser un travail rigoureux d'auto-analyse, en plus de compter sur certaines facultés qui lui sont propres (*e.g.* sang-froid, capacité à tenir son rôle).

Tableau 23 : Comparaison entre observation à découvert et incognito

	Statut de l'observateur	
	A découvert	Incognito
Adéquation des constats à la réalité ordinaire	- Ou en tout cas incertitude	+
Compréhension intime des rôles sociaux	- Car maintien d'une extériorité mais mobilisation possible d'alliés	+ Mais risque de centrisme, d'adoption du point de vue des acteurs
Accès à des informations par questions	+ Mais réponses sous contrôle	- Mais possible avec du temps
Possibilité de prises de notes	+ Mais parfois soumission à accord, comme pour les enregistrements audios, voire autocensure des acteurs	- Sauf si le contrôle prévoit l'utilisation de l'écriture

Accès à la variété des situations observables	+	-
	Mais sous réserve d'acceptation par les enquêtés	Mais sans réserve autre que les réserves rencontrées par un acteur ordinaire occupant le même rôle
Implication de la personne morale du chercheur	Limitée (mais peut-être sur la base d'illusion) Forte (quant aux difficultés à rester neutre, à résister aux appels des acteurs pour commenter la recherche en cours)	Forte (sentiment de vol, crainte de porter préjudice aux enquêtés) Limitée (sous ce même rapport)

Source : d'après Arborio et Fournier (2015), p. 32

Étudier la gouvernance d'un écosystème entrepreneurial présente plusieurs difficultés pour prendre place dans la situation à observer sans la perturber. L'objet de recherche est sensible car il renvoie à un processus de décision et de régulation qui fait intervenir plusieurs acteurs aux intérêts parfois divergents (*e.g.* économiques, sociaux, éducatifs, politiques). De plus, dans notre étude, la place de l'acteur public est prépondérante et donc l'enjeu politique est fort¹²². Selon Arborio et Fournier (2005), chaque acteur adopte des comportements qui lui sont propres et qui peuvent influencer la trajectoire de l'écosystème, cette compréhension des rôles « de l'intérieur » nécessite une posture aussi neutre que possible. L'étude de la gouvernance dans un écosystème entrepreneurial oblige le chercheur à explorer les liens et les relations entre les individus et les organisations, il est donc primordial de s'intégrer et de participer autant que possible « à la vie » de l'écosystème. Les individus et les organisations façonnent les institutions du champ social dans lequel ils évoluent or il nous semblait important de ne pas perturber ce processus en dévoilant notre démarche scientifique. Ces premières explications justifient notre choix de participer au phénomène observé tout en dissimulant notre identité de chercheur.

Les travaux de Goffman (1968), Becker (1985) et Roy (2006), en particulier, insistent sur un avantage de l'observation incognito : pouvoir observer un phénomène qui correspond à la réalité. Comme nous l'avons dit, le chercheur ne dévoile pas son identité ni les objectifs de sa participation sur le terrain. Par conséquent les individus observés ne modifient pas *a priori* leurs comportements et leurs habitudes. Car, dévoiler son identité de chercheur c'est prendre le risque que les enquêtés adoptent des comportements de conformité aux règles qui encadrent leurs activités (contrairement à ce qu'ils font d'ordinaire). L'observation incognito apporte

¹²² Pour rappel, l'objectif affiché de la métropole est de soutenir la création d'emplois et l'attractivité de la ville.

donc des données très riches car on recueille des réactions ou des attitudes qui ne sont pas transformées par des stratégies de conduite trompeuses. « *Cette méthode relègue les stratégies d'arrangement du décor qui sont des actions menées pour rendre politiquement, moralement ou déontologiquement observables des comportements calculés, répréhensibles, immoraux, voire illégaux* » (Dargère, 2012, p. 52). Dans notre étude, nous avons adopté le rôle de consultant junior en stratégie en intégrant un cabinet de conseil situé à Amiens. Ce rôle périphérique nous a permis d'apparaître comme un participant ordinaire auprès de nos interlocuteurs et d'éviter de perturber la situation observée. Ainsi, « l'arrangement du décor » de la part des enquêtés était rendu impossible. Comme l'explique Dargère (2012), la principale limite à ce sujet est un travestissement de la situation due au chercheur lui-même trop désireux de faire correspondre ses résultats avec sa démonstration. Si nous avions dévoilé notre identité de chercheur, les enquêtés auraient probablement adopté des attitudes situées en dehors de leur comportement habituel (*e.g.* conflits cachés, explications exagérées, méfiance vis-à-vis de la démarche scientifique), nous aurions donc pris le risque d'enregistrer des *artefacts*. Notre observation masquée nous a donné accès à une forme de réel très privée dont l'étude ne pouvait se faire par d'autres moyens. Car si l'utilisation d'autres méthodes comme les entretiens ou les questionnaires permettent aussi un accès direct à des comportements, on les retrouve soumises au filtre des enquêtés et donc à des résultats davantage biaisés. Avec cette démarche, nous avons intégré le système étudié, partagé ses codes et ses usages, ainsi que le changement institutionnel à l'œuvre (Beaud et Weber, 2010 ; Dargère, 2012 ; Arborio et Fournier, 2015). De plus, le choix d'un temps d'investigation conséquent (36 mois d'observation) nous a permis d'appréhender suffisamment le contexte de l'écosystème entrepreneurial amiénois et d'observer son évolution au fil du temps.

Le choix de l'observation incognito ne se limite pas uniquement à être une parade afin d'éviter d'enregistrer des *artefacts*. Pour ce travail doctoral, il s'agissait également de percevoir intimement les rôles sociaux des acteurs dans la construction de l'environnement institutionnel de l'écosystème entrepreneurial (Dargère, 2012 ; Arborio et Fournier, 2015). En clair, comprendre les rapports de force ou les jeux de pouvoir entre les organisations ou les individus. Des informations d'autant plus importantes qu'elles nous ont éclairées sur le travail de création institutionnelle réalisé par la gouvernance. La plupart de nos interlocuteurs occupaient des responsabilités politiques, économiques ou associatives (*e.g.* élus métropolitains, dirigeants d'entreprises, banquiers, responsables de pépinières, *business angels*, *etc.*), il était donc capital de comprendre leur niveau d'influence ou leur poids dans la gouvernance de l'écosystème. De même, il semblait essentiel d'appréhender plus intimement leur histoire, leur vision de

l'entrepreneuriat et le degré de leurs relations avec les autres acteurs. Une telle compréhension des rôles sociaux aurait été plus complexe à obtenir avec une observation à découvert. La création de nouvelles institutions (formelles et informelles) dans le champ social de l'écosystème entrepreneurial lui apporte une singularité, nous avons cherché à observer cette réalité.

Dans le cas d'une observation masquée, l'entrée sur le terrain se confond avec le rôle adopté pour l'enquête. Nous avons profité de notre profil peu expérimenté (*i.e.* celui d'un consultant junior) en le mettant au service de notre investigation, en effet en tant que « nouveau venu » dans l'écosystème entrepreneurial, notre curiosité et nos maladresses n'ont pas posé de difficultés. Par conséquent nous avons davantage utilisé les premières semaines d'observation pour trouver notre place sur le terrain et commencer une observation flottante, plutôt que d'engager uniquement un travail de collecte de données pour l'analyse (Dargère, 2012 ; Arborio et Fournier, 2015)¹²³. La configuration de notre recherche a supposé une attention permanente pour préserver notre identité de chercheur. Le cabinet de conseil, qui nous a donné accès au terrain d'étude, réalisait une mission d'accompagnement auprès de la municipalité d'Amiens afin d'éclairer l'acteur public sur les pratiques d'autres villes concernant l'entrepreneuriat. En étant mobilisé sur ce projet, nous avons pu participer à des événements (*e.g.* réseautage, inauguration, conférences, *workshops*) et interagir à de nombreuses reprises avec les membres de l'écosystème entrepreneurial (*e.g.* entrepreneurs, responsables d'entreprises, collaborateurs de la Métropole, membres du *Fablab*, banquiers). Notre fonction de consultant nous a permis de trouver des « alliés » issus de la répétition de certains échanges qui ont créé des relations suivies. Certains de ces appuis nous ont permis d'éclairer des zones d'ombre et de comprendre des situations complexes. Par exemple, l'une de nos interlocutrices nous a aidé à comprendre l'attitude et la réserve de certains acteurs lorsque la mairie a envisagé de créer un espace de créativité comme soutien supplémentaire aux entrepreneurs dans les locaux du Quai de l'innovation.

Extrait de la retranscription de l'entretien avec Laurent (E1-AC), journal de terrain (01/03/2017) :

¹²³ Pour Erikson (1967) la dissimulation du chercheur le place dans une posture douteuse qui ne lui permet pas de comprendre la subtilité et l'hétérogénéité de la structure sociale étudiée. Notre familiarité avec le terrain et nos premiers mois d'observation flottante ont limité une telle posture.

« En début d'après-midi, j'ai eu un échange avec Laurent à la suite de la réunion d'hier. Pour lui, le futur espace de créativité n'est pas bien accueilli par le living lab de l'hôpital et la Tech Amiénoise parce qu'ils craignent une forme de concurrence par rapport à leurs services. Ils se montrent très prudents sur la création de cet espace, ils voudraient davantage le positionner comme un moyen d'animation plutôt que comme un maillon de la chaîne de valeur ».

C'est aussi grâce à notre rôle de consultant que nous avons pu utiliser le questionnaire pour obtenir des informations, en effet notre curiosité et les raisons officielles de notre travail n'ont pas éveillé les soupçons (nous revenons sur les instruments de collecte des données dans la section 2 de ce chapitre). En tant que participant au terrain d'enquête, nous nous sommes appuyés sur plusieurs acteurs pour obtenir, d'une part des informations contextuelles, et d'autre part des données liées à la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial étudié. De ce point de vue, la durée d'enquête nous a permis de nouer des relations et d'obtenir la confiance de nos différents interlocuteurs¹²⁴.

La méthode de l'observation participante incognito met le chercheur à rude épreuve, en effet il s'agit de tenir un rôle pendant un temps assez long en masquant ses objectifs et parfois même ses connaissances (Roy, 2006 ; Chauvin et Jounin, 2012). Notre temps d'investigation a duré plus de 2 ans et nous avons dû faire preuve de sang-froid pour nous maintenir sur le terrain. Une autre limite importante tient à la dissimulation de la démarche de recherche auprès des enquêtés, cette condition peut créer un sentiment de malaise pour le chercheur. En conséquence, les individus observés n'ont aucun moyen de maîtriser leur image et ils affichent une intimité qui est révélée sans qu'ils n'aient donné leur accord. Pour Roth (1970), le chercheur n'a pas toujours une idée très nette de ce qu'il vient observer au début de sa recherche car son objet est en cours de construction, il nous semblait donc difficile de faire part aux enquêtés de l'objectif scientifique de la démarche. En outre, la dissimulation se justifie davantage si le chercheur souhaite éviter que ses explications ne viennent influencer les individus observés dans leurs pratiques.

Comme nous l'avons expliqué, l'observation incognito constitue un moyen de collecter de nombreuses données et elle apporte une véritable richesse dans leur contenu. Nous dépassons le seul argument de la collecte de données réelles (Lincoln et Guba, 1985). Cependant, elle

¹²⁴ Dans la méthode de l'observation directe, notre fonction de consultant a été un atout car, malgré l'implantation historique du cabinet dans la ville, nous sommes apparus comme un « individu externe » et donc plus neutre pour nos interlocuteurs.

présente aussi des enjeux déontologiques importants et qu'il ne faut pas négliger. Dans la partie suivante, nous traitons notamment ces questions en expliquant notre démarche pour réaliser ce travail de recherche.

2. Une démarche introspective

L'observation participante incognito est controversée (Blanchet *et al.*, 1987 ; Lalonde, 2013), il est donc primordial de détailler cette méthode que nous avons utilisée. N'importe quel chercheur s'interroge sur sa démarche du point de vue éthique¹²⁵ et doit consacrer davantage de réflexion à cet aspect. Nous nous sommes notamment appuyés sur les travaux de Becker (1985), Adler et Adler (1987) et Dargère (2012) pour consolider notre méthodologie.

2.1. Questions déontologiques

L'observation participante masquée est une méthode issue des études ethnologiques et anthropologiques, elle est particulièrement utilisée en sociologie de la déviance au travail (Dargère, 2012). Cette technique d'investigation interroge notamment sur le statut de celui qui observe et dont le rôle repose sur deux approches. La première est liée à l'observation elle-même et avec ses enjeux éthiques et méthodologiques. La seconde est celle de l'acteur « espion » (Becker, 1985 ; Dargère, 2012) qui construit sa recherche en étant obligé de composer avec un système tout en dissimulant son statut de chercheur. L'observation incognito ne vise pas à dénoncer, mais à comprendre de l'intérieur et dévoiler le fonctionnement d'un système méconnu (Arborio et Fournier, 2015). Durant notre processus de recherche, nous avons eu recours à plusieurs questions éthiques qui ont entraîné des implications pour notre enquête (*cf.* annexe 20).

Un premier questionnement déontologique important à poser est celui de notre fonction de consultant junior, en effet le travail de recherche s'est croisé de façon continue avec cette posture professionnelle. Notre arrivée sur le terrain (*i.e.* janvier 2016) a pratiquement débuté en même temps que notre intégration dans un cabinet de conseil (*i.e.* novembre 2015) avec déjà quelques réflexions théoriques et méthodologiques¹²⁶. Ce cabinet était d'une taille très modeste (moins de 5 collaborateurs) mais implanté à Amiens depuis 2008. Le dirigeant (ainsi que nos

¹²⁵ L'éthique se réfère à l'ensemble des principes moraux (*e.g.* loyauté, honnêteté, équité, *etc.*) qui sont à la base de la conduite d'un individu. Source : Dictionnaire Le Larousse.

¹²⁶ Au début de notre travail doctoral, nous n'avons pas approfondi notre revue de littérature car notre démarche se plaçait dans celle de la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967 ; Paillé, 1994).

collègues) était au courant de notre travail de recherche et l'intégration d'un doctorant faisait partie de la stratégie de développement¹²⁷. Il était donc nécessaire de réussir à intégrer la position d'observateur participant et la rendre compatible avec celle de consultant junior en stratégie, car dès le début les deux missions sont entrées dans une compétition permanente. Il fallait respecter le code de conduite du cabinet¹²⁸ et assurer le suivi des tâches, comme prévu contractuellement ou par conscience professionnelle et personnelle, tout en réalisant l'enquête. Néanmoins, le travail d'étude a rapidement pris le dessus, en particulier avec cet « état d'esprit » persistant que ce soit au cabinet, chez un partenaire ou à notre domicile.

Extrait du journal de terrain (30/06/2016), inauguration du *cluster e-santé* :

« L'inauguration du cluster e-santé a eu lieu hier soir dans le futur Quai de l'innovation. Cet espace a accueilli l'ESC d'Amiens, pour le moment, il est en grande partie vide. Les discours ont duré plus d'une heure suivie d'un moment plus informel. Durant la deuxième partie, j'ai pu échanger avec plusieurs entrepreneurs et une adjointe à la mairie, j'ai compris que les travaux et les installations étaient toujours en cours dans les étages pour en faire un véritable lieu de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Nos discussions se sont poursuivies, j'en ai appris davantage sur les projets d'aménagement du bâtiment. Mon rôle de chercheur prend le dessus, j'essaye de prendre plus de recul et j'oriente mes questions par rapport à mon sujet de recherche ».

Nous ne cessons d'être à l'affût d'une réalité à observer qui pouvait enrichir notre investigation (*e.g.* articles de presse, conversations avec des acteurs de l'entrepreneuriat, publications des réseaux sociaux, réunions de travail, *etc.*). Nous devons donc continuer de travailler et lorsqu'une situation d'observation se présentait, il nous fallait produire des « représentations frauduleuses » propres à l'observateur incognito pour nous protéger d'une éventuelle découverte (Dargère, 2012).

Nous avons parfois assisté à des situations frustrantes ou génératrices de tensions pour nous-même (*e.g.* temps de prise de décision trop longs, conflits entre des organisations de soutien à l'entrepreneuriat ou absence de financement pour un entrepreneur). Les occasions d'échanges et de partages sur ces « moments de pression » ont été nombreuses, cependant nous avons choisi

¹²⁷ Nous sommes convenus d'une embauche en CDI à temps partiel pour réaliser cette thèse.

¹²⁸ Nous n'avons pas de clause de confidentialité ou de charte de déontologie, en revanche nous étions tenus de respecter les valeurs morales du cabinet (intégrité, loyauté, respect, solidarité, excellence). Ces valeurs sont essentiellement liées à l'attitude du collaborateur dans ses missions (compétences, coopération, responsabilité, *etc.*).

de les limiter pour éviter de mener l'investigation dans un engagement critique trop subjectif. Nous avons, autant que possible, laissé nos interlocuteurs aborder d'eux-mêmes ces sujets tout en effectuant un travail de distanciation. Finalement, c'est en consignait nos observations dans notre journal de terrain que nous « décompressions » de certaines situations difficiles ou décevantes. Malgré tout, l'investigation a créé une influence positive sur notre posture professionnelle, certes légère, mais tout de même présente par le biais d'un engagement intense dans nos missions de conseil.

L'absence d'autorisation d'enquête constitue un autre aspect culpabilisant du choix méthodologique retenu. Nous n'avons pas envisagé de demander une autorisation auprès des membres de l'écosystème entrepreneurial pour plusieurs raisons :

- **Le risque d'une réponse négative.** La probabilité d'obtenir un refus de la part des acteurs impliqués dans la gouvernance (par exemple la mairie ou la CCI) était trop forte puisque les différents décideurs avaient parfaitement conscience de plusieurs éléments contestables du fonctionnement de ces organisations. À l'inverse, le risque de refus de la part des autres membres de l'écosystème (associations d'entrepreneurs, Amiens Cluster, entreprises, *Fablab*...) était tout aussi élevé car nous aurions probablement été perçu comme « un rapporteur » ou « un indicateur » mandaté par l'un des acteurs de la gouvernance. Nous aurions sans doute enregistré des *artefacts* ou des attitudes en décalage avec la réalité. Dans tous les cas, une réponse défavorable entraînait l'impossibilité de réaliser la recherche car d'un point de vue déontologique on ne peut travailler sur un terrain dont l'accès est refusé¹²⁹.
- **Le risque d'une réponse positive.** Dans le cas où notre demande d'autorisation était acceptée, le statut d'observateur aurait été fortement modifié. Nous aurions eu à faire une déclaration officielle et à expliquer toute notre démarche de recherche, en effet le projet d'étude aurait dû être validé par chaque partie prenante de l'écosystème entrepreneurial pour obtenir son autorisation. De plus, face à des acteurs aussi hétérogènes, nous n'avions aucune certitude sur le degré de confiance entre les organisations ou les individus, à découvert nous aurions certainement suscité la méfiance des uns et des autres. C'est pour ces raisons que notre participation au terrain

¹²⁹ L'argument peut sembler bancal, on ne formule pas de demande d'autorisation car on évalue le risque de refus comme étant trop élevé. Nous assumons cette position discutable et contingente.

d'enquête aurait changée. Les échanges informels et riches d'informations auraient été travestis, l'accès à certaines données aurait été filtré ou caché. Nous affirmons ces propos car au cours de notre enquête nous avons observé à quel point le statut des individus (*e.g.* vice-président de la Métropole, président d'Amiens Cluster, directeur de laboratoire, chargé de mission CHU, directeur régional d'un groupe bancaire...) entraînait parfois des doutes voire de la défiance selon les sujets ou thèmes abordés.

Le contournement de l'autorisation d'enquête apparaît alors comme une condition de réalisation de la recherche. Sous un angle méthodologique, la possibilité d'étudier *in situ* et *in vivo* la gouvernance d'un écosystème entrepreneurial, avec ses relations complexes et ses jeux de pouvoir, n'était possible qu'avec une observation incognito.

Lorsque le chercheur réalise son observation, il recueille des conversations et des segments de réalité. Il utilise des méthodes et il construit des représentations pour y arriver. Avertir la population observée de l'investigation apparaît comme une règle déontologique primordiale car l'observation incognito peut être nuisible à plusieurs catégories de personnes (Blanchet *et al.*, 1987 ; Dargère, 2012). Premièrement, si l'enquête est révélée *a posteriori* la population « objet d'étude » peut se sentir défavorisée, trompée et trahie. Les individus observés le sont « réellement », ils ne peuvent contrôler leurs comportements et discours contrairement aux entretiens ou questionnaires. « *Il faut donc avoir à l'esprit ces manquements en matière de droit à la dignité, de contrôle de propos et d'images et leurs impossibles corrections et rétroactivités* » (Dargère, 2012, p. 28). Deuxièmement, l'utilisation de l'observation incognito est une technique qui implique de ne pas respecter les règles académiques traditionnelles des Sciences de gestion et des Sciences humaines et sociales car elle est contraire à une éthique professionnelle d'honnêteté vis-à-vis des enquêtés (Chauvin et Jounin, 2012). Elle engage donc la communauté de chercheurs et crée une « prise en otage disciplinaire ». Troisièmement, c'est l'observateur lui-même qui peut être une victime potentielle de son travail de recherche. Cette technique entraîne un déséquilibre psychique, un « cas de conscience » qui fait naître une culpabilité avec une série de questionnements. Si ses travaux sont rendus publics, le chercheur peut subir le mécontentement voire le ressentiment de ceux qu'il a observés. Il peut aussi faire l'objet de vives critiques de la communauté scientifique car il aura franchi certaines limites acceptables des règles déontologiques.

Finalement, c'est le chercheur qui tranche en dernier ressort de la faisabilité de sa recherche, en effet il est le mieux placé pour décider de la démarche scientifique et de la validité déontologique de ses travaux. « *Aucune démarche ne peut faire l'objet d'une approbation universelle et les décisions éthiques dans la recherche restent en fin de compte une affaire de bon sens individuel... source de controverses professionnelles* » (Ghasarian, 2002, p. 225). C'est en toute connaissance de cause que nous avons décidé de réaliser ce travail doctoral, notre volonté de faire ressortir de l'intérieur un processus décisionnel peu connu des écosystèmes entrepreneuriaux a pris le dessus sur les réserves identifiées. En fin de compte, l'utilisation de l'observation participante incognito, aussi probante que controversée, se justifie par trois arguments :

- (1) Comme nous l'avons dit, c'est le chercheur qui choisit cette technique d'investigation. Nous en assumons l'utilisation avec la conscience que cela implique. Rappelons que plusieurs sociologues d'envergures ont eu recours à l'observation participante incognito, et que les Sciences de gestion admettent la participation du chercheur au terrain d'étude¹³⁰.
- (2) L'accès au terrain a été rendu possible grâce à la dissimulation. Si nous avons demandé une autorisation d'enquête, quelle que soit la réponse, l'objet de recherche aurait été travesti. Cette technique est critiquable pourtant l'observation incognito repose à la fois sur la dissimulation de l'identité du chercheur à l'observé et sur le fait qu'il le soit.
- (3) Nous n'avons pas fabriqué notre rôle ni déguisé notre identité pour justifier notre entrée sur le terrain d'enquête. Nous avons été recrutés pour occuper un poste de consultant qui s'est mêlé à un travail doctoral en toute connaissance de cause pour le cabinet. Notre fonction d'observateur s'est ajoutée à celle du consultant et notre approche s'écarte d'autres pratiques qui peuvent laisser dubitatifs¹³¹.

¹³⁰ Becker (1985) et Goffman (1968) sont des sociologues reconnus dans l'utilisation de cette technique pour leurs travaux. Pour les Sciences de gestion, l'observation participante a notamment été utilisée par Friedman, Dyke et Murphy (2009) et Lalonde (2013).

¹³¹ On peut citer celle d'étudiants qui se font passer pour des alcooliques anonymes afin d'intégrer un groupe de paroles, ou encore celle d'un chercheur qui prend le rôle de malade à l'hôpital pour repérer les différences de traitements selon les catégories de personnels (Arborio et Fournier, 2015).

2.2. La réflexivité comme réponse à la perte de distance

Face à sa conscience, la démarche de réflexivité est essentielle pour le chercheur (Roy, 2006 ; Dargère, 2012 ; Arborio et Fournier, 2015). La relation avec son objet d'étude est empreinte *d'affects* et d'une perte de distance, dans ces conditions l'observateur serait incapable de rendre compte d'une réalité objective. En fin de compte, l'observation (incognito ou à découvert) nécessite une certaine vigilance car on ne peut la réduire à un ensemble de règles à appliquer selon un modèle établi (Goffman, 1968). C'est une démarche qui se construit au fil des interactions du chercheur sur le terrain, de ses découvertes et de ses abandons ou de ses imprévus. Par conséquent, observer revient à être en proie aux doutes, à s'adapter et à se questionner constamment, en clair le chercheur s'oriente en exerçant sa réflexivité (Douglas, 1976 ; Becker, 1985 ; Arborio et Fournier, 2015). La question de la distance pose également l'enjeu de la dimension affective comme allié de l'observateur pour sa recherche (voir annexe 21). Ce dilemme entraîne des conséquences immédiates sur les informations que le chercheur parvient à obtenir (Adler et Adler, 1987). Lors de notre entrée sur le terrain nous avons retenu un rôle de « novice » (ingénu et compatissant) puis au fur et à mesure de notre participation nous avons adopté un rôle « d'allié » (avisé et compatissant)¹³².

i. Validité scientifique

L'observation participante (à découvert ou masquée) se caractérise par une implication plus forte du chercheur que dans d'autres méthodologies, c'est cet investissement subjectif qui fait l'objet d'un vif débat (Lalonde, 2013 ; Arborio et Fournier, 2015). Pourtant, une telle investigation peut être aussi instructive, et parfois même davantage, que des enquêtes statistiques à grande échelle. C'est également l'étude des phénomènes particuliers et contextualisés qui peut démontrer des résultats inédits (Adler et Adler, 1987 ; Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 2009).

C'est en observant que le chercheur peut confronter les « segments de réalité » qu'il saisit et comprendre leurs nuances, dans ces conditions le manque de distance altère la perspective comparative et peut produire des résultats biaisés (Blanchet *et al.*, 1987 ; Arborio et Fournier, 2015). Cependant, l'observateur doit reconnaître que cette subjectivité agit pour

¹³² Au début, notre connaissance du terrain était faible et nous nous sommes efforcé d'entretenir un lien affectif avec nos interlocuteurs pour créer une relation de confiance (*cf.* rôle de « novice »). Pour éviter de devenir une « proie » des sujets-observés et d'être exploité au profit de leurs objectifs politiques, nous avons peu à peu basculé vers le rôle « d'allié ». Ce changement permet de modifier le type de transaction avec les interlocuteurs (donnant-donnant), l'enjeu réside dans la capacité du chercheur à maintenir une relation de confiance avec eux (Thiétart *et al.*, 2014).

l'utiliser au profit de sa recherche plutôt que de chercher à la bloquer ou à l'ignorer (Devereux, 1967 ; Dargère, 2012 ; Lalonde, 2013). L'accès au terrain n'est pas uniquement terre à terre, il est aussi ontologique en cherchant à atteindre une réalité vécue par le groupe étudié. Cette approche permet de pénétrer et comprendre un univers de conscience jusqu'à présent réservé aux individus concernés. Les travaux de Devereux (1967) sont enrichissants pour intégrer le contre-transfert¹³³ à la démarche réflexive. Nous présentons deux apports méthodologiques que nous avons appliqués (Devereux, 1967) :

- (1) **Réflexivité.** Le chercheur renonce à une vision du monde objectivée et prend en compte toutes les influences pour son étude. Ainsi, la réflexivité admet la participation du chercheur (et donc sa subjectivité) à la collecte et l'analyse des données.
- (2) **Introspection et auto-analyse.** L'enquêteur intègre son expérience sur le terrain par un travail introspectif pour examiner les émotions issues des interactions avec les acteurs. Il utilise l'auto-analyse pour sonder ses angoisses, ses désirs et ses émotions qui agissent de façon inconsciente.

Le chercheur utilise donc cette subjectivité cachée pour s'engager avec ses interlocuteurs et déchiffrer l'objet d'étude de l'intérieur (Becker, 1985). Ces émotions ou sentiments peuvent malgré tout empêcher la distanciation et rendre caducs des résultats exploitables pour la thèse. C'est pourquoi le contrôle des *affects* reste fondamental pour réguler le rapport entre l'enquêteur et le terrain d'investigation (Dargère, 2012). L'observation est une méthodologie qui renvoie à un travail permanent d'analyse, l'équilibre affectif du chercheur est la clé pour aboutir au meilleur discernement possible et adapter son comportement à la situation. Observer revient donc à interroger continuellement les liens entretenus entre l'observateur et son terrain. Pour notre étude, peu de « secousses » ont mis à mal le système observé, nous laissant enquêter sans que nos *affects* ne viennent trop perturber la recherche. Pourtant, et comme nous l'avons évoqué, nous ne pouvons nier l'existence et l'influence de nos ressentis et jugements personnels lors de certaines situations, d'où le recours à une démarche d'introspection et d'auto-analyse tout au long du projet de recherche.

¹³³ Nous reprenons le travail d'ethnopsychiatrie de Devereux (1967) pour intégrer le contre-transfert à notre recherche. Il désigne les effets du terrain sur l'observateur que celui-ci cherche habituellement à neutraliser, il permet de comprendre et d'accepter les déformations qui affectent la perception du chercheur.

ii. *Les observés*

Un écosystème entrepreneurial est un univers complexe à observer car il rassemble de multiples organisations (publiques/privées, petites/grandes, économiques/financières, *etc.*) et des individus hétérogènes (profil, âge, sexe, parcours, ambition, origine sociale, *etc.*). Pour saisir les mécanismes internes à l'œuvre, il est nécessaire de comprendre que les ressentis sont différents selon les acteurs observés. D'abord, et en ce qui nous concerne, il y a la séparation entre le consultant et celui qui bénéficie de la prestation de conseil. Enregistrer la réalité telle qu'elle est vécue ou perçue en cachant la démarche aux enquêtés est très inconfortable. Car, l'observation permet aussi de saisir des situations sensibles (*e.g.* conflit, échec d'un dispositif, frustration d'un acteur, temps de négociation...) attribuant au chercheur un rôle déconcertant de « fouilleur ». Malgré cela, il n'est pas extravagant de révéler ces moments de tension ou de difficulté car ils dévoilent également le processus à l'œuvre pour coordonner et réguler les acteurs de l'écosystème entrepreneurial.

Ensuite, nous pouvons scinder nos interlocuteurs en trois catégories d'individus en fonction du degré d'affinité entretenu avec eux, quelle que soit l'institution à laquelle ils appartiennent (Dargère, 2012). En premier lieu, il y a ceux pour lesquels le chercheur entretient des rapports de sympathie, voire de complicité. Ces sentiments entraînent parfois un véritable inconfort pour l'enquêteur car en fin de compte ce sont les interlocuteurs les plus proches qui sont les plus observés. Leur parole est plus libre et ils se laissent facilement aller à des propos plus éclairants, « secrets » ou même étonnants. D'un côté, le chercheur utilise une dimension affective qui renvoie à la « trahison », d'un autre côté il mobilise des sources d'informations très riches et qui complètent sa compréhension du phénomène étudié. En second lieu, il y a des individus avec qui l'observateur n'a pas d'affinité spécifique, ni de ressentiment. Dans ce cas il est moins en proie aux *affects*, il risque donc d'abaisser sa vigilance de chercheur. Les rapports avec ces interlocuteurs sont purement professionnels, ce qui entraîne des échanges rationnels, « courtois » ou moins engagés. C'est une conséquence logique car la distance avec le chercheur est plus forte et le niveau de confiance moins élevé (Adler et Adler, 1987). En troisième lieu, il peut y avoir des acteurs pour lesquels l'observateur ressent une véritable antipathie. Le chercheur est alors soumis à un double piège (Dargère, 2012). Il peut s'obstiner à vouloir démontrer des comportements qu'il juge mauvais et prendre le risque d'utiliser son étude pour valider de façon rationnelle des rancunes. Qui plus est, l'observateur peut se complaire dans l'action de rapporter des faits qui dévalorisent ou sont préjudiciables à leurs auteurs. Afin d'éviter ce biais, nous avons objectivé le plus possible nos ressentis, cette démarche de

réflexivité continue était fondamentale pour identifier l'influence de nos jugements et de notre irrationalité dans la recherche.

Extrait du journal de terrain (08/10/2016) :

« Hier, j'ai assisté à l'inauguration du cluster numérique avec un collègue. (...) En discutant avec un responsable de fonds d'investissement, j'ai ressenti beaucoup de frustration car il avait une attitude peu empathique et pas très ouverte, voire une certaine nonchalance. Selon mon collègue, c'est parce les rapports avec le dirigeant du cabinet ne sont pas « au beau fixe ». Sur l'instant, je l'ai trouvé arrogant et j'ai rapidement pris de la distance dans notre échange. Avec du recul, je me rends compte qu'il n'y avait rien de personnel mais j'admets ne pas l'avoir bien vécu. »

iii. Protéger les observés

L'observation incognito engage malgré eux les individus observés. Conscient de pouvoir leur porter préjudice, nous avons mis en place plusieurs parades pour les protéger. Nous avons notamment utilisé des pseudonymes pour remplacer l'identité des personnes et appliqué délibérément des « brouillages » vis-à-vis du sexe et parfois même de la fonction de la personne (cf. Tableau 24). En revanche, nous n'avons pas changé le pseudonyme des observés à chaque situation d'observation car l'analyse de la conduite des acteurs aurait été impossible.

Tableau 24 : Correspondance des codes utilisés pour nos principaux interlocuteurs dans la thèse

Pseudonymes	Statuts / organisations	Codes
Mme Nicole	Élue	AI-1
M. Dupuis	Élu	AI-2
M. Lamarque	CCI	AI-3
Mme Rolland	Institutionnel	AI-5
Mme Martin	Élue	AI-6
M. Dupont	Institutionnel	AI-7
Mme Depuis	Élue	AI-8
M. Jules	Institutionnel	AI-9
Mme Robert	Médecin	AI-10
Alexandre	Dirigeant	ATC-1
M. Luson	Cadre	ATC-2
Thomas	Cadre	ATC-3
Laurie	Étudiante	ATC-5
Sophie	Salariée (designer)	ATC-6
M. Durand	Dirigeant	ATC-7
M. Boitel	Dirigeant	ATC-9

Nicolas	Salarié (ingénieur)	ATC-11
Mme Bernard	Cadre	ATC-13
Bernard	Dirigeant	ATC-14
Hugo	Salarié	ATC-17
M. Georges	Institutionnel	D1-AC
Laurent	Amiens Cluster	E1-AC
Benjamin	Amiens Cluster	E3-AC
Alain	Entrepreneur	ENT1
Jules	Entrepreneur	ENT4
Julie	Entrepreneur	ENT5
Francis	Entrepreneur	ENT7
Olivier	Entrepreneur	ENT9
Mme Carpentier	Dirigeant	FT-2
Sandrine	Amiens Cluster	MP1-AC
Mme Leroux	Amiens Cluster	MP2-AC
Pierre	Amiens Cluster	MP3-AC
Mme Dupont	Tech amiénoise	OSE2
Adeline	La Machinerie	OSE3
Jean	Incubateur	OSE4
Mme Roger	Living lab	OSE5
Luc	CCI	OSE6
Claire	Tech amiénoise	OSE7

Afin d'éviter de « prendre parti », nous avons réalisé un travail d'objectivation pour accompagner l'analyse, en particulier lors des tensions ou des désaccords entre les enquêtés (Goffman, 1968 ; Douglas, 1976 ; Adler et Adler, 1987 ; Dargère, 2012 ; Lalonde, 2013).

Extrait de la fiche descriptive n°12 :

Situation : réunion de préparation pour l'inauguration du Quai de l'innovation

Date : 24/07/2017

Interlocuteurs présents : Laurent (E1-AC) et Alexandre (ATC-1)

L'inauguration est prévue le 22 septembre 2017 avec l'invitation des institutionnels (État, Région, Département, Métropole), des acteurs économiques, associatifs et du grand public. Cette inauguration doit lancer officiellement le QI et notamment la cantine numérique, l'incubateur, le co-working et l'espace de créativité. Lors de la réunion de préparation, Laurent me présente « le fil rouge » :

Laurent : « *Les invités suivront un parcours de présentation de tous les dispositifs : incubateur, cantine numérique, co-working, salle de créa, etc. Ils assisteront également à une conférence de clôture où chacun aura un temps de parole et où des experts témoigneront de sujets d'innovation en lien avec les clusters* ».

Nous répondons : « *Qui centralise et coordonne ?* »

Laurent : « *C'est nous, mais chacun prépare son animation* ».

Nous : « *Est-ce qu'on se verra tous avant le jour J pour valider l'organisation ?* »

Laurent : « *Surement, on verra* ».

(...)

Impressions/sentiments : je m'étonne qu'il n'y ait pas eu de rencontres avec les représentants des différents dispositifs, et ça ne semble pas être une priorité. Je pense que cette inauguration servira avant tout de communication car les « officiels » et la presse seront là. La ville a besoin d'avancées concrètes pour renforcer son attractivité et montrer qu'il y a des ressources pour entreprendre.

iv. Mêler travail et recherche

Une grande partie de l'observation s'est réalisée durant nos heures de travail en tant que consultant junior. On peut reprocher au chercheur d'observer au cours de son activité professionnelle, toutefois la plupart des situations ont été « captées réellement ». Cela s'explique pour deux raisons.

(1) Notre rôle (comme consultant) consistait principalement à produire des documents de travail, prendre des notes lors des réunions, participer à des événements de réseautage ou alimenter les réflexions sur l'offre d'accompagnement des entrepreneurs (*e.g.* espace de créativité, offres de formation). En clair, nous ne jouions pas un rôle de décideur et nous ne représentions aucun acteur de l'entrepreneuriat. Bien entendu, on ne peut nier l'influence de notre travail et celui du cabinet sur les orientations ou les décisions des acteurs partenaires, cependant nous affirmons qu'elle est restée marginale.

(2) Nous n'avons pas cherché à provoquer les situations d'observations. Il nous a suffi de les laisser apparaître et évoluer « normalement », notre statut de membre périphérique (Adler et Adler, 1987) nous a aidé à capturer cette réalité.

Pour rendre compte de nos observations, il nous a fallu les consigner et les retranscrire (*e.g.* prises de notes, journal de terrain, fiches descriptives ou fiches analytiques). Bien que nous évitions ces tâches lors de nos journées de travail, il était impossible parfois d'attendre sans prendre le risque de ne pas être fidèle à la réalité observée. Car, en dehors du fait d'effectuer ces observations lors du temps de travail, il y a aussi le fait de percevoir un salaire pour des missions qui se mélangent à la recherche. Malgré l'accord du cabinet et la spécificité du contrat

(à temps partiel), le cumul des deux fonctions pouvait créer un sentiment de culpabilité. Pendant cette période nous avons réalisé nos missions de façon habituelle et mis à profit notre temps libre pour avancer sur la recherche. Finalement, cette double expérience s'est déroulée sans encombre car accomplie sur un intervalle de temps suffisamment long.

Extrait du journal de terrain (13/01/2017) :

« Hier soir, j'ai assisté aux vœux de la mairie et je ne voulais pas perdre le fil des quelques annonces et conversations de cette soirée. J'ai pris 1h au cabinet pour retranscrire l'événement, j'ai eu droit à quelques remarques de mes collègues et à plusieurs interruptions (téléphone, questions sur un client). C'était assez inconfortable car j'avais le sentiment de ne pas être compris et de ne pas bien effectuer mon travail ».

v. *Des sentiments qui interrogent*

Pour le chercheur, l'observation participante incognito ne laisse pas insensible. « *Sur le terrain, trois ressentiments sont perçus par l'observateur en situation. Il s'agit du mensonge, de la trahison et du vol* » (Dargère, 2012, p. 34).

- **Mensonge.** Le chercheur peut être amené à mentir sur son identité pour préserver son statut (choix du terrain, problématique de recherche sensible...). Néanmoins, pour notre recherche, nous justifions notre participation sur le terrain à travers notre fonction de consultant (reconnue de façon officielle) tout en réalisant secrètement notre enquête. Dans ce cas notre identité est double et elle ne repose pas sur le mensonge. L'ambivalence de la situation prend appui sur le « fait de ne pas tout dire ». Par ailleurs, notre statut de membre périphérique n'a pas éveillé les soupçons et a réduit le risque de devoir mentir (Adler et Adler, 1987).
- **Trahison.** Pour notre enquête nous l'entendons par « *l'action de trahir en trompant la confiance de quelqu'un, en manquant à la foi donnée à quelqu'un, à la solidarité envers quelqu'un ; résultat de cette action*¹³⁴ ». En réalité, le chercheur met à profit ses liens avec les enquêtés pour sa recherche, ses pensées et ses actes sont présumés et ne correspondent pas à ce qui est attendu. Dans notre cas ce sentiment s'est manifesté à plusieurs reprises, notamment lors des retranscriptions d'entretiens avec des individus

¹³⁴ Source : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales.

avec lesquels nous avons de bons rapports. De même, l'accès privilégié à des documents de travail (préfiguration des *clusters*, feuille de route pour l'écosystème entrepreneurial, convention de partenariat, *etc.*) nous paraissait parfois inconfortable. La trahison évolue et perdure car on trahit lorsqu'on observe, pendant que l'on consigne ou retranscrit les situations, lorsqu'on les analyse et finalement quand on révèle la recherche (Lalonde, 2013).

- **Vol.** Le chercheur s'approprié ce qui appartient à autrui et à son insu, en effet « voler » revient à s'emparer d'un élément sans l'accord du détenteur et sans volonté de le lui rendre. Pourtant il nous faut contraster ce sentiment, car pour ce travail doctoral il ne s'agit pas d'un vol matériel où l'on dépossède l'individu d'une chose, de sorte qu'il éprouve un manque. Ce n'est pas un « vol ordinaire » car l'observé peut malgré tout se sentir privé symboliquement (par exemple de la confiance qui était établie). « *Dans bien des circonstances, ni le voleur ni le volé n'ont la conscience de cet état de fait. Plus que tout, l'observateur est un voleur d'instant, de situations, de moments qui fabriquent la vie sociale et qui cristallisent l'expérience humaine* » (Dargère, 2012, p. 36).

En dépit de ces sentiments désagréables, voire embarrassants, le chercheur doit poursuivre sa recherche en étant conscient de cette culpabilité (Douglas, 1976 ; Adler et Adler, 1987). C'est d'ailleurs l'ampleur de cette culpabilité qui garantit la limite de ce qui est acceptable ou non dans l'observation. Quelques rares situations pouvaient être qualifiées de « voyeurisme » et nous avons pris la décision de ne pas les exploiter. En évoquant l'intensité de cette culpabilité, le chercheur contribue à objectiver sa recherche et à la rendre légitime (Dargère, 2012). Pour cette thèse, nous n'avons jamais utilisé ou repris des données formellement identifiées comme « confidentielles ». Certes, tous les documents ou informations que nous avons exploités avaient vocation à rester dans le cercle d'acteurs concernés mais sans être frappés de « non-diffusion ». En outre, la plupart des informations étaient ensuite rendues publiques ou faisaient l'objet d'une communication officielle.

De plus, nous avons interrogé notre perception de la réalité en cherchant à repérer les sources de déformation des situations observées (Devereux, 1967) :

- **Biais d'identification** : Devereux (1967, p. 78) parle « d'angoisse de séduction » lorsque le chercheur est séduit par un terrain qui l'attire en raison de son style de vie ou

des règles qui devraient régir son propre système. En ce qui nous concerne, l'entrepreneuriat est un domaine qui renvoie à des valeurs que nous partageons en partie (innovation, prise d'initiative, indépendance, tolérance face à l'échec...), nous devons donc être attentif avec le risque de s'identifier à la communauté des entrepreneurs et se sentir affecté personnellement par ses difficultés.

- **Biais de sélectivité** : ce biais est inhérent à toute recherche, il faut donc y être attentif. La sélection des données s'opère selon les préférences et les intérêts de l'observateur, le risque étant de retenir des données qui ont un caractère affectif particulier. De ce point de vue, notre journal de terrain a été particulièrement utile pour limiter ce biais car nous nous sommes astreints à consigner chaque situation observée.
- **Biais de familiarité** : comme nous l'avons déjà évoqué (1.2.1. de cette section), ce sentiment de similarité peut, à coup sûr, jouer en défaveur du chercheur. Bien qu'il facilite l'accès au terrain et à ses représentations, il nécessite un travail de distanciation pour trouver un point d'équilibre à l'observation.
- **Position intellectuelle face au choix du terrain** : pour réduire l'angoisse d'un écart trop important avec son mode de pensées, l'enquêteur peut tomber dans le piège de déformer les données. À l'inverse, il arrive parfois que le besoin de nouveauté l'amène à ne retenir que les écarts avec son modèle de croyances en écartant les similarités avec celui-ci (Devereux, 1967, p. 268).
- **Caractéristiques physiques** : les exemples de l'âge ou du sexe de l'enquêteur nous éclairent sur leur capacité à susciter (selon les terrains) des confrontations et même des jeux de pouvoir ou de séduction. Notre âge (*i.e.* moins de trente ans au moment de l'observation) et notre sexe (*i.e.* homme) ont parfois été des facteurs positifs ou négatifs dans notre participation au terrain. Le chercheur doit être conscient de l'influence possible de ces caractéristiques sur une déformation des données.
- **Le différentiel de pouvoir** : l'enquêteur « *revendique le statut d'expert* » (Dargère, 2012, p. 28), sa démarche scientifique lui permettrait de mieux appréhender un système dans lequel des acteurs évoluent créant une « violence symbolique » entre l'observateur et les observés. À l'inverse, il peut y avoir un sentiment d'angoisse par rapport à un terrain distant socialement. C'est ce que nous avons vécu avec certains acteurs, dans ces situations « d'infériorité symbolique » nous avons analysé nos inquiétudes pour construire des outils d'observation mieux à même de capturer la réalité observée.

Extrait du journal de terrain (28/02/2017) :

« Ce matin, j'ai représenté le cabinet lors d'une réunion pour un projet en e-santé. L'ordre du jour était l'étude de positionnement et de valorisation économique à réaliser dans le cadre du contrat de développement territorial. J'avoue avoir mal vécu cette rencontre car je n'avais aucune expertise médicale ou numérique et j'étais incapable d'intervenir pour apporter des éléments sur la conduite du projet. [...] De plus, la plupart des participants étaient expérimentés (professeurs de santé publique, directrice du pôle urgence au CHU, directeurs d'unités de recherche, etc.) ce qui renforçait mon sentiment d'infériorité. »

L'observation participante incognito comporte, comme toute autre méthode, des limites. Elles concernent essentiellement l'engagement et la subjectivité du chercheur sur le terrain de recherche. Le travail introspectif et la réflexivité sont alors les garants du succès de cette méthodologie d'enquête. Dans la section suivante, nous présentons la mise en œuvre du recueil des données et la méthode d'analyse qui en découle.

Section 2. Recueil et traitement des données

En étude qualitative, la qualité du travail de recherche dépend particulièrement des conditions de récolte des données (*i.e.* outils utilisés, diversité et pertinence du matériau empirique, position du chercheur, *etc.*). De même, le traitement des informations collectées sur le terrain est une étape cruciale pour la validité de la recherche (Miles et Huberman, 2003 ; Thiétart, 2014).

Puisque notre travail doctoral renvoie à une étude de cas unique, nous délimitons le recueil de données en respectant plusieurs critères fondamentaux (Miles et Huberman, 2003) :

- (1) Notre échantillon est dit de « convenance », c'est-à-dire non pris au hasard. Ce principe nous permet de définir un milieu à étudier de façon plus limitée, *i.e.* l'écosystème entrepreneurial d'une ville moyenne.
- (2) Nous avons utilisé un échantillonnage séquentiel dirigé par une réflexion conceptuelle car notre échantillon n'était pas pré-spécifié et il a évolué continuellement au cours du travail de recherche. Cette action itérative « conduit à constituer de nouveaux échantillons de répondants et d'observations, de nouveaux documents. Tout au long de la piste des indices et des preuves, nous prenons des décisions d'échantillonnage pour clarifier les modèles principaux, établir des contrastes, identifier des exceptions ou des

incohérences, découvrir des contre-exemples – qui réfutent le modèle initial » (Miles et Huberman, 2003, p. 62).

- (3) Nous cherchons une « représentativité théorique » en étudiant la façon dont la gouvernance d'un écosystème entrepreneurial contribue à créer de nouvelles institutions. Notre cadre théorique a donc émergé au cours de l'étude comme c'est le cas pour la théorie enracinée dans les faits (Glaser et Strauss, 1967).

Cette thèse s'inscrit dans une étude exploratoire et descriptive avec peu de certitudes sur la dynamique des interactions sociales, des attitudes et du comportement des acteurs. Nous avons donc fait le choix d'une faible instrumentation avant l'entrée sur le terrain (Miles et Huberman, 2003). En décidant d'étudier plusieurs situations sur le terrain, nous avons démarré notre investigation avec quelques instruments orientés mais peu structurés. Ainsi, dès le début de notre recherche, nous avons mobilisé plusieurs thèmes d'observation (*i.e.* description des attributs, processus de prise de décision, comportements des acteurs...), des fiches descriptives et un carnet de recherche.

Dans cette section, nous présentons d'abord le travail de recueil des données empiriques. Puis nous expliquons le traitement des données collectées, et plus précisément la technique d'analyse comparative continue pour notre observation participante.

1. La collecte du matériau empirique

Dans le cadre d'une recherche qualitative, la collecte des données oblige à « penser » la démarche étant donné la variété de techniques à disposition de l'enquêteur. L'observation participante masquée engage le chercheur dans son terrain d'étude (Dargère, 2012), il est à la fois l'instrument de recueil et d'analyse des données (Arborio et Fournier, 2015). Nous examinons, dans cette partie, la stratégie de collecte des informations que nous avons mobilisée.

1.1. Place du chercheur-observateur

En utilisant l'observation participante, le chercheur est intégré dans le groupe et il prend part à ses activités. La technique de l'observation permet de rendre compte de pratiques sociales ou organisationnelles, elle oblige l'enquêteur à focaliser son attention sur son objet d'étude et à « se mobiliser » car il est le principal instrument de collecte des données (Adler et Adler, 1987 ; Arborio et Fournier, 2015).

1.1.1. Observer et saisir

Notre entrée sur le terrain s'est faite par le biais d'une embauche dans un cabinet de consulting de la ville. Dans ces conditions si la confiance de nos interlocuteurs à notre égard ne garantissait pas la qualité des données recueillies, son absence causait un biais important (Blanchet *et al.*, 1987 ; Jorgensen, 1989). Pour renforcer cette relation de confiance, nous avons utilisé la technique du parrainage (Lee, 1993), au début le dirigeant du cabinet a donc joué le rôle de « parrain guide » en nous suggérant des orientations et nous alertant des possibles faux pas vis-à-vis des sujets-observés (*e.g.* chargé de mission CCI, directeur d'agence d'innovation, délégué Amiens Métropole). Par la suite, pour accéder à certains « sites », nous avons mis à profit notre familiarité avec le terrain et sollicité d'autres parrains afin d'éviter un biais instrumental¹³⁵ préjudiciable (Lee, 1993). Puisque l'observation participante incognito est une technique d'observation directe, le chercheur mobilise en priorité ses « sens » pour percevoir, comprendre et rapporter les situations observées (Chauvin et Jounin, 2012). Plus largement, on requiert les sentiments de l'observateur car ils permettent d'être plus attentif à la réalité vécue par les enquêtés. « *Ces informations qui sont éclairantes sur la situation sont difficiles à saisir directement chez les acteurs qui les gardent souvent pour eux ou, s'ils en parlent, peuvent être soupçonnés de vouloir peser par-là sur la situation sans qu'on sache du coup la réalité de ce qu'ils éprouvent. Il faut cependant confronter ses propres sentiments à ceux qu'expriment les acteurs eux-mêmes et les rapporter à la condition de chacun* » (Arborio et Fournier, 2015, p. 50). Nous avons suivi cette recommandation en ne nous appuyant pas seulement sur nos sentiments, en effet nous les avons comparés à plusieurs observés dont certains étaient aussi arrivés récemment sur le terrain.

Extrait du journal de terrain (22/02/2017) :

« *Hier en fin de journée, j'ai échangé avec Alain qui lance son projet dans l'e-santé. Nous nous sommes vus dans le cadre d'un rendez-vous pour une éventuelle mission de conseil lors du lancement de son produit. Au cours de notre entretien, il m'a indiqué avoir rendez-vous avec l'incubateur Eurasanté de Lille pour l'intégrer. Depuis quelques semaines, je comprends que les entrepreneurs ont besoin d'un accompagnement personnalisé, d'avoir accès à des expertises (juridiques, fiscales...) et à des partenaires pour leurs projets. Mais j'ai aussi le sentiment que si les créateurs d'entreprises sentent la volonté et l'envie des gros acteurs institutionnels comme la Métropole ou la CCI, ça les encouragera à s'engager dans*

¹³⁵ En introduisant le chercheur sur le terrain d'étude, le « parrain » peut lui associer une réputation et donc accroître le risque d'une recherche biaisée (Lee, 1993).

l'écosystème entrepreneurial (sans que ce soit suffisant). Alain m'a parlé de l'écosystème lillois avec son parc d'activités (entreprises, hôpitaux, chercheurs, facultés), l'offre de financements et sa visibilité. Il a l'air séduit et l'a comparé avec l'écosystème amiénois en disant : « ça n'a rien à voir mais j'ai l'impression que ça commence à bouger ici, ça peut être intéressant avec le cluster que la mairie et le CHU lancent. On verra bien comment ils peuvent m'aider, j'ai rendez-vous avec le délégué à l'innovation mardi, c'est quand même cool que ce soit lui qui me reçoive ». Cet échange confirme à nouveau mon sentiment sur l'importance du soutien et l'action coordonnée des acteurs institutionnels pour entreprendre ».

Pourtant, sans un minimum de maîtrise du terrain, le recours aux sens n'est pas toujours immédiat pour le chercheur. Celui-ci est d'abord préoccupé par son rôle et les premières données issues de l'observation participante (Arborio et Fournier, 2015). Rappelons que, de janvier 2016 à octobre de la même année, nous avons utilisé la technique de l'observation flottante, c'est-à-dire que nous nous sommes « immergé » sur le terrain pour mieux le saisir (Blanchet *et al.*, 1987 ; Dargère, 2012). Durant cette période, nous avons avant tout utilisé le journal de terrain et les fiches descriptives pour garder en mémoire les situations observées.

Il y a une autre capacité que le chercheur doit mobiliser : la « mémoire ». De toute évidence sur le terrain en situation d'observation, lorsque cela est possible, on ne peut tout consigner. L'enquêteur doit faire appel à sa mémoire, il l'a fait travailler constamment pour apporter davantage de matière aux données recueillies dans ses outils d'enregistrement. Pour Dargère (2012), la mémoire présente deux dimensions. La première est immédiate car elle est l'intermédiaire entre l'observation et la retranscription. « Elle vient alors réguler l'espace entre ce qui est observé puis retranscrit et, selon une mécanique circulaire, à nouveau observé puis à nouveau retranscrit » (Dargère, 2012, p. 61). La seconde se pratique par la suite dans la relecture¹³⁶ du journal de terrain et elle peut venir compléter des oublis. La mémoire du chercheur s'articule en permanence avec le besoin de comprendre et d'interpréter avec cohérence le phénomène étudié (Arborio et Fournier, 2015). Par exemple, nous avons accepté de remettre en cause nos convictions au souvenir de certaines situations observées.

Nous avons choisi une approche progressive et fondée sur l'abduction dans la collecte des données car nous nous référons à la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967 ; Paillé, 1994 ; Miles et Huberman, 2003). Par conséquent notre canevas de recherche était peu structuré, nous

¹³⁶ Ce sont ces relectures qui participent à diminuer les biais issus de notre travail d'observation (Becker, 1968 ; Douglas, 1976 ; Dargère, 2012).

le justifions par notre temps de présence sur le terrain (*i.e.* 36 mois) et un objet de recherche encore peu étudié (*i.e.* la gouvernance d'un écosystème entrepreneurial). En tant qu'observateur participant incognito, nous avons suivi les recommandations de Devereux (1967) en collectant des données issues du contre-transfert. Pour y parvenir, nous avons d'abord pris en compte les aspects émotionnels. Car, pour analyser le contre-transfert, le chercheur doit accéder au ressenti général et aller « au-delà des mots », savoir détecter les émotions pour lui-même et pour les enquêtés, et les prendre en compte sans oublier les autres aspects de la situation (Devereux, 1967). Il doit aussi adopter une « attention flottante », ou une capacité d'étonnement (Arborio et Fournier, 2015), afin d'éviter le danger de choisir parmi les données disponibles et se conformer à ses attentes. L'observateur doit continuer d'explorer des situations ou événements qu'il pourrait délaissier et rester attentif aux aspects qui ne correspondent pas « à ce qui est attendu ». Dès lors, comment exploiter les matériaux issus du contre-transfert ? Nous n'avons pas voulu refouler le contenu affectif de nos observations, au contraire nous avons cherché à les « apprivoiser » en appliquant plusieurs précautions :

- **S'informer sur l'identité de nos interlocuteurs** : notre familiarité avec le terrain nous a permis de mieux comprendre les usages et les habitudes en vigueur pour nous y adapter et nous faire accepter. Par ailleurs, nous avons mis à profit notre période d'observation flottante afin de mieux connaître les acteurs de l'écosystème entrepreneurial étudié.
- **Se concentrer sur le projet scientifique** : il nous est arrivé de jouer sur un équilibre « présence/absence » (*e.g.* lors de prises de notes au cours de réunions) pour assurer une stabilité émotionnelle et réduire l'angoisse en nous recentrant sur la recherche.
- **Anticiper** : « *l'impact traumatique d'un événement potentiellement anxiogène décroît sensiblement si on y est préparé* » (Devereux, 1967, p. 30). Là encore, nous avons utilisé notre observation flottante pour anticiper les effets d'angoisse (*e.g.* se sentir incompetent, méconnaître les acteurs de l'écosystème, manquer de crédibilité, être perdu dans un bâtiment, *etc.*).
- **Isoler l'événement** : nous avons parfois vécu des situations anxiogènes desquelles nous devions extraire des informations. Pour y parvenir, nous les avons décomposées en sous-unités pour dissocier celles qui contenaient des parts d'angoisse (Devereux, 1967). Lorsque c'était le cas, nous avons réalisé un travail descriptif de la situation à l'origine du malaise permettant à la fois une prise de distance analytique et une normalisation de l'événement (*cf.* annexe 22).

L'observation participante masquée comme mode de recueil des données est un choix fort, elle implique une méthodologie rigoureuse et un travail d'analyse permanent car le chercheur doit exercer un autocontrôle de ses *affects*, tout en tenant compte de son évidente subjectivité dans sa recherche.

1.1.2. Représentativité et effets du chercheur

Dans toute recherche, la question de la fiabilité et de la validité est primordiale. On reproche régulièrement aux études par observation leur trop grande subjectivité et la difficulté à généraliser les résultats (Adler et Adler, 1987 ; Jorgensen, 1989 ; Arborio et Fournier, 2015). En conséquence, cette méthode nécessite un travail méthodologique strict, notamment lors de la collecte des données sur le terrain.

Lorsque le chercheur réalise son étude seul et avec une faible instrumentation, il prend le risque de considérer rapidement ses résultats comme représentatifs ou typiques d'un phénomène plus général (Miles et Huberman, 2003). Dans ces conditions, nous avons pris plusieurs mesures pour réussir à prendre du recul et faire une révision critique (*cf.* Tableau 25).

Tableau 25 : Problèmes de représentativité et précautions apportées

Dangers	Source d'erreurs	Précautions
Échantillonner des informateurs non représentatifs	Confiance excessive dans les informateurs accessibles et de statut élevé	Nous avons veillé à varier les informateurs et avons cherché des cas atypiques pour vérifier la représentativité des personnes avec lesquelles nous étions en interaction
Généraliser à partir d'événements ou activités non représentatifs du chercheur sur le site	Présence intermittente, surestimation des événements frappants	Notre présence sur le terrain était suffisamment longue (36 mois), nous avons réduit le risque d'inférences faussées grâce à des interactions fréquentes avec les enquêtés
Tirer des inférences de processus non représentatifs	Événements et informateurs non représentatifs ; importance accordée à la plausibilité ; bonne concordance avec les explications émergentes, biais holiste	Nous avons élargi l'univers de l'étude en augmentant le nombre de cas et en recherchant intentionnellement des cas contrastants (<i>i.e.</i> extrêmes)

Source : inspiré de Miles et Huberman (2003) et contextualisé à notre étude

Dans le cas d'une enquête par observation, le chercheur peut entraîner des attitudes et des comportements chez ses interlocuteurs qui ne se seraient pas exprimés en temps normal. C'est pourquoi l'enquêteur peut prendre le risque d'enregistrer des *artefacts* ou de fausses

inférences (Becker, 1968 ; Arborio et Fournier, 2015). Pour Miles et Huberman (2003), il existe deux sources possibles de biais : d'abord les effets du chercheur sur le site¹³⁷, puis les effets du site sur le chercheur. Nous avons tenté d'éviter au maximum ces biais dans notre travail de recueil des données (cf. Tableau 26). Bien que nous ayons pris des mesures pour collecter des données « sûres », nous ne pouvons garantir l'absence totale de biais. En effet, nous n'avons pu contrôler :

- La subjectivité de l'enquêteur : la neutralité de l'observateur ne peut être parfaite (Roy, 2006) car il n'est jamais complètement extérieur au terrain d'étude (Arborio et Fournier, 2015). Nous avons pris en compte cette subjectivité et tenté un autocontrôle des *affects* (Devereux, 1967 ; Beaud et Weber, 2010 ; Dargère, 2012), cependant il est logique de remettre en question le travail de réduction des biais et d'analyse (Lalonde, 2013 ; Arborio et Fournier, 2015).
- La distance avec les observés : malgré notre posture de « membre périphérique », le travail de distanciation reste difficile pour l'observateur participant (Adler et Adler, 1987). Dans une moindre mesure, le travail d'analyse a pu être influencé par des *affects*.

Tableau 26 : Suggestions liées au terrain d'enquête et solutions

Suggestions	Solutions
Restez aussi longtemps que possible sur le site, consacrez une partie de ce temps à simplement flâner, en vous fondant dans le paysage, en passant aussi inaperçu que possible.	- Observation participante de 36 mois (dont une période d'observation flottante de 9 mois). - Notre présence sur le terrain était continue et nous avons utilisé notre travail de consultant pour « errer » sur le site.
Utilisez des mesures discrètes, dans la mesure du possible	- Nous avons recueilli des données courantes et publiques. - Les enquêtés ne connaissaient pas l'objet d'observation.
Envisagez de coopter un informateur, en lui demandant d'observer votre influence sur le site et ses occupants.	- Nous avons un « guide » pour nous conseiller sur les normes et les comportements des acteurs.
Menez certains entretiens en dehors du site, dans un environnement social agréable de façon à atténuer ce que vous pouvez avoir de menaçant ou d'exotique pour les informateurs.	- Nous avons réalisé plusieurs de nos échanges et entretiens en dehors du cadre de travail de nos interlocuteurs (café, restaurant, parc).
Ne grossissez pas démesurément les problèmes potentiels ; vous n'êtes pas réellement un personnage si important dans la vie du site.	- Nous avons un rôle périphérique, le plus neutre possible.

¹³⁷ Ils se manifestent lorsque le chercheur trouble ou met en péril les « relations sociales et institutionnelles » entre les acteurs.

Évitez le biais d'élite en élargissant l'éventail des informateurs ; interviewez des personnes qui ne rentrent pas directement dans l'optique de l'étude.	- Notre échantillon d'étude est varié (responsables d'organisations de soutien à l'entrepreneuriat, élus, habitants, entrepreneurs, étudiants, banquiers...).
Ne négligez pas les dissidents, les excentriques, les isolés, toutes personnes dont les points de vue diffèrent de la majorité, moins soucieuses de préserver la tranquillité et l'équilibre du milieu.	- Nous avons observé et intégré les comportements des individus « dissidents » (élus d'opposition, journalistes, entrepreneurs extravagants...).
Pensez toujours en termes conceptuels ; traduisez les réflexions d'ordre affectif ou interpersonnel en réflexions plus théoriques.	- Un travail de réflexivité et d'introspection important a été mené tout au long de la recherche.
Envisagez de coopter un répondant qui accepte de fournir des informations sur le contexte et l'historique du site et de recueillir des informations lorsqu'on est absent.	- Plusieurs de nos collègues, avec qui nous avons de bons rapports, ont expliqué le contexte, l'historique et les liens existants de l'écosystème entrepreneurial.
Faites une triangulation à l'aide de diverses méthodes et sources de recueil de données ; ne vous reposez pas trop sur ce qui est dit pour comprendre le milieu.	- Triangulation réalisée <i>via</i> différentes sources de données (interlocuteurs variés, périodes de temps, données secondaires).
Ne faites pas négligemment étalage de la quantité d'informations effectivement en votre possession ; c'est une recherche déguisée de confirmation qui ne trompe que celui qui la fait.	- Notre posture d'observateur participant « incognito » a empêché l'étalage des informations collectées.
Ne perdez jamais de vue les questions de recherche ; il ne faut pas trop s'en éloigner pour suivre des pistes séduisantes, ni les abandonner pour un événement plus impressionnant ou conséquent.	- Cette recherche est placée dans la théorie ancrée, chaque jour nous consacrons du temps pour consigner et comprendre les données recueillies.

Source : inspiré de Miles et Huberman (2003) et contextualisé à notre étude

Un autre biais est à prendre en compte pour la fiabilité de la recherche : il s'agit des données « sûres » ou « incertaines » (*cf.* annexe 23). Les circonstances du recueil des données peuvent affaiblir la qualité du matériau empirique. Nous avons suivi les recommandations de Miles et Huberman (2003) et tenté de collecter, autant que possible, des données sûres. À titre d'exemple, la durée de notre enquête nous a permis d'établir des liens de confiance avec nos observés. De même, bon nombre de données ont été recueillies en milieu informel (*e.g.* discussions libres, échanges inopinés, événements de réseautage). En outre, à partir des travaux de Douglas (1976) nous avons cherché à collecter des données de qualité en réalisant un travail de validation (*cf.* Tableau 27).

Tableau 27 : Problèmes de qualité des données

Recommandations	Solutions
Confronter les données à la « dure réalité ».	Nos données sont issues d'une observation participante incognito, et donc « d'une réalité vécue de l'intérieur ».

Rechercher la « trappe », ce qui se passe au-delà des apparences.	Nous avons réalisé une analyse tout au long du travail de collecte. Nous avons systématisé ¹³⁸ les données pour rendre compte de nos observations.
Faire état de ses propres connaissances sur « ce qui se passe » et voir si le répondant est d'accord.	Plusieurs fois nous avons fait part de notre point de vue et de nos réflexions à nos interlocuteurs.
Récapituler une situation et demander au répondant d'apporter la contradiction.	Lors d'échanges informels, nous avons passé en revue des situations en cherchant à obtenir un désaccord de notre interlocuteur et en lui demandant de nous l'expliquer.
Citer des arrière-pensées possibles et observer les réactions du répondant.	Nous avons soumis nos sous-entendus à quatre des observés, parmi ceux avec lesquels nous avons le plus d'affinités, et recueilli leurs réactions.

Source : inspiré de Douglas (1976) et contextualisé à notre étude

L'observation participante, qu'elle soit incognito ou à découvert, présente plusieurs limites et nous avons exposé nos solutions pour y faire face. Il convient à présent de revenir sur la collecte des données.

1.2. Échantillonnage théorique

En théorie ancrée, le chercheur réalise les étapes de collecte et d'analyse des données continuellement, c'est à partir de cette analyse progressive que l'enquêteur revient sur le terrain dans un mouvement appelé « échantillonnage théorique¹³⁹ » (Glaser et Strauss, 1967). L'échantillonnage est dit « théorique » car les échantillons ne sont pas constitués d'individus ou de populations, mais bien de situations dans lesquelles le chercheur peut récolter des données « théorisables », c'est-à-dire qui permettent de mieux comprendre le phénomène d'étude (Glaser et Strauss, 1967 ; Guillemette, 2006). Finalement, il s'agit d'un processus de collecte de données par lequel le chercheur rassemble, code et analyse son matériau empirique, tout en décidant des données supplémentaires dont il a besoin et comment les obtenir (Glaser et Strauss, 1967). Au fur et à mesure qu'émergent les catégories conceptualisantes, le chercheur collecte

¹³⁸ Après un temps d'observation flottante de plusieurs mois, nous avons commencé à classer le matériau empirique (e.g. grilles d'observation, classement thématique) afin de mieux appréhender certains segments de réalité. Ainsi, notre analyse s'est renforcée et affinée au fur et à mesure de ce travail de systématisation.

¹³⁹ Cette pratique permet de préserver la validité de l'analyse qui reste « ancrée » dans les données du terrain et en mettant à l'épreuve des phénomènes qui apparaissent au fur et à mesure de l'observation (Glaser et Strauss, 1967). « *Le principe en est simple : il consiste à échantillonner la théorie en voie d'élaboration tout comme on échantillonnerait la population d'une étude. Ainsi, au lieu d'échantillonner des individus différents (selon le sexe, l'âge, la situation économique, etc.), il s'agit d'échantillonner les diverses manifestations d'un phénomène (représenté par une catégorie, un modèle ou une théorie en émergence). (...) L'échantillonnage théorique a lieu tout au long de la recherche* » (Paillé, 1994, p. 178).

des données pour développer ces catégories jusqu'à ce que les données recueillies ne permettent plus de les enrichir (*i.e.* saturation théorique). Pour y parvenir, nous avons diversifié nos sources de données (Glaser et Strauss, 1967).

Lorsqu'il sélectionne des groupes de comparaison, le chercheur doit garder à l'esprit que son objectif est de réaliser un échantillonnage de données en théorie pertinentes, il n'essaye donc pas d'obtenir les données les plus complètes possibles sur un groupe. Le mémo ci-dessous illustre de quelle façon nous avons sélectionné certains groupes pour notre recherche.

Mémo n°9 « sélection groupes Organisations de Soutien à l'Entrepreneuriat » (24/06/2016) :
« Une unité majeure de comparaison est le type d'organisation de soutien à l'entrepreneuriat car le service apporté aux entrepreneurs dépend du type de projet et de sa maturité. Pour chaque organisation de soutien à l'entrepreneuriat, je vais donc tenter d'élargir les situations d'entrepreneurs soutenus dans leur démarche de création et que je pourrai observer. Je commencerai mon observation dans les organisations où l'une des deux conditions (type de projet – maturité du projet) est maximisée. En particulier celles où la maturité du projet est forte pour les observés de l'organisation et d'autres où elle est peu prise en compte, les organisations où le type de projet compte et d'autres où il n'est pas déterminant. Je souhaite observer, dans ces organisations, des entrepreneurs porteurs d'une activité en lien avec les trois domaines de spécialisation de la ville et des entrepreneurs sans lien apparent ».

Les situations échantillonnées peuvent être observées à plusieurs reprises et sous des angles différents. Tout au long de la recherche et à mesure que l'analyse se développe, la sélection des groupes et des situations se précise. La collecte des données est dirigée par les résultats progressifs de l'analyse (Glaser, 1978). Nous avons poursuivi ce processus jusqu'à la saturation qui considère que le recueil de nouvelles données n'enrichit pas la conceptualisation et la théorisation du phénomène d'étude (Strauss et Corbin, 1998).

1.3. Outils de recueil des données

Le travail d'analyse s'effectue pendant et *a posteriori* de la collecte des données issues de l'observation. Pour les rendre exploitables, le chercheur doit mettre en forme les données. Nous commençons par exposer notre outil de recueil principal (*i.e.* le journal de terrain), puis

nous présentons les autres instruments de consignation et de retranscription de l'enquête (*i.e.* fiches descriptives, grilles d'observation, fiches analytiques, données secondaires).

1.3.1. Journal de terrain

« Une caricature du chercheur de terrain pourrait le montrer déambulant avec un petit carnet à la main. (...) On le comprend bien en ce qui concerne l'observation incognito : la prise de notes révélerait l'identité du sociologue, du moins si le rôle qu'il occupe ne prévoit pas d'activité d'écriture » (Arborio et Fournier, 2015, p. 54). Tout au long de l'observation participante, nous avons utilisé un journal de terrain¹⁴⁰ pour consigner les données. Il s'est matérialisé sous deux formes :

- (1) Un carnet : nous y avons noté directement des actions ou des « observations au vol ». Nous l'avons également mis à profit pour y rédiger des mémos, car, au-delà de collecter des informations, ils permettent de relier des catégories de données et illustrent une « intention de conceptualisation ». Il nous est arrivé d'oublier notre carnet ou de ne pouvoir y consigner la situation observée directement, dans tous les cas l'usage de la mémoire a été prépondérant pour le travail d'observation (*cf.* 1.1.1. de cette section).
- (2) Un fichier d'ordinateur : nous avons rapporté chaque situation d'observation dans un fichier informatique et avec une référence dédiée (*i.e.* JT_DATE).

Chaque jour d'observation, ou les jours qui suivaient, nous avons opéré une relecture et un traitement des données brutes (Miles et Huberman, 2003). Le journal de terrain est un outil fondamental pour toute recherche par observation (Dargère, 2012). Il nous a permis de « nous libérer » en y consignant nos ressentis, nos angoisses, ce qui nous perturbait ou qui était désagréable. Nous y avons également recueilli des données brutes avec le plus d'informations détaillées possible. Ce travail préliminaire nous a été utile pour retranscrire ensuite des notes plus contextualisées, qui, avec une prise de recul suffisante, sont mieux analysées. Le journal de terrain nous a été particulièrement utile pour donner forme à la démarche introspective et analytique indispensable à notre recherche. Il a été un support clé pour mettre en exergue les allers-retours constants avec le terrain, les ajustements et l'évolution de notre objet d'étude.

¹⁴⁰ Également appelé « carnet de bord », « journal de bord » ou « carnet de recherche ».

Transcrire la réalité observée n'est pas un travail facile. Comment prendre des notes en temps réel tout en suivant les discours et les actions de l'observé ? Quelles techniques utiliser pour gagner du temps ? De quelle manière éviter d'être découvert ? Pour simplifier la collecte des données nous avons suivi plusieurs recommandations (*cf.* Tableau 28).

Tableau 28 : Suggestions pour la transcription

Suggestions	Solutions
Utiliser un système d'abréviations pour transcrire en situation d'observation.	Après avoir consigné les premières séquences observées, nous avons construit un système d'abréviations pour transcrire plus rapidement (<i>cf.</i> annexe 24).
Se servir de sa mémoire et sélectionner pour retranscrire globalement ¹⁴¹ .	Nous avons mobilisé notre mémoire pour reporter des situations le soir même ou plus tard après le temps de travail.
Avoir un espace « refuge » où l'observateur peut calmement revenir sur ce qu'il a écrit.	Nous avons utilisé notre bureau de travail pour consigner rapidement (ou relire et compléter) des scènes observées.

Source : inspiré de Dargère (2012) et contextualisé à notre étude

Par ailleurs, nous avons réalisé deux sortes de transcription :

- (1) Nous avons cherché à reporter le plus fidèlement possible les conversations, les propos et les comportements des observés (*e.g.* mémos¹⁴², journal de terrain).
- (2) Nous avons synthétisé les situations *via* des notes repères, des fiches descriptives et des grilles d'observation.

Nous avons utilisé notre fonction de consultant pour justifier nos enregistrements, *i.e.* comptes rendus de réunion ou d'entretien, prises de notes lors des rendez-vous ou photographies de locaux. Bien entendu, prendre des notes durant les séquences informelles est complexe, en effet, comment justifier de rapporter des observations sur un carnet près d'une machine à café, lors d'un repas ou dans un couloir ? Il nous est arrivé plusieurs fois de devoir trouver des stratagèmes pour réussir à consigner rapidement¹⁴³.

¹⁴¹ Nous n'avons pas toujours pu transcrire les situations d'observation directement : entretien informel avec un interlocuteur, prise de notes suspecte, trop d'acteurs présents, *etc.*

¹⁴² « Il est crucial de rédiger des mémos si l'on adopte comme Glaser une approche hautement inductive, basée sur la théorie de l'enracinement. [...] Dans une approche inductive, les mémos ont souvent une fonction de « regroupement » ; ils regroupent des faits qui semblent avoir des points communs » (Miles et Huberman, 2003, p. 143).

¹⁴³ Par exemple, nous n'avons pas hésité à utiliser des prétextes comme le besoin de téléphoner, d'aller aux toilettes ou d'aller chercher un café.

Observer revient à rendre compte d'une réalité en la vivant de l'intérieur (dans le cas où le chercheur participe). Le chercheur interprète donc ce qu'il observe et consigne. Afin d'éviter une interprétation inexacte, l'enquêteur doit éviter de rechercher, par principe, des objectifs sous-jacents ou des intentions cachées. Il doit aussi replacer le discours de l'observé dans la chronologie des événements du terrain (Roy, 2006 ; Dargère, 2012). Nous avons suivi ces recommandations en effectuant des « interprétations simples » et en plaçant les propos rapportés dans le contexte du terrain. Comme nous l'avons expliqué, la méthode de l'observation incognito nous permet d'éviter une modification de la réalité par les enquêtés (Goffman, 1968 ; Chauvin et Jounin, 2012). Toutefois, elle n'exclut pas un travestissement des propos ou une modification du discours de l'observé pour une raison quelconque. Le chercheur enregistre donc une « réalité déguisée » (mais réelle), l'enquêté agit ou s'exprime comme il l'entend, sans objectivation de son comportement. *« La réalité peut alors être biaisée pour une tout autre raison et notamment dans les scènes de vie quotidienne ordinaire. (...) La méthode par entretien peut favoriser l'excès d'ajustements réflexifs. À l'inverse, la consignation de conversations issues de l'observation clandestine n'en induit pas suffisamment. Quel qu'il soit le discours de l'acteur signifie cependant toujours quelque chose »* (Dargère, 2012, p. 65).

Mémo n°12 « projet structure » (07/10/2016) :

« Les faits établis dans le journal de terrain les 27 mai, 29 juin et 13 juillet derniers montrent l'intention d'avoir une organisation qui fédère les acteurs de l'écosystème. Comment ? À travers des événements, des projets communs, des groupes de travail, etc. Cette structure aurait sa propre équipe mais serait fondée par des acteurs institutionnels dont la Métropole est le fer de lance. »

Note repère « Tech Amiénoise » (07/02/2016) :

« Statut : association de loi 1901 (11 mai 2015). Rôle : rassembler l'ensemble des acteurs du numérique pour dynamiser l'économie et le savoir sur le territoire local. Dispositifs : cantine numérique avec un espace de co-working, user lab, studio d'enregistrement vidéo et un amphi. Équipe de plusieurs personnes (4-5 ?). 1 startup weekend vient d'être organisé (janvier), 1 autre l'année prochaine ? ».

1.3.2. Les autres outils utilisés

Au-delà du journal de terrain, nous avons utilisé d'autres formes de documents pour collecter les données primaires (Arborio et Fournier, 2015).

- (i) **Fiches descriptives** : nous avons décrit des lieux, des organisations, des événements ou des interactions pour faciliter notre compréhension du terrain et de notre objet de recherche.
- (ii) **Fiches analytiques** : entre plusieurs séquences observées, nous avons procédé à des analyses provisoires des données brutes et qui nécessitaient une validation sur le terrain. Cette tâche participait au travail de distanciation essentiel pour la validité des résultats.
- (iii) **Grilles d'observation** : cet instrument permet de centrer l'attention du chercheur¹⁴⁴, nous l'avons utilisé après notre période d'observation flottante lorsque notre vision du terrain était plus claire et notre objet de recherche bien défini. En tant qu'observateur, nous avons mobilisé deux types de grilles : d'abord des grilles d'approche pour « baliser » un espace, un événement ou un lieu (*cf.* Tableau 29), ensuite des grilles systématiques avec les éléments précis des situations à observer.

Tableau 29 : Extrait de la grille d'approche n°15 (visite du Quai de l'innovation le 07/10/2016)

Acteurs présents	Services associés	Localisation	Statuts	Ressources humaines	Publics visés
CCI	- Accueil du public - Location d'espaces pour des événements, formations, conférences ou réunions.	Rez-de-chaussée, à l'entrée du bâtiment	Établissement public administratif	1 personne	Entrepreneurs et organisations de toute taille
Tech amiénoise	- Co-working - User lab - Studio d'enregistrement vidéo (cantine TV) - Salle d'événements - Offre de formation (école du numérique en projet)	Au Rez-de-chaussée du bâtiment, derrière le patio	Association (loi 1901)	Une équipe de 4 personnes	Entrepreneurs dans le numérique, étudiants, entreprise du numérique
Amiens Cluster	- Networking (un événement/mois)	Au 2 ^e étage, un plateau avec plusieurs	Association (loi 1901)	Une équipe de 9 personnes	Entrepreneurs, laboratoires de recherche,

¹⁴⁴ En retour, l'inconvénient d'un tel outil est de limiter le regard du chercheur. S'il est utilisé avec excès, il peut enfermer l'observateur dans une posture où il ne « voit » plus la nouveauté ou l'imprévu, et donc il prend le risque de rater des événements significatifs pour comprendre son objet d'étude.

	<ul style="list-style-type: none"> - Incubateur/accélérateur (espace en cours d'aménagement) - Promotion de l'écosystème (salon, délégation internationale...) 	bureaux et une salle de réunion			entreprises de toute taille
La place (plateforme locale d'aide à la création d'entreprise) – à venir en 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Rendez-vous individuels et ateliers collectifs - Formations et accompagnement post-crétation - Guichet unique (financements et hébergements) 	L'installation est prévue au 1 ^{er} étage du bâtiment	Aucun – Charte de partenariat	Soutien de l'ADIE, Amiens Cluster, BGE, CCI, Initiative Somme, La Machinerie, Positive Planet, Chambre des métiers.	Individus désireux de créer leur entreprise, étudiants, entrepreneurs

Ce travail de recherche a également été enrichi par des données secondaires. L'avantage de ce type de données réside dans le fait qu'elles sont déjà « assemblées » et qu'elles permettent de confronter et d'évaluer les données primaires. En revanche, ce sont des informations qui peuvent devenir rapidement obsolètes, être trop exhaustives ou dont l'accès est parfois difficile (Thiéart *et al.*, 2014). Pour cette thèse, nous avons mobilisé deux types de données secondaires :

(1) Les données internes. Ces informations, déjà formées par des organisations ou individus, nous ont aidé à reconstituer l'historique et à comprendre le contexte de l'écosystème étudié avant d'entrer sur le terrain (*e.g.* archives de CCI, INSEE et ville d'Amiens, articles de presse, rapports, notes, statuts d'associations, *etc.*). De plus, elles ont complété nos observations en générant des informations que les acteurs n'exprimaient pas d'eux-mêmes. Nous avons obtenu ces données par le biais de notre fonction de consultant junior et au fur et à mesure de nos prises de contacts avec nos interlocuteurs. Nous disposions d'une autorisation d'exploitation et aucun document n'était confidentiel ou frappé de « non-diffusion »¹⁴⁵.

(2) Les données externes. Leur accès est simplifié grâce aux bases de données électroniques, nous les avons utilisées pour appréhender le sujet de l'entrepreneuriat (*e.g.* documents officiels, rapports ministériels, *etc.*) et la situation socio-

¹⁴⁵ Bien entendu nous avons veillé à ne pas les « sortir » du cercle d'acteurs concernés au moment de la recherche.

économique du terrain (e.g. documents INSEE, publications CCI, revues de presse, etc.).

Pour analyser nos données secondaires, nous avons procédé à une analyse de contenu. Dans ce cadre, et en parallèle du travail de collecte, le chercheur doit prendre garde à la validité de ce type d'information. L'enquêteur n'a pas toujours suffisamment connaissance du contexte dans lequel certains documents ont été publiés et il doit les expliquer en toute subjectivité (Thiéart *et al.*, 2014). Les données secondaires risquent de présenter un problème de contamination¹⁴⁶, en effet les observés peuvent influencer ou avoir influencé les sources. Les informations disponibles peuvent donc « contaminer » le chercheur en lui décrivant une situation telle qu'elle a été représentée par les enquêtés. Pour y remédier, nous avons comparé les données obtenues avec d'autres sources pour représenter au mieux la réalité du terrain. Lorsque c'était possible, nous avons utilisé une double source : soit en recoupant l'information d'une première source auprès d'une seconde source, soit en utilisant un interlocuteur pour nous aider à interpréter l'information disponible. Nous avons exclu les sources secondaires qui nous paraissaient trop « contaminées ».

2. Analyse comparative et continue des données

« *Théoriser, cela implique de hisser à un certain niveau de généralité et d'abstraction l'analyse qui est faite des phénomènes étudiés dans le contexte de l'enquête* » (Paillé, 2017, p. 69). Le chercheur réalise cet exercice scientifique de façon progressive (Glaser et Strauss, 1967) et pour traiter nos données nous avons eu recours à la méthode de Paillé (1994). Rappelons que le travail de collecte et d'analyse du matériau empirique s'effectue en « spirale » et les opérations analytiques de Paillé (1994) se superposent pendant un certain temps avec des retours en arrières permanents¹⁴⁷.

Dans cette recherche, nous avons utilisé le logiciel Atlas.ti comme outil d'aide à l'analyse de nos données. Précisons que Atlas.ti assiste le chercheur mais ne le remplace pas. L'ensemble de nos données d'observation ont été préalablement retranscrites sur ordinateur

¹⁴⁶ « *On peut définir la contamination comme toute influence exercée par un acteur sur un autre, que cette influence soit directe (persuasion, séduction, impression, comportement, etc.) ou indirecte (émission de message par un tiers, diffusion non contrôlée de signaux aux acteurs, choix des termes dans un guide d'entretien, etc.)* » (Thiéart *et al.*, 2014, p. 284).

¹⁴⁷ La force de la méthode de Paillé (1994) réside dans la liberté donnée au chercheur. Par exemple il nous est arrivé de recommencer un travail de catégorisation vis-à-vis de nos données d'observation des entrepreneurs plutôt que de poursuivre les étapes suivantes de la méthode.

afin de pouvoir être importées dans la base de données du logiciel. Atlas.ti est un outil qui permet de travailler sur un volume de données important et qui valorise les opérations de classification et de catégorisations du matériau empirique. Il est considéré comme un *Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS)* très performant pour coder, questionner des données très hétérogènes (textuelles, images, vidéos, archives...) et pour les lier entre elles (Miles et Huberman, 2003).

L'apport du programme Atlas.ti à notre recherche est triple. Premièrement, au cours de la phase de codification, les micro-analyses¹⁴⁸ sont intenses et la centralisation au sein d'un même fichier (*i.e. hermeneutic unit*) permet de gagner du temps et de le consacrer à l'analyse des données. Deuxièmement, le logiciel apporte une grande souplesse pour le codage (*i.e. ouvert, in vivo*, codage par liste), il est possible de créer des codes qui désignent les propriétés des catégories créées ce qui facilite ensuite leur mise en relation. Atlas.ti permet justement de faire apparaître des liens préformatés entre les catégories¹⁴⁹ de manière simplifiée (*e.g. cause, conséquence, contradiction, est associé avec, etc.*). Troisièmement, le programme apporte une aide graphique qui permet d'établir des liens de façon visuelle et d'identifier des catégories centrales (Strauss et Corbin, 1998).

Encadré 3 : Extrait code link manager au 04/10/2016 (Atlas.ti)

Source	Relation	Target	Comm
fait partie de	fait partie de	RESS_Ressources	
RESS_MATDEV 3	fait partie de	RESS_Ressources 0	
ROL_Rôles 0	fait partie de	GouvEE 0	
Organise			
G_HEX 1	Organise	A_R 1	
G_HEX 1	Organise	A_SER 4	
GouvStrat 0	Organise	Chantier Dessine moi ma ville 0	
TI-13 0	Organise	R-ENT 0	
Parce que			
G_HLEG 0	Parce que	AC_MACH 1	
G_HLEG 0	Parce que	AC-TECH 4	
S'appuie sur			
Climat de l'entrepreneuriat 0	S'appuie sur	Milieu incubateur 0	

¹⁴⁸ L'objectif des micro-analyses est de comprendre ce qui n'est pas explicite dans les propos ou attitudes des observés. Ces opérations restent tributaires de la sensibilité théorique de l'enquêteur (Glaser, 1978) et le fait de les produire permettra de reconsidérer plus tard ces interprétations dans le travail d'analyse.

¹⁴⁹ L'outil « Familles » apporte un métaclassement qui permet de rassembler les codes et mémos autour d'une idée principale. Le chercheur peut lier les familles entre elles ou avec des codes ou d'autres documents textes. Cette opération facilite l'émergence de concepts dans les données.

Comme tout logiciel Atlas.ti contient des limites et notamment le risque de s'éloigner de la réalité des observés (Gilbert, 2002). *Primo*, lors du codage, le nombre de codes, micro-analyses et mémos augmentent rapidement ce qui peut empêcher le chercheur de s'interroger sur l'essence des données, en clair plus on code et plus on prend le risque de détacher les données de leur contexte d'origine (Gilbert, 2002). *Secundo*, le chercheur pourra être tenté de reproduire la façon dont le programme fonctionne lors des activités d'interprétation¹⁵⁰, Gilbert (2002) parle de changement « métacognitif ». Nous avons pris en compte ces limites latentes et malgré toutes nos précautions (*i.e.* pensée réflexive) nous ne pouvons garantir l'absence totale de biais.

Nous consacrons les pages qui suivent à détailler les six opérations que nous avons réalisées pour obtenir une nouvelle compréhension du phénomène de gouvernance dans les écosystèmes entrepreneuriaux (*cf.* Tableau 30).

Tableau 30 : Les 6 opérations pour une analyse progressive des données

Opérations	Description	Questions à se poser
Codification	Dégager les éléments principaux dans le discours ou l'observation en appliquant des « mots » ou « expressions » pour résumer les propos ou situations	<i>Qu'est-ce qu'il y a ici ? Qu'est-ce que c'est ? De quoi est-il question ?</i>
Catégorisation	« Mot » ou « expression » pour apporter un sens plus général à un ensemble de données brutes du corpus ou d'éléments déjà codés	<i>Qu'est-ce qui se passe ici ? De quoi s'agit-il ? Je suis en face de quel phénomène ?</i>
Mise en relation	Trouver des relations entre les phénomènes observés (par hiérarchie, fonctionnement, ressemblance, ou dépendance)	<i>Ce que j'ai ici est-il lié avec ce que j'ai là ? En quoi et comment est-ce lié ?</i>
Intégration	Faire émerger des situations observées un phénomène plus général. Cette opération est primordiale pour la compréhension de l'objet d'étude	<i>Quel est le problème principal ? Je suis devant quel phénomène en général ? Sur quoi mon étude porte-t-elle en définitive ?</i>
Modélisation	Représenter de manière schématique les processus mis à jour lors des précédentes opérations, le chercheur va encore plus loin dans la conceptualisation en systématisant la dynamique exposée dans la « mise en relation »	<i>Comment le phénomène se dévoile-t-il ? Quelles sont les propriétés du phénomène ? Quels sont les antécédents et les conséquences du phénomène ?</i>

¹⁵⁰ L'outil de recherche Atlas.ti peut faire apparaître des relations qui ne reflètent pas les liens empiriques entre les codes à cause des nombreuses mises en relation possible dans une base de données volumineuse (Gilbert, 2002).

		<i>Quels sont les processus en jeu autour du phénomène ?</i>
Théorisation	Formuler la théorisation sachant qu'elle est temporaire et liée à l'observation	

Source : Paillé (1994)

2.1. De l'examen descriptif des données à la mise en relation des catégories

Notre objet de recherche porte sur la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial, nous nous intéressons donc au processus de coordination d'acteurs et de facteurs interdépendants à même de développer l'entrepreneuriat dans le contexte d'une ville de taille moyenne. Comme nous l'avons affirmé, la principale limite dans les études sur la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux réside dans leur approche très holistique (Audretsch et Link, 2017 ; Colombelli *et al.*, 2017 ; Cunningham *et al.*, 2017 ; Spigel, 2017, 2018). L'objectif de cette thèse est de rendre compte du processus à l'œuvre dans la gouvernance d'un tel système qui plus est dans un contexte où un groupe d'acteurs choisit d'occuper un rôle actif.

L'analyse des données prend forme à mesure que le chercheur réalise 6 grandes étapes dont l'ampleur varie en fonction de la recherche. Chacune contribue à la conceptualisation du matériau empirique pour aboutir à la théorisation de ce qui est observé (Paillé, 1994 ; Méliani, 2013). Ci-après nous présentons notre travail sur les premières opérations à savoir l'examen descriptif des données, l'analyse *via* des catégories conceptualisantes et leur mise en relation.

2.1.1. Codification du matériau empirique

Puisque notre recherche se veut abductive, nous n'avons pas effectué de précodification des données sans avoir débuté le travail de recueil (Glaser et Strauss, 1967). « *Les données coïncident bien avec les codes qui les représentent et on est plus proche d'un « code en pratique » que du « code générique tous usages » issu d'une liste de départ préfabriquée. L'analyste est alors plus ouvert et plus sensible au contexte, même si, de nouveau, l'objectif final est de mettre en cohérence les observations avec une théorie ou une série de construits* » (Miles et Huberman, 2003, p 115). Cette opération est cruciale puisqu'elle constitue le point de départ de la méthode. Nous avons donc relevé, dégagé voire thématiqué avec des « mots », « expressions » ou « courtes phrases » toutes les observations retranscrites. Nous avons procédé à plusieurs lectures de nos notes et retranscriptions (*i.e.* journal de terrain, mémos, fiches descriptives, documents d'archives...) pour qualifier les éléments du corpus et débiter leur analyse. Notre travail de codage a été réalisé directement à partir des données collectées (*i.e.*

codes *in vivo*), nous avons donc travaillé par échantillonnage théorique (Glaser et Strauss, 1967 ; Paillé, 1994 ; Méliani, 2013).

Encadré 4 : Extrait sur codification, fiche de synthèse n°4 (13/07/2016)

Résumé des informations sur chacune des questions cibles :

Objectifs : Véritable volonté de créer un espace de créativité et d'idéation qui permettra aux acteurs du QI (école, grand public, entreprises, etc.) d'entretenir une dynamique collective d'innovation. L'objectif est également de donner la possibilité aux différents acteurs de profiter de cet espace pour mettre en oeuvre leur politique d'open innovation [défis créatifs, école de créativité, start-up week end, etc.]

La procédure est la suivante :

- Lors des premières observations, nous avons effectué de nombreuses lectures de leurs retranscriptions pour les codifier (*cf.* Tableau 31), ce qui nous a permis d'identifier des phénomènes en lien avec nos objectifs de recherche.
- Nous avons recherché ces mêmes phénomènes dans les observations suivantes, bien entendu d'autres ont émergés.
- Nous avons repris notre échantillonnage pour y ajouter les nouveaux phénomènes jusqu'à ce qu'aucun nouvel élément pertinent n'apparaisse plus.

Tableau 31 : Présentation des codes de niveau 2 appartenant au code « ROL »

Code central	Définition
ROL	Rôle des acteurs impliqués dans la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial
Codes de catégorie inférieure	Définitions
ROL-C1	Établit et favorise l'émergence des relations entre les acteurs
ROL-C2	Collabore fortement avec les autres acteurs de l'écosystème
ROL-C3	Coordonne un autre groupe d'acteurs
ROL-C4	Provoque les GT
ROL-C5	Organise les rencontres
ROL-F	Offre des ressources aux autres acteurs de l'écosystème
ROL-G	Possède des ressources utiles à l'entrepreneuriat
ROL-ME	Transmet et diffuse l'information dans l'écosystème entrepreneurial
ROL-ORC	Guide et soutient les activités du réseau, établit la confiance dans l'écosystème pour stimuler la collaboration

Au cours du processus de codage, nous avons également formulé des codes par nous-même (*cf.* annexe 25). Pour chaque observation, nous avons effectué un premier travail de codage de la

situation retranscrite, par la suite nous avons fait un retour sur les corpus d'analyse pour nous assurer que les codes identifiés reflétaient bien les séquences observées. Progressivement, nous avons délaissé la codification minutieuse, en effet l'examen des observations retranscrites n'était plus aussi détaillé qu'au début et les catégories clés ont commencé à apparaître. Le matériau empirique restait l'objet d'analyse essentiel mais nous nous en sommes davantage servi pour vérifier nos propositions (Glaser et Strauss, 1967 ; Paillé, 1994). A titre d'exemple, dans l'extrait ci-dessous, le code conceptuel TI-4 (*i.e.* standards pour l'accompagnement entrepreneurial) est en réalité déjà une catégorie et nous l'avons utilisé tel quel lors de la catégorisation.

Extrait d'une retranscription, journal de terrain (17/04/2018) :

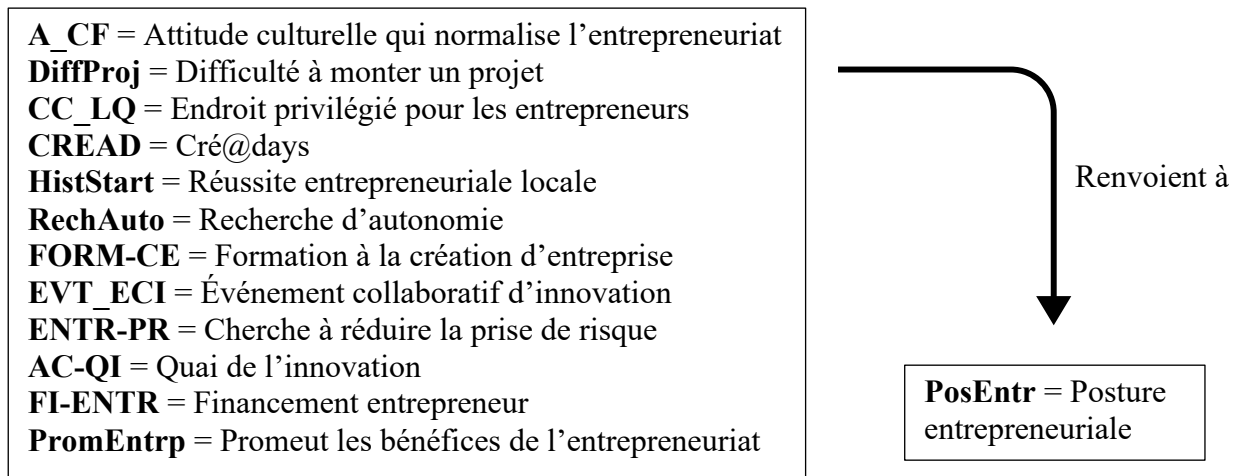
« *Au cours de la présentation une diapositive présente l'ensemble de la chaîne d'acteurs et de dispositifs destinés à accompagner les entrepreneurs. A chaque étape correspondent des outils permettant d'uniformiser l'appui aux porteurs de projets innovants (TI-4)* ».

2.1.2. Catégorisation

Cette deuxième opération enrichit la première puisqu'elle consiste à coder de nouveau les observations retranscrites en utilisant « la catégorie » (Paillé, 1994). Nous avons donc mis à profit la codification initiale en relisant les codes pour les regrouper en catégories, *i.e.* selon des concepts, des phénomènes, des idées plus larges, *etc.* Avant tout, pour exploiter la codification initiale, nous avons :

- (1) **Identifié des codes conceptuels**, c'est-à-dire des codes qui renvoient à des phénomènes ou des idées plus théoriques (nous les avons parfois utilisés comme catégorie).
- (2) **Réalisé des regroupements** : certains codes ont été rassemblés (*i.e.* « codes chevilles ») car ils renvoyaient à un même élément ou une même idée, et donc une catégorie (*cf.* Figure 17).
- (3) **Vérifié l'importance des codes** : au fur et à mesure du travail d'analyse, certains codes paraissaient avoir plus d'importance que d'autres (*i.e.* « codes centraux »). À l'inverse, d'autres semblaient hors sujet, nous les avons nommés « codes de réserve » pour indiquer qu'ils pouvaient être encore utiles malgré tout.

Figure 17 : Création de la catégorie « posture entrepreneuriale » à partir de la codification initiale



Encadré 5 : Codes centraux de notre recherche au 24/10/2017

Acteur entrepreneurial (AC-Entrep)
 Activation des proximités (ActProx)
 Agrégation élargie (AE-EE)
 Attitude culturelle qui normalise l'entrepreneuriat (A_CF)
 Attribut matériel existant (AttMat1)
 Attribut matériel défaillant (AttMat2)
 Attribut social existant (AttSoc1)
 Attribut social défaillant (AttSoc2)
 Attribut culturel existant (AttCult1)
 Attribut culturel défaillant (AttCult2)
 Changement institutionnel (ChInst)
 Changement association normative (PratInst-5)
 Connecteur (ConT)
 Fabrication réseau normatif (PratInst-6)
 Favorable au changement d'institutions (Fav-ChInst)
 Fournisseur de ressources (RESS-5)
 Gouvernance opérationnelle (GouvOp)
 Gouvernance stratégique (GouvStrat)
 Institution formelle (InstF)
 Institution informelle (InstINF)
 Mobilisation institutionnelle (MobInst)
 Mimétisme (PratInst-7)
 Objectif stratégique de la gouvernance (G_OBJ)
 Pratique de persuasion (PratInst-1)
 Pratique de régulation (PratInst-3)
 Pratique de représentation (PratInst-8)
 Pratique éducative (PratInst-9)
 Recherche et construction d'une identité (PratInst-4)
 Règles constitutive (PratInst-2)
 Répartition des rôles dans le soutien aux entrepreneurs (RepOSE)
 Réticent au changement d'institutions (Res-ChInst)

La catégorisation consiste à hisser l'analyse à un niveau plus conceptuel. L'exploitation de la codification initiale constitue le premier travail pour identifier des catégories. Ensuite, nous avons utilisé le questionnement lié à cette étape (*cf.* Tableau 30) pour identifier des catégories directement depuis le corpus de notre travail d'observation. Cette opération fait intervenir la sensibilité théorique du chercheur (Glaser et Strauss, 1967 ; Glaser, 1978 ; Strauss et Corbin, 1998) c'est-à-dire sa capacité à saisir des nuances ou indices dans les données pour en dégager un sens et à les analyser. Dès lors, comment mettre en pratique une telle aptitude ? Nous avons suivi les recommandations de Glaser (1978) et Strauss et Corbin (1998) en réalisant une méta-analyse nous permettant de prendre conscience de notre démarche de recherche.

« Notons quatre opérations parmi les plus profitables pour l'évolution et la fiabilité de la théorisation. En ce qui concerne les principales catégories, le chercheur aura avantage à : 1) les définir ; 2) en dégager les propriétés ; 3) en spécifier les conditions sociales légitimant leur formulation ; et, 4) en identifier les diverses formes » (Paillé, 1994, p. 164). Nous avons donc défini chaque catégorie en décrivant ses propriétés (*i.e.* ce qui la compose), en précisant ses conditions d'existence (*i.e.* ce qui doit être présent pour que la catégorie s'applique) et mis à jour ses différentes dimensions (*i.e.* durée, formes, intensité...). Le tableau ci-dessous illustre le travail que nous avons réalisé pour l'évolution et la fiabilité de la théorisation.

Tableau 32 : Exemple de consolidation de la catégorie « posture entrepreneuriale »

Catégorie subsidiaire	Posture entrepreneuriale
Définition	Ensemble d'actions visant à partager et inculquer les aptitudes propres aux entrepreneurs.
Propriétés spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Discours positif en faveur de la création d'entreprise. • Mise en situation d'apprentissage pour les individus (étudiants, salariés). • Les acteurs de l'entrepreneuriat cherchent à augmenter la tolérance au risque des citoyens. • Valorisation de l'entrepreneur et de ses réussites.
Conditions d'existence	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté de déployer des efforts au profit de la création d'entreprise. • Désir de véhiculer un esprit d'entreprendre.
Dimensions	<ul style="list-style-type: none"> • Espaces événements dédiés pour la pratique de l'entrepreneuriat. • Posture entrepreneuriale positive (<i>i.e.</i> les actions parviennent à générer auprès des individus des capacités pour entreprendre). • Posture entrepreneuriale négative (<i>i.e.</i> les individus restent sceptiques et continuent de mettre en doute les bénéfices de l'entrepreneuriat).

Pour juger de la solidité théorique d'une catégorie, nous nous sommes reportés à sa récurrence et à sa pertinence par rapport aux autres catégories identifiées. Nous avons visé ce que Glaser

et Strauss (1967) appellent la « saturation » d'une catégorie, en clair l'analyse de nouvelles données n'apporte rien à la spécification du phénomène auquel correspond la catégorie. Au cours de notre recherche, nous nous sommes souvenus de certaines séquences observées mais que nous n'avions pas enregistrées. Après comparaison, nous avons ignoré certaines données car la catégorie établie était saturée, toutefois si elles indiquaient une nouvelle propriété, nous l'avons prise en compte dans l'émergence de la catégorie correspondante (Glaser et Strauss, 1967).

2.1.3. Mise en relation des catégories et propriétés

Cette opération consiste à trouver des liens entre les catégories, qui souvent ont déjà commencé à se former dans le travail de catégorisation. Ici, l'objectif est de mettre en relation des catégories, *a priori* indépendantes les unes par rapport aux autres, jusqu'à bien préciser leurs liens. Nous avons donc procédé à une « approche empirique » pour cette opération, c'est-à-dire que nous avons mis en relation des catégories à partir du corpus correspondant et des phénomènes auxquelles elles sont liées (*cf.* annexe 26).

Mémo n°24 « essai de relations entre catégories n°14 » (10/09/2017) :

« La *structuration* de l'écosystème entrepreneurial répond au besoin 1) d'organiser les acteurs de la communauté entrepreneuriale en vue de rendre plus performant les créations d'entreprises de type start-up (catégorie *spécialisation*) et 2) créer voire renforcer les liens existants entre ces mêmes acteurs (d'où un nécessaire *sentiment d'appartenance* à l'écosystème et une *attente d'identité*). La *structuration* entraîne deux conséquences : l'ensemble des ressources et services doivent accompagner l'entrepreneur dans le développement de son projet (catégorie *organisation de l'offre entrepreneuriale*), et il en résulte une spécialisation de la ville autour de grandes thématiques auxquelles se rattachent les acteurs de l'écosystème ».

Figure 18 : Schématisation mise en relation de catégories (extrait logiciel Atlas.ti)

Une fois de plus, nous avons utilisé les questions proposées par Paillé (1994) pour comparer les catégories¹⁵¹. Il nous est arrivé de procéder à des mises en relation spéculatives (*i.e.* en émettant des hypothèses) avant l'observation de certains événements, dans tous les cas, elles ont été confirmées ou réfutées par nos données empiriques (*cf.* annexe 27).

Mettre en relation les catégories constitue une étape majeure dans la *grounded theory* car elle permet de passer de la description à l'explication (Glaser et Strauss, 1967). Cependant, cette opération peut rendre compte d'une complexité dangereuse pour l'enquêteur car l'analyse pourrait ne jamais s'arrêter. Pour l'éviter, nous avons poursuivi notre analyse qualitative progressive en passant aux étapes suivantes, c'est ce que nous détaillons dans la prochaine partie.

2.2. De l'intégration analytique à la consolidation de la théorisation

Le corpus a d'abord été examiné puis codifié partiellement, il a ensuite fait l'objet d'une lecture plus conceptuelle en distinguant des catégories (*cf.* Tableau 33). Nous les avons développées et transformées en parallèle d'une comparaison continue entre la réalité observée et celle théorisée, nous les avons mises en relation afin de dégager les liens entre les catégories. Au fur et à mesure que les mises en relation se sont multipliées, nous sommes passé aux étapes

¹⁵¹ Pour commencer l'étape de « mise en relation », Paillé (1994) suggère d'avoir recours à la schématisation afin de rendre compte le plus fidèlement possible de la réalité. Ensuite, le chercheur rédige un mémo qui complète le travail de schématisation. Nous avons suivi ces recommandations.

suivantes. Ces opérations sont primordiales car elles font apparaître l'objet précis de notre travail doctoral, les relations qui caractérisent le phénomène et enfin sa théorisation (Paillé, 1994, 2017). Nous avons écarté plusieurs codes de réserve car ils étaient hors sujet vis-à-vis de notre objet de recherche ou paraissaient nous mener dans une impasse. Par exemple, au début de notre travail doctoral nous avons codé des données renvoyant aux mécanismes de fonctionnement des relations interorganisationnelles puis nous les avons abandonnées. De même, à un autre niveau de l'étude, nous avons décidé d'écarter plusieurs codes liés à la dimension sociale de l'entrepreneuriat.

Tableau 33 : Codes et catégories du matériau empirique pour la thèse

Nombre de codes utilisés pour l'analyse	484
Nombre de codes centraux	76
Nombre de codes conceptuels	45
Nombre de codes de réserve	167
Nombre de catégories centrales issues de l'analyse	6
Nombre de catégories principales issues de l'analyse	11
Nombre de sous-catégories issues de l'analyse	17

2.2.1. Intégration et modélisation des phénomènes émergents

Nous traitons les opérations d'intégration et de modélisation simultanément car elles sont intimement liées. Comme nous l'avons déjà esquissé, l'analyse par théorie ancrée peut conduire le chercheur dans des directions qu'il n'avait pas « prévu » au début de sa recherche. Ainsi, notre étude a changé de direction plusieurs fois au cours de notre enquête. L'étape de l'intégration permet de délimiter l'objet d'étude que deviendra l'analyse (Paillé, 1994). Dans une opération de « *selective coding* » Strauss et Corbin (1998) invitent le chercheur à dégager la trame catégorielle de l'analyse empirique qu'il convient de mettre en évidence autour d'un cadre unificateur. L'intégration nous a permis de délimiter progressivement l'objet précis de l'analyse en répondant aux questions suivantes (Paillé, 1994) :

- ***Quel est le problème principal ?*** Un écosystème entrepreneurial peu performant car confronté à un environnement institutionnel peu stimulant et avec un tissu relationnel entre les acteurs guère développé.

- ***Je suis devant quel phénomène en général ?*** Une coalition d'acteurs a pris forme et met en place un travail de création institutionnelle propice à l'entrepreneuriat *via* une gouvernance hiérarchique.
- ***Sur quoi mon étude porte-t-elle en définitive ?*** L'influence de la gouvernance sur la construction d'un environnement institutionnel favorable au développement de l'écosystème entrepreneurial.

Le but de la modélisation est de représenter le plus exactement possible « *l'organisation des relations structurelles et fonctionnelles caractérisant un phénomène, un événement, un système, etc.* » (Paillé, 1994). L'analyse se poursuit à un niveau d'abstraction élevée. En clair : comment fonctionne ce phénomène général qui renvoie à notre objet d'étude ? L'étape précédente nous a permis d'identifier l'objet de l'analyse, nous avons interrogé ce phénomène central pour dégager ses principales caractéristiques. Nous traitons ces questions (*cf.* Tableau 34) afin de modéliser et d'achever l'analyse de théorie ancrée du phénomène de gouvernance d'un écosystème entrepreneurial.

Tableau 34 : Interroger le phénomène central pour la modélisation

Questions	Description
<i>De quel type de phénomène s'agit-il ?</i>	Il s'agit de bien caractériser et de qualifier l'objet d'analyse. Est-il un phénomène courant, répétitif ou au contraire atypique, secondaire ?
<i>Quelles sont les propriétés du phénomène ?</i>	Les propriétés du phénomène peuvent varier. L'objectif est d'identifier sa structure d'ensemble et les paramètres dans par lesquels elle peut évoluer. Comment le phénomène se présente-t-il ? Quelles dimensions interviennent lorsqu'il se manifeste ?
<i>Quels sont les antécédents du phénomène ?</i>	On cherche à modéliser toutes les conditions d'existence de l'objet d'analyse. Parfois l'étape de mise en relation a déjà apporté des réponses, il s'agit donc d'examiner à nouveau ces liens selon les différentes dimensions des catégories liées.
<i>Quelles sont les conséquences du phénomène ?</i>	Ici, on veut connaître les conséquences, positives ou négatives, du phénomène sur son environnement. Quels sont ses effets sur d'autres phénomènes ? Quelles fonctions spécifiques sert-il ? Quelles répercussions a-t-il sur les événements qui le suivent ?
<i>Quels sont les processus en jeu au niveau du phénomène ?</i>	On interroge le fonctionnement même de l'objet d'étude, que se passe-t-il, et comment cela se passe-t-il, entre ses antécédents et ses conséquences ? <i>« Dégager les processus en jeu au niveau du phénomène, c'est plonger au cœur de la complexité de l'action, là où la dynamique l'emporte sur la structure, où les logiques</i>

	<i>s'affrontent, où les contradictions sont momentanément résolues dans une praxis. Il s'agit de rendre compte de l'évolution du phénomène, de sa dynamique, de sa différenciation, des blocages qu'il subit, des reflux, des changements qui le traversent » (Paillé, 1994, p 176).</i>
--	--

Source : Paillé (1994)

L'étape de la modélisation ne vise pas à créer un modèle généralisable qui permettrait d'expliquer d'autres phénomènes du même ordre (Méliani, 2013). Tout en restant ancrée dans le matériau empirique l'opération représente schématiquement les processus qui sont apparus lors des étapes précédentes. Elle oblige le chercheur à approfondir la conceptualisation de son objet d'analyse¹⁵².

Pour l'ensemble des opérations qui précèdent la théorisation nous avons effectué des va-et-vient permanents afin d'affiner nos analyses et nos résultats. Il est clair que nous avons rencontré des difficultés, abandonné certaines pistes au profit de résultats plus prometteurs et consolidés. Finalement, nous sommes parvenus à la dernière opération que nous détaillons ci-après.

2.2.2. Théorisation

La sixième et dernière étape de la théorisation ancrée doit aboutir à formuler la théorisation, tout en sachant qu'elle ne sera pas finalisée (Paillé, 2017). L'opération permet donc de saisir la complexité du phénomène aussi bien au niveau conceptuel qu'au niveau empirique (Méliani, 2013). La théorisation vise à renforcer la théorie émergente et affaiblir les « *explications qui en divergent* » (Paillé, 1994) via plusieurs tactiques appliquées à différents moments de l'analyse :

- (1) L'échantillonnage théorique.** Comme nous l'avons expliqué précédemment, le principe est de sélectionner des éléments représentatifs du phénomène d'étude pour consolider la théorisation (Glaser et Strauss, 1967). Cette stratégie s'applique tout au long de la recherche, elle vise avant tout à enraciner et affiner la théorie émergente en « saturant » les catégories et en consolidant leurs relations.

¹⁵² Nous proposons une modélisation du phénomène central de notre recherche dans le Chapitre VI (p. 295).

(2) Vérification des implications théoriques. L'objectif est de déterminer les implications issues de la théorisation afin de vérifier avec le matériau empirique si elles se réalisent effectivement. La théorie émergente est décomposée en plusieurs énoncés pour se demander ce qui devrait logiquement se passer si ces énoncés étaient vrais. Paillé (1994) recommande l'utilisation du « *si...alors* », autrement dit de formuler une relation attendue. En supposant que p est vrai, nous examinons alors si q est vrai. Si q est vrai, on dispose donc d'un élément de compréhension (Miles et Huberman, 2003)¹⁵³.

(3) Induction analytique. Cette stratégie d'analyse inductive permet au chercheur de formuler une explication en recherchant « le cas négatif ». Le procédé consiste à confronter l'explication du phénomène aux cas qui le contredisent, ces « cas négatifs » doivent absolument être pris en compte. Il en résulte alors deux possibilités : soit les cas ne sont pas pertinents et la théorisation reste inchangée, soit ils remettent en cause la théorie émergente et elle doit être reformulée.

Nous avons appliqué ces tactiques afin de parvenir à un degré de conceptualisation de plus en plus élevé et de formuler une théorisation de l'influence de la gouvernance sur la création d'un environnement institutionnel favorable pour l'écosystème entrepreneurial.

¹⁵³ Le chercheur qui réalise des tests « *si...alors* » reste, malgré tout, éloigné d'une loi relative à la relation $p - q$, qui exige notamment l'universalité c'est-à-dire « *le lien à une théorie plus large et l'absence de caractère insignifiant* » (Miles et Huberman, 2003).

Conclusion Chapitre IV

Ce chapitre a permis de préciser les outils méthodologiques de recueil (*cf.* Tableau 35) et de traitement des données.

Tableau 35 : Résumé de la collecte des données empiriques

Sources des données	Primaires et secondaires
Recueil des données	Observation participante
Terrain de recherche	Écosystème entrepreneurial de la ville d'Amiens
Posture de l'observation participante	Masquée
Immersion	36 mois
Outils de collecte	Carnet de recherche, grilles d'observation, fiches descriptives, fiches analytiques, mémos
Logiciel	Atlas.ti

Nous avons mené une observation participante durant laquelle nous avons vu et vécu les actions et stratégies de la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial pour établir un nouvel environnement institutionnel. Notre posture de « participant masqué » nous a permis de ne pas révéler notre identité de chercheur et d'avoir accès à une réalité telle que la vivent les observés. Bien que controversé, nous avons justifié le recours à ce statut d'observateur en le combinant avec notre fonction de consultant junior. Nous avons suivi les préconisations de chercheurs qui ont utilisé cette méthode (Douglas, 1976 ; Adler et Adler, 1987 ; Dargère, 2012 ; Lalonde, 2013) en réalisant un travail d'introspection et en veillant à protéger nos interlocuteurs.

Nous avons également exposé la méthode de traitement utilisée pour notre matériau empirique. Ce travail doctoral se réfère à la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967) et nous utilisons la méthode d'analyse proposée par Paillé (1994). Nous avons expliqué la procédure qui nous a permis de conceptualiser et mettre en relation progressivement nos données. Nous ne cherchons pas réellement à produire une théorie mais à dégager une nouvelle compréhension du phénomène d'étude : le rôle de la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial dans la construction de son environnement institutionnel. Nous avons réalisé les 6 opérations préconisées par Paillé (1994), *i.e.* codification, catégorisation, mise en relation, intégration, modélisation et théorisation, en procédant à des va-et-vient continus.

Conclusion partie 2

La seconde partie de la thèse nous a permis d'exposer notre stratégie de recherche ainsi que nos choix pour accéder aux données et pour les exploiter.

Dans le Chapitre III, nous avons justifié nos méthodes de recherche, de même que l'étude de cas unique comme cadre pour l'analyse de l'écosystème entrepreneurial d'une ville. Ce travail doctoral mobilise la théorie ancrée qui consiste à collecter et analyser les données simultanément. Nous avons rendu compte du contexte de l'écosystème d'Amiens Métropole comme terrain d'investigation. Notre problématique de recherche a été précisée : Comment la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial participe-t-elle à la construction de son environnement institutionnel ?

Le Chapitre IV détaille le mode de collecte et le traitement des données issues du matériau empirique. Nous avons réalisé une observation participante masquée scindée en deux périodes : une observation flottante (*i.e.* 9 mois) et une observation systématique (*i.e.* 27 mois). Nous avons justifié le recours à cette méthode en exposant notre démarche introspective, notre place de chercheur-observateur ainsi que nos outils de collecte.

Nous consacrons la troisième partie à la présentation des résultats obtenus et à leur discussion. Nous proposons d'analyser, au travers de nos observations, les caractéristiques de la gouvernance ainsi que les pratiques institutionnelles qu'elle mobilise. Le processus d'institutionnalisation facilitant la construction d'un environnement favorable à l'entrepreneuriat est expliqué.

Partie III : Des résultats à la discussion générale

CHAPITRE V. Appréhender la gouvernance dans l'écosystème entrepreneurial

Section 1. Caractériser la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial

Section 2. Analyse des pratiques institutionnelles dans l'écosystème entrepreneurial

CHAPITRE VI. Rôles de la gouvernance dans le changement institutionnel vis-à-vis de l'entrepreneuriat

Section 1. Compréhension des processus en jeu dans le travail de création institutionnelle

Section 2. Théorisation et confrontation des théories à l'empirie

Les deux premières parties de la thèse ont permis d'exposer le cadre conceptuel et la méthodologie appliquée à la recherche. Ainsi, nous avons amélioré notre connaissance du phénomène de l'écosystème entrepreneurial et de sa gouvernance. Cette troisième partie aborde le cas unique de la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial amiénois. Nous présentons les résultats de notre recherche en suivant la méthode de théorisation ancrée que nous avons appliquée.

Chapitre V. Appréhender la gouvernance dans l'écosystème entrepreneurial

Dans le chapitre V, nous exposons les principaux phénomènes observés et les liens qu'ils entretiennent, nous faisons référence aux trois premières opérations de la méthode d'analyse par théorisation ancrée (*i.e.* codification, catégorisation, mise en relation).

Chapitre VI. Rôle de la gouvernance dans le changement institutionnel vis-à-vis de l'entrepreneuriat

Le chapitre VI nous permet de conceptualiser notre objet d'étude et d'aboutir à sa théorisation, les résultats sont ensuite discutés pour revenir sur les études antérieures ainsi que sur les apports et limites des conclusions présentées.

Encadré 6 : Types d'acteurs et interprétation

Dans cette partie, il paraît pertinent d'illustrer par des extraits textuels les attitudes et les actions des acteurs que nous avons recueillies lors de notre observation participante. Nous triangulons ces données avec des interlocuteurs différents, à des périodes différentes et avec des données secondaires (*i.e.* documents d'information et de communication). Par conséquent une sélection de *verbatim* les plus pertinents est proposée. Afin de faciliter la lecture et la compréhension, nous décidons de préciser entre parenthèses la catégorie d'acteurs à laquelle appartient notre interlocuteur :

- OSE (organisation de soutien à l'entrepreneuriat)
- AI (membre du collectif d'acteurs – gouvernance stratégique)
- AIE (acteurs institutionnels extérieurs au territoire de la métropole)
- ENT (entrepreneurs)
- AC (membre de l'équipe Amiens Cluster – gouvernance opérationnelle)
- ATC (autre acteur de l'écosystème entrepreneurial)

Chapitre V. Appréhender la gouvernance dans l'écosystème entrepreneurial

Ce chapitre présente le travail d'analyse nous permettant d'identifier et de distinguer les phénomènes et événements que notre matériau empirique fait ressortir. Nous détaillons les explications auxquelles nous parvenons.

Notre observation nous a permis de recueillir les données contenant les éventuels indices utiles pour faire émerger des catégories conceptualisantes lors de nos analyses. Ce travail de catégorisation résulte d'un long processus au cours duquel il a fallu classer, rassembler, condenser et hiérarchiser les données. En fin de compte, nous avons retenu une catégorie centrale, quatre catégories principales et cinq catégories subsidiaires correspondant aux objectifs de recherche et regroupant plus de 400 codes initiaux. La section 1 présente les catégories à propos de la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial ainsi que l'analyse qui en découle. Dans la section 2, nous exposons les pratiques institutionnelles mises en oeuvre par la gouvernance dans la création d'un environnement stimulant pour l'entrepreneuriat. L'interprétation de nos données est étayée par des *verbatim* et extraits de nos outils de collecte.

Section 1. Caractériser la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial

L'examen de la gouvernance est essentiel car il nous permet de comprendre les stratégies et actions liées à la création de nouvelles institutions dans l'écosystème. Dans cette section nous présentons les catégories consolidées de notre travail d'observation. Nous commençons par présenter l'implication de plusieurs acteurs dans la dynamique du changement des institutions. Nous examinons ensuite l'organe de gouvernance qu'ils ont créé et dans lequel ils s'impliquent.

1. Projet institutionnel d'une coalition d'acteurs

Comme tous les écosystèmes entrepreneuriaux, celui d'Amiens est caractérisé par un lacs de relations complexes entre une multitude d'individus et d'organisations (Cunningham *et al.*, 2017). À l'issue de la codification initiale de nos données, nous identifions la formation d'un groupe d'acteurs qui allie la puissance publique (*i.e.* municipalité d'Amiens et Amiens

Métropole) avec des structures économiques et administratives locales de premier plan (*i.e.* Université de Picardie Jules Verne, CHU et CCI Amiens-Picardie). Un tel groupe s'est constitué pour répondre à l'urgence économique et sociale de la ville. Si les intentions stratégiques de ces acteurs visent d'abord à encourager les projets d'innovation et d'entrepreneuriat, il s'agit également d'accompagner l'accumulation de capital humain et les créations d'emplois dans la métropole. Par leurs statuts et leur poids dans l'environnement institutionnel, ils représentent ce que nous avons appelé la « gouvernance stratégique » de l'écosystème entrepreneurial. Au cours de notre recherche, nous avons observé l'apparition d'une nouvelle organisation (*i.e.* Amiens Cluster) mise en place afin d'assurer la « gouvernance opérationnelle ». Ensemble, ces deux dimensions forment la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial¹⁵⁴. Nous synthétisons le travail de construction et de consolidation de cette catégorie centrale dans le tableau ci-dessous¹⁵⁵.

Tableau 36 : Consolidation de la catégorie centrale « gouvernance écosystème entrepreneurial »

Catégorie centrale	Gouvernance écosystème entrepreneurial (GouvEE)	
Définition	Ensemble de pratiques institutionnelles qui régulent ou coordonnent les comportements et actions entre des acteurs au sein d'un même champ organisationnel pour stimuler l'entrepreneuriat innovant.	
Propriétés communes	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien global pour un meilleur accès aux ressources et pour développer un « milieu incubateur ». • Institutions formelles et informelles qui favorisent le phénomène de création d'entreprise. • Structuration de l'écosystème entrepreneurial afin de soutenir les entrepreneurs (G DES). 	
Sous-catégories	Gouvernance stratégique (GouvStrat)	Gouvernance opérationnelle (GouvOp)
Propriétés spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Un collectif d'acteurs tente de construire un nouvel ordre institutionnel. • Rôles et niveaux d'intervention des acteurs différents. • Partage d'une même vision en faveur du développement de l'entrepreneuriat et de l'innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une organisation formelle qui prend les décisions propres à l'écosystème entrepreneurial. • Occupe une position centrale. • Soutien la diffusion de nouvelles institutions dans l'écosystème.
Conditions d'existence	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'un déclin auto-entretenu pour le territoire. • Liens préexistants entre les acteurs du changement institutionnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Écosystème entrepreneurial naissant ou peu développé. • La gouvernance stratégique apporte les premières ressources (<i>i.e.</i> financières, matérielles, humaines).

¹⁵⁴ Dans nos résultats, nous utilisons le terme de « gouvernance » pour désigner à la fois la gouvernance stratégique et la gouvernance opérationnelle de l'écosystème entrepreneurial.

¹⁵⁵ Nous appliquerons cette synthèse pour chaque catégorie du processus de théorisation (Paillé, 1994).

		<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de fédérer les acteurs de l'entrepreneuriat et l'innovation.
Dimensions	<ul style="list-style-type: none"> • Action coordonnée. • Le collectif tente d'associer d'autres acteurs pour soutenir le travail de création institutionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Action institutionnelle peu contraignante. • Fortes connexions interorganisationnelles.

Nous avons cherché à caractériser cette gouvernance par le biais de quatre codes centraux (*cf.* Tableau 37). Les deux premiers se réfèrent à son rôle vis-à-vis des membres de l'écosystème entrepreneurial (*i.e.* GouvCoord et GouvReg). Les deux autres s'intéressent à la forme adoptée pour la gouvernance de l'écosystème (*i.e.* G_ASC et G_DES). Nous mettons en évidence un rôle plus marqué pour coordonner les acteurs (GouvCoord = 25,4%) plutôt que l'instauration d'un cadre régulé des interactions (*e.g.* documents contractuels, règles de fonctionnement, charte de l'écosystème). De même, nous remarquons une approche descendante de la gouvernance (G_DES = 38,5%) nous laissant percevoir l'influence d'un groupe d'organisations sur l'écosystème lui-même.

Tableau 37 : Analyse comparée des fréquences de la catégorie centrale GouvEE

Catégorie centrale : GouvEE (Gouvernance écosystème entrepreneurial)	Moyenne des fréquences (en %) ¹⁵⁶
GouvCoord (pour coordonner)	25,4%
GouvReg (pour réguler)	22,5%
G_ASC (approche ascendante)	13,6%
G_DES (approche descendante)	38,5%

Dans la gouvernance stratégique, le collectif d'acteurs a pris forme pour parvenir à créer des opportunités de changement sur l'environnement institutionnel de la ville et dans le but de soutenir le développement de l'écosystème entrepreneurial.

« Nous rassemblons nos forces dans un groupe qui donnera l'élan nécessaire à un changement d'état d'esprit. Les gens doivent sentir qu'on peut entreprendre ici, les entreprises doivent être encouragées à travailler avec des labos ou des start-ups pour

¹⁵⁶ Les pourcentages correspondent aux pourcentages d'unités de références relatives à la catégorie 1. Par exemple, 38,5% des unités de références relatives à la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial se réfèrent à l'approche descendante.

des projets innovants. » Extrait de la retranscription avec Mme Dupuis (AI-8), journal de terrain (10/02/2017)

Dans les pages qui suivent, nous rendons compte de la stratégie de ces organisations coalisées qui se sont engagées dans la création de nouvelles institutions (*i.e.* croyances, routines, normes).

1.1. Une coalition d'acteurs pour former la gouvernance stratégique

La prise de conscience est forte : comment lutter contre le chômage et transformer la métropole en un espace attractif tourné vers l'économie du XXI^e siècle ? D'après nos observations, l'entrepreneuriat pourrait constituer un levier capable de jouer un rôle fondamental dans la dynamique économique et sociale de la ville. Ici, les politiques d'appui classiques dirigées uniquement vers les entrepreneurs laissent place à une offre entrepreneuriale repensée à l'échelle urbaine, et qui touche en particulier les citoyens. Il y a donc bien une tentative délibérée de la part de la gouvernance d'affecter les institutions existantes sur le territoire urbain (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Berthinier-Poncet, 2013). La forme de cette coalition mérite d'être examinée. En son sein, chaque acteur représente une structure régie par la loi, relevant du droit public ou du droit administratif, *i.e.* Amiens Métropole, municipalité, CCI, UPJV et CHU. Il ne s'agit donc pas d'organisations ordinaires car elles ont la capacité de créer ou modifier l'environnement institutionnel (*e.g.* image de l'entrepreneuriat, événements réguliers, pratiques établies...) de façon délibérée.

Nous mesurons la sous-catégorie « gouvernance stratégique » à l'aide de quatre codes conceptuels (*cf.* Tableau 38). Deux d'entre eux nous permettent de mesurer le degré d'implication des membres de la coalition ainsi que leur organisation (*i.e.* ImplAct et AllAct). Les deux autres s'intéressent aux moyens d'action pour un nouveau cadre institutionnel (*i.e.* ChangInst et C1-AC).

Tableau 38 : Occurrences des codes rattachés à la gouvernance stratégique par ordre croissant

Sous-catégorie 1 : GouvStrat (Gouvernance stratégique)	Occurrences et pourcentages
ImplAct (implication des acteurs)	134 (16,2%)
<i>AC-CHU (CHU)</i>	<i>9 (6,7%)</i>
<i>AC-EF/UNI (UPJV)</i>	<i>18 (13,4%)</i>
<i>AC-CCI (CCI)</i>	<i>25 (18,6%)</i>
<i>AC-AM (ville d'Amiens)</i>	<i>33 (24,6%)</i>

<i>AC-CAAM (Amiens Métropole)</i>	49 (36,5%)
AllAct (coalition)	187 (22,7%)
<i>Historique</i>	36 (19,2%)
<i>ObjComm (objectifs communs)</i>	63 (33,6%)
<i>Pacte pour l'Emploi et l'Innovation</i>	88 (65,6%)
ChangInst (changement institutionnel)	234 (28,5%)
<i>Système réglementaire</i>	8 (3,4%)
<i>Accès ressources</i>	15 (6,4%)
<i>Mutualisation savoirs</i>	41 (17,5%)
<i>Nouvelles normes et croyances</i>	84 (35,8%)
<i>Adhésion vision</i>	86 (36,7%)
C1-AC (mode de coordination)	268 (32,6%)
<i>C1-AC2 (mécanismes contractuels)</i>	25 (9,3%)
<i>C1-AC1 (partenariats au niveau de l'écosystème)</i>	62 (23,1%)
<i>Chantier Dessine-moi ma ville</i>	81 (30,2%)
<i>Projet territorial</i>	100 (37,3%)

Les deux items les plus importants sont le mode de coordination (C1-AC = 32,6%) et le changement institutionnel (ChangInst = 28,5%). Nous remarquons également la prédominance d'Amiens Métropole dans l'implication des acteurs (AC-CAAM = 36,5%) vis-à-vis de la gouvernance stratégique.

1.1.1. Une nouvelle stratégie d'intervention

Au cours de la recherche, nous avons distingué plusieurs intentions stratégiques, de la part du collectif d'acteurs, que nous résumons dans le tableau ci-dessous :

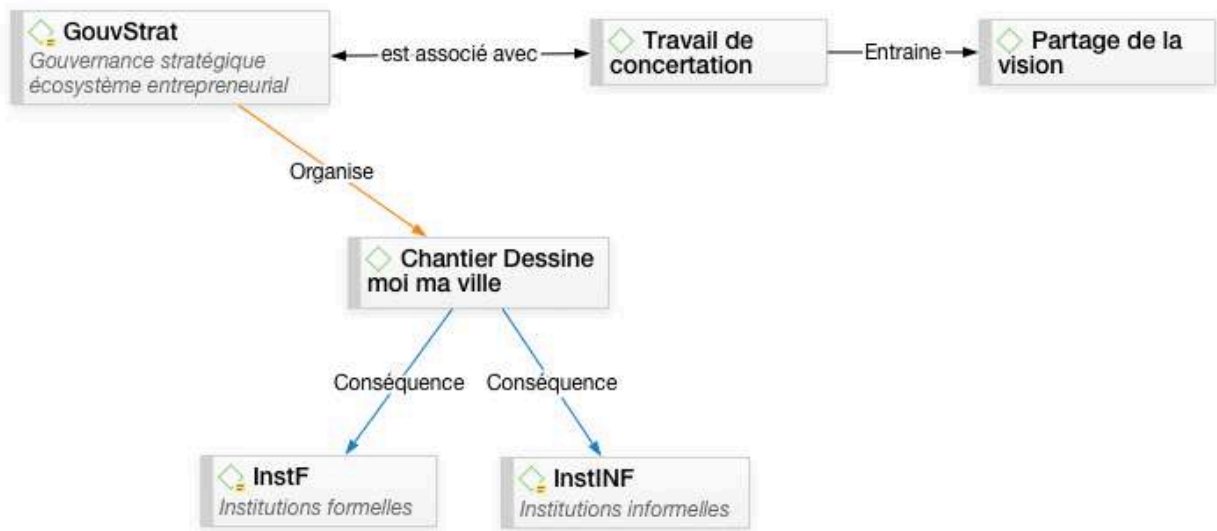
Tableau 39 : Les intentions stratégiques de la gouvernance

Intentions stratégiques (IntStrat)	Motivations identifiées
Objectifs stratégiques (G_OBJ)	Soutenir les entreprises dans leur environnement compétitif, renforcer l'attractivité de la ville et favoriser les créations d'emplois.
Objectifs symboliques (G_OBJ1)	Renforcer le soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat et l'ancrer dans la politique du territoire.
Effets de l'entrepreneuriat	Accroître les capacités créatives de la ville et sa dynamique économique et sociale. Agir sur les croyances des individus concernant l'esprit d'initiative et l'autonomie.
Interactions	Améliorer les relations interorganisationnelles dans le soutien aux créations d'activités, et encourager les interactions sociales formelles et informelles.

La ville a longtemps été confrontée à une économie locale dominée par des activités tertiaires à faible valeur ajoutée. Ainsi, et au-delà d'objectifs économiques (création d'activités

et d'emplois) et sociaux (insertion et formation), la gouvernance stratégique a pour objectif de déployer une vision métropolitaine basée sur un environnement capable de générer des innovations et de nouvelles start-ups (*cf.* Figure 19).

Figure 19 : Mise en relation empirique de la stratégie d'intervention du collectif d'acteurs (Atlas.ti)



Lors de nos premiers mois d'observation, une large concertation avec une myriade d'acteurs locaux (*e.g.* entreprises, financeurs, recherche, soins, formations) a pris fin avec un objectif : parvenir à un diagnostic partagé sur la situation urbaine (*i.e.* état des lieux de l'offre entrepreneuriale, axes de développement). Une fois le constat posé, le collectif d'acteurs a élaboré une stratégie de croissance pour la ville en posant les bases d'une vision nouvelle basée sur l'entrepreneuriat et l'innovation. Les multiples réunions de préfiguration menées entre janvier et octobre 2016 ont été l'occasion d'échanges intenses entre pouvoirs publics, entreprises et organisations de recherche. Le chantier engagé pour le renouveau de la ville disposait *de facto* d'une légitimité importante grâce au travail de concertation mené en amont. Partant de là, le collectif d'acteurs s'est attelé à construire un environnement institutionnel en capacité de soutenir la création d'entreprises et plus largement les activités innovantes.

Enquêteur : « *Est-ce qu'il y a une réelle volonté des acteurs de travailler ensemble ?* »

M. Luson : « *Clairement. On en a fait des réunions à l'agglo et ça avance bien.* »

Enquêteur : « *Oui, car avec autant d'acteurs différents ce n'était pas gagné...* »

M. Luson : « *Il y a encore du travail mais on partage tous le même constat [à la suite du diagnostic filière réalisé en 2015, ndlr]. La ville nous aide bien en faisant la tête de pont, au moins ça crée une dynamique.* »

Enquêteur : « *Il y avait besoin ?* »

M. Luson : « *Là les gens se parlent et surtout on bouge. Ça va finir par attirer des boîtes, en créer d'autres. L'agglo est dans son rôle (ROL-C3).* »

Extrait de la retranscription avec M. Luson (ATC-2), journal de terrain (30/11/2016).

Si de tels efforts ont été déployés, c'est bien parce que l'urgence économique imposait à la gouvernance stratégique d'agir. Il fallait accélérer la transformation d'une métropole peu armée face aux défis d'activités à forte valeur ajoutée toujours plus tournées vers l'innovation. Fort de leur complémentarité et des liens historiques qu'ils entretiennent, chaque membre de la coalition s'est impliqué dans la création et la diffusion de nouvelles institutions (formelles et informelles) pour l'écosystème entrepreneurial.

« *Avec le cluster Energeia (RESS_EN), on va populariser le concept de Ville autonome (EE:D). C'est une première européenne. De plus, nous sommes bien référencés. On va essayer de consolider notre position en conservant la confiance que nous ont accordée les entreprises sponsors comme Engie ou EDF (AC_GE). Maintenant, on va lancer plusieurs appels à propositions au niveau européen, aussi bien pour les start-ups que pour les projets de démonstration. C'est plutôt bien parti.* » Extrait de la retranscription avec M. Georges (D1-AC), journal de terrain (14/12/2016).

Dès lors, comment agir pour donner l'élan suffisant à une nouvelle vision afin qu'elle s'étende à l'ensemble des parties prenantes de la ville ? Au printemps 2017, Amiens Métropole s'est lancée dans un vaste projet de transformation et d'aménagement des espaces publics et des modes de déplacement¹⁵⁷. Premièrement, l'idée était de décroquer certains quartiers dans le but de stimuler les interactions de toute nature et d'encourager les projets innovants. À titre d'exemple une zone de 45 000 m² a été aménagée au sud de la ville avec pour dessein de rassembler sur un même site des acteurs académiques et industriels issus du monde de la santé (e.g. laboratoires, espace d'innovation, lieux de valorisation de la recherche, pépinière

¹⁵⁷ Ce projet a été baptisé « Dessine-moi ma ville ». Il vise à transformer l'espace public avec un nouveau réseau de transport (Bus à Haut Niveau de Service) et en donnant plus d'espaces pour les mobilités douces (vélos, piétons, gyropodes...). Cette nouvelle organisation urbaine permet aussi de faciliter les déplacements et de valoriser différents endroits de la métropole (e.g. espaces naturels, bâtiments classés).

d'entreprises). Deuxièmement, et bien qu'il soit associé à l'amélioration du cadre de vie, l'objectif de ce chantier était aussi de favoriser une « atmosphère » entrepreneuriale plus intense (e.g. réseau de transport innovant, nouveau pôle universitaire, offre de co-working élargie). Le projet « Dessine-moi ma ville » illustre le rôle de locomotive dont se sont emparés les acteurs coalisés afin d'initier des actions visibles propres à entraîner la prise d'initiatives et l'investissement.

« *La remise en mouvement de la métropole amiénoise s'appuie sur plusieurs piliers comme la transformation urbaine (Gare-La Vallée, Intercampus...), des investissements structurants en matière de transport avec le Bus à Haut Niveau de Service (A_INFRA), des investissements culturels comme le Musée, Chroma ou le zoo, la transformation de la Citadelle par Renzo Piano (RESS_CULT) et l'affirmation d'un cadre de vie naturel tourné vers le bien-être de ses habitants.* » Extrait du site internet de la CCI (Mars 2017).

En résumé, la gouvernance stratégique implique une action délibérée qui vise à aménager un environnement propice au soutien des entrepreneurs et au développement de leurs projets. Globalement c'est toute une métropole qui doit favoriser l'innovation et l'entrepreneuriat à haute valeur ajoutée.

« *Nous faisons le pari que la collectivité peut aider à la création d'emplois à travers l'innovation. La machine sera alimentée par de nombreux acteurs publics, associatifs et privés. Nous voulons intensifier la dynamique de créativité, générer de nouveaux projets et des startups, mettre en œuvre un dispositif de prospection d'entreprises.* » Extrait de la retranscription avec Mme Nicole (AI-1), journal de terrain (30/01/2017).

1.1.2. Conditions institutionnelles pour l'émergence de nouvelles pratiques

Les acteurs de la gouvernance stratégique n'ont pas souhaité imposer un modèle d'organisation de l'écosystème entrepreneurial et misent plutôt sur l'adhésion à une nouvelle vision du développement urbain. Celle-ci est matérialisée à travers « Le Pacte pour l'Emploi et l'Innovation » dont l'ambition est de constituer un environnement entrepreneurial en capacité de stimuler le développement économique et social de la ville (cf. annexe 28). Outre les organisations impliquées dans la gouvernance stratégique, l'objectif est d'associer au maximum les acteurs locaux dans le processus de changement institutionnel.

Extrait du journal de terrain (13/06/2016) :

« Lors de sa présentation, M. George (DI-AC) a expliqué les résultats de sa concertation avec les équipes du rectorat et des actions à mener auprès des plus jeunes (primaires et secondaires) pour les sensibiliser à des programmes mini-entreprises. D'après lui, il faut inculquer très tôt un esprit entrepreneurial. »

Le « Pacte » est un document public qui relate une stratégie de développement territorial construite selon trois axes :

- (1) **Renforcer la compétitivité des entreprises.** La Stratégie de Spécialisation Intelligente (S3) de la Région Picardie a mis au cœur du développement des territoires l'émergence de filières thématiques¹⁵⁸. A l'issue d'une période de concertation avec les parties prenantes de la ville (*e.g.* entreprises, organismes de formation, institutionnels...), plusieurs domaines de spécialisation ressortent : e-santé, autonomie énergétique et usages numériques.
- (2) **Raviver l'esprit d'entreprise.** Le but est de stimuler la créativité et la prise d'initiative dans la ville (en particulier auprès des jeunes publics, *i.e.* lycéens et étudiants). En parallèle, l'accompagnement des porteurs de projets est repensé afin de créer une continuité entre les outils et les acteurs de l'entrepreneuriat. Qui plus est, une partie de cette offre doit s'inscrire dans les filières technologiques retenues, et qui nécessitent des approches spécifiques (*i.e.* fonds d'investissement spécialisé, hébergement d'entreprises adapté, *etc.*).
- (3) **Accroître l'attractivité.** Pour donner vie aux deux axes précédents, les signataires du « Pacte » s'engagent à proposer une offre foncière et immobilière accessible et basée sur un modèle de ville innovante et entreprenante. C'est notamment dans cet esprit que le Schéma urbain de l'innovation a été pensé : aménager l'espace urbain afin de structurer une offre qui serve de « terreau » à l'innovation et l'entrepreneuriat dans la ville.

En lien avec la stratégie de développement territorial, les acteurs coalisés ont choisi de créer trois *clusters* qui correspondent à trois grands domaines de spécialisation (*cf.* Tableau 40). Leur

¹⁵⁸ A titre d'exemple la stratégie de positionnement sur la santé numérique résulte d'un long processus de concertation avec les acteurs régionaux. En 2012 la Région clôture un diagnostic territorial et met à jour une nouvelle politique régionale d'innovation. La S3 positionne notamment la e-santé comme l'un des trois axes stratégiques émergents pour la Région.

objectif est de favoriser la concentration géographique des entreprises, chercheurs et autres acteurs locaux tout en générant de l'innovation et des créations d'entreprises dans les domaines identifiés.

Tableau 40 : Grille d'approche n°7 (clusters thématiques)

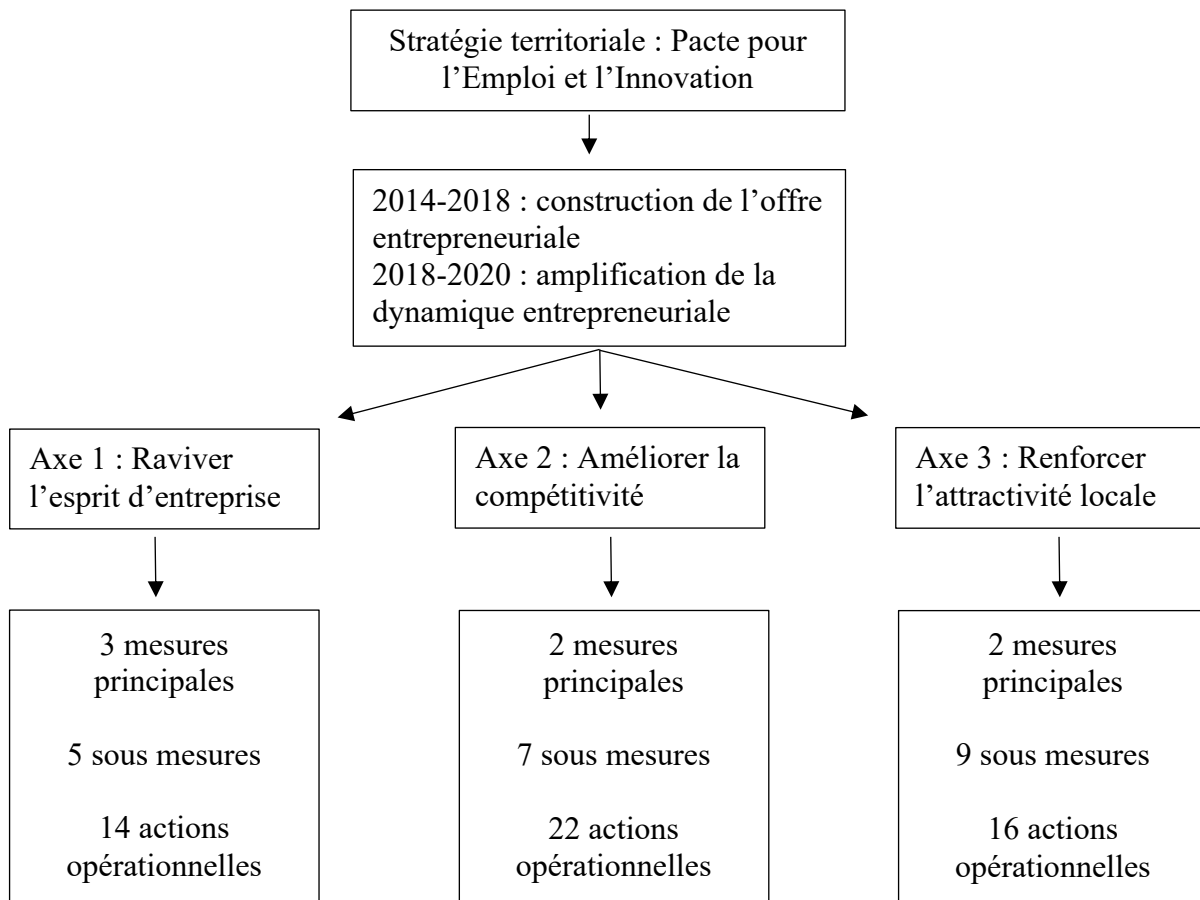
Clusters	Principales infrastructures	Localisation
Le Bloc (e-santé)	Centre hospitalier universitaire de recherche en santé, laboratoire de simulation 3D, centre de pédagogie multidisciplinaire, MiPih (leader en système d'information hospitalier), pépinière dédiée à la santé et à la nutrition du futur (en construction).	Zone technopolitaine de 40 000 m ² à proximité du CHU au sud de la métropole.
ADN (usages numériques)	<i>Fablab</i> La Machinerie, pépinière d'entreprises innovantes en numérique, école de design numérique, laboratoire de modélisation et information systèmes, Cantine numérique, tiers-lieu dédié à l'image et à l'art contemporain (en construction).	Zone urbaine de 10 000 m ² à proximité du centre-ville.
Energieia (autonomie énergétique)	Laboratoire de réactivité et chimie des solides, centre de recherche du réseau sur le stockage électrochimique de l'énergie, réseau de chaleur (en construction).	En projet avec une zone d'activités à l'ouest de la ville (<i>cf.</i> annexe 29).

Si l'accord inédit entre les membres de la gouvernance stratégique illustre la détermination à agir pour favoriser directement ou indirectement la création d'emplois sur le territoire métropolitain, le véritable changement tient à la volonté de rassembler et de coordonner les acteurs de l'entrepreneuriat au sein de l'écosystème (*e.g.* banques, CCI, entrepreneurs, université, SATT¹⁵⁹). D'une part, le but est d'organiser une chaîne de valeur complète et lisible de l'entrepreneuriat, d'autre part, cette offre remodelée doit véhiculer une atmosphère propice à l'esprit d'entreprise. Le Pacte pour l'Emploi et l'Innovation est décliné en programmes annuels (*cf.* Figure 20) avec un budget qui tient compte des financements obtenus (*i.e.* européens, nationaux, régionaux et privés)¹⁶⁰. Chaque programme est évalué l'année suivante sur la base d'indicateurs tels que le nombre d'entreprises formées, les nouveaux emplois créés ou le nombre de dépôts de demande de brevets.

¹⁵⁹ Société d'accélération du transfert de technologies, il s'agit d'un établissement public de recherche qui s'inscrit dans le programme des investissements d'avenir. Il a pour vocation de maximiser l'impact socio-économique des résultats de la recherche académique et de favoriser la création d'emplois en simplifiant, accélérant et facilitant le transfert de technologies et de connaissances de la recherche publique vers les entreprises de toute taille (source : SATT.fr).

¹⁶⁰ Voir également l'annexe 30 (p. 388).

Figure 20 : Déclinaison du Pacte pour l'Emploi et l'Innovation 2014-2020



Au sein de la gouvernance stratégique, chaque acteur occupe un rôle plus ou moins prépondérant. Nous n'avons pas identifié d'organe de décision spécifique tel qu'un groupe de pilotage ou un comité territorial. Néanmoins, nous avons mis en évidence le leadership exercé par la communauté d'agglomération étant donné son statut et ses prérogatives en matière de politique publique. Une délégation a été spécialement créée avec pour intention de déployer le Pacte pour l'Emploi et l'Innovation¹⁶¹. C'est cette même délégation qui assurait l'intermède entre les acteurs de la coalition et qui pilotait les missions propres à leur action commune : rencontres avec les acteurs locaux, gestion des appels à projets, pilotage des réunions de préfiguration, *etc.* Le délégué occupait une position centrale car il définissait les orientations à prendre et les actions à engager au nom de la gouvernance stratégique.

¹⁶¹ Elle a vu le jour en 2014 au sein de la Direction Générale des Services d'Amiens Métropole avec deux collaborateurs (le délégué à l'emploi et l'innovation et une chargée de mission).

Extrait du compte rendu de réunion avec M. George (D1-AC) et Alexandre (ATC-1), journal de terrain (25/10/2016) :

« L'objet de notre réunion avec M. George est de valider les orientations concernant un espace de créativité au sein du futur Quai de l'innovation. Alexandre présente les principales offres (école de créativité, défis créatifs) et les modalités de financements possibles. Le modèle économique a été détaillé mais pas validé. M. George indique vouloir créer un lien entre l'écosystème et le réseau Mosaic en insistant sur ce qui a été réalisé à Montréal. Il semble clairement emballé par cette orientation et souhaite qu'un travail soit réalisé en ce sens. »

D'après nos observations, il a joué un rôle pivot dans le chantier engagé pour un nouveau cadre institutionnel (*i.e.* volonté d'accroître l'éducation entrepreneuriale, soutien à un projet de démonstrateur urbain pour les start-ups, *etc.*). De plus, son expérience acquise sur les thématiques d'innovation, sa mobilisation en faveur des filières d'excellence et son rôle d'ordonnancier ont fait de lui une véritable figure clé pour gérer les relations entre les acteurs et poursuivre le processus de transformation de l'écosystème entrepreneurial.

Extrait de l'entretien avec Mme Robert (AI-10), journal de terrain (07/12/2016) :

« Pour Mme Robert, il semble essentiel d'avoir un interlocuteur reconnu par tous les acteurs, qui puisse avoir une vision globale de l'écosystème et du travail à mener. D'après mon interlocutrice le rôle de M. George est important : partage des informations, s'assure de la bonne compréhension des enjeux, gère les éventuelles divergences, renforce les liens... »

Comme nous le verrons par la suite, il a continué ce travail en occupant un poste crucial dans le pilotage de l'écosystème.

1.2. Gouvernance opérationnelle : le rôle d'Amiens Cluster

En 2017, la délégation au Pacte pour l'Emploi et l'Innovation a disparu et ses collaborateurs ont intégré une nouvelle structure nommée « Amiens Cluster ». Si une telle entité a vu le jour c'est dans le but de rassembler les membres de l'écosystème entrepreneurial (*e.g.* entrepreneurs, acteurs de l'innovation, associations de professionnels, OSE, *etc.*) afin de les associer aux trois orientations de la stratégie du Pacte¹⁶². Amiens Cluster représente ce que nous avons appelé « la gouvernance opérationnelle » de l'écosystème entrepreneurial.

¹⁶² Nous les rappelons : raviver l'esprit d'entreprendre, favoriser la compétitivité des entreprises et renforcer l'attractivité de la ville.

« La logique c'est de faire en sorte que les start-ups, les entreprises, les financeurs, les institutionnels ou même la population puissent être fédérés à travers une seule organisation (AC_AC). Ce n'est pas la Métropole ou la CCI qui décide toute seule. Et puis comme ça chacun n'est pas dans son coin pour son activité, parce que trop souvent on fonctionne en silos. » Extrait de la retranscription avec Mme Delaforge (PT-AC), journal de terrain (24/03/2017).

Nous mesurons la « gouvernance opérationnelle » à l'aide de trois codes conceptuels (cf. Tableau 41). Deux d'entre eux se distinguent par l'importance de leur fréquence : la coordination des acteurs (FonctCoord = 46,8%) et l'organisation pivot (ActCentr = 42,5%). Les items présents au sein de la « coordination des acteurs » sont relativement homogènes car leur fréquence d'apparition avoisine les 33%. La fonction de coordination est plus importante que la fonction régulation (10,7%).

Tableau 41 : Occurrences des codes rattachés à la gouvernance opérationnelle par ordre croissant

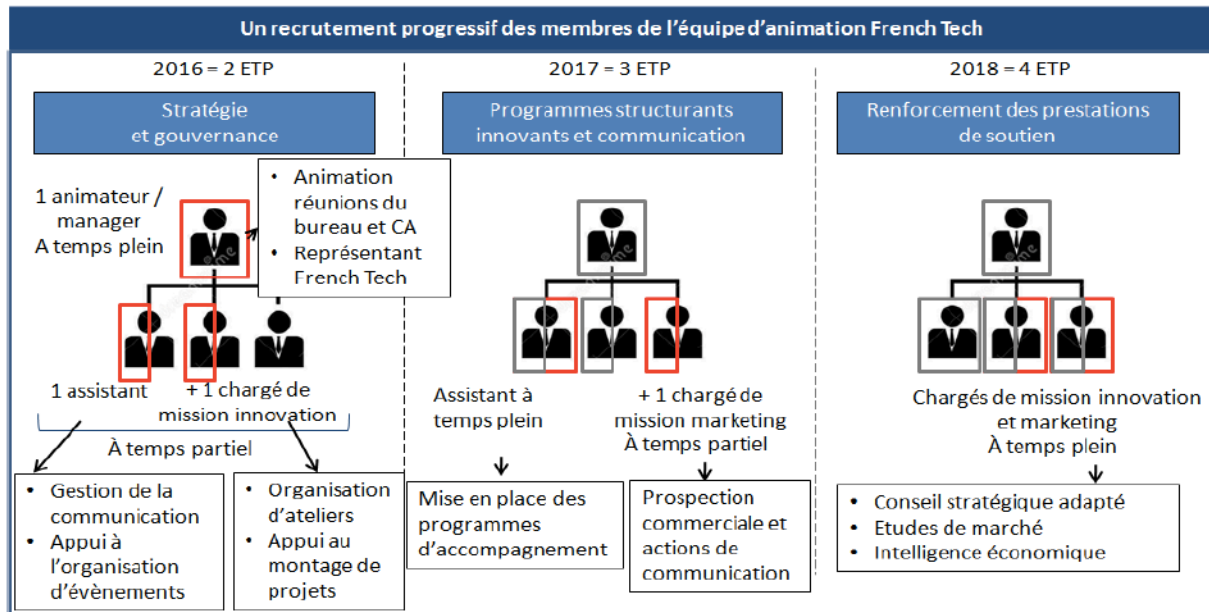
Sous-catégorie 2 : GouvOp (Gouvernance opérationnelle)	Occurrences et pourcentages
FonctReg (fonction régulation) <i>Prise de décision</i> <i>OrgRess (gestion des ressources)</i> <i>R FOR/règle (établit des règles pour l'écosystème)</i>	63 (10,7%) 24 (38%) 26 (41,2%) 13 (20,6%)
ActCentr (organisation pivot) <i>AgChgt (agent du changement)</i> <i>TransEnv (transforme l'environnement)</i> <i>AC_AC (Amiens Cluster)</i> <i>Légitimé</i> <i>FedObj (fédère autour d'un objectif commun)</i> <i>Spécifie les rôles</i> <i>Spécifie les responsabilités</i>	248 (42,5%) 51 (20,5%) 36 (14,5%) 59 (23,7%) 11 (4,4%) 21 (8,4%) 43 (17,3%) 17 (6,8%)
FonctCoord (fonction coordination) <i>AC-LienProx (facilite les liens de proximité)</i> <i>Projets collaboratifs</i> <i>SoutEntrp (organise le soutien aux entrepreneurs)</i>	273 (46,8%) 94 (34,4%) 81 (29,6%) 98 (35,8%)

1.2.1. Caractéristiques de l'entité Amiens Cluster

L'une des tâches principales d'Amiens Cluster est de mettre en œuvre les modalités organisationnelles et institutionnelles d'un environnement favorable à l'entrepreneuriat. Pour cela, une équipe de salariés a progressivement été constituée (cf. Figure 21). Celle-ci s'implique

pour intensifier les projets d'innovation de l'écosystème en suivant deux axes : elle guide les acteurs selon leurs projets et elle soutient les créations d'activités dans la ville. En parallèle, l'équipe anime les *clusters* et développe leurs thématiques dans l'écosystème.

Figure 21 : Préfiguration de l'équipe Amiens Cluster sur 3 ans



Source : document de travail Amiens Métropole (p. 29)

Par la suite, deux collaborateurs supplémentaires ont été recrutés afin de compléter l'équipe¹⁶³. Au sein de l'association, les managers de projets sont chargés d'animer les *clusters* par le biais de groupes de travail thématiques, d'organisation d'événements ou encore de programmes de recherche communs. Ils font également le relai avec les entrepreneurs afin d'accroître les liens avec les autres acteurs de l'écosystème (e.g. laboratoires, grands groupes, collectivités locales).

En tant que structure associative, il existe un système de cotisation pour les adhérents d'Amiens Cluster (cf. annexe 31). Le bureau se compose d'un Président, d'un administrateur, d'un trésorier et d'un secrétaire. Le Président est un personnage connu localement et employé dans un grand groupe énergétique très impliqué dans l'écosystème entrepreneurial amiénois. En étant proche des élus métropolitains, il ne fait aucun doute que sa nomination à la tête d'Amiens Cluster permettait à la coalition d'acteurs « *de garder la main* » sur la gouvernance opérationnelle (E3-AC).

¹⁶³ À notre sortie du terrain en décembre 2018, l'équipe opérationnelle d'Amiens Cluster comptait 6 collaborateurs : un directeur général (l'ancien délégué à l'emploi et l'innovation), une assistante de direction, 3 managers de projets, une chargée de marketing et communication et une directrice de l'incubateur.

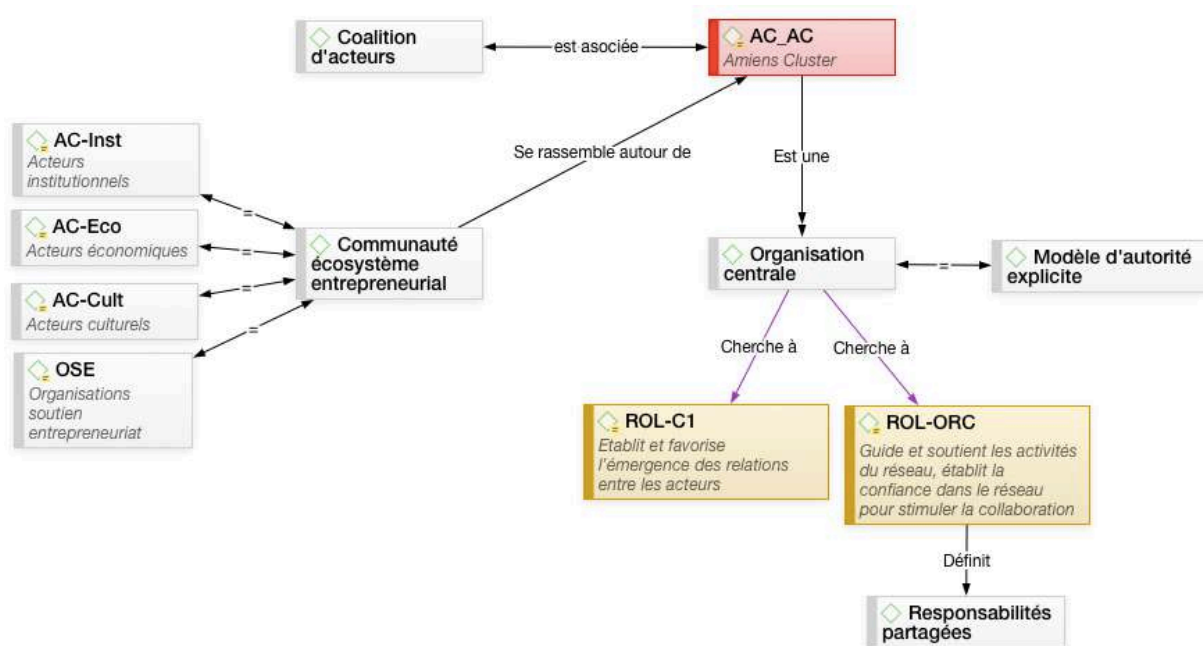
« *Je suis une optimiste viscérale. Un prétexte pour vivre l'instant présent ! La Lorraine a beaucoup souffert et a su se relever [elle en est originaire, ndlr]. J'ai foi en l'avenir, en la résilience d'Amiens qui trouve un second souffle en réarmant son tissu économique.* » Extrait de la retranscription avec Mme Delaforge (PT-AC), journal de terrain (22/01/2018).

Les membres de la gouvernance stratégique occupent une place prépondérante dans la gestion d'Amiens Cluster car ils siègent au conseil d'administration en tant que membres fondateurs et ils sont les principaux financeurs. Cette influence est d'autant plus justifiée que :

- Ils représentent cinq des neuf membres du conseil d'administration d'Amiens Cluster.
- Ils contribuent de façon prépondérante aux ressources financières et matérielles de l'association (*cf.* annexe 32).
- Le directeur général d'Amiens Cluster est l'ancien « artisan » à la Métropole du Pacte pour l'Emploi et l'Innovation.

Notre analyse du matériau empirique fait ressortir une gouvernance organisée selon un mode hiérarchique au sein de l'écosystème entrepreneurial. En effet Amiens Cluster tente de construire un objectif commun (*i.e.* dynamiser l'écosystème entrepreneurial) et de coordonner les acteurs tout en spécifiant leur rôle dans le soutien aux créations d'activités. En tant qu'organisation centrale de l'écosystème, elle stimule les interactions entre les membres en leur offrant un cadre qui réduit l'incertitude dans les relations d'échanges (*e.g.* appel à projets, convention de partenariat, défi créatif, *etc.*). Nous avons également observé qu'Amiens Cluster fédérait la plupart des services supports aux entrepreneurs et les positionnait à un niveau précis de l'offre entrepreneuriale (*i.e.* idéation, conception, incubation, croissance, développement) en fonction de leurs missions (*cf.* Figure 22).

Figure 22 : Mise en relation empirique du mode de gouvernance hiérarchique (Atlas.ti)



Le but de la gouvernance est de parvenir d'ici 3 ans à un système capable de construire un consensus entre les membres les plus impliqués dans la conduite de l'écosystème entrepreneurial. Les acteurs coalisés devraient occuper une place moins importante dans la gestion d'Amiens Cluster à mesure que celle-ci monte en puissance. Pourtant, une telle transition ne semble guère évidente en particulier lorsqu'elle implique des enjeux politiques.

Extrait de la fiche analytique n°18 (01/07/2017) :

« Après plusieurs discussions avec des collaborateurs d'Amiens Cluster, certains d'entre eux m'ont certifié qu'ils devaient rapidement « produire des résultats » (E1-AC) puisque, dans le modèle économique, les financements publics devraient diminuer d'ici 2-3 ans. Il semble également qu'il y est un enjeu politique car la majorité locale est attendue au tournant sur l'emploi. « On doit donner un chiffre acceptable pour justifier l'action de l'agglo, mais ça va prendre du temps. Le vrai test ce sera en 2020 avant les élections municipales » (D1-AC). Amiens Cluster a été pensée pour associer les acteurs les plus actifs de l'écosystème et leur donner la possibilité d'occuper un rôle clé dans sa gouvernance (G_REL). C'est aussi l'occasion de diversifier les ressources de l'association et d'impliquer davantage les parties

prenantes (individus ou organisations). « Nous n'avons pas l'intention de supporter financièrement l'association ad vitam aeternam » (AI-1) m'a confirmé un observé¹⁶⁴.

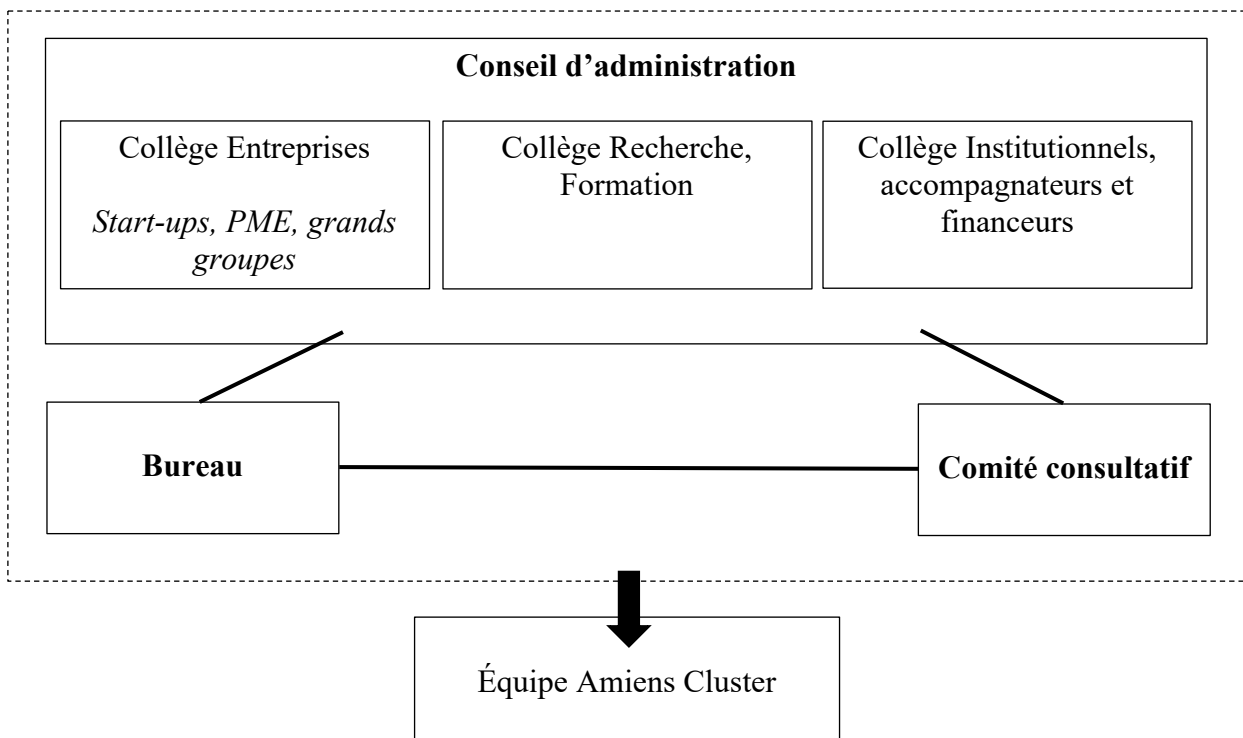
(...) Si l'intention d'aboutir à une gouvernance opérationnelle plus partagée semble louable, j'ai l'impression qu'elle sera complexe à atteindre. D'après moi, les modalités de partage de cette gouvernance ne sont pas claires et le poids des acteurs institutionnels reste important, ce qui rend difficile l'engagement des autres acteurs. La recherche d'adhérents pour Amiens Cluster risque d'être davantage motivée par le besoin de survie de l'association plutôt que par la nécessité d'obtenir un mode de gouvernance plus décentralisé. »

Amiens Cluster resterait donc l'acteur pivot de l'écosystème entrepreneurial, elle a pour dessein de mieux représenter et d'impliquer les entrepreneurs, les acteurs de l'accompagnement entrepreneurial, les entreprises et les organismes de formation. À terme, l'organisation d'Amiens Cluster doit évoluer dans sa composition et dans sa forme (*cf.* Figure 23) :

- (1) Conseil d'administration.** Cette instance décisionnelle et politique serait composée d'une quinzaine de membres répartis en 3 collèges (*i.e.* entreprises, établissements de recherche et formation, acteurs de l'entrepreneuriat et pouvoirs institutionnels). Les membres élus pour 3 ans devront essentiellement valider les actions structurantes pour l'écosystème entrepreneurial (*e.g.* plans stratégiques, budget annuel de fonctionnement, programmes d'actions).
- (2) Bureau.** Ses membres seraient directement issus du conseil d'administration représentant les 3 collèges. La Présidence sera obligatoirement assurée par un entrepreneur ou dirigeant de PME pour légitimer la place des entreprises dans l'écosystème. En tant qu'instance opérationnelle, ses missions concerneront principalement la mise en œuvre des programmes d'accompagnement, le lancement des projets collaboratifs et innovants, la supervision de l'équipe Amiens Cluster et la gestion du budget.
- (3) Comité consultatif.** Une dizaine de membres aux expertises scientifiques diverses composeront ce comité (*e.g.* chercheurs, dirigeants, investisseurs, citoyens). Il contribuera aux orientations à prendre pour l'écosystème entrepreneurial et donnera des préconisations sur les projets proposés. Ses membres se réuniront au minimum deux fois par an ou sur demande de l'équipe d'Amiens Cluster.

¹⁶⁴ Voir annexe 33 (p. 392).

Figure 23 : Projet d'évolution de l'association Amiens Cluster



1.2.2. Fédérer et coordonner les membres de l'écosystème entrepreneurial

En tant que nouvel acteur, il a fallu faire connaître Amiens Cluster et relayer ses missions. L'organisation a donc fait l'objet d'une communication intense dès sa création en avril 2017 : nouveau site internet, communiqués de presse, plaquettes de présentation institutionnelle et des newsletters. Ces actions de promotion et de visibilité au sein de l'écosystème avaient pour objectif d'identifier l'association comme un nouvel acteur central et d'assurer sa légitimité auprès des acteurs de l'entrepreneuriat.

Extrait du dossier de presse Amiens Cluster (Avril 2018) :

« En 25 ans, la France est devenue une terre entrepreneuriale incontournable. Si de nombreux défis restent à relever, Amiens cluster incarne, plus que jamais, ce mouvement. Initié par l'adoption en 2014 du Pacte pour l'Emploi et l'Innovation, Amiens Cluster s'est très vite imposé comme un élément fédérateur de l'écosystème local, en particulier dans ses domaines de prédilection, l'autonomie énergétique, l'e-santé et les nouveaux usages du numérique. (...) Depuis sa création, l'association a multiplié les actions afin de stimuler et fédérer l'écosystème local (ROL-CI). Nous voulons accompagner, fortifier, faire croître les activités en donnant les outils nécessaires au développement, générer des collaborations, mutualiser les forces entre les différents acteurs (A_PG). »

Rapidement, Amiens Cluster a cherché à faciliter les liens de proximité entre les membres de l'écosystème. Une telle structure semblait indispensable pour mettre en ordre toutes les organisations et les dispositifs en appui aux entrepreneurs. Il fallait également organiser les interactions et définir les conditions d'une collaboration sur des sujets aussi sensibles que les projets innovants ou les ressources partagées de l'écosystème (e.g. incubateur, financements régionaux et européens). Pour y parvenir, l'association s'est concentrée sur l'accompagnement des créateurs d'entreprise et, plus largement, sur la capacité des acteurs locaux à générer des connaissances collectives. Elle a favorisé les liens entre les entrepreneurs et les autres membres de l'écosystème enrichissant *de facto* son tissu relationnel. Amiens Cluster a notamment aidé les organisations adhérentes à identifier de nouvelles sources de savoirs puis elle a cherché à encourager une base commune de recherche pour le développement des *clusters*.

Pierre : « *Sans nous, je ne sais pas si le projet Smartgrid aurait vu le jour* ».

Enquêteur : « *C'est ouvert à n'importe quel entrepreneur ou start-up ?* »

Pierre : « *Non, non. On a cadré le truc en lien avec l'opérateur qui est associé au projet. En fait on a vu avec lui, il y a plusieurs briques pour cette installation. On va faire un concours pour sélectionner les meilleurs projets des start-ups selon les besoins. (ROL-C1)* »

Enquêteur : « *Vous organisez le concours alors ?* »

Mme Leroux : « *Oui et on fait le lien entre l'énergéticien et les entrepreneurs.* »

Enquêteur : « *C'est tout ?* »

Pierre : « *On voit aussi les besoins en amont pour le projet, on s'assure que la météo est ok si nécessaire. On participe surtout aux objectifs et au cadrage pour maximiser la réussite du projet parce que le but de notre point de vue c'est quand même de faire grandir les start-ups.* » Extrait de la retranscription avec Pierre (MP3-AC), journal de terrain (10/01/2018).

Nous distinguons donc deux aspects du rôle d'Amiens Cluster dans l'écosystème entrepreneurial. *Primo*, l'organisation facilite les relations (à la fois formelles et informelles) entre les acteurs en se positionnant comme un intermédiaire clé. Ainsi, l'association a organisé pas moins de 21 événements ou rencontres en 2018 (e.g. tables rondes, conférences, témoignages, colloques, *workshops*...). Ces temps d'échange servent avant tout à renforcer les

liens entre les entreprises, les start-ups, les chercheurs, les financeurs ou les organisations de soutien à l'entrepreneuriat. *Secundo*, Amiens Cluster assure une fonction de coordination *via* des projets collaboratifs en faisant émerger des activités innovantes et à forte valeur ajoutée dans l'écosystème entrepreneurial. Si le but est d'intensifier les liens entre différents publics (*e.g.* entreprises, financeurs, institutionnels ou scientifiques), il s'agit aussi de donner un élan à des projets d'envergure en lien avec les trois *clusters* dans les domaines de l'e-santé, l'autonomie énergétique et le design numérique. Enfin, la gouvernance opérationnelle permet de prendre en compte la pluralité des actions entreprises par de nombreux acteurs qui agissent de façon structurée vis-à-vis du changement institutionnel.

La gouvernance de l'écosystème entrepreneurial correspond à un groupe d'acteurs coalisés (*i.e.* gouvernance stratégique) qui prend part à son pilotage à travers une nouvelle organisation pivot nommée Amiens Cluster (*i.e.* gouvernance opérationnelle). Au fur et à mesure de notre investigation, nous avons cerné un travail de création institutionnelle (*cf.* Tableau 42) visant à stimuler la croissance de l'écosystème entrepreneurial.

Tableau 42 : Consolidation de la catégorie principale « travail de création institutionnelle »

Catégorie principale	Travail de création institutionnelle (TInst)
Définition	Intervention volontaire de plusieurs acteurs dans le but de légitimer les comportements entrepreneuriaux <i>via</i> un cadre incitatif et l'émergence de nouvelles représentations sociales et culturelles.
Propriétés spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • La création de nouvelles institutions est visée. • Mise en place de nouvelles normes et réseaux d'acteurs. • Apparition de pratiques institutionnelles politique, normative et cognitive.
Conditions d'existence	<ul style="list-style-type: none"> • Action collective et coordonnée de plusieurs acteurs. • Nécessité pour les acteurs d'acquérir une légitimité et des ressources pour un nouveau cadre institutionnel.
Dimensions	<ul style="list-style-type: none"> • Le levier politique est peu mobilisé.

La gouvernance semble donc déployer des stratégies et actions en tant que structure régulatrice, normative et cognitive qui va modifier les institutions de l'écosystème entrepreneurial. Nous détaillons ces résultats dans les pages qui suivent.

Section 2. Analyse des pratiques institutionnelles dans l'écosystème entrepreneurial

Au fur et à mesure de notre recherche et de l'analyse de nos données, le cadre théorique s'est affirmé. Nous étions bel et bien en présence d'une tentative de changement institutionnel initié par un groupe d'acteurs. À l'aide du travail de Lawrence et Suddaby (2006), nous analysons la manière dont la gouvernance mobilise les leviers politique, normatif et cognitif utiles au processus de transformation de l'environnement institutionnel.

1. Dimension politique de la gouvernance

La gouvernance de l'écosystème entrepreneurial se matérialise d'abord par une dimension « politique » qui favorise l'engagement des acteurs impliqués dans l'appui aux entrepreneurs (cf. Tableau 43). D'après nos données cette composante soutient la dynamique entrepreneuriale de la ville. D'un côté, elle encourage l'apparition et l'allocation des ressources utiles au processus de la création d'entreprise, d'un autre côté elle organise l'offre entrepreneuriale afin de soutenir ce même processus.

Tableau 43 : Consolidation de la catégorie principale « pratiques politiques »

Catégorie principale	Pratiques de nature politique (MI-PI)
Définition	La gouvernance facilite l'apport et l'accès aux ressources dans un cadre régulé favorable à la création d'entreprise.
Propriétés spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • La gouvernance obtient une légitimité pour accomplir le changement institutionnel. • Allocation de ressources internes et externes à l'écosystème entrepreneurial pour soutenir les entrepreneurs. • Création de standards qui légitiment l'écosystème en tant qu'espace de croissance pour les jeunes entreprises. • Organisation de l'offre entrepreneuriale au sein du champ organisationnel dans lequel évolue les porteurs de projet.
Conditions d'existence	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de création d'entreprise peu élevé. • Organisations de soutien à l'entrepreneuriat dispersées. • Partage d'une même vision pour l'essor de l'entrepreneuriat sur le territoire.
Dimensions	<ul style="list-style-type: none"> • Faible structure de règles normatives. • Dimension coercitive inexistante. • Large association des acteurs locaux.

La dimension politique du travail de création institutionnelle est mesurée à l'aide de cinq codes conceptuels (cf. Tableau 44). Deux codes nous permettent de mesurer les pratiques

de persuasion (ConAct et RESS-GEST), deux autres renvoient aux règles constitutives (RepRol et StanEntr) et le dernier s'intéresse aux pratiques de régulation (PartGouv).

Tableau 44 : Analyse fréquentielle (catégorie principale MI-PI)

Catégorie principale : MI-PI (pratiques de nature politique)	Fréquences et pourcentages
ConAct (concertation des acteurs)	87 (9,9%)
<i>ConAct-1 (groupes de préfiguration)</i>	48 (55,1%)
<i>ConAct-2 (travail interinstitutionnel)</i>	39 (44,8%)
RESS-GEST (acquisition et transformation de ressources)	329 (37,6%)
<i>Promotion</i>	15 (4,5%)
<i>ActInf (actions d'influence en dehors de l'écosystème)</i>	43 (13%)
<i>RESS-MAT (nouvelles ressources matérielles)</i>	35 (10,6%)
<i>RESS-FI (nouvelles ressources financières)</i>	14 (4,2%)
<i>RESS-SOC (nouvelles ressources sociales)</i>	28 (8,5%)
<i>RecyRESS (recyclage de ressources existantes)</i>	31 (9,4%)
<i>SoutCultEntr (soutien à la culture entrepreneuriale)</i>	33 (10%)
<i>DevTerr (contrat développement territorial)</i>	62 (18,8%)
<i>SoutPol (soutien politique local)</i>	69 (20,9%)
RepRol (répartition des rôles dans le soutien aux entrepreneurs)	234 (26,7%)
<i>RepRol-1 (procédure formelle)</i>	54 (23,1%)
<i>RepRol-2 (procédure informelle)</i>	180 (76,9%)
StanEntr (standardiser l'offre entrepreneuriale)	147 (16,8%)
<i>ModSel (modalités de sélection)</i>	44 (29,9%)
<i>Labellisation</i>	38 (25,8%)
<i>StanEntr-1 (standards dans le soutien aux entrepreneurs)</i>	65 (44,2%)
PartGouv (partage de la gouvernance)	78 (8,9%)
<i>Participation membres</i>	25 (32%)
<i>Représentation</i>	36 (46,1%)
<i>Partage du pouvoir</i>	17 (21,7%)

Les pratiques institutionnelles les plus importantes sont les pratiques de persuasion (*i.e.* 47,5%) et les règles constitutives (*i.e.* 43,5%). Nous distinguons également la supériorité de l'acquisition et la transformation de ressources (RESS-GEST) dans le travail de création institutionnelle de nature politique. Dès à présent il convient d'analyser plus en détail cette dimension des pratiques institutionnelles.

1.1. Légitimité pour la création de nouvelles institutions

L'action de la gouvernance dans l'écosystème entrepreneurial lui permet d'être reconnue et d'acquérir une reconnaissance qui facilite son travail de création institutionnelle. Nous expliquons ce propos dans les pages qui suivent.

1.1.1. Associer les acteurs locaux au changement institutionnel

Si le Pacte pour l'Emploi et l'Innovation est loin de représenter un système de contraintes pour coordonner l'action commune entre les acteurs, c'est bien parce qu'il s'inscrit dans un travail de concertation avec la plupart des parties prenantes urbaines (*i.e.* entreprises, recherche, acteurs institutionnels, *etc.*). Plusieurs groupes de préfiguration se sont réunis au fil des mois afin de parvenir à dégager les actions prioritaires pour l'écosystème entrepreneurial, *i.e.* création d'un incubateur, ouverture d'une cantine numérique, agrandissement du *Fablab*, *etc.*

Extrait du communiqué de presse Amiens Métropole, journal de terrain (11/07/2016) :

« Le Pacte de l'Emploi et l'Innovation s'appuie sur ce diagnostic territorial, en complément d'un travail de diagnostic pour le territoire amiénois démarré au mois de juin 2014 qui a fait l'objet de nombreux débats, concertations et dialogues entre les différents acteurs de l'Agglomération Amiénoise. La définition de ces caps stratégiques prend appui essentiellement sur les forces et les opportunités actuellement disponibles sur le territoire amiénois et qui représentent un fort potentiel de développement et ce, aux niveaux local, national, européen et international. »

L'engagement des acteurs coalisés dans le développement de l'écosystème entrepreneurial est d'autant plus important qu'il permet à la gouvernance d'être reconnue auprès des parties prenantes et de façonner plus facilement un environnement bénéfique à la création d'entreprise.

Extrait de la fiche analytique n°4 (19/05/2016) :

« La croissance des start-ups amiénoise semble rassembler une multitude d'acteurs de l'écosystème. En vérité l'engagement important des acteurs de la gouvernance pour l'entrepreneuriat constitue un catalyseur des projets et des énergies de la ville. Chaque acteur a l'air d'y trouver son compte, car au sein de cette métropole secondaire et confrontée à des défis économiques majeurs il y a trop à perdre de ne pas faire partie de cette mobilisation collective. Un tel mouvement ne peut prendre forme que si son leadership est jugé légitime et crédible. Pour y parvenir les acteurs du collectif mettent en place une démarche de co-construction avec les acteurs locaux, le projet de développement de l'écosystème entrepreneurial est associé de façon cohérente à leur stratégie de croissance (ROL-ORC) ».

Les élus locaux se sont également investis pour bénéficier du statut de « site préfigurateur » dans une nouvelle version de la politique de la ville menée par l'État. Elle fait place à une plus grande concertation et surtout à une mobilisation large et renforcée de l'ensemble des acteurs concernés (e.g. État, collectivités territoriales, organismes de protection sociale, chambres consulaires, habitants des quartiers, etc.). Ainsi, le contrat de ville « Amiens Métropole 2015-2020 » réaffirme le besoin d'une stratégie qui prévoit « *de proposer de nouvelles méthodes partenariales, adaptées aux ambitions de l'action publique, de la mobilisation associative et de l'attente des habitants* » (p. 10). Il pose les contours d'objectifs et d'orientations ambitieux en matière de développement urbain¹⁶⁵. Plus précisément, les acteurs qui y prennent part s'engagent à participer de manière active à améliorer la situation économique de la métropole notamment par le biais de l'entrepreneuriat. Le document affirme un axe stratégique pour la ville : celui de « *l'emploi, l'insertion, du développement économique et de la création d'entreprise* »¹⁶⁶. Une liste de fiches-actions a été établie et chacune comporte des indicateurs d'évaluation permettant d'apprécier le résultat et l'impact des actions mises en œuvre (cf. annexe 34). Le contrat de ville plaide notamment en faveur d'un nouveau partenarial des acteurs de l'insertion et de la création d'activités (e.g. Amiens Métropole, Mission locale, initiative Somme, BGE Picardie, CCI-Amiens Picardie...). Pour résumé à grands traits, il faut stimuler l'émergence et la concrétisation des projets de création d'entreprises au sein de la ville. Un comité de pilotage, placé en partie sous la co-animation du Président d'Amiens Métropole, est chargé de suivre l'atteinte des objectifs et de valider les actions déployées. Un comité opérationnel de suivi est lui chargé d'assurer la conduite technique du contrat de ville (cf. annexe 35).

Cette convention matérialise donc la volonté de dépasser le caractère simplement « économique » de la création d'entreprise, elle positionne l'entrepreneuriat comme un instrument global de l'action publique et comme un levier d'accompagnement des jeunes et des demandeurs d'emploi.

¹⁶⁵ Les signataires du contrat de ville au 1^{er} janvier 2016 étaient : l'État, Amiens Métropole, la ville d'Amiens, le Département, la Région, l'Agence Nationale de Rénovation Urbaine, l'académie d'Amiens, l'Agence Régionale de Santé, Pôle Emploi, la CAF, la CPAM, la CCI, la Mission Locale, la Caisse des Dépôts, plusieurs bailleurs sociaux, l'Union Sociale pour l'Habitat et La Poste.

¹⁶⁶ Le contrat de ville ne donne pas lieu à un engagement sur des montants financiers. Toutefois, il engage les signataires à veiller à ce que les dispositifs et moyens de droits commun puissent être mobilisés afin de rendre possible les actions définies de manière concertée.

Extrait du contrat de ville entre Amiens Métropole et l'État (p. 36)

« Il s'agit par ailleurs de structurer l'offre d'accompagnement en direction des publics cibles. Cette offre doit être appréhendée dans sa globalité, au stade de la formation, de l'accompagnement dans l'emploi ou encore dans une démarche de création d'activité.

- La qualification de ces publics est fondamentale, qu'il s'agisse de l'acquisition des savoirs de base ou de concevoir des outils de formation adaptés aux compétences dont a besoin le tissu entrepreneurial localement ;

- La qualité et la lisibilité des actions engagées dans le domaine de l'insertion dans l'emploi doivent faire l'objet d'approfondissements ;

- L'offre d'accompagnement à la création ou reprise d'activité doit être renforcée, du stade de l'idée et de la sensibilisation à l'entrepreneuriat, à celui du suivi post-crétion. »

La gouvernance stratégique s'est donc engagée à rassembler et associer au maximum les acteurs locaux dans le but d'obtenir une large acceptation d'une action sur l'environnement institutionnel de l'écosystème. En parallèle, le travail engagé avec l'État sur la période 2012-2015 a abouti à un nouveau contrat de ville qui a pour conséquence d'associer l'ensemble des partenaires autour de l'entrepreneuriat et de ses externalités (*i.e.* développement économique, réussite éducative, habitat et qualité du cadre de vie, prévention-santé et cohésion sociale). L'entrepreneuriat est institué comme l'un des principaux moyens d'action en matière de développement économique et social.

1.1.2. Acquisition et transformation de ressources

La renommée et l'assise politique (ou économique) des acteurs de la coalition encouragent l'obtention et la transformation de ressources à destination des start-ups. Leur vision de l'écosystème entrepreneurial permet d'assurer une certaine cohérence en matière de soutien à la création d'entreprise. Qui plus est, elle contribue à assurer la légitimité d'une gouvernance descendante puisque les ressources sont clairement orientées vers les entrepreneurs¹⁶⁷ et plus largement en direction de l'activité économique.

L'intégration de l'écosystème entrepreneurial dans la vie politique amiénoise semble très forte car deux figures emblématiques marquent sa transformation : le Président d'Amiens Métropole et le Maire d'Amiens. Ce duo a exercé une influence déterminante sur la nécessité de construire un environnement vivifiant pour les porteurs de projets. Surtout, il bénéficie

¹⁶⁷ A Amiens le taux de survie à 5 ans atteint en moyenne 57% des entreprises créées. Ce taux varie fortement selon les territoires, au niveau national il se situe en moyenne à 60% (INSEE, 2017).

d'appuis politiques locaux (*i.e.* maires des communes de la métropole, élus départementaux) et régionaux (*i.e.* Président de Région, élus CCI Hauts-de-France) contribuant ainsi à obtenir des engagements d'autres acteurs publics (État et Région) en faveur du développement de la ville. Ils se sont notamment matérialisés par un contrat de développement territorial¹⁶⁸ dans lequel on retrouve le soutien accru à la formation professionnelle, des mesures en faveur de l'attractivité économique ou encore la construction d'une offre de santé ambitieuse. Certains de ces dispositifs représentent des ressources utiles à allouer aux entrepreneurs : nouveau centre de ressources technologiques, laboratoire d'initiatives et d'innovations locales, développement du Simusanté, *etc.*

Mémo n°7 « plateforme de recherche humanités numériques » (03/05/2016) :

« Dans le cadre des formations et recherches sur les humanités numériques l'État s'est engagé à financer des équipements scientifiques afin de compléter la plateforme de calcul pluridisciplinaire MATRICS de l'Université (*i.e.* 150 000 €). Au-delà d'améliorer le travail de recherche en ingénierie structurelle ou en modélisation, cette ressource pourra enrichir le cluster « design numérique » et encourager les transferts de technologies avec des acteurs privés. »

Au-delà de l'implication des élus, c'est la démarche collective qui a également joué en faveur de l'obtention de nouvelles ressources. La gouvernance fait l'intermédiaire avec des organisations établies en dehors de la métropole pour faciliter l'apport de nouvelles ressources (*e.g.* implantation de nouvelles entreprises¹⁶⁹, fonds européens, nouveaux organismes de formation). Celles-ci génèrent, entre autres, des opportunités de marchés supplémentaires et renforcent le capital financier de l'écosystème. En définitive, les actions d'influence au niveau national et européen procurent un accès privilégié à certaines ressources primordiales (financières ou politiques) pour mener à bien le processus de création d'un environnement institutionnel propice à l'entrepreneuriat. La gouvernance stratégique a pu alimenter l'écosystème entrepreneurial en ressources tout en soutenant le recyclage d'autres ressources à destination des activités entrepreneuriales (*cf. infra* Tableau 45).

¹⁶⁸ Signé le 16 mars 2017 entre l'État, la Région Hauts-de-France, le Département de la Somme, Amiens Métropole et la ville d'Amiens.

¹⁶⁹ Par exemple, lors de notre étude la communauté d'agglomération étudiait l'octroi d'une subvention de 220 000 € pour soutenir l'installation de la société Hello Watt (comparateur d'offres énergie) dans le quartier d'affaires « La Vallée ». Les élus ont également travaillé à l'aménagement d'une nouvelle zone d'activité de 60 hectares baptisée Boréalia à l'Ouest de la ville.

Tableau 45 : L'apport de ressources par les membres de la gouvernance stratégique

Processus	Principales ressources	Attributs visés
Création de nouvelles ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Matérielles : incubateur, Quai de l'innovation, espaces de co-working, <i>Living Lab</i>, pépinières d'entreprises, zone d'activité e-santé • Sociales : évènements collaboratifs, réseaux d'entrepreneurs, formations diplômantes en entrepreneuriat 	<ul style="list-style-type: none"> • Matériels : infrastructures physiques, services de soutien, établissements d'enseignement supérieur • Sociaux : réseaux, mentors/consultants
Recyclage des ressources existantes	<ul style="list-style-type: none"> • Matérielles : friches industrielles reconverties, bâtiments publics à disposition, zones d'activités transformées • Financières : certains financements sont réorientés vers la création d'entreprise • Humaines : formations à l'entrepreneuriat, travailleurs qualifiés, développement des capacités créatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Matériels : infrastructures physiques • Sociaux : établissements d'enseignement supérieur, travailleurs qualifiés, capital financier • Culturels : culture favorable
Soutien à la culture entrepreneuriale	<ul style="list-style-type: none"> • Matérielles : Schéma urbain de l'innovation • Financières : aides dédiées à la création d'entreprises, soutien aux projets d'innovation • Sociales : partage des valeurs de la création d'entreprise (les Entrep' de Picardie, pôle Pépite, évènements collaboratifs, conférences, témoignages d'entrepreneurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Matériels : infrastructures physiques • Sociaux : réseaux, modèles d'entrepreneurs • Culturels : culture favorable, histoires entrepreneuriales

L'acquisition et la transformation de ressources pour les nouvelles activités traduisent une volonté d'attirer des porteurs de projets innovants et d'améliorer leur chance de réussite.

Fiche descriptive n°14 (30/08/2017) :

« En 2016 la gouvernance a soutenu l'essor d'une communauté d'entrepreneurs du numérique à travers un appui remarqué à la Tech Amiénoise. Ce groupe d'individus s'est renforcé avec la création d'une « Cantine Numérique¹⁷⁰ » au sein du Quai de l'innovation. Fort de son

¹⁷⁰ Une telle structure existe déjà à Nantes, elle a largement inspiré sa petite sœur amiénoise (<https://www.lacantine.co/>).

expérience d'entrepreneur et de sa figure de rassembleur, le Président de la Tech Amiénoise a joué un rôle structurant dans la dynamique entrepreneuriale de l'écosystème. Il s'est fait le fer de lance d'une mobilisation en faveur des jeunes entreprises du numérique et des nouvelles technologies. À la suite du succès de son premier Start-up Week-End, la Tech Amiénoise a été propulsée gestionnaire de la Cantine numérique. Si une telle structure entend animer la communauté (Barcamp, Retours d'expériences, Meet-up, Workshop, etc.), elle a aussi pour but d'accompagner l'émergence des projets innovants et de maximiser leur chance de réussite. C'est d'ailleurs dans cet esprit qu'Amiens Cluster a lancé le programme « incubation » afin de proposer un suivi adapté aux jeunes start-ups via un incubateur généraliste et une pépinière dédiée à la santé et à la nutrition. Les programmes font intervenir des cabinets juridiques (fiscalité, propriété intellectuelle), des fonds d'amorçages et des mentors. Finalement, tous ces dispositifs nourrissent l'écosystème entrepreneurial en ressources et favorisent des comportements qui soutiennent les entrepreneurs¹⁷¹. »

L'entrepreneuriat devient un levier permettant d'affirmer le rôle des acteurs de la coalition en faveur d'un renouveau économique de la ville. Ce fort degré d'investissement se matérialise notamment à travers une politique très incitative permettant un accès privilégié aux ressources utiles aux start-ups.

1.2. Définir un cadre de coopération en appui aux activités entrepreneuriales

La dimension politique du travail institutionnel renvoie également à des conventions qui organisent la sélection et la coordination des acteurs afin de soutenir les entrepreneurs et *in fine* la croissance de l'écosystème entrepreneurial. Le but est limpide : rassembler au maximum les acteurs publics et privés locaux pour poser les bases d'un cadre de coopération favorable aux start-ups innovantes et à forte croissance.

1.2.1. Organiser le soutien à l'entrepreneuriat

Au sein de l'écosystème entrepreneurial, les organisations impliquées dans le soutien aux entrepreneurs sont nombreuses (*e.g.* pépinières, agence régionale d'innovation, réseau bancaire, BGE, Initiative Somme, CCI Amiens-Picardie, *etc.*). Pourtant à l'issue de la

¹⁷¹ En 2016, Amiens Métropole et ses partenaires déposent un dossier de candidature afin d'être labellisé « réseau thématique French Tech ».

concertation avec les acteurs locaux, il ressort que l'offre entrepreneuriale¹⁷² reste éparpillée et peu lisible pour les entrepreneurs.

« Je l'ai dit lorsque j'ai participé aux réunions, on a un problème sur l'accompagnement des créateurs d'entreprises. Il y a plein d'outils, mais chacun travaille dans son coin et on a du mal à identifier les structures. » Extrait de la retranscription avec Jules (ENT4), journal de terrain (06/12/2016).

C'est pour répondre à cette problématique que la gouvernance a voulu organiser un *continuum* d'outils et de services en suivant le processus long et complexe de la création d'entreprise.

« Si on veut un écosystème qui fonctionne, il faut le rendre plus efficace (ROL-C3). Jusqu'à présent c'était trop bureaucratique, trop administratif. Il faut positionner les acteurs de façon logique (G_HID), il faut avoir des outils qui vont de l'idée au projet, puis du projet à son développement. Très clairement on a des ressources sur lesquelles on peut compter mais ça ne suffit pas, donc on en crée d'autres. Les banques, la BGE, la SATT, l'ARI... tous les acteurs sont d'accord pour une meilleure coordination à destination des entrepreneurs (MI-P11). » Extrait de la retranscription avec M. Lamarque (AI-3), journal de terrain (19/06/2017).

L'enjeu réside surtout dans la répartition des rôles de chaque organisation capable de soutenir l'activité entrepreneuriale de la ville (e.g. réseau bancaire, *Fablab*, pépinières, grandes entreprises, etc.). Or, il existe de nombreux acteurs aux compétences parfois similaires en matière de soutien aux entrepreneurs. Nous n'avons pas identifié de procédure formelle qui définisse les statuts et les rôles de chacun d'entre eux. Il n'existe pas de « charte » ou « règlement intérieur » qui précise clairement les règles de fonctionnement d'une offre entrepreneuriale de l'écosystème. Bien que le Pacte pour l'Emploi et l'Innovation constitue une feuille de route, il manque de précision pour être considéré comme un mécanisme de régulation des relations entre les membres de l'écosystème. Toutefois on peut s'appuyer sur les statuts et le règlement intérieur d'Amiens Cluster en tant qu'organe de gouvernance, qui décrivent de

¹⁷² Dans notre étude nous faisons référence à tous les dispositifs et services auxquels l'entrepreneur a accès pour créer et développer son activité (e.g. lieux et manifestations pour l'émergence d'idée, financement, prototypage, hébergements d'entreprises, etc.).

façon plus détaillée les rôles et objectifs de l'association (*i.e.* organisation, statuts, obligations des membres, gestion). Bien entendu, ces documents s'appuient essentiellement sur la stratégie définie dans le Pacte. En l'absence de procédures formalisées, Amiens Cluster est devenue l'organisation qui fait l'intermédiaire dans le soutien aux entrepreneurs avec une idée simple : accompagner chaque jeune entreprise selon ses besoins spécifiques (*e.g.* prototypage, financement, embauches, mise en relation avec un laboratoire, formations).

« Notre rôle c'est d'amener les entreprises à travailler ensemble. J'intègre évidemment nos start-ups. On cherche à privilégier les rapprochements avec la recherche et la formation. Donc on est toujours à la recherche de la meilleure façon d'y arriver. On a tous un rôle à jouer, donc si on se coordonne bien on peut avoir de belles réussites. »
Extrait de la retranscription avec Laurent (E1-AC), journal de terrain (20/10/2017).

Un tel bouleversement du champ organisationnel ne peut se faire sans blocages. Nous avons mesuré ce phénomène à l'aide du code central « défense des intérêts » (*cf.* Tableau 46). Celui-ci regroupe des codes de rattachement variés qui traduisent tout comportement de résistance que nous avons observé vis-à-vis du travail institutionnel.

Tableau 46 : Analyse comparée des fréquences des codes rattachés au code central « défense des intérêts »

Codes de rattachement	Moyenne des fréquences (en %)
<i>Protection identité</i>	26,2%
<i>Lobbying</i>	29,5%
<i>Refus de s'engager</i>	24,8%
<i>Comportement solitaire</i>	19,5%

La fréquence d'apparition des codes liés à la défense des intérêts est relativement homogène puisqu'elle avoisine les 25%.

Durant notre enquête, nous avons remarqué la réticence de certains acteurs à aller dans le sens de ce nouvel ordre institutionnel de peur de voir leur identité s'effacer au sein de l'écosystème entrepreneurial. L'extrait ci-dessous montre que La Machinerie, en tant qu'organisation de soutien, manifeste son opposition à se coordonner avec d'autres membres de l'écosystème.

Extrait du journal de terrain (22/09/2017) :

« Adeline (OSE3) m'a confirmé que La Machinerie ne serait pas adhérente à Amiens Cluster (du moins pas à court terme). L'association veut rester autonome et garder la main sur ses programmes à destination des entrepreneurs. Elle avait déjà quitté la Tech Amiénoise l'an dernier (...) Les dirigeants de La Machinerie n'ont pas compris pourquoi un nouvel acteur du numérique avait été créé alors que leur organisation existe depuis 2015. Ça ne les empêche pas de garder un lien avec les autres membres, en effet, un partenariat est prévu avec l'incubateur dans les mois qui arrivent. »

En outre, nos résultats révèlent que la gouvernance doit faire face à une forme de « lobbying » de la part de plusieurs organisations de soutien. Ces pratiques (e.g. groupes d'intérêts, actions de communication) mettent en évidence qu'il existe des acteurs désireux de protéger leurs intérêts et qui, en l'absence de règles claires de fonctionnement, peuvent être source de tensions et de blocages. Pour preuve, les extraits des prises de notes concernant une réunion à propos de la mise en place de « défis créatifs » au Quai de l'innovation :

Mme. Roger : « Ça ressemble beaucoup à ce que nous faisons, c'est le même objectif avec la phase d'exploration du living lab e-santé [pointant un doublon dans l'offre, ndlr]. »

Mme. Dupont : « Nous on propose déjà ce type d'offre mais sous une autre forme et avec un autre positionnement. Ça peut créer un risque de confusion pour nos adhérents et plus largement pour les startupeurs. Et puis je trouve que ça ressemble aux startups weekend déjà organisés à trois reprises depuis qu'on existe ».

Mme Roger : « Oui je suis d'accord. (C-DI) »

M. George : « Ok donc ça semble faire doublon. Il faut peut-être réorienter sur un autre type d'offre... »

Extrait de la retranscription d'un échange entre Mme Roger (OSE5), Mme Dupont (OSE2) et M. George (D1-AC), journal de terrain (22/02/2017).

L'absence d'une procédure permettant de formaliser et définir le rôle de chacun peut parfois entraîner des rivalités et pénaliser la transformation d'une offre entrepreneuriale plus efficiente.

Extrait du journal de terrain (06/12/2016) :

« En une année de pré-configuration sur l'espace « HC », je ne dénombre qu'une seule réunion formelle entre M. George et les organisations de soutien concernées. Ce manque de concertation entraîne une évolution continue des missions du « HC ». Il était prévu d'y former des publics avertis (cadres-dirigeants, entrepreneurs, étudiants) à la créativité ; or, cette offre n'est plus prioritaire car des actions de formations sont également réalisées par d'autres organisations (bien que les thématiques soient différentes). Je pense que M. George cherche à concilier les attentes des principaux acteurs de soutien à l'entrepreneuriat mais cela provoque une instabilité forte de ses intentions concernant ledit espace (C-ACD). »

En ce qui concerne d'éventuels conflits, les modalités de régulation reposent essentiellement sur le directeur général d'Amiens Cluster. En cas de dérive ou de désaccord important, il utilise son statut pour jouer les médiateurs et résoudre la situation de blocage. L'absence de mécanismes disciplinaires au sein de l'écosystème entrepreneurial n'empêche pas les obstructions, et la difficulté de coordonner des acteurs se heurte parfois à des incompréhensions ou divergences d'opinions.

Extrait du journal de terrain (25/10/2016) :

« Le choix d'Amiens Métropole d'avoir privilégié le développement de la Tech Amiénoise (100 000€ de subvention votée il y a quelques semaines) semble mécontenter un autre acteur du numérique : La Machinerie. Une telle décision n'a pu être empêchée par la Métropole (C-DI). « C'est vraiment dommage car La Machinerie est positionnée sur l'économie sociale et solidaire. La Tech Amiénoise doit être un incubateur de start-up. C'est deux outils différents, sur des domaines différents. On ne renvoie pas une bonne image de l'écosystème avec ça » (AI-8). Manifestement l'assise de La Machinerie dans l'écosystème entrepreneurial est solide (seul Fablab de la ville, accélérateur de projets numériques, co-working...) et ses membres regrettent un manque de concertation. « Qu'il y ait deux lieux différents à Amiens, n'est pas un problème. On en compte déjà une douzaine à Lille. Il faut juste qu'on puisse se parler correctement et que l'on soit cohérent » (OSE6). « Au départ on était d'accord avec le projet, rassembler tout le monde pour développer la filière numérique, ça avait du sens. Mais on a eu le sentiment que les élus ont découvert à Nantes ce que c'est une Cantine Numérique alors qu'ils en avaient déjà une à Amiens » (OSE3). »

L'intervention de la gouvernance relève davantage d'une coordination et d'un appui aux acteurs impliqués dans l'offre entrepreneuriale de l'écosystème plutôt que du contrôle. Nous n'avons pas identifié d'instrument précis de suivi (e.g. brevets déposés, étude annuelle auprès des entrepreneurs, octroi de crédits et financements, formations dispensées...). Chaque programme issu du Pacte pour l'Emploi et l'Innovation est évalué de façon annuelle selon quelques indicateurs génériques : retombées directes et indirectes en création d'emplois, taux de création de nouvelles entreprises ou nombre de nouvelles entreprises implantées. Pour la gouvernance un autre enjeu réside dans un accompagnement de qualité auprès des entrepreneurs et susceptible d'attirer une multitude de nouveaux projets.

1.2.2. Standardiser l'accompagnement entrepreneurial

D'après nos investigations, le rôle structurel de la gouvernance se limite à un effort manifeste pour attirer les projets en lien avec les thématiques des *clusters*. Finalement, les modalités de sélection mettent l'accent sur :

- Les grandes entreprises qui jouent un rôle clé dans les montages de projets, leurs financements et l'apport de ressources cognitives.
- Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) dont les capacités d'innovation constituent un atout indéniable pour l'écosystème entrepreneurial.
- Les start-ups ou les projets innovants dans les domaines relatifs aux 3 *clusters* en priorité. On retrouve cette orientation dans le discours des managers de projets et les documents de communication qui promeuvent l'attractivité de la ville.

Sandrine : « *Même si c'est de la thérapie par le numérique, on peut t'intégrer dans Le Bloc. Tu auras accès à un réseau sur la thématique e-santé et surtout sur l'autonomie du patient, on peut faire pas mal de choses avec le CHU et le fablab.* »

Jules : « *Donc tu me dis que c'est mieux qu'Eurasanté ? (Rires).* »

Sandrine : « *Bah nous l'avantage c'est qu'on sera plus réactif et on s'adapte à tes besoins. On a un bel écosystème en santé mais on est complémentaires, rien n'empêche de travailler aussi avec eux. Regarde Alvéolait ils s'en sont bien sortis (MI-PI2).* »

Extrait de la retranscription entre Sandrine (MP1-AC) et Jules (ENT4), journal de terrain (13/10/2017).

Afin de certifier cette démarche nous avons mis en évidence plusieurs actions qui définissent le cadre dans lequel les entrepreneurs sont soutenus :

(1) Un processus de labellisation visant à certifier l'offre de l'écosystème entrepreneurial. Au cours du premier trimestre 2016, la gouvernance s'est lancée dans l'obtention du label « French Tech réseau thématique » avec l'idée d'accélérer la croissance des start-ups locales. En 2017, l'écosystème a été labellisé « parc innovation Hauts-de-France », ce dispositif d'accompagnement donne accès à des aides régionales pour les entrepreneurs (*e.g.* Fonds Régional d'Incubation, diagnostic innovation financé, formations par l'Agence Régionale d'Innovation).

(2) L'instauration de standards pour l'accompagnement des porteurs de projet. Amiens Cluster a été le fer de lance d'une nouvelle approche destinée à mieux orienter et accompagner les entrepreneurs locaux. Plus précisément, les projets innovants sont encouragés à suivre les programmes d'incubation ou d'accélération disponibles (*i.e.* ceux de la Tech Amiénoise, La Machinerie ou de l'Incubateur)¹⁷³. D'après nos interlocuteurs, un « guichet unique » devrait être créé afin d'orienter tout entrepreneur vers les dispositifs et acteurs existants selon ses besoins.

L'objectif d'Amiens Cluster est de faire de l'écosystème entrepreneurial une forme organisationnelle reconnue en misant sur une offre de qualité pour soutenir l'essor de start-ups et plus largement les projets d'innovation.

« Notre souhait est de développer une méthodologie, un label reconnu et de faire en sorte que la bienveillance ainsi que la ténacité soient des valeurs transmises et indissociables de notre parcours. » Extrait retranscription Jean (OSE4), journal de terrain (28/03/2018).

1.2.3. Modalités de partage de la gouvernance

Comme nous l'avons expliqué, Amiens Cluster est une structure associative car rapidement la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial a représenté une condition clé de son développement.

¹⁷³ Chaque programme dispose de ses propres modalités de sélection des projets. À titre d'exemple, les entrepreneurs qui souhaitent intégrer le programme de l'incubateur doivent d'abord candidater sur le site internet puis présenter leur projet au cours d'un comité d'engagement. Un jury finit par valider ou rejeter le projet pour participer au programme d'incubation ou d'accélération.

Extrait du journal de terrain (27/10/2016) :

« Il semble que la priorité de l'agglomération, la ville d'Amiens, l'UPJV, le CHU et la CCI soit d'associer au plus vite les autres acteurs impliqués dans l'écosystème. Il est question de les rassembler au sein d'une structure et de leur permettre dans une certaine mesure de participer aux prises de décisions (G_HENG). »

L'adhésion à Amiens Cluster devrait permettre à terme de concevoir une instance intermédiaire (*i.e.* conseil d'administration ou comité consultatif) entre la gouvernance stratégique et l'équipe d'animation de l'association. Pour le directeur général, il s'agit d'obtenir un consensus sur les projets à mener et de donner un élan à la dynamique de l'écosystème entrepreneurial.

« Avec Amiens Cluster on crée l'acceptation pour que les membres adhérents puissent soutenir notre action. Et en lien avec l'équipe, on agit concrètement. » Extrait retranscription Laurent (E1-AC), journal de terrain (16/02/2018).

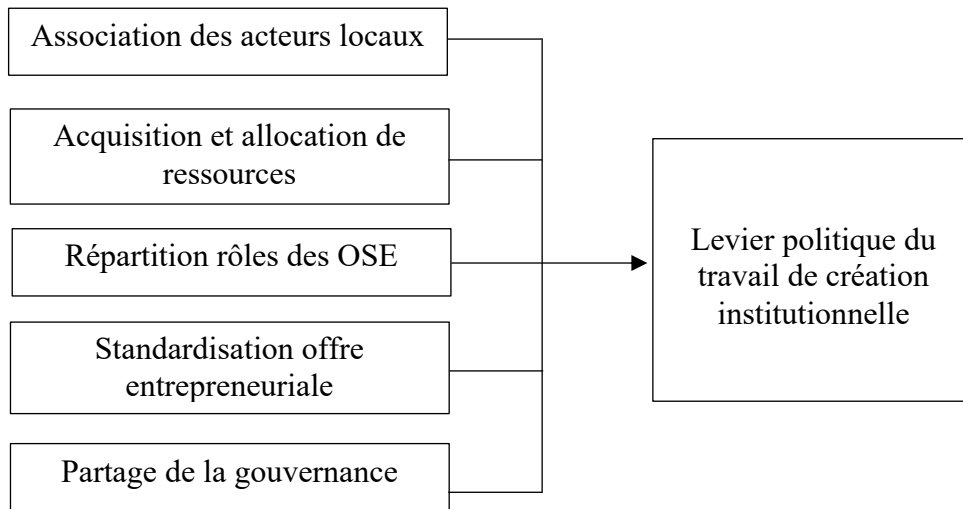
Le pilotage d'Amiens Cluster repose essentiellement sur deux piliers. D'abord, le directeur général occupe un authentique rôle de pivot en faisant l'intermédiaire avec la gouvernance stratégique¹⁷⁴. Puis, le bureau qui se réunit régulièrement. Les membres adhérents disposent d'un droit de vote en assemblée générale et sont consultés sur les projets et réalisations menés par l'équipe. Ce fonctionnement permet une action cohérente et partagée.

Malgré une implication des acteurs encore timide dans Amiens Cluster, cette structuration facilite leur représentation et assure la légitimité de la gouvernance en tant qu'instance de régulation.

Dans la figure ci-après, nous résumons la dimension politique du travail institutionnel de nature politique que nous avons observé.

¹⁷⁴ Rappelons qu'il s'agit de l'ancien délégué au Pacte pour l'Emploi et l'Innovation.

Figure 24 : Les pratiques institutionnelles politiques de la gouvernance



2. Dimension normative de la gouvernance

Dans ce travail doctoral nous distinguons un autre phénomène qui émerge de nos données : la gouvernance cherche à faire évoluer les systèmes de représentation et à encourager l'adoption de nouvelles attitudes (*e.g.* prise de risque, autonomie, esprit de curiosité). En fin de compte une telle démarche tente de développer des interactions stables qui renforcent la confiance entre les membres et génèrent un sentiment d'appartenance à l'écosystème. Ici, la gouvernance veut faire évoluer les « mentalités » et les comportements dans le but de créer un système de valeurs et de liens commun entre les acteurs (*cf.* Tableau 47).

Tableau 47 : Consolidation de la catégorie principale « pratiques normatives »

Catégorie principale	Pratiques de nature normative (MI-PID)
Définition	Transformation des normes et des valeurs communes qui influencent la façon dont les acteurs organisent leurs actions et leurs relations collaboratives vis-à-vis de l'entrepreneuriat.
Propriétés spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte des atouts du territoire pour le spécialiser et permettre aux acteurs de s'y rattacher. • Transformation des croyances et des normes permettant de reconfigurer les systèmes de représentation des individus. • Volonté de créer des réseaux d'acteurs ancrés dans l'écosystème entrepreneurial et qui soutiennent l'adoption des nouvelles institutions.
Conditions d'existence	<ul style="list-style-type: none"> • Les valeurs de l'entrepreneuriat sont diffusées et partagées pour encourager de nouvelles pratiques. • Désir de renforcer les liens interorganisationnels.
Dimension	<ul style="list-style-type: none"> • Forte implication en faveur de la structure normative des institutions.

La gouvernance joue un rôle clé en cherchant à créer un mécanisme informel qui accrédite l'écosystème entrepreneurial en tant qu'espace d'interactions et de prise d'initiatives. Les pratiques de nature normative sont mesurées à l'aide de quatre codes conceptuels (cf. Tableau 48). Le premier évalue la construction d'identité (*i.e.* SpecTerr), deux autres s'intéressent au changement des associations normatives (*i.e.* EspEntr et RepSpat) et le dernier mesure le réseau normatif (*i.e.* ResNorm).

Tableau 48 : Analyse fréquentielle (catégorie principale MI-PID)

Catégorie principale : MI-PID (pratiques de nature normative)	Fréquences et pourcentages
SpecTerr (spécialisation du territoire)	136 (11%)
<i>Domaine de spécialisation</i>	69 (50,7%)
<i>Cadre de vie</i>	27 (19,8%)
<i>CommId (communication identitaire)</i>	40 (29,4%)
EspEntr (raviver l'esprit d'entreprise)	433 (35%)
<i>Promotion entrepreneuriat</i>	94 (21,7%)
<i>Mise en récit</i>	85 (19,6%)
<i>InstEntr-1 (institution informelle en faveur de l'entrepreneuriat)</i>	101 (23,3%)
<i>EspEntr-1 (occasion d'encourager l'esprit d'entreprise)</i>	75 (17,3%)
<i>EspEntr-2 (routine qui normalise la pensée entrepreneuriale)</i>	78 (18%)
RepSpat (représentation spatiale de l'entrepreneuriat)	326 (26,3%)
<i>InstEntr-2 (institution formelle en faveur de l'entrepreneuriat)</i>	145 (44,4%)
<i>Opportunité d'échanges</i>	55 (16,8%)
<i>SUI (schéma urbain de l'innovation)</i>	126 (38,6%)
ResNorm (réseaux normatifs interorganisationnels)	341 (27,5%)
<i>ADN (cluster design numérique)</i>	31 (9%)
<i>Energieia (cluster autonomie énergétique)</i>	69 (20,2%)
<i>Bloc (cluster e-santé)</i>	61 (17,8%)
<i>Capacités créatives</i>	79 (23,1%)
<i>Projets communs</i>	67 (19,6%)
<i>ConGeo (concentration géographique)</i>	34 (9,9%)

Le changement des associations normatives est l'item qui se distingue (EspEntr et RepSpat = 61%). Inversement la construction d'identités (SpecTerr = 11%) semble être une pratique moins mobilisée. Dans les pages qui suivent, nous détaillons cette dimension qu'est le travail institutionnel de nature normatif.

2.1. Spécialisation du territoire

Dans le processus de création d'un environnement institutionnel, la gouvernance cherche à construire un champ organisationnel auquel les membres s'identifient et s'intègrent. Pour cela, la communauté d'agglomération et la CCI s'emploient à promouvoir la métropole

pour son cadre de vie et les opportunités d'entreprendre. Amiens Cluster tente de distinguer l'écosystème entrepreneurial à travers plusieurs secteurs d'activités spécialisés.

L'agglomération joue depuis longtemps sur son image de « ville nature », privilégiant le cadre de vie et la qualité de son environnement. Une stratégie de marketing territorial a été lancée en 2018 afin de mettre en avant des valeurs telles que l'ouverture d'esprit, la volonté ou le bien-être (cf. annexes 36 et 37). Une campagne de communication a été menée dans la presse nationale dans le but de faire connaître plus largement les atouts de la métropole amiénoise¹⁷⁵.

Extrait du communiqué de presse CCI-Amiens Picardie (projet Vallée Idéale, 15/09/2018) :

« Sur le plateau ferroviaire, la cathédrale de béton de l'ex-halle Sernam va abriter une halle gourmande (vente de produits frais) de 2 000 m², un hôtel d'une soixantaine de chambres de 2 350 m², un espace pop-up polyvalent de 2 690 m² pour accueillir des manifestations culturelles ou sportives, et enfin un fablab, lieu ouvert au public mettant à disposition des machines et des outils sur 2 120 m². Le site de l'Île aux fruits, où la structure de l'ancienne serre est conservée, continuera à abriter la ferme urbaine de Terres Zen. »

Au-delà de la qualité de vie et de son histoire, Amiens Cluster s'est attachée à construire une identité sur des thèmes qui spécialisent l'écosystème entrepreneurial autour de l'e-santé, l'autonomie énergétique et les usages numériques. Ils ne sont pas choisis au hasard car ils constituent des domaines dans lesquels la ville dispose d'atouts indéniables pour faire face au déclin d'autres secteurs. Cette stratégie destinée à doter l'écosystème d'une identité claire a été facilitée par le travail de diagnostic et de concertation réalisé entre 2012 et 2014.

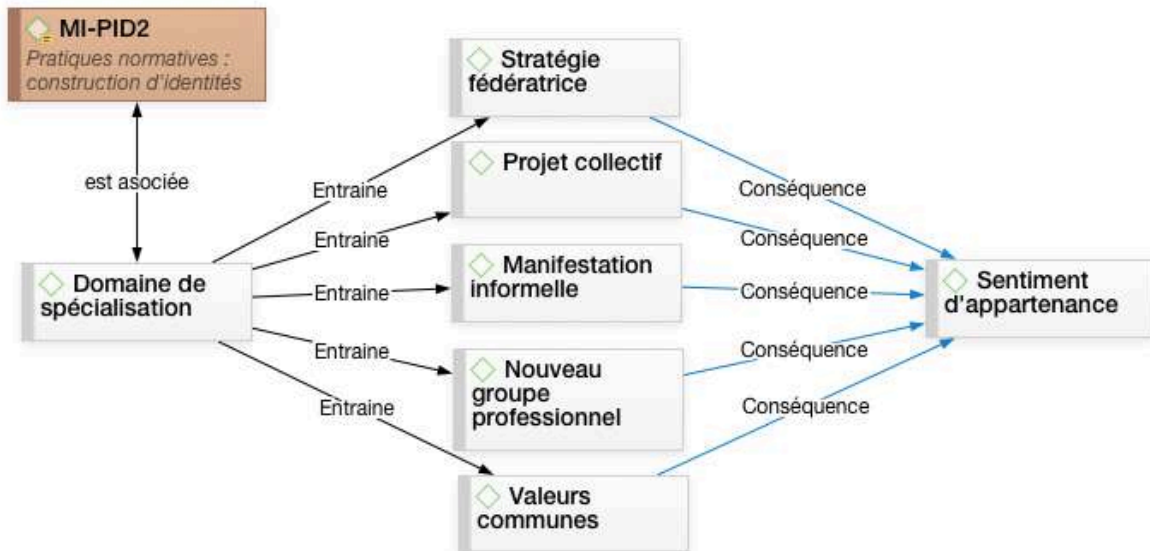
« On était tous d'accord pour un changement d'approche et on a les ressources pour bien se positionner. Globalement, les 3 domaines porteurs retenus sont cohérents car on fait bien le lien entre nos atouts en matière de recherche et le tissu d'entreprises qui peuvent s'y développer. Des conditions idéales pour les start-ups à venir. » Extrait de la retranscription avec M. Luson (ATC-2), journal de terrain (24/04/2017).

En outre, lors de notre travail d'analyse, nous avons mis en exergue que cette construction d'identités était propice à générer un sentiment d'appartenance (cf. Figure 25). Un tel

¹⁷⁵ Cette stratégie de marketing territorial a non seulement permis de valoriser l'offre économique mais également l'offre touristique et résidentielle.

phénomène permettra de faciliter les relations de confiance à long terme entre les membres de l'écosystème.

Figure 25 : Mise en relation empirique du sentiment d'appartenance (Atlas.ti)



Avec Amiens Cluster la communication sur cette nouvelle identité a pris de l'ampleur à travers de nombreux supports de communication (e.g. site internet, newsletters, salons professionnels, plaquettes...). Surtout, le lancement des *clusters* a permis de porter davantage ces thématiques et de renforcer l'identité de l'écosystème entrepreneurial au niveau régional et national.

2.2. De l'esprit aux lieux intégrés à l'entrepreneuriat

De façon générale, la gouvernance souhaite amplifier les conditions locales qui profitent aux entrepreneurs et plus largement aux organisations économiques établies. D'après nos observations, ces pratiques cherchent davantage à partager un ensemble de normes et de valeurs communes propres à l'entrepreneuriat et l'innovation au sein de l'écosystème.

Compte rendu de réunion avec Mme Delaforge (PT-AC), Alexandre (ATC-1) et M. George (D1-AC), journal de terrain (21/09/2017) :

« La réflexion sur une offre de formation dédiée à la créativité et l'entrepreneuriat s'est poursuivie. Elle serait complémentaire aux formations diplômantes existantes (notamment de l'UPJV) et probablement localisée dans le Quai de l'innovation. L'intérêt est de toucher des publics désireux de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale, mais les formations pourraient être ouvertes à d'autres profils (salariés, dirigeants, citoyens). L'offre sera également

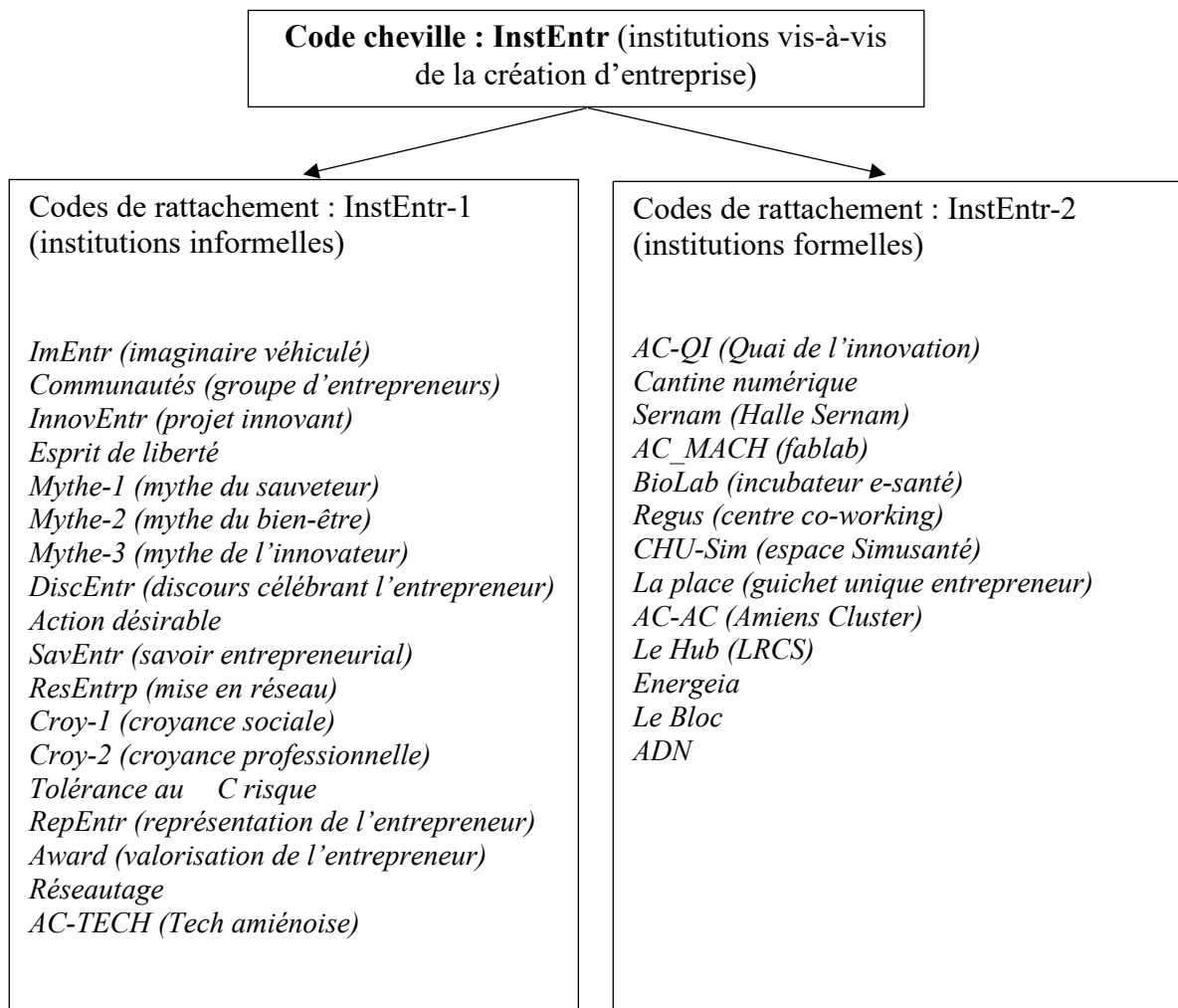
complétée avec une plateforme numérique collaborative permettant le stockage et la diffusion des informations (vidéos, contenus d'apprentissage). La décision est prise de se rapprocher de la « factory » (une école de créativité à Montréal) afin d'échanger sur leurs pratiques et envisager éventuellement un partenariat.

(...)

À terme une telle offre contribuera certainement à offrir un même système de valeurs et d'interprétation au sein de l'écosystème (A_CULT ; MI-PID1), malgré l'absence de cadre formel, les liens entre les acteurs pourraient s'affermir. Ces apprentissages conditionneront certainement les comportements en faveur d'un état d'esprit plus orienté vers la ténacité, la tolérance à l'échec ou le travail en équipe. »

La diffusion d'un esprit d'entreprise renvoie à de nouvelles institutions, nous avons créé un code cheville (*i.e.* InstEntr) afin de les mesurer. Ce dernier rassemble les nouvelles institutions formelles et informelles que nous avons observées au cours de notre recherche (*cf.* Figure 26).

Figure 26 : Code InstEntr et codes de rattachement



Notre travail d'analyse fait ressortir deux sous-catégories. D'une part, la gouvernance cherche à « raviver l'esprit d'entreprise » au sein du tissu urbain, d'autre part elle tente de « représenter spatialement l'entrepreneuriat » dans la ville.

2.2.1. Propager un nouveau système de représentation

La première sous-catégorie que nous avons définie s'intéresse à l'aptitude des individus à prendre des risques dans l'aventure de la création d'entreprise (cf. Tableau 49).

Tableau 49 : Consolidation de la sous-catégorie « raviver l'esprit d'entreprise »

Sous-catégorie	Raviver l'esprit d'entreprise (EspEntr)
Définition	Attitude visant à promouvoir une culture de l'entrepreneuriat à l'échelle de l'espace dans lequel s'inscrit l'écosystème entrepreneurial.
Propriétés	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien à l'esprit d'entreprise pour alimenter de nouvelles croyances en faveur du changement institutionnel. • Discours explicite pour propager la pensée entrepreneuriale. • L'entrepreneur est valorisé.
Conditions d'existence	<ul style="list-style-type: none"> • Présence de ressources économiques et culturelles. • Existence de réussites entrepreneuriales locales. • Instauration de routines sous forme d'événements informels. • Désir de valoriser l'entrepreneuriat auprès des plus jeunes.

Plus largement, nous avons observé une vaste campagne de promotion en faveur de l'entrepreneuriat et de la créativité (e.g. inauguration et promotion des dispositifs, campagne web, salons d'entrepreneurs). La gouvernance mise sur l'histoire urbaine ainsi que sur ses atouts culturels et matériels avec pour intention de jouer positivement sur les croyances liées à la création d'entreprise (i.e. réussite économique ou sociale, progrès technologique, esprit créatif...) ¹⁷⁶.

Extrait du projet culture et patrimoine 2014-2020 :

« La Maison de Jules Verne, en collaboration avec Amiens, métropole d'art et d'histoire, sera le point d'appui pour travailler sur une réappropriation de Jules Verne et créer un véritable parcours dans la ville en plusieurs étapes, transcendant les disciplines (littérature, patrimoine, architecture...). Il va amener à découvrir l'oeuvre de Jules Verne liée à l'imaginaire, à

¹⁷⁶ Voir l'annexe 38 (p. 396).

l'innovation et à la découverte du Monde (Croy-1) en reliant la Maison de l'écrivain, le Cirque, le Musée de Picardie, le Parc Zoologique et le cimetière de la Madeleine¹⁷⁷. »

L'exemple du savoir-faire médical de la ville illustre cette stratégie : les compétences du CHU (e.g. centre pédagogique innovant, *living lab*, unités de recherche...) sont utilisées pour encourager l'esprit et la création d'entreprises dans le domaine de l'e-santé.

Extrait du compte rendu d'échange avec M. Durand (ATC-7), journal de terrain (19/06/2016) :
« *Puis il m'a confié qu'il travaillait sur un Hackathon santé numérique. D'après lui, vu le succès du premier start-up weekend, il est possible d'avoir un événement de même ampleur mais qui rassemble des passionnés et mette en avant l'imagination (A_EspEntr). Il compte profiter du vivier de professionnels en santé.* »

D'après nos observations, la communauté d'agglomération et la CCI se sont directement investies pour mettre en avant certaines singularités de la ville (e.g. événements populaires, festival arts et paysages, pôle national du cirque et des arts de la rue). Chaque événement ou prise de parole d'un de leurs représentants est l'opportunité de défendre un esprit entrepreneurial qui progresse dans l'espace urbain. De même, la plupart des projets dans lesquels ces acteurs s'impliquent constituent autant d'occasions de mobiliser un discours qui normalise la créativité et la prise d'initiative.

Extrait du journal de terrain (24/04/2018) :

Deux chargés de mission de la CCI s'entretiennent lors d'une pause-café.

Chargé de mission 1 : « *Le projet, c'est d'utiliser les ressources du Musée de Picardie et de l'INRAP pour faire redécouvrir la ville aux habitants. On va lancer la campagne de com au deuxième trimestre. Beau projet de la start-up Octus.* »

Chargé de mission 2 : « *J'ai testé, c'est prometteur. Ça attise vraiment la curiosité et il y a une forme de débrouillardise.* »

¹⁷⁷ Par exemple, Jules Verne a écrit de nombreux romans d'aventures en lien avec les progrès scientifiques de son époque. Cette référence historique permet à la gouvernance d'utiliser la figure et l'œuvre du célèbre écrivain pour ancrer la créativité et l'imaginaire dans l'identité de la ville car il a vécu 34 ans à Amiens et fut conseiller municipal de la ville.

En parallèle, Amiens Cluster a soutenu des dispositifs plus informels destinés à propager la pensée entrepreneuriale. Ces instants privilégiés d'échanges et ouverts à tous ont surtout été organisés par la Tech Amiénoise (*e.g.* Afterwork *Tech a drink*), la BGE (*e.g.* soirée thématique), les pépinières (*e.g.* Olympiades) ou La Machinerie (*e.g.* OpenBot). Comme ils sont répétés, ils créent des habitudes qui favorisent la dissémination des valeurs de l'entrepreneuriat auprès des individus (*e.g.* salariés, étudiants, citoyens).

Enquêteur : « (...) Tu viens régulièrement ? »

Laurie : « Oui c'est presque une tradition. C'est convivial, c'est décontracté, ça fait du bien cette ambiance. »

Enquêteur : « Tu le conseilles à quelqu'un qui vient de créer sa boîte ? »

Laurie : « Oh oui, on se fait un réseau et on partage. Parfois c'est même focus sur un sujet précis. Après il n'y a pas que des entrepreneurs, d'autres personnes viennent et on échange régulièrement sur nos projets et ça peut créer des opportunités. »

Extrait de la retranscription avec Laurie (ATC-5), journal de terrain (01/03/2017).

Les efforts pour valoriser la création d'entreprise visent notamment la jeunesse car c'est une force vive de la métropole : plus de 26 000 étudiants et 16 000 élèves du second cycle. Pour résumer à grands traits, il s'agit d'un vivier important dans la transmission des valeurs de l'entrepreneuriat et pour faire émerger des entrepreneurs dans un futur proche¹⁷⁸.

En occupant un rôle actif dans la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial, l'Université de Picardie Jules Verne joue un rôle fondamental dans la dynamique d'innovation de la ville. Avec ses 32 unités de recherche, elle s'efforce d'accompagner les nouveaux projets, *i.e.* valorisation de ses travaux et transfert vers le monde économique. Qui plus est, le pôle Pépité¹⁷⁹ propose un parcours professionnel auprès des étudiants :

(1) Phase 1 : information et création de projets avec des concours d'idées et des rencontres sur l'entrepreneuriat et l'innovation.

(2) Phase 2 : sensibilisation et formation *via* un parcours d'apprentissage de 5 mois pour les étudiants qui désirent créer leur entreprise, complété par des ateliers spécifiques sur l'entrepreneuriat.

¹⁷⁸ Des acteurs tels que « Entreprendre pour Apprendre » ou les « Entrep' de Picardie » mobilisent des outils pédagogiques (*e.g.* ateliers numériques, *e-learning* sur la création d'entreprise, certification Les Entrep', *etc.*) à destination de ce jeune public.

¹⁷⁹ Les Pôles Étudiants pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (Pépité) sont apparus en 2014, ils accompagnent les projets entrepreneuriaux des étudiants et jeunes diplômés.

(3) Phase 3 : suivi avant et après la création de l'entreprise en s'intégrant dans les dispositifs d'accompagnement de l'écosystème entrepreneurial amiénois.

Enquêteur : « *C'est intéressant de voir des jeunes créer et s'essayer à l'aventure de l'entrepreneur.* »

Mme Martin : « *Oui et avec cette deuxième édition (à propos de l'événement 48h pour entreprendre) on devrait atteindre une quarantaine de participants (EVT_ECI).* »

Enquêteur : « *Tu penses que plusieurs projets aboutiront ?* »

Mme Martin : « *Pas tous mais l'an dernier, il y a eu des propositions intéressantes. L'idée c'est aussi de consolider leurs projets, se faire un réseau et donner envie de continuer. On plante la graine en quelque sorte (A_EspEntr). En fait ça permet de travailler leur employabilité puisqu'ils développent leur créativité ou la persévérance. C'est ça qui compte si on veut moins de chômage à terme.* »

Extrait de la retranscription avec Mme Martin (AI-6), journal de terrain (20/11/2017).

La culture entrepreneuriale de la métropole est l'occasion de donner corps à de nouvelles institutions formelles (e.g. halle Sernam, incubateur Biolab, Cantine numérique) et informelles (e.g. réussite sociale, mises en réseau, mythes de l'entrepreneur). Elles semblent déterminantes pour construire un « milieu incubateur » qui soit favorable à l'essor de nouveaux projets. En parallèle, la dimension normative de la gouvernance comporte une seconde sous-catégorie que nous examinons ci-après.

2.2.2. Rendre apparent l'esprit d'entreprendre

L'esprit d'entreprendre ne peut émerger sans une offre visible et propagatrice de la pensée entrepreneuriale (cf. Tableau 50). Plus encore, les lieux qui soutiennent les entrepreneurs dans leurs projets doivent être capables de susciter des échanges, des partages et de la sociabilité.

Tableau 50 : Consolidation de la sous-catégorie « ancrage spatial de l'entrepreneuriat »

Sous-catégorie	Ancrage spatial de l'entrepreneuriat
Définition	Développer et matérialiser dans l'espace urbain des lieux pour représenter une vision nouvelle du progrès économique et stimuler d'autres façons d'entreprendre.
Propriétés	<ul style="list-style-type: none"> • L'entrepreneuriat et l'innovation sont rendus visibles dans le territoire géographique de l'écosystème entrepreneurial. • Nouveaux espaces symboliques qui stimulent une communauté avec des valeurs et croyances partagées.

	<ul style="list-style-type: none"> • Assise culturelle commune aux membres de l'écosystème entrepreneurial.
Conditions d'existence	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté de mettre en scène l'entrepreneuriat dans l'écosystème. • Potentiel de reconversion des sites et bâtiments urbains important. • Les espaces sont organisés pour faciliter la circulation et le partage des savoirs.

D'après nos observations, certains de ces espaces remplissent une fonction purement « entrepreneuriale » car ils complètent l'offre existante pour aider les jeunes entreprises locales à se développer (*e.g.* incubateur Biolab). D'autres espaces, au-delà d'apporter un support aux entrepreneurs, servent à mettre en scène la créativité et l'entrepreneuriat dans la ville à l'image du Hub de l'énergie (*cf.* Tableau 51).

Tableau 51 : Principales infrastructures à destination des entrepreneurs

Lieux	Typologies	Nouveau lieu	Espace d'innovation	Espace entrepreneurial	Espace d'enseignements / formations	Ouvert aux citoyens
La Machinerie	Fablab		X	X	X	X
Quai de l'innovation	Centre d'affaires et incubateur	X	X	X		
La coloco	Co-working			X		
Cantine numérique	Espace collaboratif	X	X	X	X	
Amiens le L@b	Pépinière		X	X		
Halle Sernam	Espace collaboratif	X				X
Hub de l'énergie	Laboratoire de recherche	X	X			
Biolab	Incubateur	X	X	X		
Usine Saint Michel	Espace d'expérimentation public					X
Regus	Co-working	X		X		
Simusanté	Espace d'apprentissage innovant, <i>Living lab</i>	X	X		X	
Espace Jules Verne	Pépinière			X		
La citadelle	Pôle universitaire	X	X		X	X
Le Septentrion	Pépinière			X		

Source : auteur (grille systématique n°29)

La création de nouveaux lieux, couplée à un certain nombre d'événements (e.g. réseautage, conférences, expositions, salons professionnels), permet de faire émerger des communautés qui favorisent des croyances et des routines semblables au sein de l'écosystème. À titre d'illustration nous avons observé de nombreuses rencontres informelles entre les adhérents de la Tech Amiénoise au sein de la Cantine Numérique (e.g. Meetup, 15' pour comprendre, *workshop*, afterwork Tech a drink, LTAAction). D'après nos interlocuteurs ces instants de convivialité privilégiés sont autant d'occasions de faire grandir la communauté et de partager un système de valeurs organisé autour du partage et des projets numériques. La gouvernance souhaite donc stimuler des groupes d'acteurs partageant un spectre de valeurs communes, socle d'un écosystème entrepreneurial aux relations plus denses. Ces lieux contribuent à raffermir les liens entre les acteurs locaux, somme toute ils participent à diffuser une vision nouvelle et à construire le nouveau cadre institutionnel dans la ville.

Extrait article de presse Quai de l'innovation (Picardie La Gazette - Janvier 2018) :

« Au 93 rue du Hocquet à Amiens, dans les anciens locaux de l'Institut supérieur d'administration et de management, on cultive désormais l'innovation en faveur du développement économique du territoire. Le Quai de l'innovation, c'est entre autres un amphithéâtre de 350 places, deux autres de 100 places, une dizaine de salles de réunion et des professionnels disponibles. [...] Petit tour du propriétaire avec au rez-de-chaussée, la cantine numérique, animée par la Tech amiénoise. Elle accueille les futurs chefs d'entreprise. Au Quai de l'innovation, les entrepreneurs, les étudiants et les chercheurs trouveront informations, conseils et expériences. Des espaces de travail partagés sont aménagés et des bureaux « incubateurs » sont ouverts aux porteurs de projet sur plusieurs étages. Par ailleurs, des équipes dédiées aux trois clusters amiénois prospectent et favorisent les échanges avec les centres de recherche. Les salles de réunion équipées d'ordinateurs, de vidéoprojecteurs, de tableurs blancs et paperboards peuvent accueillir jusqu'à 20 personnes. La salle créativité, de 70 m², permet de recevoir les ateliers d'entreprise, les brainstorming et les travaux collaboratifs. Une autre salle de visioconférence a quant à elle une capacité de 16 personnes. Pour les événements et cocktails, il est possible de profiter de l'espace réception. Le patio de 180 m² accueille aisément les salons et tout autre événement d'entreprise. Un temple de l'innovation pour lequel la collectivité a investi un million d'euros (ROL-C1). »

Si la volonté de la gouvernance est de placer l'entrepreneuriat au cœur de l'organisation urbaine, il y a également le désir de mettre en relation ces lieux *via* le « Schéma urbain de

l'innovation » (SUI)¹⁸⁰. Celui-ci se structure autour du fleuve qui traverse la ville et de plusieurs axes urbains dont l'un des plus importants se situe entre le quartier d'affaires de la gare et le nouveau site universitaire au nord de la ville. Les élus et Amiens Cluster cherchent à matérialiser spatialement une vision de « la ville intelligente et qui entreprend » afin d'encourager l'esprit créatif, l'innovation et l'entrepreneuriat.

« On doit faire la ville des possibles ! Le secteur entre l'hôpital nord, la citadelle et la gare, c'est le cœur de notre ambition. Ce qu'on veut c'est rendre lisible depuis l'espace public, notre capacité à créer (A_CF). Donc il faut une offre immobilière rapide à mobiliser et des lieux qui stimulent les rencontres et l'innovation. C'est pour ça qu'on a prévu des parcours urbains sous forme de boucles. » Extrait de la retranscription avec M. Dupont (AI-7), journal de terrain (20/09/2016).

Le SUI apporte de la cohérence et de la visibilité dans l'offre entrepreneuriale de l'écosystème car il met en scène des « lieux totems » (e.g. incubateurs, laboratoires de recherche, friches industrielles reconverties, espace d'innovation, *Fablab*) qui « concrétisent » l'esprit d'entreprise dans la ville¹⁸¹. Certains d'entre eux offrent des espaces de rencontres permanents et multiplient les occasions d'entrevues informelles (e.g. services mutualisés, espace convivial). L'ensemble des parties prenantes de l'écosystème (plus particulièrement les citoyens) est invité à visualiser, voire participer et expérimenter l'action d'entreprendre dans l'espace urbain (cf. annexe 39).

Extrait du dossier candidature Amiens Métropole réseaux thématiques French Tech :
« Amiens French Tech s'adosse à une initiative ambitieuse de développement urbain (G_HID), consistant en la création de lieux totems permettant à la fois de créer une masse critique, de faciliter le travail coopératif et d'intensifier le rayonnement de l'écosystème amiénois. [...] Concernant le pôle santé, la ZAC intercampus à vocation technopolitaine prévoit

¹⁸⁰ Rappelons qu'il vise à matérialiser une vision prospective de la ville à travers un nouvel aménagement de l'espace urbain. Le SUI est davantage supporté par la Métropole car il s'intègre dans le projet d'aménagement « Dessine-moi ma ville ».

¹⁸¹ À titre d'exemple, le conseil communautaire a engagé un programme de réaménagement urbain sur une zone de 10 hectares près de la gare. Dans cet espace, un ancien centre de tri postal deviendra un tiers-lieu dédié à l'image et à l'art contemporain. On y retrouve également une pépinière dédiée au numérique et une ancienne halle de 8000m² rachetée à la SNCF en 2014 (reconvertie en lieu de convivialité et d'événements culturels). C'est dans cette halle qu'est organisé chaque année le festival de la bande dessinée d'Amiens, un événement créatif et culturel important pour la ville.

l'aménagement de laboratoires (dont un P3/P4), d'ateliers de production, de salles blanches, de bureaux, et des lieux d'innovation et de valorisation de la recherche (A_INFRA). »

La composante normative de la gouvernance permet donc de constituer un « terreau culturel » partagé entre les membres de l'écosystème entrepreneurial qui, en fin de compte, s'étend à l'ensemble des parties prenantes internes de la métropole (*i.e.* citoyens, publics scolaires et étudiants, salariés, *etc.*).

2.3. Réseaux normatifs interorganisationnels :

Les acteurs coalisés sont convaincus que la ville possède les ressources endogènes capables de porter son renouveau économique. Ils ont donc cherché à définir et structurer plusieurs filières d'excellence en lien avec la spécialisation du territoire évoqué plus en amont : e-santé (le Bloc), usages numériques (ADN) et autonomie énergétique (Energeia). Ces « réseaux normatifs interorganisationnels » (*cf.* Tableau 52) concentrent des activités certes différentes mais toutes porteuses d'innovations et de créativité pour l'écosystème entrepreneurial. En les positionnant sur des thématiques fortes la gouvernance fait l'ambition de constituer une assise solide permettant de valoriser des savoirs spécifiques dans l'écosystème.

Tableau 52 : Consolidation de la sous-catégorie « réseaux normatifs interorganisationnels »

Sous-catégorie	Réseaux normatifs interorganisationnels
Définition	Mouvement caractérisé par un réseau d'acteurs dans lequel s'intègrent les entrepreneurs, et qui encourage l'essor de nouveaux liens de collaboration en vue de produire des activités à forte valeur ajoutée.
Propriétés spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Les organisations de soutien à l'entrepreneuriat facilitent l'intégration des start-ups dans le réseau normatif. • Désir de créer des projets communs. • Les acteurs bénéficient des avantages associés à la diversité des activités.
Conditions d'existence	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'activités de recherche reconnues. • Dispositifs d'incitation par la gouvernance opérationnelle pour des projets collaboratifs. • Concentrations des activités et des acteurs dans certaines zones urbaines (<i>i.e.</i> quartier, zone d'activité). • Présence d'une organisation pivot autour de laquelle s'engage le réseau.
Dimensions	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de mécanismes formels. • Utilisation de mécanismes informels. • Fort degré d'intégration de la communauté scientifique.

Le lancement des *clusters* illustre l'enjeu pour la gouvernance de créer des externalités positives issues de pratiques coopératives capables de stimuler la recherche et l'innovation. En réalité, il s'agit aussi d'accroître les capacités créatives de l'écosystème elles-mêmes propices aux créations d'entreprises. L'enjeu est de taille pour la ville : stimuler la créativité, en dépassant une analyse purement technologique et organisationnelle, pour tendre vers des transformations économiques, sociales et culturelles.

Enquêteur : « *Vous pensez que les clusters vont créer des emplois ?* »

M. Dupont : « *Pas tout de suite mais dans les années qui suivent. Après c'est aussi un très bon moyen d'encourager les entreprises à faire des projets communs et à innover. Regardez, le Simusanté inspire des idées pour l'autonomie des patients et le docteur O m'a dit qu'il y avait des projets en cours* ».

Enquêteur : « *Donc un cluster peut faire émerger des entrepreneurs...* »

M. Dupont : « *Bien sûr, et c'est l'un des objectifs, j'espère qu'on réussira à en attirer et qui choisiront de développer leurs projets à Amiens (G_ObjAtt).* »

Extrait de la retranscription avec M. Dupont (AI-7), journal de terrain (27/04/2017).

Étant donné que la communauté entrepreneuriale reste balbutiante et que la densité des liens entre les acteurs de l'écosystème demeure faible, de tels réseaux cherchent avant tout à développer les relations interorganisationnelles dans lesquelles s'insèrent les entrepreneurs. Ils sont l'occasion pour les start-ups locales d'accéder à un « réservoir » de connaissances qui alimentera leurs chances de succès (cf. annexe 40).

Extrait du journal de terrain (29/06/2016) :

« *À l'issue d'un travail de plusieurs mois, Amiens Métropole lance le cluster e-santé qui doit être le fer de lance d'une nouvelle dynamique entrepreneuriale et d'innovation dans les parcours de soin individualisés (aussi en chirurgie réparatrice). Plusieurs catégories d'acteurs sont présentes : Recherche et formation, Institutionnels, Financeurs et Privés. Un des cofondateurs du FabLab (AC_MACH) manifeste une certaine reconnaissance vis-à-vis des efforts entrepris pour développer les liens et les projets communs entre acteurs de la ville : « C'est un basculement de modèle avec des réseaux de plus en plus forts et structurés ». Durant la table ronde, chacun prononce un discours positif et témoigne de son engagement (ROL-F) dans la mise en place du cluster. Les acteurs de la Recherche et Formation (UPJV, CHU, SimuSanté, ESIEE, clinique Pauchet) mettent à disposition leurs propres ressources et ont clairement la*

volonté de travailler avec d'autres acteurs (le cluster sera localisé sur la zone intercampus près du CHU). Les Institutionnels apportent des financements et contribuent à favoriser les échanges et collaborations. Il a été annoncé qu'Amiens Métropole, la CCI et le réseau Entreprendre vont lancer un incubateur dédié à la e-santé. La BPI, Picardie active et Picardie investissement aident financièrement au développement du réseau et à sa mise en place. Les start-ups et entreprises de la santé ont commencé à développer des projets communs et elles travaillent avec les laboratoires. »

Pour chaque réseau une organisation sert de catalyseur aux premiers échanges et collaborations. Elle tire sa légitimité de son activité (*i.e.* poids économique important, ressources spécifiques) ou de son statut (*e.g.* laboratoire de recherche, CHU, grande entreprise). Ainsi, lors de notre investigation, nous avons été témoin des débuts du *cluster* Energeia dans lequel le Hub de l'énergie¹⁸² servait à la fois de « lieu totem » et de point central dans les interactions des start-ups et chercheurs. Les *clusters* s'intègrent dans des lieux géographiques dédiés où ils bénéficieront de ressources partagées afin de rassembler plus facilement leurs membres.

Extrait du journal de terrain, réunion du 07/02/2017 à Amiens Métropole :

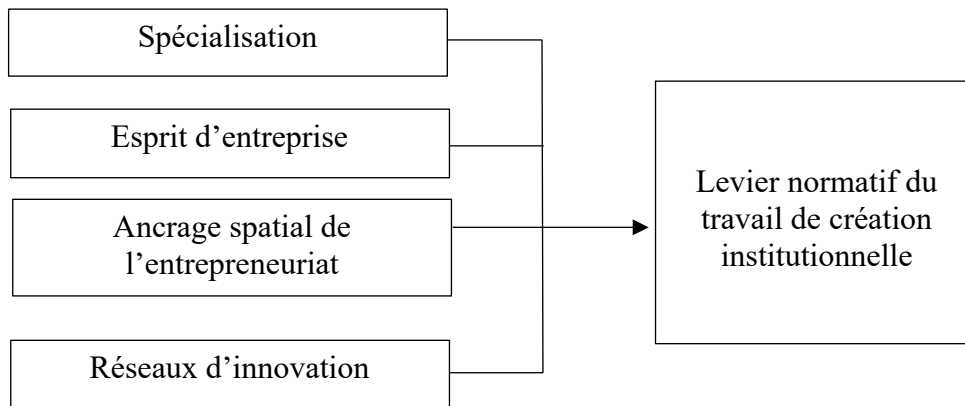
« M. Luson prend la parole. Le pôle santé devra rassembler sur un même site les acteurs industriels et académiques de la ville. Entre le CHU et l'UPJV, 45 000 m² sont réservés par la Métropole pour une ZAC intercampus. Sur la diapo présentée, on distingue plusieurs acteurs classés comme suit : recherche et transfert de technologie (ARI, CODEM, Bio Banque, CVG...), formation enseignement supérieur (UPJV, CNAM, Institut Faire Faces) et établissement de santé (CHU, clinique ophtalmologique, ephad...). Cette zone servira d'interface entre l'hôpital, les entreprises et les formations pour créer de nouveaux modèles économiques autour de la santé (A_PG). Mme Bernard indique que le centre Simusanté travaille déjà avec des entrepreneurs notamment dans le domaine de l'imagerie et la réalité virtuelle. »

En positionnant les *clusters* sur des thématiques fortes, la gouvernance se donne pour ambition de constituer une assise solide en matière de savoirs et d'innovation pour l'écosystème entrepreneurial.

¹⁸² Pôle technique d'excellence de 5500 m² dédié aux énergies renouvelables et au stockage électrochimique de l'énergie.

Nous synthétisons la dimension normative ci-dessous (cf. Figure 27). Dans la partie suivante, nous approfondissons une troisième dimension complémentaire du travail de création institutionnelle.

Figure 27 : Les pratiques institutionnelles normatives de la gouvernance



3. Dimension cognitive de la gouvernance

Bien que l'objectif premier d'un écosystème entrepreneurial ne soit pas la création et la valorisation de connaissances nouvelles, il n'en demeure pas moins qu'elles constituent un préalable fondamental pour générer des externalités positives, encourager les projets collectifs et renforcer les capacités d'innovation des acteurs locaux. Ces pratiques cognitives (cf. Tableau 53) entraînent deux conséquences pour l'écosystème entrepreneurial. *Primo*, elles permettent d'utiliser la connaissance comme un levier de croissance de l'écosystème. *Secundo*, elles soutiennent l'intégration de nouvelles institutions pour les individus et organisations.

Tableau 53 : Consolidation de la catégorie principale « pratiques cognitives »

Catégorie principale	Pratiques de nature cognitive (MI-PC)
Définition	Actions qui cherchent à valoriser et mutualiser les connaissances au sein du champ organisationnel afin d'influencer positivement l'entrepreneuriat innovant.
Propriétés spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Événements collaboratifs d'innovation pour engager les individus dans de nouveaux comportements. • Volonté de stimuler les comportements coopératifs pour en faire une norme dans l'écosystème.
Conditions d'existence	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte des réussites entrepreneuriales pour le travail institutionnel. • Ouverture de l'écosystème entrepreneurial sur l'extérieur par le biais de partenariats. • La communauté scientifique est associée. • Programmes et projets structurants par la gouvernance opérationnelle.
Dimensions	<ul style="list-style-type: none"> • Fort degré de formalisation des connaissances.

Nous avons mesuré les pratiques de nature cognitive par le biais de quatre codes conceptuels (cf. Tableau 54). Les deux premiers renvoient aux pratiques de mimétisme (*i.e.* HistEntr et DynColl). Le suivant mesure les pratiques de représentation (*i.e.* GestSav), enfin le dernier s'intéresse aux pratiques éducatives (*i.e.* ApprEntr).

Tableau 54 : Analyse fréquentielle (catégorie principale MI-PC)

Catégorie principale : MI-PC (pratiques de nature cognitive)	Fréquences et pourcentages
HistEntr (histoire entrepreneuriale)	312 (21,2%)
<i>HistEntrp-1 (réussite entrepreneuriale)</i>	65 (20,8%)
<i>HistEntr-2 (réussite sociale)</i>	49 (15,7%)
<i>HistEntr-3 (entrepreneur emblématique)</i>	58 (18,5%)
<i>HistEntr-4 (porte-parole de l'écosystème)</i>	62 (19,8%)
<i>DiscEntr (discours célébrant l'entrepreneur)</i>	27 (8,6%)
<i>Mythe-2 (mythe du bien-être)</i>	19 (6%)
<i>Mythe-3 (mythe de l'innovateur)</i>	32 (10,2%)
DynColl (dynamiques collaboratives)	475 (32,3%)
<i>DynColl-1 (gouvernance stratégique impliquée)</i>	46 (9,6%)
<i>DynColl-2 (partage explicite)</i>	32 (6,7%)
<i>DynColl-3 (partage tacite)</i>	89 (18,7%)
<i>Capacités créatives</i>	69 (14,5%)
<i>ADN (cluster design numérique)</i>	42 (8,8%)
<i>Energieia (cluster autonomie énergétique)</i>	56 (11,7%)
<i>Bloc (cluster e-santé)</i>	44 (9,2%)
<i>GT (groupe de travail Amiens Cluster)</i>	97 (20,4%)
GestSav (gestion des savoirs)	359 (24,4%)
<i>Soutien innovation</i>	34 (9,4%)
<i>EvtInf (événement de nature informel)</i>	72 (20%)
<i>Sav1 (acquisition de savoirs entre membres de l'écosystème)</i>	31 (8,6%)
<i>Sav2 (partage de savoirs entre membres de l'écosystème)</i>	37 (10,3%)
<i>GestSav-1 (partenariats extérieurs)</i>	68 (18,9%)
<i>GestSav-2 (intégration de la communauté scientifique)</i>	39 (10,8%)
<i>Labels</i>	78 (21,7%)
ApprEntr (apprentissage entrepreneurial)	323 (21,9%)
<i>ECI (événement collaboratif d'innovation)</i>	118 (36,5%)
<i>FORM-CE (formation à la création d'entreprise)</i>	47 (14,5%)
<i>EdEntrp (éducation à l'entrepreneuriat)</i>	85 (26,3%)
<i>Parcours universitaire</i>	73 (22,6%)

Les pratiques de mimétisme sont prépondérantes (HistEntr et DynColl = 53,5%) tandis que les pratiques de représentation et éducatives avoisinent les 23%. La gouvernance semble donc mettre l'accent sur l'acceptation d'un nouveau cadre institutionnel par le biais d'une meilleure perception de l'entrepreneuriat et dans la capacité des acteurs à mieux collaborer au sein de l'écosystème. Nous poursuivons l'examen des pratiques de nature cognitive dans les pages qui suivent.

3.1. Faciliter l'adoption de nouvelles pratiques en faveur de l'entrepreneuriat

Les équipes d'Amiens Cluster ont rapidement mis en place des opérations visant à valoriser les entrepreneurs de l'écosystème. Plusieurs chefs d'entreprises emblématiques et impliqués auprès de la communauté sont mis en avant (*i.e.* témoignages vidéo, invitation aux conférences, mentorat durant les *start-ups weekend*, interviews dans la presse locale). Le but est de rendre concret le succès auquel l'entrepreneuriat peut amener. De plus, certains de nos observés ont confirmé leur intérêt pour ces *success stories* locales.

Nicolas : « *C'est cool, on voit que les réussites ce n'est pas juste les grandes boîtes de Paris, Lille ou Bordeaux.* »

Enquêteur : « *Je ne sais pas si c'est important...* »

Nicolas : « *Pour moi si parce que c'est un peu comme des modèles, ça donne envie je trouve.* »

Extrait de la retranscription avec Nicolas (ATC-11), journal de terrain (13/09/2017).

« *Mon idée c'était de faire témoigner Claire (OSE7) auprès de nos salariés, je trouve qu'elle a su démontrer sa capacité à réussir et à prendre des risques. Il fallait qu'ils entendent et puissent échanger facilement parce que c'est ce même comportement qu'on veut stimuler dans l'entreprise.* » Extrait de la retranscription avec M. Boitel (ATC-9), journal de terrain (26/03/2018).

L'aventure de la création d'entreprise est également promue. Amiens Cluster publie sur son site internet et ses réseaux sociaux de nombreux témoignages d'incubés¹⁸³ et de leurs événements marquants (*e.g.* levée de fonds, prix d'entreprise obtenu, nouveau partenariat, *etc.*). Le caractère « innovant » de leurs projets est expliqué ainsi que les étapes qui les ont conduits à créer leur propre entreprise. Par leurs voix, ces entrepreneurs justifient des attitudes et actions liées à l'autonomie professionnelle, la détermination ou encore l'envie d'agir.

Extrait de l'interview avec Alain (ENT1), site internet Amiens Cluster (24/08/2018) :

« *Nous portons le projet Routabaga, une formation active pour conducteur senior. [...] Plusieurs études montrent que jouer à certains jeux sur tablettes permettait aux conducteurs*

¹⁸³ Nom donné aux individus qui suivent les programmes de l'incubateur.

seniors de réduire le risque d'accident. On peut agir pour plus de sécurité et changer le quotidien de certaines personnes. J'ai créé ma boîte pour contribuer à un autre projet de société. »

La gouvernance opérationnelle s'appuie aussi sur les avantages de l'écosystème entrepreneurial (e.g. infrastructures, besoins des entrepreneurs, opportunités de marché) vis-à-vis des projets collaboratifs. Ces derniers concernent aussi bien les entreprises implantées sur le territoire métropolitain (i.e. start-ups, PME et grands groupes) que les laboratoires de recherche de l'Université ou du CHU. Amiens Cluster communique sur la nécessité d'intégrer les *clusters* pour participer à ces projets très tournés vers l'innovation. Plusieurs des membres fondateurs participent activement aux projets et donnent une impulsion plus à même de favoriser l'acceptation des dynamiques collaboratives¹⁸⁴. Ce sont ces liens de coopération qui stimulent les relations entre les membres de l'écosystème et soutiennent les partages de connaissances.

Extrait du journal de terrain (13/02/2017) :

« Avec le cabinet, nous accompagnons une entreprise pour développer un projet innovant autour de l'impression 3D de bijoux. Nous faisons participer une start-up locale spécialisée en imagerie 3D ainsi que les équipes du fablab. Un travail de numérisation a commencé en début d'après-midi et j'ai observé à plusieurs reprises un véritable enrichissement entre les personnes impliquées dans le projet (techniques de prise d'images, scan 3D...). »

L'institutionnalisation des pratiques de collaboration en faveur des projets innovants se réalise *via* les mises en relation au sein des *clusters*. Le pari a été pris de miser sur :

- L'augmentation des capacités créatives des organisations. C'est notamment le cas avec plusieurs formats de coopération encadrés et animés par Amiens Cluster (e.g. défi créatif, évènement collaboratif d'innovation, appel à projet innovant).
- Le transfert des savoirs de nature tacite. L'association encourage les pratiques de *networking*¹⁸⁵ et le partage des compétences (e.g. *workshop*, formations, *afterwork*, conférences) entre les entrepreneurs et plus largement entre les acteurs de la ville.

¹⁸⁴ À titre d'exemple, nous avons observé que l'université avait engagé un projet de maquette 3D de la cathédrale d'Amiens. Ce travail pluridisciplinaire est réalisé par le laboratoire de Modélisation et Informatique Systèmes (MIS) et a suscité l'intérêt de plusieurs porteurs de projet dans le domaine de l'imagerie numérique.

¹⁸⁵ Fait de constituer un réseau de relations, notamment professionnelles, et de savoir en tirer parti.

D'après nos observations, ce réseautage renforce l'implication des membres dans l'écosystème entrepreneurial et les liens qu'ils entretiennent.

« J'ai assisté à un atelier lean start-up animé par Nicolas au Quai de l'innovation, ils ont créé leur boîte ici il y a deux ans. C'était très intéressant, j'ai leur carte pour qu'on puisse se revoir bientôt. [...] Et il y avait une personne d'Orange Bank, on a pris contact et on a convenu de prendre rendez-vous bientôt. » Extrait de la retranscription avec Julie (ENT), journal de terrain (17/10/2017).

Notons également qu'Amiens Cluster a créé des groupes de travail ouverts avec pour dessein de favoriser les liens entre les entrepreneurs et le reste du tissu local. Ce sont les managers de projets de l'association qui animent ces groupes de travail thématiques au sein de chaque réseau (*i.e.* e-santé, autonomie énergétique, design numérique).

Mémo n°21 « chargé de projet Amiens Cluster » (04/07/2017) :

« *Chargés de projets Amiens Cluster (RESS_HUMDEV) : ils doivent avant tout être force de proposition pour détecter et identifier des start-ups ou entrepreneurs à fort potentiel pour la ville. Chaque chargé de projet anime un programme d'accompagnement adapté au cluster sur lequel il est missionné, et il est le promoteur de nouveaux partenariats à créer au niveau de l'écosystème. Il a donc deux casquettes : d'un côté il participe activement au développement du cluster dédié, d'un autre côté il représente et anime l'écosystème entrepreneurial sur sa thématique (e-santé, design numérique ou autonomie énergétique).* »

Chaque groupe est l'occasion de partager des compétences sur des projets communs (*e.g.* méthanisation, robotique et santé, solaire, *chatbots* et relation client)¹⁸⁶ et de développer des réalisations concrètes. Ils associent de grands groupes et entreprises plus modestes, mais aussi et surtout des start-ups locales pour la création et la valorisation de projets innovants dans l'écosystème. En fin de compte, ces collaborations contribuent à la mise en commun des ressources, organisations et institutions, ce qui facilite l'acquisition de savoirs collectifs nouveaux au sein de l'écosystème entrepreneurial.

¹⁸⁶ Dans l'annexe 41 (p. 399), nous détaillons la réunion d'un groupe de travail.

Mme Leroux : « *Nous avons participé à des groupes de travail, il y avait ceux d'Amiens Cluster, des chercheurs du LRCS et des adhérents du réseau. [...] Ce qu'on voulait, c'était aider les entrepreneurs spécialisés sur les thématiques d'énergie à prendre part aux projets* ».

Enquêteur : « *Et ça s'organisait comment ?* »

Mme Leroux : « *On se voyait tous les deux mois à peu près dans leurs locaux (ceux d'Amiens Cluster). Là ça s'est accéléré parce qu'on lance le programme au premier trimestre 2018.* »

Enquêteur : « *Donc ça fonctionne...* »

Mme Leroux : « *On lance un démonstrateur avec Enedis, on a peut-être EDF qui va se mettre dans la boucle. C'est super pour nos start-ups c'est sûr.* » Extrait de la retranscription avec Mme Leroux (OSE), journal de terrain (12/12/2017).

Nous avons décrit un ensemble d'actions qui illustrent la façon dont la gouvernance tente de faciliter l'adoption de nouvelles pratiques vis-à-vis de l'innovation, du montage de projet et de la création d'activités. Dans la partie suivante, nous expliquons comment ces nouvelles institutions sont soutenues.

3.2. Représentation de l'environnement institutionnel

Dans notre recherche, nous avons observé que les acteurs impliqués dans la gouvernance développaient des croyances propres à soutenir le nouveau cadre institutionnel apparent.

Extrait du journal de terrain (10/06/2016) :

« *J'ai pris connaissance des documents de travail de Laurent sur les actions et la politique générale voulue pour la ville en matière d'entrepreneuriat. J'ai noté plusieurs termes ou mots clés récurrents qui semblent justifier l'importance d'un basculement de modèle pour le collectif d'acteurs (G_VEE). Les vocables « révolution numérique », « filières d'excellence », « économie de la connaissance », « innovation », « mutation », « économie du XXIe siècle », « recherche » ou « souffle nouveau » sont redondants dans les documents.*

[...] *L'entrepreneuriat paraît être abordé sous un angle plus large, il serait le résultat d'un milieu qui allie les composantes économiques, sociales et culturelles. L'écosystème devient le berceau d'organisations et d'individus créatifs, innovants et entreprenants.* »

En clair, la gouvernance cherche à supporter les efforts d'innovation et de partage des savoirs entre les individus et organisations. Un tel intérêt est porté par une double ambition. D'un côté il faut supporter les nouveaux projets et les activités innovantes, d'un autre côté il y a une volonté de créer une image qui représente un atout en matière d'attractivité.

Enquêteur : « *Donc la CCI s'implique dans le pôle santé...* »

M. Lamarque : « *On doit ouvrir un autre incubateur pour les start-ups qui travaillent sur la nutrition et l'e-santé plus largement. 2000 m² prévus quand même, proches du CHU avec qui on fait le lien bien sûr.* »

Enquêteur : « *Le positionnement e-santé semble pertinent vu les ressources locales.* »

M. Lamarque : « *Je ne suis pas expert ! Je pense que c'est chaud parce qu'avec Eurasanté pas loin il faut quand même se démarquer (G-OATT). Mais on a la conviction d'être sur le bon créneau et avec la bonne infrastructure pour accueillir les labos et start-ups ça peut le faire. Ça ne compensera pas le départ de Goodyear mais ça envoie un signal fort (RESS_CH)* ».

Extrait de la retranscription avec M. Lamarque (AI-3), journal de terrain (28/11/2017).

Nos résultats démontrent que Amiens Cluster joue un rôle pour simplifier l'acquisition et l'intégration de savoirs nouveaux, eux-mêmes opportuns pour stimuler l'innovation et les capacités créatives du milieu local. De façon générale, elle mise sur des événements informels (e.g. conférence blockchain en santé, atelier de financements européens, breakfast de l'énergie, etc.) afin de faciliter l'accès à un socle commun de connaissances nouvelles ou à valoriser. L'ambition est également « d'ouvrir » l'écosystème sur des sources externes de connaissances. À titre d'exemple, lors de nos observations l'Université, la CCI et Amiens Métropole préparaient le projet de Maison européenne des chercheurs. Un établissement destiné à accueillir des équipes internationales de recherche et réalisé à proximité du Quai de l'innovation¹⁸⁷. Toutes ces actions ont un but : renforcer l'assimilation de savoirs techniques ou scientifiques.

Le rapprochement avec les acteurs scientifiques et de la recherche constitue une autre priorité. Les managers de projets d'Amiens Cluster sont conscients du rôle supplémentaire

¹⁸⁷ Amiens Cluster prévoit également de participer à plusieurs salons professionnels nationaux chaque année, d'établir des partenariats d'innovation avec de grands groupes non localisés à Amiens, d'intégrer le réseau des acteurs européens de l'énergie et de réaliser des actions de coopérations économiques avec des villes étrangères (Zhengzhou en Chine, Montréal au Canada).

qu'ils doivent jouer pour favoriser les liens entre les laboratoires, les entrepreneurs et plus largement les entreprises. Ils sont la base d'un meilleur partage de connaissances, notamment pour aider les jeunes entreprises à mieux aborder le développement de leur offre. Surtout, ce sont des liens qui concrétisent les pratiques en matière de projets innovants car ils stimulent les comportements en faveur de l'activité entrepreneuriale.

« *Il est clair qu'on doit rendre le travail des labos plus accessible et plus visible. Mais il faut aussi répondre à ce qu'ils attendent. [...] On connaît les responsables de labo, on a un lien privilégié avec les entrepreneurs ou les dirigeants de PME. On fait la mise en relation, c'est stimulant pour eux parce que les projets ne sont pas toujours connus.* » Extrait de la retranscription avec Sandrine (MP1-AC), journal de terrain (25/11/2016).

Notons également que les labels et partenariats obtenus pour l'écosystème entrepreneurial amiénois (e.g. parc innovation Hauts-de-France, dynamique Rev3, projet de recherche régional sur l'intelligence artificielle...) rendent concrètes les attitudes à suivre dans la ville en matière de collaboration et d'innovation.

Extrait du communiqué de presse Amiens Cluster (11/07/2018) :

« [...] *Le projet scientifique des acteurs régionaux est d'allier ces deux thématiques de recherche en IA [il s'agit de l'IA numérique et l'IA symbolique, ndlr] au service des avancées de l'intelligence artificielle et de son déploiement au sein de la société. De plus, des entreprises comme OVH ont aussi manifesté leur intérêt à cette démarche de structuration, tout comme d'autres acteurs, tout aussi essentiels, autour d'usages tels que la santé, l'énergie et la mobilité. Il s'agit d'accompagner le déploiement de l'IA dans toutes ses dimensions, de la recherche aux usages.* »

3.3. Stimuler de nouvelles connaissances et compétences

Nous avons observé un dernier volet concernant les pratiques institutionnelles de nature cognitive : celui d'actions visant à sensibiliser et expérimenter l'entrepreneuriat. Ces pratiques se concentrent essentiellement sur des activités de formation et d'apprentissage.

La plupart des organisations de soutien à l'entrepreneuriat proposaient déjà des ateliers ou conférences avant le début de notre recherche. Tout au long de notre investigation, nous avons vu (parfois même vécu) de nouvelles actions se mettre en place à l'instar des programmes de La Machinerie ou des ateliers d'Initiatives Somme. Ces dispositifs s'adressent à tous les profils (e.g. salarié en activité ou en reconversion, demandeur d'emploi, étudiant) et se concentrent sur le processus de création d'entreprise. Rapidement nous nous sommes rendu compte que la gouvernance concentrait ses efforts sur l'éducation entrepreneuriale.

« Financer l'éducation à l'entrepreneuriat c'est rentable car des études montrent que 15 à 20% des jeunes qui prennent part à un programme mini-entreprise créent plus tard leur propre boîte. Donc 3 à 5 fois plus que le reste de la population. Après qu'ils créent ou non, ils auront eu des aptitudes clés pour le monde professionnel. » Extrait de la retranscription de l'entretien avec Laurent (E1-AC), journal de terrain (28/09/2017).

La municipalité d'Amiens s'est engagée à mieux faire connaître et partager les compétences utiles à la création d'entreprise. Les élus (en lien avec le Rectorat) ont soutenu l'intervention d'associations comme « Entreprendre pour apprendre » auprès des élèves du secondaire avec des parcours « mini-entreprises ».

Extrait de l'article de presse (15/06/2016) :

« La jeune PD-G, Mathilde, ainsi que les autres dirigeants de cette société, mi-réelle mi-fictive, ont présenté au public présent les bilans moral et financier. Ils ont aussi expliqué les étapes de fabrication, le choix du logo, les coûts de revient de chaque support et le fonds d'investissement qui leur a permis de démarrer leur activité. L'objectif de ces mini-entreprises est de faire une incursion dans le monde professionnel, pour en comprendre les mécanismes. »

De même l'Université, en tant que membre fondateur d'Amiens Cluster, a multiplié les occasions de sensibiliser ou de former ses étudiants à l'entrepreneuriat. Outre des formations diplômantes, le statut de l'étudiant-entrepreneur a davantage été promu par le CREI¹⁸⁸ et le réseau PÉPite.

¹⁸⁸ Centre de ressources pour l'entrepreneuriat et l'innovation. Depuis 2014, il met en place un dispositif d'accompagnement pour les étudiants porteurs de projet réel et ayant pour objectif non seulement de les guider dans leurs premiers pas mais aussi de les aider à franchir les caps difficiles des 2 et 5 ans.

Extrait du journal de terrain (04/12/2018) :

« La direction de l'UPJV, plus particulièrement son Président, est très favorable au rapprochement avec le monde de l'entreprise. D'après M. George un partenariat est en train d'être négocié avec une banque. Il aurait notamment pour objet de soutenir financièrement et matériellement des actions de sensibilisation à la création d'entreprise auprès des étudiants. »

Au cours de notre étude, l'accent a été mis sur la possibilité pour les étudiants d'entreprendre durant leur cursus. Ainsi, nous avons participé à l'élaboration d'un programme d'entraînement à la création d'entreprise (de 5 mois) où pratiquement tout le processus de démarrage était abordé, *i.e.* propriété intellectuelle, aspects financiers, marketing, stratégie de développement...

« Chaque étudiant sera encadré par un duo, un chef d'entreprise et un coach expert en création d'entreprise issus de nos partenaires : banques, chambres consulaires, experts-comptables... Il y aura au moins deux réunions par mois et 10 workshops thématiques plus des supports en ligne. » Extrait de la retranscription avec Bernard (ATC-14), journal de terrain (16/10/2018).

Dans notre recherche nous avons vu et vécu l'organisation d'événements collaboratifs d'innovation (ECI)¹⁸⁹. Ils sont utilisés à la fois pour stimuler la créativité collective, la prise d'initiative et pour réduire le risque d'entreprendre en offrant un espace d'expérimentation encadré et sécurisé. Ces manifestations participent au développement des capacités créatives de l'écosystème entrepreneurial. Deux formes d'innovation sont recherchées par les acteurs institutionnels (*cf.* Tableau 55) : ouverte et sociale.

¹⁸⁹ Nous définissons les ECI comme des manifestations regroupant des acteurs aux profils différents, qui se rassemblent pour innover et/ou apporter des solutions pragmatiques à une problématique. Par leurs nouveautés et leurs intérêts, ils ont connu un engouement sans précédent ces dernières années (*e.g.* *Start-up Week-end*, *Demo Days*, *Innovation Challenges*, *Hackathon*...).

Tableau 55 : Codes utilisés pour mesurer le lien entre ECI et innovation

Code conceptuel : ECINov1 (innovation ouverte)	Code conceptuel : ECINov2 (innovation sociale)
Codes de rattachement : <i>ECI/éco (logique économique)</i> <i>ECI/tech (focalisé sur l'innovation technique)</i> <i>ECI/entr (s'appuie uniquement sur les organisations privées)</i> <i>Gouvernance privée</i> <i>Coopétition</i>	Codes de rattachement : <i>ECI/coll (besoins collectifs)</i> <i>ECI/soc (intérêt pour la société)</i> <i>ImplSoc (implication acteurs sociaux)</i> <i>ECI/terr (tente d'améliorer les performances du territoire)</i> <i>ECI/val (adhésion aux valeurs sociales)</i> <i>ECI/ville (s'appuie sur la communauté urbaine)</i>

L'innovation ouverte se réalise à travers les coopérations interorganisationnelles. Les ECI permettent de « nourrir » l'intelligence de l'espace métropolitain et de générer des synergies entre les parties prenantes (notamment entre les entreprises, l'université et les start-ups). Ainsi, les événements collaboratifs exhortent les dynamiques d'innovation collectives, ce qui crée des ressources nouvelles pour l'écosystème (*i.e.* partenariats, création de start-up, projets de développement, individus créatifs...). L'innovation sociale est recherchée en associant les habitants et les associations aux problématiques urbaines (*e.g.* aménager un lieu, agir pour des publics en difficulté, associer la jeunesse). Dans ce cas, les acteurs sont autant utilisés comme une ressource collective que cognitive pour répondre à un enjeu social. En outre, les contraintes sont nombreuses (*i.e.* associer les publics, libérer les données publiques, développer les situations de démonstration, rendre perméables les lieux de création), ce qui provoque un engagement des acteurs sur le long terme.

Extrait du site internet Pépite (10/02/2017) :

« Une quarantaine d'étudiants inscrits, du BTS jusqu'au Master, ont planché sur une question de société, en équipes, en à peine 6 heures (A_EspEntr). Le jeudi 9 février 2017, il s'agissait de proposer des solutions à la problématique « Comment réenchanter la Halle au Frais d'Amiens » pour y attirer plus de clients et notamment une clientèle plus jeune. [...] Cette journée, à l'initiative de Pôle Pépite en partenariat avec Amiens Métropole, l'IAE UPJV, le GIE Halle au Frais et le rectorat d'Amiens, mise sur l'intelligence collective (CC_CI). Une réussite pour ce premier Créa@pic à Amiens qui a permis aux jeunes de se retrouver, d'échanger et surtout de mettre en pratique les enseignements acquis lors de leur formation, une expérience intense de créativité et une belle manière de développer son esprit d'entreprendre ».

L'entrepreneuriat est perçu comme un levier d'émancipation du citoyen. Les ECI regroupent certains aspects du processus entrepreneurial (e.g. créativité, développement de projet, financement...), ils sont donc encouragés pour permettre aux habitants, salariés et étudiants d'expérimenter la création de projets et ils contribuent à réduire le risque d'entreprendre (cf. Tableau 56).

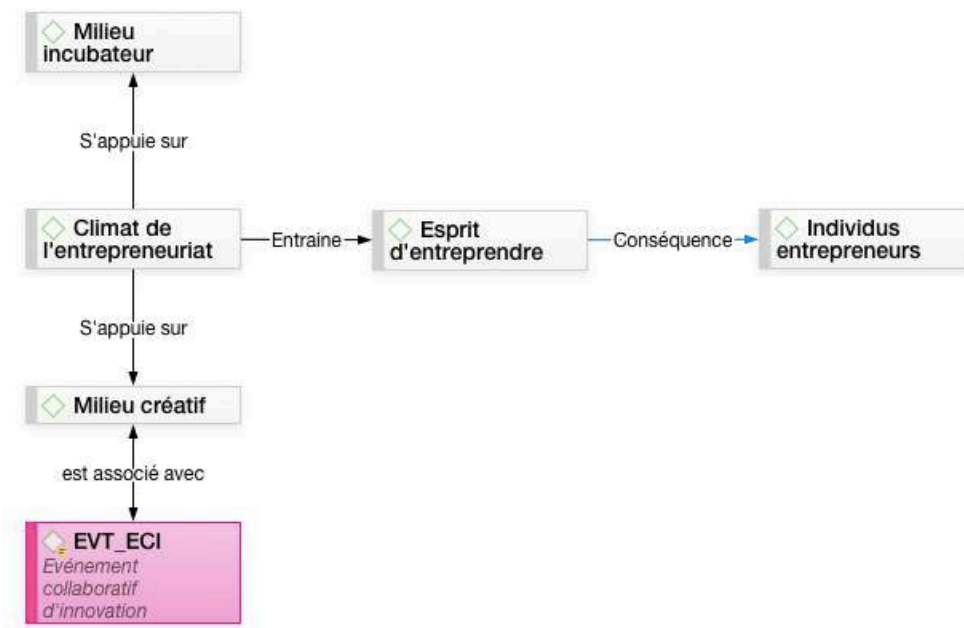
Tableau 56 : Principaux ECI organisés de janvier 2016 à janvier 2018

ECI	Nombre d'éditions	Objectifs	Publics cibles	Risques identifiés liés à l'entrepreneuriat
Cré@days	1	Trouver des réponses à une problématique locale. Culture entrepreneuriale.	Étudiants et élèves du second cycle.	Méconnaissance et rejet de l'entrepreneuriat.
Chantier créatif	3	Dynamiser des projets d'étudiants-entrepreneurs sur 48 h.	Étudiants-entrepreneurs.	Échec au lancement du projet.
Start-up Week-End	5	54 h en équipe pour créer une start-up.	Grand public, développeurs, graphistes, designers, étudiants, etc.	Méconnaissance de l'entrepreneuriat et échec au lancement du projet.
Hackathon	2	Imaginer des actions concrètes et développer des usages nouveaux en 48 h.	Grand public, start-ups, écoles du supérieur, acteurs culturels.	Méconnaissance et rejet de l'entrepreneuriat.
Atelier co-design E-santé	2	Proposer de nouveaux services, produits ou techniques innovantes.	Porteurs de projets, professionnels de santé, patients.	Échec au lancement de projets innovants.

Source : auteur (grille systémique n°11)

Plusieurs de ces ECI sont organisés chaque année ce qui crée des routines au sein de l'écosystème entrepreneurial. Elles sont l'occasion de rassembler une variété d'acteurs locaux et de partager avec eux régulièrement les significations et valeurs liées à la création d'entreprise. On y découvre ou retrouve un esprit qui permet aux entrepreneurs de transformer les idées en action (cf. Figure 28).

Figure 28 : Mise en relation empirique du lien entre ECI et dynamique entrepreneuriale (Atlas.ti)



C'est aussi et surtout l'occasion de faire bénéficier d'un apprentissage entrepreneurial en acquérant des connaissances sur les métiers de l'entreprise et sur les aptitudes essentielles de l'entrepreneur (e.g. prise de risque, confiance en soi, détermination, etc.).

Sophie : « Trop bien la mini-conférence de ce matin. Comme je n'ai pas beaucoup dormi heureusement que ça n'a pas duré longtemps. »

Enquêteur : « Ça va aller pour le Pitch ? »

Sophie : « Mais oui, on vit à fond le challenge et c'est stimulant de défendre un projet dans lequel on croit (A_CULT). »

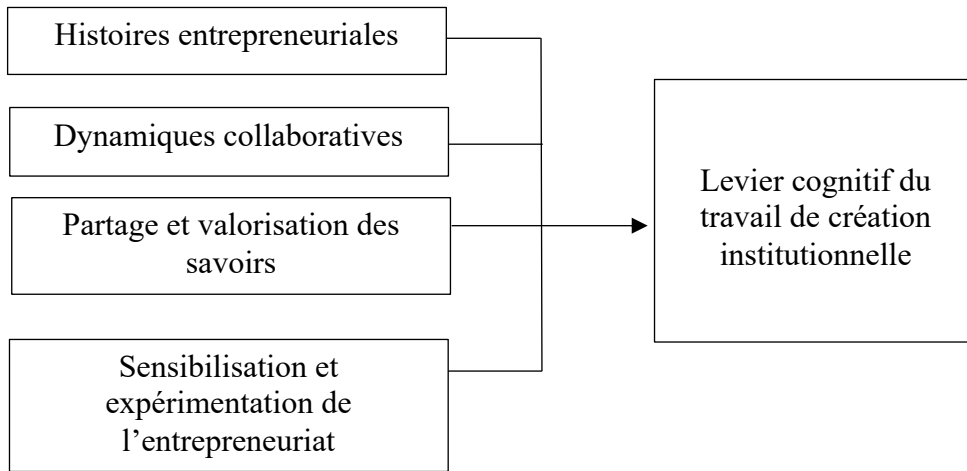
Enquêteur : « Finalement tu t'es laissée prendre au jeu, tu es devenue entrepreneur. »

Sophie : « Les mentors nous ont bien aidés, surtout pour mettre en avant la véritable proposition de valeur (rires). Le plus dur c'était de formaliser le projet en un concept clair et vite réagir pour l'adapter. On y croit. »

Extrait de la retranscription avec Sophie (ATC-6) au start-up weekend, journal de terrain (29/01/2017).

Nous représentons la dimension cognitive du travail institutionnel que nous avons observé ci-après (cf. Figure 29).

Figure 29 : Les pratiques institutionnelles cognitives de la gouvernance



Conclusion Chapitre V

Le Chapitre V avait pour objectif de présenter le travail de construction et de consolidation des catégories auquel nous sommes parvenus (*cf.* Tableau 57).

Tableau 57 : Synthèse du travail de catégorisation

Catégorie centrale	Catégorie principale n°1	Catégorie principale n°2	Catégorie principale n°3	Catégorie principale n°4
Gouvernance de l'écosystème entrepreneurial	Travail de création institutionnelle	Pratiques de nature politique	Pratiques de nature normative	Pratiques de nature cognitive
Sous-catégories	Sous-catégories			
<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance stratégique • Gouvernance opérationnelle 			<ul style="list-style-type: none"> • Raviver l'esprit d'entreprise • Ancrage spatial des paradigmes de l'entrepreneuriat • Réseaux normatifs interorganisationnels 	

L'observation participante nous a permis de constater de *visu* une formalisation de la structure de gouvernance qui s'est traduite par son organisation entre une gouvernance stratégique (*i.e.* groupe d'acteurs coalisés) et opérationnelle (*i.e.* Amiens Cluster). L'analyse de notre matériau empirique montre l'existence de pratiques institutionnelles visant à créer un environnement plus propice à l'entrepreneuriat. Au cours de nos allers-retours constants entre l'analyse des données et la théorie, nous avons pu constater que plusieurs pratiques institutionnelles étaient mobilisées par la gouvernance. L'ensemble des leviers du travail de création institutionnelle (*i.e.* politique, normatif et cognitif) s'avèrent être utilisés. Nous avons précisé ces pratiques et donnons un aperçu concret des actions de la gouvernance dans la construction de nouvelles institutions pour l'écosystème entrepreneurial.

Dans ce chapitre, nous avons volontairement restreint nos résultats à l'étape de la catégorisation afin de décrire le contexte explicatif auquel nous avons abouti. Le chapitre suivant propose de mettre en perspective ces résultats. Nous faisons référence aux dernières étapes de la méthode d'analyse par théorisation ancrée (*i.e.* intégration, modélisation,

théorisation). Au cours de cette recherche, notre revue de littérature sur la gouvernance des écosystème entrepreneuriaux et le cadre d'analyse du travail de création institutionnelle nous ont amené à identifier des pratiques d'ordre politiques, normatives et cognitives mises en œuvre par la gouvernance. L'examen de notre matériau empirique met en évidence le besoin de fédérer les acteurs autour d'une culture entrepreneuriale permettant de stimuler les dynamiques d'apprentissage, ce qui implique un environnement institutionnel approprié. Nous faisons le lien entre la gouvernance et la construction d'un tel environnement en nous appuyant sur les données et les résultats de l'analyse qualitative.

Chapitre VI. Rôles de la gouvernance dans le changement institutionnel vis-à-vis de l'entrepreneuriat

Nos objectifs de recherche portaient sur la façon dont la gouvernance d'un écosystème entrepreneurial influençait l'environnement institutionnalisé propice à sa croissance. Notre travail doctoral nous a mené dans des directions difficilement prévisibles au début de notre recherche, *i.e.* rôle des acteurs de l'accompagnement entrepreneurial, influence d'une organisation publique sur l'écosystème, place des espaces physiques d'innovation dans la dynamique collaborative, *etc.* Notre investigation a divergé et il semble utile de préciser l'analyse qui prend forme au lieu de prendre appui sur un cadre de départ dépassé (Glaser et Strauss, 1967 ; Paillé, 1994).

En définitive, de quoi est-il question ? Ce que nous avons codé, catégorisé puis affiné durant des mois, correspondait à un travail de création institutionnelle en faveur d'un nouvel ordre social vis-à-vis de l'entrepreneuriat. Un environnement propice à la création d'entreprise ne se décrète pas, c'est ici tout l'enjeu de notre recherche qui enrichit notre compréhension de la gouvernance. Nos données ont pris un sens au moment où nous avons réussi à percevoir plusieurs pratiques institutionnelles déclenchées par la gouvernance de l'écosystème et capables de stimuler l'activité entrepreneuriale. Ce phénomène central doit être modélisé afin de mettre en exergue le plus fidèlement possible les relations (structurelles et fonctionnelles) qui le caractérisent.

Section 1. Compréhension des processus en jeu dans le travail de création institutionnelle

Lorsque l'essentiel du phénomène est cerné à l'issue d'un long travail de catégorisation, mise en relation et intégration, le chercheur tente de reproduire sa dynamique. Nous revenons d'abord sur cette étape en détaillant les caractéristiques importantes de la gouvernance, son déroulement et ses conséquences. Nous dévoilons la modélisation à laquelle nous parvenons puis nous l'expliquons. Vient ensuite l'opération tant attendue d'une construction consciencieuse et exhaustive de l'objet de recherche.

1. La gouvernance et ses impacts sur l'écosystème entrepreneurial

Les pratiques que nous avons analysées laissent apparaître une mobilisation sans équivoque de la part du groupe d'acteurs coalisés (*cf.* Chapitre V, section 1, p. 223). Ensemble, ils occupent un rôle prépondérant car ils encouragent l'apparition de nouvelles institutions susceptibles de soutenir le phénomène de création d'entreprise et le partage de connaissances entre les membres de l'écosystème. Cette intégration analytique des résultats nous amène à cerner précisément le phénomène global que nous étudions : celui d'une gouvernance qui cherche à ancrer l'écosystème entrepreneurial dans un environnement institutionnel stimulant pour son développement. Il nous faut à présent expliquer le plus fidèlement possible l'organisation des relations qui structurent et animent le phénomène d'étude.

1.1. Une gouvernance hiérarchique

L'un des objectifs de recherche que nous nous sommes fixés était de mieux comprendre la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial. Dans le Chapitre II, nous avons mis en évidence la nécessité d'enrichir la compréhension de cette facette peu explorée (Alvedalen et Boschma, 2017 ; Cavallo *et al.*, 2018). Les écosystèmes entrepreneuriaux sont complexes tout comme les approches qui consistent à guider leur croissance (Feld, 2012 ; Stam, 2015). Globalement, les conditions qui sous-tendent la création d'entreprise sont consolidées, ce qui nécessite un environnement entrepreneurial adapté. D'après nos résultats, la gouvernance peut exercer une influence nette sur la transformation d'un tel environnement en adoptant, au moins dans un premier temps, une forme hiérarchique.

Au terme de notre investigation, nous sommes en présence d'une mobilisation qui traduit l'engagement sans faille de plusieurs acteurs de la métropole vis-à-vis de la création d'entreprise : la communauté d'agglomération, la municipalité, la CCI Amiens-Picardie, le CHU et l'UPJV. Cette démarche volontariste prend corps dans une nouvelle vision de la ville, d'abord partagée entre les acteurs de la coalition puis étendue à l'ensemble des parties prenantes urbaines (*i.e.* Pacte pour l'Emploi et l'Innovation). Nous illustrons notre propos par le biais de ce *verbatim* issu de notre enquête :

« Alors que la troisième révolution fondée sur le numérique bouleverse notre rapport à toutes les activités, nous devons devenir un espace innovant et de référence à l'échelle nationale et internationale (G-VEE). Au croisement de la recherche, de la formation et du monde de l'entreprise, il faut changer nos manières de travailler, à prendre le goût

du risque, à faire le choix de l'inventivité. » Extrait de la retranscription avec Mme Nicole (AI-1), journal de terrain (07/07/2016).

La vision sert de catalyseur aux efforts déployés dans le but de créer un espace attractif pour les entrepreneurs. Elle prend forme à travers plusieurs dimensions (*i.e.* politique, normative et cognitive) qui, en fin de compte, cherchent à créer un cadre de référence stimulant vis-à-vis du contexte local en matière d'entrepreneuriat.

L'intervention d'acteurs institutionnels au profit du développement d'un écosystème entrepreneurial n'est pas nouvelle (Colombo *et al.*, 2017 ; Brown et Mawson, 2019). Toutefois, leur regroupement en un collectif en capacité de coordonner leurs actions et d'insuffler une nouvelle dynamique en matière d'entrepreneuriat est atypique :

- Généralement au sein des écosystèmes entrepreneuriaux on retrouve une organisation (*e.g.* municipalité, incubateur, université, association d'entrepreneurs) qui occupe le rôle d'acteur pivot (Audretsch et Link, 2017 ; Colombelli *et al.*, 2017).
- Chaque acteur impliqué dans la gouvernance stratégique, étant donné son statut et ses missions, rayonne fortement sur le territoire urbain. En unissant leurs forces, ils occupent nécessairement une position centrale et assument une forme de « pilotage » pour l'écosystème.

En se rassemblant, ces acteurs tentent avant tout de pallier le manque de ressources capables de soutenir l'innovation et l'entrepreneuriat (*cf.* Chapitre V, section 2, p. 243). Ils parviennent à rassembler d'autres organisations (*e.g.* entreprises, associations citoyennes, fédérations, centres de recherche privés) appelées à participer au mouvement en faveur du développement de l'écosystème entrepreneurial, et plus largement à celui de la ville. Avant tout, c'est une étape préalable au processus de structuration de l'écosystème. Ensuite, cela permet à la gouvernance d'exploiter les compétences et ressources des acteurs susceptibles de jouer un rôle clé dans la création de start-ups. En témoignent les extraits de courriers que nous avons consultés et destinés à soutenir la candidature « Amiens French Tech » :

« Nous avons pour projet la construction à Amiens d'un nouveau data center à énergie positive qui pourra constituer une plateforme numérique de développement pour les start-ups dans la e-santé. » (ET-1, 29/03/2016).

« L'UPJV est un acteur actif des travaux réalisés pour l'élaboration des clusters [...]. L'écosystème, composé entre autres des trois clusters, permettra la valorisation des

compétences d'excellences amiénoises et l'accompagnement adéquat des acteurs économiques dans leurs projets. » (AI-9, 04/04/2016).

« Nous voulons être des partenaires privilégiés au projet de labellisation French Tech de l'écosystème amiénois et nous impliquer dans l'accompagnement des start-ups locales. » (FT-2, 08/04/2016).

« Cette culture du faire ensemble a permis de mener à bien de nombreux projets. [...] Nous cogérons depuis plusieurs années les trois pépinières amiénoises dont une, Amiens Le L@b, dédiée à l'innovation dans les usages numériques. Nous avons pour projet d'en créer une nouvelle. » (AI-3, 06/04/2016).

L'objectif de la gouvernance stratégique est de permettre aux individus (e.g. salariés, étudiants, citoyens, entrepreneurs) de transformer leurs idées en projets de création d'entreprise grâce aux ressources nouvelles ou recyclées.

Extrait de la retranscription d'une réunion Amiens Cluster (25/09/2018) :

« Mme Delaforge (PT-AC) conclut en se félicitant de la réussite d'espaces privilégiés où l'accès à certains types de matériels, réseaux et outils numériques est facilité pour les entrepreneurs. Elle prend l'exemple du Quai de l'innovation et du Simusanté. »

La création d'Amiens Cluster a montré le besoin de faire émerger un cadre dans lequel les individus et organisations pouvaient se lier. Bien que le collectif d'acteurs garde une influence forte sur cette instance, il n'en demeure pas moins qu'elle cherche à privilégier les actions collectives dans le but de dépasser les actions individuelles en faveur des entrepreneurs.

Extrait de la fiche analytique n°21 (09/09/2017) :

« À la lumière de nos observations les acteurs coalisés ont organisé un processus permettant de faire émerger 3 clusters en appui aux projets d'innovation et de création de start-ups. Nos échanges avec plusieurs membres des groupes de préfiguration l'ont confirmé. Tous se sont mobilisés pour définir les grandes orientations stratégiques de ces réseaux intégrés à l'écosystème entrepreneurial. Le groupe préfigureur numérique a compté jusqu'à 20 représentants issus du monde de la recherche, des entreprises, de l'enseignement et des institutions. [...] D'après nos données les acteurs impliqués dans la gouvernance veulent notamment permettre aux porteurs de projets d'accéder plus facilement à certaines ressources et de s'intégrer dans des réseaux capables de soutenir leur croissance. Plus largement, c'est

aussi l'occasion de renforcer les capacités d'innovation de la ville dans certains domaines clés. »

Ce nouvel acteur central que représente « Amiens Cluster » occupe un rôle de catalyseur dans l'organisation de l'écosystème entrepreneurial. Il représente un mécanisme de coordination fonctionnel, car il met à profit sa position dans l'écosystème en spécifiant les rôles et responsabilités des acteurs impliqués dans le soutien à l'entrepreneuriat (*cf.* Chapitre V, section 2, p. 250). Finalement, nous sommes en présence d'une gouvernance hiérarchique qui prend forme à deux niveaux :

- **Un niveau stratégique.** Après avoir consulté les représentants économiques et sociaux de la ville, le collectif d'acteurs établit une stratégie et l'impose en s'appuyant sur son influence politique et son image symbolique. Cette vision lui permet de façonner l'écosystème entrepreneurial et de définir des objectifs communs pour accélérer la transformation de la ville. Cette coalition influente assume la gestion stratégique de l'écosystème (*i.e.* identité, allocation des ressources, mobilisation des acteurs) et le soutien à la création d'entreprise devient prépondérant.
- **Un niveau opérationnel.** Amiens Cluster sert d'acteur pivot avec pour objectif de rassembler les membres de l'écosystème et afin de piloter les activités d'accompagnement et de valorisation des start-ups.

Selon nos résultats, la gouvernance tente de créer les conditions d'un engagement et d'une collaboration entre les acteurs tout en évitant les comportements solitaires ou opportunistes. Nos résultats permettent de qualifier le système de gouvernance à l'œuvre (*i.e.* il est de nature hiérarchique) qui s'inscrit dans une approche descendante de structuration de l'écosystème entrepreneurial (Autio et Rannikko, 2015 ; Acs *et al.*, 2017 ; Spigel, 2018). Nous avons également cherché, tout au long de travail doctoral, à explorer la gouvernance afin de comprendre son rôle et son action dans l'apparition d'un nouvel environnement institutionnel. Nous détaillons ce propos dans la partie suivante.

1.2. Gouvernance et pratiques institutionnelles en faveur de l'entrepreneuriat

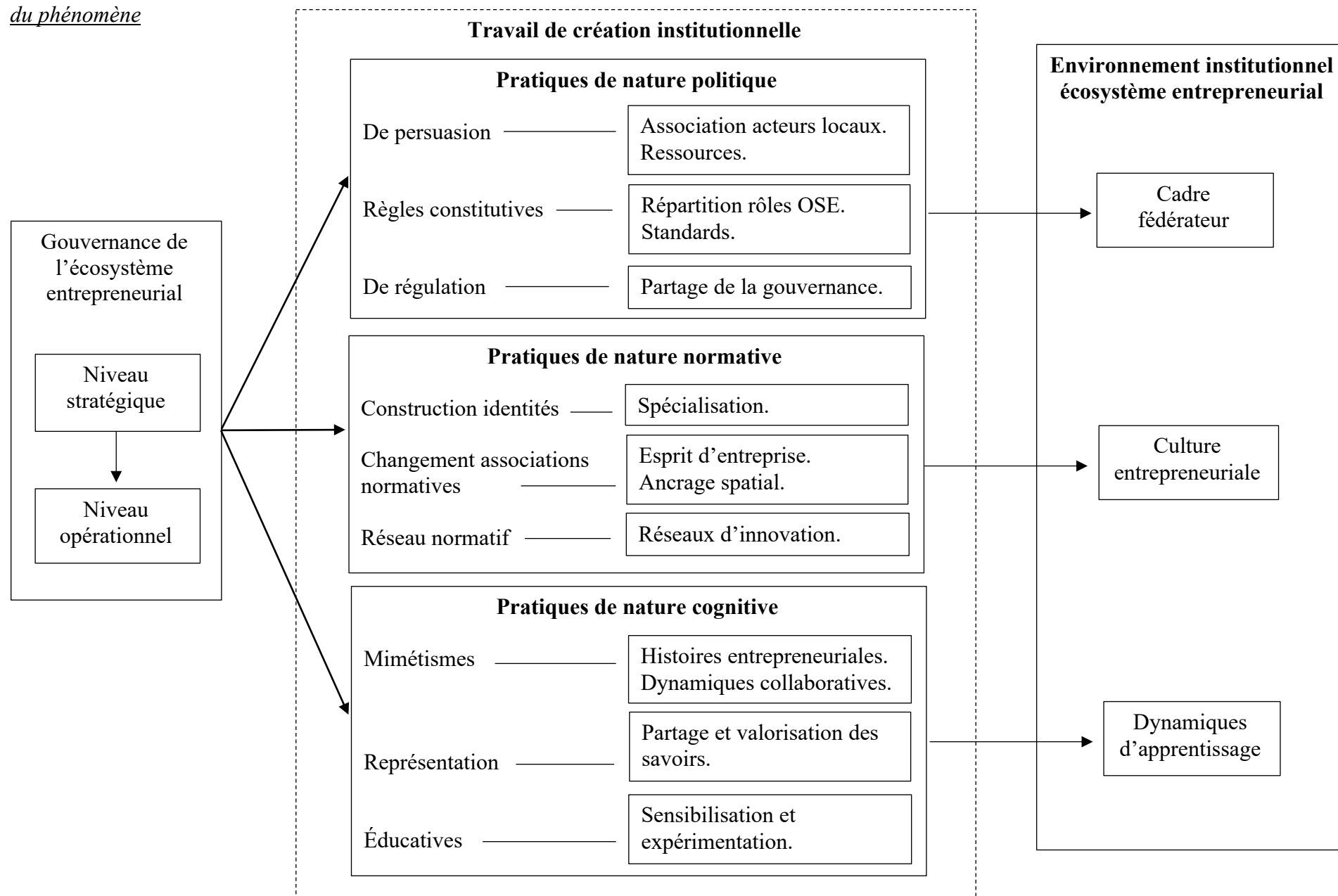
À l'issue de l'intégration, et après avoir caractérisé notre phénomène d'étude, nous proposons de le modéliser. Cette étape nous a amené à « *dégager les processus en jeu au niveau*

du phénomène » (Paillé, 1994), et donc à dessiner sa dynamique. Au cours de notre travail de « mise en relation », nous avons fait émerger de nos données des catégories riches qui nous permettent de proposer une modélisation¹⁹⁰ de la situation. Nous tentons de dégager le déroulement du phénomène et ses caractéristiques essentielles (cf. Figure 30).

¹⁹⁰ « *Quoi que sachant que son essai sera toujours plus pauvre que le réel, mais ayant tout de même pris la peine d'étudier une situation en profondeur, l'analyste tente de démonter, pour le lecteur, les processus psychologiques ou sociaux à l'oeuvre dans un moment de vie où s'entremêlent toujours d'une manière qui reste à décrire et expliquer les sentiments et ressentiments, actions et réactions d'une humanité en quête de mieux-vivre.* » (Paillé, 2017, p. 80).

Figure 30 : Modélisation

du phénomène



L'analyse de notre matériau empirique et les travaux autour du travail institutionnel nous ont mené à mettre en évidence plusieurs pratiques issues de la gouvernance de l'écosystème et susceptibles de créer de nouvelles normes, standards et croyances.

Nous reprenons les résultats de Lawrence et Suddaby (2006) à propos du travail de création institutionnelle et le transposons au contexte de la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial. Bien que leur cadre d'analyse s'applique à une organisation, d'autres travaux y ont eu recours pour l'étude de réseaux d'acteurs (Chabault, 2009 ; Berthinier-Poncet, 2013). Chacune des pratiques que nous avons observées découle d'un certain nombre de facteurs et entraîne des conséquences pour l'établissement d'un nouvel environnement institutionnel (*cf. infra* Tableau 58).

Tableau 58 : Synthèse des pratiques institutionnelles de la gouvernance

Leviers	Pratiques identifiées	Pratiques institutionnelles identifiées dans la recherche
Politique	Pratiques de persuasion	Association des acteurs locaux
		Acquisition et transformation de ressources
	Règles constitutives	Répartition des rôles et responsabilités dans le soutien à l'entrepreneuriat
		Standards pour l'accompagnement entrepreneurial
Pratiques de régulation	Partage de la gouvernance	
Normatif	Construction d'identités	Spécialisation
	Changement des associations normatives	Propagation d'un esprit d'entreprise
		Ancrage spatial des paradigmes de l'entrepreneuriat
Fabrication d'un réseau normatif	Réseaux d'innovation	
Cognitif	Pratiques de mimétisme	Diffusion d'histoires entrepreneuriales
		Dynamiques collaboratives
	Pratiques de représentation	Valorisation de l'intégration et du partage de savoirs
	Pratiques éducatives	Actions de sensibilisation et d'expérimentation de l'entrepreneuriat

Source : auteur (adapté de Lawrence et Suddaby, 2006)

1.2.1. Levier politique

Notre analyse des pratiques de nature politique nous éclaire sur la manière dont la gouvernance est capable de soutenir l'entrepreneuriat. Car, dans un milieu aussi spécifique que

celui de l'écosystème entrepreneurial, il semble nécessaire d'instaurer un cadre qui réponde aux besoins des entrepreneurs par le biais d'un accompagnement efficace¹⁹¹.

Dans notre recherche, nous identifions plusieurs pratiques de persuasion (*i.e. Advocacy*) qui permettent à la gouvernance d'obtenir la reconnaissance de son action et d'allouer des ressources utiles à la création de nouvelles institutions en faveur de la création d'entreprise (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Lawrence *et al.*, 2009). De telles pratiques peuvent être associées aux actions visant une concertation avec les acteurs locaux en vue d'obtenir leur soutien pour faire de l'entrepreneuriat un outil de développement économique et social. Au fil des interactions (*i.e.* réunions de préfiguration, concertations pour un nouveau contrat de ville) et d'ajustements stratégiques, le changement institutionnel prend forme. Également, la gouvernance voit son action être reconnue car elle apporte de nouvelles ressources (*e.g.* locaux d'entreprises, espace de créativité, programme de soutien aux entrepreneurs, formations diplômantes), en recycle d'autres (*e.g.* financements orientés vers l'entrepreneuriat, reconversion de friches industrielles en espaces d'innovation), et favorise l'apport de ressources extérieures à l'écosystème (*e.g.* fonds d'investissement privés, financements européens, soutien BPI). Ces ressources catalysent les dynamiques relationnelles entre les organisations pour soutenir l'entrepreneuriat¹⁹². Ce tissu de liens « s'épaissit » à mesure que la ville elle-même s'affirme comme un support privilégié aux créations d'activités innovantes. L'enrichissement en ressources renforce la légitimité de l'écosystème entrepreneurial comme un champ organisationnel capable de supporter les créations d'activités.

Extrait de la fiche analytique n°36 (12/01/2018) :

« *En parcourant à nouveau les données collectées, je me suis rendu compte d'une chose : c'est davantage la délimitation de l'écosystème, en tant qu'espace de ressources, qui encourage l'adhésion à un système clairement orienté pour aider l'entrepreneur à se développer (R-CM). L'écosystème entrepreneurial fournit des financements, des aides au montage de projet ou un soutien moral que les entrepreneurs ne pourraient pas forcément obtenir autrement.* »

Dans le travail de création institutionnelle, nous avons mis en évidence des règles constitutives (*i.e. Defining*) dont l'objectif était d'organiser une offre de soutien cohérente et efficace à

¹⁹¹ Rappelons que l'offre de soutien à la création d'entreprise demeure un élément crucial de tout écosystème entrepreneurial (Spigel, 2016).

¹⁹² Cependant, l'intégration de toutes ces ressources était trop récente pour mesurer durant notre recherche les bénéfices sur l'entrepreneuriat.

destination des créateurs d'entreprises. Pour y parvenir, Amiens Cluster s'est positionné en tant qu'acteur pivot de l'écosystème entrepreneurial et a tenté de définir les rôles ainsi que les responsabilités des organisations de soutien aux start-ups. La création de standards pour accompagner les entrepreneurs, ainsi que la recherche de labels pour l'écosystème tout entier (e.g. parc innovation Hauts-de-France, réseau thématique French Tech), stimulent les coopérations et accélèrent le changement institutionnel. Toutefois nous constatons un défaut de normes explicites, ce qui complexifie l'acceptation de nouvelles institutions, car il n'existe pas de système contraignant qui permette de stabiliser les relations et les actions des acteurs impliqués auprès des porteurs de projets. Il en découle un risque de ralentissement, voire un blocage vis-à-vis de nouvelles pratiques en faveur de l'entrepreneuriat. Pourtant, ce manque de régulation (*i.e. Vesting*) est voulu et il se justifie pour plusieurs raisons. Premièrement, la place prépondérante du collectif d'acteurs dans la gouvernance opérationnelle affirme son rôle de modérateur. Deuxièmement, un trop fort niveau de contrôle est jugé contraignant pour favoriser l'engagement commun des acteurs de l'écosystème.

« On a aucun moyen de sanctionner un acteur, à la rigueur on dispose d'un moyen de pression politique avec les élus ou les autres membres fondateurs. Entre nous, on contrôle pas mal de dispositifs ou au moins indirectement. Pour le reste je te parie que s'il y en a un qui la joue solo, il sera mis à l'écart. » Extrait de la retranscription avec M. Dupont (AI-7), journal de terrain (14/06/2017).

Ce que nous avons observé c'est un partage de la gouvernance opérationnelle comme facteur d'engagement des membres de l'écosystème entrepreneurial. Amiens Cluster représente un intermédiaire entre la gouvernance stratégique (*i.e.* le collectif d'acteurs) et les autres acteurs qui s'impliquent dans le développement de l'entrepreneuriat. Comme nous l'avons dit, un mode de gouvernance hiérarchique a pris forme. Selon toute vraisemblance, la Métropole et ses partenaires semblent d'abord vouloir apporter une structure et un élan dans un écosystème entrepreneurial encore balbutiant.

Extrait du journal de terrain (22/11/2018) :

« Les membres d'Amiens Cluster à jour de leur cotisation pourront candidater pour siéger au conseil d'administration aux côtés des membres fondateurs. Il me semble qu'on a là un organe qui permet d'obtenir des consensus entre les acteurs les plus impliqués de l'écosystème. Le

conseil d'administration a un rôle classique de surveillance et de contrôle, la plupart des décisions sont prises au niveau du bureau ou votées en assemblée générale. »

1.2.2. Levier normatif

Les pratiques institutionnelles normatives cherchent d'abord à déployer un système de représentations partagées, puis à susciter l'adoption et la diffusion de nouvelles valeurs (*e.g.* créativité, audace) et attitudes (*e.g.* prise d'initiative, autonomie). Pour y parvenir, la gouvernance a d'abord voulu donner une identité forte à l'écosystème entrepreneurial en le spécialisant autour de 3 thématiques que nous rappelons : e-santé, autonomie énergétique et design numérique. Cette pratique de construction d'identités (*i.e. Constructing Identities*) est essentielle puisqu'elle décrit le lien entre les acteurs et le champ organisationnel auquel ils s'identifient (Lawrence et Suddaby, 2006).

Dans notre recherche, on retrouve également l'idée qu'il faut créer de nouvelles croyances et valeurs pour justifier des comportements plus créatifs en privilégiant alors l'entrepreneuriat. Ce changement des associations normatives (*i.e. Changing Normative Associations*) se matérialise d'abord par la promotion d'un « esprit d'entreprise »¹⁹³. La gouvernance a voulu insuffler un nouvel état d'esprit (*i.e.* ténacité, travail en équipe, sens des responsabilités, *etc.*) qui puisse guider l'individu vers de nouvelles attitudes plus propices à la création d'entreprise. C'est ce même système de représentations qui contribue à faire évoluer les croyances vis-à-vis de l'entrepreneuriat, notamment auprès des salariés, étudiants et citoyens. Par la même occasion, il fortifie les liens entre les membres de l'écosystème à l'image des entreprises déjà établies ou des banques. Il installe un langage et un système de pensées communs pour les entrepreneurs, ce qui encourage les collaborations pour les projets innovants.

« *J'ai travaillé avec Ugloo sur les sauvegardes de données. Leur solution est vraiment intéressante. J'en ai croisé de chez eux sur un Start-up Weekend et c'est parti de là [à propos d'un nouveau projet de start-up, ndlr].* » Extrait retranscription Francis (ENT7), journal de terrain (17/04/2017).

¹⁹³ A titre d'exemple, nous avons observé de nombreuses actions de réseautage organisées par la Tech Amiénoise. Le bureau sélectionnait des membres de la communauté pour les faire témoigner sur leurs activités (*e.g.* e-commerce, codage, Photoshop, vendre sur Google) ce qui constituait une façon de promouvoir l'entrepreneuriat dans le secteur du numérique.

L'entrepreneuriat est valorisé et la ville elle-même met en scène l'esprit d'entreprise à travers des lieux et des espaces dédiés (*e.g.* laboratoires de recherche, nouveau site universitaire, Quai de l'innovation, *Fablab*, *etc.*). L'existence de ces « terrains communs » facilite les rencontres informelles de découverte et de convivialité (Brown et Mason, 2014). Ils représentent et véhiculent auprès de chacun des pratiques liées à la créativité, à l'innovation et à la création d'entreprise. Ces pratiques institutionnelles tentent donc de modifier les comportements et les mentalités en mettant en avant les avantages de l'entrepreneuriat en y incorporant la dimension d'innovation.

Dans notre étude nous mettons en évidence l'instauration de plusieurs réseaux d'innovation en lien avec les domaines de spécialisation retenus (*i.e.* *Constructing Normative Networks*). Ils sont basés sur de nouvelles pratiques collaboratives puisqu'ils ont vocation à diffuser les nouvelles normes implicites (*e.g.* suivi des appels à projets, travail commun au sein de groupes thématiques) et croyances (*e.g.* collaborer pour innover, prise de risque) issues du travail institutionnel. Amiens Cluster occupe une position particulière dans la fabrication du réseau normatif pour les start-ups avec plusieurs dispositifs tels que les partenariats avec les laboratoires ou les projets communs avec de grandes entreprises. Ils lui permettent de les intégrer dans les réseaux d'innovation au sein de l'écosystème entrepreneurial.

1.2.3. Levier cognitif

L'analyse des pratiques de nature cognitive confirme le rôle de la gouvernance dans le renforcement des capacités de collaboration et de partage de connaissances entre les membres de l'écosystème entrepreneurial. L'adoption de nouveaux comportements est facilitée par des pratiques de mimétisme (*i.e.* *Mimicry*) qui cherchent à rendre plus compréhensible et plus accessible l'aventure entrepreneuriale. Les *success stories* d'entrepreneurs sont diffusées auprès des individus (*i.e.* étudiants, salariés, citoyens) et leurs témoignages favorisent l'acceptation de nouvelles institutions informelles (*e.g.* autonomie, réussite professionnelle, épanouissement, difficulté à obtenir un CDI). Amiens Cluster s'appuie sur les bénéfices apportés par l'écosystème en matière de projets collaboratifs. L'organe de gouvernance opérationnelle tente également de favoriser le partage et l'intégration des connaissances *via* des dispositifs plus informels (*e.g.* ateliers thématiques, conférences, présentation des projets de recherche, webinaires).

Extrait du journal de terrain (09/01/2018) :

« *La gouvernance veut faire émerger des projets collaboratifs et rassembler le plus d'acteurs de l'écosystème possible. Cela dépasse le cadre de l'entrepreneur afin de générer de nouveaux projets d'innovation. Bien qu'il existe un suivi des projets en cours avec Amiens Cluster (par le biais des référents) il y a un faible degré de formalisation des échanges : les délais fixés sont vagues, pas de reporting avec le bilan des actions engagées, absence d'indicateurs de suivi... »*

L'enjeu pour la gouvernance consiste à valoriser les savoirs et à les mutualiser entre les entreprises et acteurs de la recherche, car ils sont considérés comme essentiels pour la croissance des entreprises (notamment des start-ups). Ces pratiques encouragent les organisations à développer un support commun de connaissances propre à l'écosystème entrepreneurial afin qu'il soit accessible à ses membres. En parallèle, Amiens Cluster encourage l'apport de nouveaux savoirs en formalisant des partenariats avec d'autres réseaux (e.g. Rev3, réseau régional intelligence artificielle) ou organismes de recherche (e.g. INRAE, CNRS). Ainsi, ces pratiques de représentation (i.e. *Theorizing*) permettent aux organisations de développer une proximité géographique et cognitive qui stimule les comportements collaboratifs au profit de l'innovation.

Enfin, la gouvernance s'emploie à encourager l'apport de nouvelles compétences par l'entrepreneuriat dans le but de guider les individus vers de nouvelles attitudes (e.g. esprit créatif, ténacité, travail en équipe, sens des responsabilités). Ces pratiques éducatives (i.e. *Educating*) se focalisent notamment sur des actions de sensibilisation et d'expérimentation à la création d'entreprise. En partenariat avec d'autres organisations (e.g. *Entreprendre pour apprendre*, *Les Entrep'*, 100 000 entrepreneurs, *Pépité*), la gouvernance soutient les actions de sensibilisation dans les milieux scolaire et universitaire. Au cours de notre recherche, l'offre de formation orientée vers l'entrepreneuriat s'est étoffée et de nombreux événements ont permis à un public très varié de « se mettre dans la peau » d'un entrepreneur (cf. Chapitre V, section 2, p. 280). Selon nous, de telles pratiques institutionnelles apportent les connaissances, le réseau et les savoir-faire utiles aux individus désireux de s'engager dans l'aventure entrepreneuriale.

2. Complémentarité des leviers du travail de création institutionnelle

Dans la revue de littérature, nous avons mis en exergue que, dans une approche descendante, la gouvernance cherchait à créer les conditions d'un milieu fertile pour l'entrepreneuriat (Cooke, 2007 ; Mason et Brown, 2014). Plus encore, parmi ces conditions, le cadre institutionnel constitue un pilier vital pour le bon développement de l'écosystème entrepreneurial (Sine et David, 2010 ; Terjesen *et al.*, 2013 ; Brooks *et al.*, 2019). Selon nous, les pratiques combinées des trois leviers du travail de création institutionnelle permettent notamment de compenser les insuffisances structurelles de l'écosystème entrepreneurial.

Les résultats de notre travail d'analyse sur les actions de la gouvernance déterminent plusieurs conséquences pour l'écosystème. L'examen de nos données montre la difficulté de faire émerger un milieu propice à la création d'entreprise et à l'innovation. La gouvernance, au moyen des trois leviers que nous avons identifiés (Lawrence et Suddaby, 2006), peut exercer une influence directe sur l'essor de nouvelles institutions opportunes pour l'écosystème entrepreneurial. Les conclusions de notre analyse qualitative nous amènent aux résultats suivants :

- Le levier politique permet de construire un cadre fédérateur qui soutient les porteurs de projets.
- Le levier normatif facilite l'émergence d'une culture entrepreneuriale.
- Le levier cognitif permet de développer les dynamiques d'apprentissage.

2.1. Construire un cadre fédérateur pour soutenir l'entrepreneuriat

La nature politique du travail institutionnel soutient la construction d'un cadre fédérateur qui permet plusieurs bénéfices.

Les efforts de la gouvernance concernant les pratiques de persuasion lui ont permis d'être reconnue par le biais d'une concertation avec les acteurs locaux qui a abouti à une nouvelle vision de développement pour la ville. Elle a également obtenu des ressources auprès de parties prenantes externes (*e.g.* Commission Européenne, État). C'est d'ailleurs une autre de nos conclusions : le levier politique contribue à légitimer la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial auprès des parties prenantes externes (*i.e.* État, grands groupes, organisations parapubliques...). Dans un contexte où l'entrepreneuriat et l'innovation nécessitent d'acquérir des ressources, la gouvernance doit être reconnue auprès des acteurs extérieurs à l'écosystème.

Ainsi, elle peut récupérer (e.g. financements, infrastructures) ou attirer (e.g. implantations d'entreprises) des ressources pérennes qui vont notamment soutenir les entrepreneurs.

En venant « nourrir » l'écosystème entrepreneurial en ressources matérielles et financières, la gouvernance renforce sa légitimité à établir de nouvelles institutions. Les pratiques de nature politique participent à développer des attributs matériels et sociaux (e.g. incubateur, entrepreneurs emblématiques, nouveau pôle universitaire, subventions régionales, accès aux fonds européens...) qui concourent activement à structurer l'écosystème entrepreneurial. D'après nos observations, la gouvernance a soutenu l'émergence d'une communauté d'entrepreneurs plus consistante et organisée en réseaux. Au cours de notre étude, deux nouveaux groupes d'entrepreneurs sont apparus (i.e. La Tech Amiénoise, l'Incubateur) et ont fait l'objet d'un soutien direct de la part de la gouvernance¹⁹⁴. Ces réseaux sont utiles pour « lier » les entrepreneurs entre eux et pour faciliter l'entraide et les partages d'expériences. Par ailleurs, de nouveaux services en supports à la création d'entreprise ont vu le jour. Ils prennent la forme de programmes d'appui pour les porteurs de projets et de nouvelles infrastructures physiques (e.g. Cantine numérique, pépinière, labellisation d'un *living-lab* en e-santé, co-working, déploiement accéléré de la fibre, nouveau réseau de transport...).

Compte rendu de réunion avec Mme Dupont (OSE2) et Laurent (E1-AC), journal de terrain (19/07/2016) :

« Laurent a détaillé les contours de la future organisation qui animera l'écosystème entrepreneurial. Le sujet du jour traite du besoin de constituer une communauté de « champions » (ambassadeurs de l'écosystème) fédérés autour d'un super programme d'accompagnement. La sélection de ces champions s'effectuera par le biais d'une procédure ouverte d'appel à candidatures, le CA servira de jury. J'ai demandé quels pouvaient être les critères de sélection à envisager. Après plusieurs échanges, voici les indicateurs qui ont été retenus : le taux de croissance de la start-up, le flux de recrutement, la cohérence avec les clusters, le caractère innovant du projet et les retombées attendues (économiques et sociétales). Les champions sélectionnés bénéficieront d'une offre exclusive d'accompagnement avec un accès privilégié aux programmes d'accélération publics ou privés, aux infrastructures de l'écosystème (comme le fablab) et aux financements (Picardie investissement, Réseau

¹⁹⁴ Ces deux communautés ont bénéficié d'un appui financier et politique de la Métropole, de la CCI Amiens-Picardie et de l'Université.

entreprendre, Picardie Technopole...). Un référent unique servira d'intermédiaire, si la candidature « Amiens French Tech » est validée, les champions pourront aussi accéder au package French Tech du réseau national. »

Les règles constitutives sont l'occasion d'organiser une offre entrepreneuriale plus cohérente et complète pour les porteurs de projets. Ces pratiques institutionnelles ont aussi permis l'attachement à un écosystème capable de faciliter et simplifier l'accès pour les entrepreneurs à une offre d'accompagnement complète et stimulante (*i.e.* lieux d'idéation, incubation, prototypage, financement, hébergement)¹⁹⁵. Elles confèrent un rôle et des responsabilités pour les organisations de soutien de l'écosystème. Une certaine convergence s'est affirmée entre elles *via* une même vision de l'accompagnement entrepreneurial et leur adhésion à Amiens Cluster comme instance de gouvernance opérationnelle. Ainsi, les pratiques de régulation sont venues organiser le partage de la gouvernance et tenter de lever les freins du processus de création institutionnelle.

En fin de compte, les pratiques de nature politique affirment la légitimité de l'écosystème entrepreneurial auquel les membres s'identifient et constituent un facteur de reconnaissance important de l'implication des acteurs dans le soutien à l'entrepreneuriat. Elles jettent les bases d'un système social reconnu en tant que structure d'interactions.

2.2. Faciliter l'émergence d'une culture entrepreneuriale

Le levier normatif permet l'essor d'une culture entrepreneuriale mettant en jeu des dimensions informelles qui amènent à un système de croyances et valeurs communes, *i.e.* créativité, prise de risque, tolérance à l'échec, autonomie, *etc.* La gouvernance construit une identité qui repose sur une spécialisation de l'écosystème entrepreneurial autour de l'e-santé, l'autonomie énergétique et les usages numériques. L'implication des membres de la gouvernance pour développer une communauté d'acteurs autour de ces thèmes et les efforts de communication ont posé les jalons d'un même système de représentation. La diffusion d'un esprit d'entreprise et son « ancrage » dans la ville sous forme de lieux inspirants créent ou valorisent de nouvelles institutions formelles qui soutiennent l'adoption des pratiques émergentes. Ce changement des associations normatives accrédite l'entrepreneuriat comme

¹⁹⁵ Si l'ensemble des *clusters* peuvent utiliser des dispositifs communs (*e.g.* espace de créativité, co-working...) certains d'entre eux nécessitent des instruments spécifiques (*e.g.* fonds d'amorçage, outils de prototypage...).

processus de développement et de réussite auprès des individus. Dans notre étude la gouvernance cherche aussi à orienter favorablement le regard que les citoyens portent sur la création d'entreprise. Cette ambition se décline autour de plusieurs actions (*cf. infra* Tableau 59) dont certaines ont pour objectif de développer les capacités créatives de la ville et de réduire la prise de risques. De façon générale, ces actions soutiennent la diffusion d'un « esprit d'entreprise¹⁹⁶ » auprès des individus (*i.e.* salariés, habitants, chercheurs, étudiants) tout en développant le capital humain de l'écosystème.

Tableau 59 : Principales actions de la gouvernance pour raviver l'esprit

Actions identifiées	Objectifs	Catégories	Risques ciblés
Sensibilisation aux métiers de l'entrepreneuriat et de l'industrie	Goût d'entreprendre et esprit créatif	Milieu créatif	Méconnaissance et rejet de l'entrepreneuriat
Nouvelles chaires académiques et financement pour la recherche dans les filières sélectionnées	Soutenir la recherche publique	Milieu créatif	Échec de projets innovants
Accueil de chercheurs de haut niveau	Soutenir la recherche publique et privée	Milieu créatif	Échec de projets innovants
Aide au montage de dossiers européens et cofinancement de projets	Accompagner les porteurs de projets	Ville créative	Échec au lancement ou développement du projet
Actions de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat	Goût d'entreprendre et esprit créatif	Milieu créatif	Méconnaissance et rejet de l'entrepreneuriat
Accompagnement direct et indirect à la création d'entreprise	Accompagner les porteurs de projets	Ville créative	Échec au lancement ou développement du projet
Espace d'innovation, incubateur/accélérateur, pépinières, co-working, plateforme collaborative	Esprit créatif, accompagner les porteurs de projets	Ville créative	Échec au lancement ou développement du projet
Outils financiers (subventions, avances remboursables, etc.).	Accompagner les porteurs de projets	Ville créative	Échec au lancement ou développement du projet
Soutien aux clusters et aux grappes d'entreprises, soutien aux réseaux	Accompagner les porteurs de projets	Milieu créatif	Échec au lancement ou développement du projet
Organisation d'événements autour de l'entrepreneuriat et la création d'entreprise	Goût d'entreprendre et esprit d'entreprise	Milieu créatif	Méconnaissance et rejet de l'entrepreneuriat

Source : auteur (grille systématique n°24)

¹⁹⁶ Au cours de notre enquête, l'expression « terreau fertile » a été utilisée par plusieurs de nos observés pour qualifier ce besoin de raviver l'esprit d'entreprise.

Le tableau ci-dessus met en relief deux catégories d'initiatives. Certaines d'entre elles soutiennent le milieu créatif et renvoient notamment à la capacité des individus à mettre en valeur des richesses délaissées ou dissimulées de la cité. Tandis que d'autres favorisent « la ville créative » comme un espace d'innovation où de nouvelles idées surgissent.

Les organisations de soutien à l'entrepreneuriat, à l'image du *Fablab* ou de la Tech amiénoise, offrent des dispositifs de mise en relation qui facilitent l'intégration des entrepreneurs dans un réseau normatif. Il y a donc bien une stratégie porteuse de sens de la part de la gouvernance, car les pratiques institutionnelles normatives participent à lier les acteurs entre eux avec un même système de représentation autour de l'esprit d'entreprise et propice à l'émergence d'une culture entrepreneuriale.

2.3. Favoriser les dynamiques d'apprentissage pour soutenir les projets innovants

La dimension cognitive du travail institutionnel vient en appui du développement des dynamiques d'apprentissage favorables à la création et la croissance des start-ups. La communication de la gouvernance met surtout en avant les bénéfices de l'écosystème entrepreneurial pour les projets d'innovation, ce qui encourage les pratiques de mimétisme. Les entrepreneurs à succès sont valorisés et leurs témoignages sont partagés (*e.g.* concours de start-ups, reportages presse, tables rondes, interventions en milieu universitaire...). Le lancement des *clusters* et l'ouverture de l'écosystème sur l'extérieur soutiennent les nouvelles institutions en faveur de l'entrepreneuriat et la créativité (*i.e.* pratique de représentation). Amiens Cluster a encouragé les occasions de faire apparaître des projets novateurs et de stimuler l'entrepreneuriat innovant.

Extrait du journal de terrain (09/01/2018) :

« Le docteur et Sandrine m'ont expliqué qu'une SFR ICONES était lancée afin d'aboutir sur de nouveaux projets en matière d'autonomisation, de collecte et d'analyse des données suivant le parcours de soins du patient. Elle est portée par Amiens Cluster et le CHU. L'approche living-lab semble être privilégiée pour construire de meilleurs services en santé, en particulier avec des solutions numériques, et en rassemblant des patients, des professionnels de santé, des start-ups et des chercheurs. La SFR ICONES s'appuiera certainement sur l'équipement SimuSanté aux nombreuses pièces de simulation et son logiciel d'analyse. »

L'écosystème entrepreneurial constitue une opportunité pour favoriser une proximité spatiale et cognitive entre les membres. Amiens Cluster tente d'y parvenir en multipliant les occasions de créer du lien et de faire naître des relations durables entre les acteurs. Ces tentatives se matérialisent par le biais d'événements informels (e.g. ateliers thématiques, conférences, salons), de projets communs avec les laboratoires ou encore de groupes de travail pluridisciplinaires. Ces dispositifs contribuent également à faire émerger des connaissances nouvelles et des innovations porteuses de progrès au niveau de la ville. Pour certains de nos interlocuteurs c'est notamment le rôle de la gouvernance que d'aider les entrepreneurs à accéder plus facilement à des opportunités de collaboration qui puissent les soutenir dans leurs projets innovants.

Extrait de la fiche descriptive n°26 (24/06/2018) :

« (...) Au cours de notre recherche, nous avons suivi la croissance d'une start-up ayant basé son offre sur une solution informatique capable d'améliorer considérablement la recherche d'informations sur les médicaments. L'entreprise a vu le jour en 2017 et remporté une dizaine de concours, son développement a été facilité par une expérimentation à grande échelle avec les équipes médicales du CHU et du réseau médical de la ville (médecins et pharmaciens) au sein du cluster Le Bloc (MI-PC3). »

Les dynamiques d'apprentissage s'intensifient également avec les efforts réalisés en matière de formation et d'expérimentation à la création d'entreprise (e.g. actions pédagogiques, événements collaboratifs d'innovation). Ces pratiques éducatives apportent des compétences qui stimulent de nouvelles attitudes en faveur de jeunes activités porteuses d'innovation.

Enquêteur : *« J'ai bien aimé votre projet avec le principe d'une plateforme d'échange de logements. »*

Hugo : *« Merci ! Mais on arrive troisième. »*

Enquêteur : *« Avec une mention spéciale... donc l'OPAC va vous aider à concrétiser le projet, ça te tente ? »*

Hugo : *« Oui c'était vraiment stimulant, on a appris plein de choses avec les coaches. Moi je suis plutôt technique mais j'aime ce genre de défi [à propos de la transformation digitale des organisations, ndlr]. On va se poser un peu et on en reparlera avec le reste de l'équipe, voir où ça peut nous mener. »*

Extrait de la retranscription avec Hugo (ATC-17), journal de terrain (20/05/2018).

Les pratiques éducatives sont aussi l'occasion d'apporter des connaissances et savoir-faire utiles à tout individu pour sa vie professionnelle. Elles enrichissent le capital humain de l'écosystème et améliorent à terme l'employabilité des individus.

En résumé, les pratiques institutionnelles de nature cognitive favorisent la dissémination des connaissances et soutiennent les projets innovants dans l'écosystème entrepreneurial. Elles créent les conditions d'apparition de dynamiques d'apprentissage propices à l'essor d'un nouvel environnement institutionnel.

Notre méthode d'analyse empruntée à la théorie ancrée s'achève. Nous avons analysé notre matériau empirique dans une perspective conceptuelle et théorique en respectant un processus rigoureux de recherche. Le long travail de codification a laissé place à l'émergence de catégories et nous a permis de distinguer les caractéristiques, processus et aspects majeurs du phénomène. Une fois consolidées, nous les avons mises en relation les unes avec les autres afin de parvenir à des explications ancrées empiriquement. Tout au long de notre travail doctoral, l'objet initial de notre étude a évolué et l'intégration de l'analyse d'ensemble nous a permis de le cerner clairement. Enfin, nous sommes parvenus à le modéliser. À partir de nos résultats, nous pouvons avancer dans la partie suivante plusieurs propositions théoriques.

Section 2. Théorisation et confrontation des théories à l'empirie

Notre travail doctoral s'appuie sur des recherches antérieures qui portent sur le concept d'écosystème entrepreneurial et sa gouvernance. Il est indispensable de comparer en quoi nos observations et résultats confirment ou enrichissent les travaux qui nous ont précédés. De même, il semble essentiel de préciser les nouvelles interprétations que nous suggérons par rapport aux recherches existantes.

Le Chapitre I a permis de développer et de comprendre le concept récent d'écosystème entrepreneurial. Dans le Chapitre II, nous lui avons transposé la notion de gouvernance en revenant sur l'approche institutionnelle pour explorer ses actions. Dans un souci d'accumulation de connaissances, cette section constitue l'étape ultime. Nous commençons par présenter la théorisation à laquelle nous parvenons. Ensuite il est primordial d'examiner la portée de nos résultats, selon qu'ils confirment ou infirment les recherches qui nous ont précédées. Le matériau empirique issu de notre observation est riche et il nous éclaire sur les stratégies et actions des acteurs dans la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial. Il nous

semble important de mobiliser à nouveau des extraits de nos données pour justifier nos apports théoriques.

1. Gouvernance de l'écosystème entrepreneurial : un élément clé dans la construction d'un environnement institutionnalisé

La littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux examine peu dans quelle mesure la gouvernance façonne l'environnement institutionnel et permet à l'entrepreneuriat de se développer (Alvedalen et Boschma, 2017). Notre recherche permet de confirmer un rôle dynamique de la gouvernance.

Nos résultats déterminent qu'une gouvernance hiérarchique permet de déployer un ensemble de pratiques liées au travail de création institutionnelle dans le but de soutenir l'essor d'institutions favorables à l'écosystème entrepreneurial. La gouvernance apporte un cadre fédérateur qui apporte un soutien global aux entrepreneurs par le biais des pratiques institutionnelles politiques. Le levier normatif encourage alors l'émergence d'une culture entrepreneuriale avec un système de représentations, de valeurs et de croyances partagées. Les pratiques cognitives nourrissent les dynamiques d'apprentissage qui sont source d'innovation pour l'écosystème et tentent de soutenir la croissance des start-ups.

À l'issue de notre investigation, nous parvenons à la théorisation suivante : **la gouvernance influence la construction d'un environnement institutionnel propice au développement de l'écosystème entrepreneurial à travers un ensemble de pratiques politiques, normatives et cognitives.**

L'appréciation de la validité de notre recherche est un enjeu fondamental (Glaser et Strauss, 1967) et nous rappelons quelques précautions appliquées. En parallèle de l'analyse, nous avons réalisé plusieurs stratégies afin de « *renforcer progressivement la théorie émergente et à affaiblir les explications qui en divergent* » (Paillé, 1994, p. 177). D'abord, nous avons mené un échantillonnage théorique des manifestations du phénomène d'étude (*i.e.* catégories, mises en relation, résultats émergents). À titre d'illustration, lors d'observations et d'échanges, nous avons pu échantillonner de multiples manifestations de « l'ancrage spatial des paradigmes de l'entrepreneuriat » : appels d'offres pour la reconversion de certains sites, votes des financements en conseil communautaire, visites de chantiers, démonstrateurs dans l'espace urbain, appropriation de certains lieux par les citoyens, *etc.* Nous avons également cherché à

vérifier les implications théoriques de nos résultats pour renforcer leur fiabilité. L'utilisation de la formule « *si...alors* » nous a aidé dans cette démarche¹⁹⁷. Elle nous a permis de vérifier si les données soutenaient nos hypothèses au cours de notre investigation. Enfin, nous avons mobilisé l'induction analytique comme stratégie de validation théorique en utilisant le « cas négatif ». Certains ont remis en cause notre modélisation nous obligeant à l'adapter pour parvenir à des explications plus universelles. À partir de nos résultats, nous pouvons avancer dans les pages qui suivent plusieurs propositions théoriques.

2. L'écosystème entrepreneurial : au cœur du phénomène

Notre retour théorique sur le concept d'écosystème entrepreneurial porte sur certaines de ses caractéristiques que nous avons identifiées dans la revue de littérature (Isenberg, 2011 ; Feld, 2012 ; Stam, 2015), puis sur les conditions qui soutiennent son évolution (Mack et Mayer, 2016 ; Brown et Mason, 2017).

2.1. Une notion à enrichir

Comme nous l'avons dit, la littérature sur l'écosystème entrepreneurial reste récente et a véritablement pris son essor au moment où les recherches se sont détachées des travaux de Moore (1993, 1996). Si un consensus s'est dégagé sur les attributs qui habitent l'écosystème entrepreneurial (Cohen, 2006 ; Isenberg, 2011 ; Stam, 2015 ; Auerswald et Dani, 2017), la façon d'appréhender ce phénomène complexe suscite des débats (Alvedalen et Boschma, 2017).

Pour Stam et Spigel (2016), l'écosystème entrepreneurial se concentre avant tout sur les projets innovants. Dans cette perspective, il est vu comme un champ organisationnel capable de stimuler l'innovation et d'apporter un cadre d'échanges aux acteurs. L'écosystème entrepreneurial favorisait donc l'apparition, la valorisation et l'intégration de connaissances nouvelles (Zahra *et al.*, 2014 ; Acs *et al.*, 2016). De telles recherches mettent l'accent sur le tissu relationnel où les entrepreneurs occuperaient un rôle fondamental dans la dissémination des connaissances (Stam et Spigel, 2016 ; Brown et Mason, 2017)¹⁹⁸.

¹⁹⁷ Voici un exemple que nous avons utilisé : « *si les pratiques de changement des associations normatives visent une plus large acceptation de l'entrepreneuriat, alors le discours des acteurs impliqués dans la gouvernance devrait logiquement insister en permanence sur les aspects positifs de la création d'entreprise* ».

¹⁹⁸ Rappelons qu'avec le concept d'écosystème entrepreneurial l'entrepreneur est étudié à travers sa capacité à détecter et exploiter des opportunités qui l'amènent à découvrir de nouveaux produits ou services (Stam et Spigel, 2016).

Nous partageons ce point de vue et nous avançons que les efforts résolus des acteurs pour apporter un soutien financier (*e.g.* banques, *business angels*, fonds d'amorçage) ou matériel (*e.g.* incubateur, laboratoires de recherche, *fablab*) s'orientent la plupart du temps vers la création d'activités innovantes. Le soutien aux créations d'entreprises « traditionnelles » (*i.e.* commerce de détail, services aux entreprises, BTP...) n'est pas occulté, cependant il est loin de concentrer l'attention et le même niveau d'effort que pour les créations de start-up. En ce sens, nous corroborons les résultats de Stam et Spigel (2016) selon lesquels l'écosystème entrepreneurial contribue à développer les entreprises innovantes. Nous les complétons en affirmant que lorsqu'il est implanté dans un territoire urbain, il provoque un élan pour l'innovation auquel les start-ups participent activement. Par exemple, la multiplication des entrepreneurs aux projets innovants stimule les activités de recherche avec les laboratoires. Ce phénomène est susceptible de générer des ressources non transférables et propices à l'installation de nouvelles entreprises (voire de nouveaux individus), car attirées par un tel milieu. L'écosystème entrepreneurial est résolument orienté vers l'émergence de nouvelles activités économiques créatrices de valeur pour ses membres. L'atmosphère qui s'en dégage propage un esprit de créativité et un sentiment partagé de dynamisme en matière de nouveaux projets (qu'ils soient économiques, citoyens ou sociaux). Dans notre étude, nous avons observé que cette atmosphère créative se renforçait avec la multiplication des activités culturelles (*e.g.* arts du cirque, festival de la bande dessinée, festival international du film). Celles-ci favorisent les interactions entre les individus, communautés, institutions et entreprises. Elles se matérialisent sous la forme de projets ou d'événements et nourrissent les racines socioculturelles de la ville¹⁹⁹. L'écosystème entrepreneurial apparaît également comme un facilitateur de l'innovation *via* les transferts et les coproductions de savoirs entre individus et organisations. Il représente une occasion inédite de renforcer les collaborations existantes, voire d'en créer de nouvelles. Lors de notre enquête, les événements de réseautage de la Tech Amiénoise ou bien les groupes de travail Amiens Cluster incarnaient des facteurs positifs en faveur d'une proximité cognitive entre start-ups et grands groupes. Nous avons observé qu'ils contribuaient largement au démarrage de nouvelles collaborations portant sur des projets d'innovation.

¹⁹⁹ Ce constat n'est pas sans rappeler les travaux de Cohendet *et al.*, (2010) sur la notion de « ville créative ». Selon eux, la dynamique des activités sur un territoire reposerait sur trois strates sociales : l'underground (*i.e.* les individus), le middleground (*i.e.* les communautés) et l'upperground (*i.e.* les organisations). Les idées ne peuvent émerger et se propager qu'à la condition que ces trois strates sociales interagissent au sein d'un même espace créatif.

Les travaux sur les réseaux interorganisationnels ont éclairé le concept d'écosystème entrepreneurial (Cooke, 2007 ; Acs *et al.*, 2017 ; Spigel et Harrison, 2018). D'ailleurs, quelques chercheurs ont commencé par le définir comme un groupe d'acteurs interconnectés et localisés dans un espace circonscrit (Spilling, 1996 ; Neck *et al.*, 2004 ; Cohen, 2006). Ce critère spatial qui « délimite » l'écosystème est appréhendé selon différents niveaux d'analyse (*i.e.* ville, région, pays). D'un côté le regroupement géographique facilite la propagation des savoirs, d'un autre côté les interactions parcourent l'ensemble des secteurs d'activités et c'est davantage le partage de connaissances entre les membres qui domine (Spigel, 2017).

Certes, l'intensité de l'entrepreneuriat peut s'expliquer par l'échelle géographique où se situe l'écosystème entrepreneurial (Mason et Brown, 2014 ; Audretsch et Belitski, 2017). Toutefois nous nuancions ce constat en affirmant qu'un tel écosystème se caractérise également par la volonté de dépasser son ancrage territorial (ici la ville), car il ne permet pas de distinguer l'ampleur du tissu relationnel qui le structure. Selon nous, le territoire géographique reste au cœur de l'écosystème entrepreneurial et des relations interorganisationnelles apparaissent au-delà de ses limites géographiques. D'après nos observations, ces liens nourrissent l'écosystème en nouvelles compétences et sont source d'opportunités pour les membres.

Fiche descriptive n°35 (26/10/2018) :

« La formation "chef de projet agile et créatif" est proposée par la Tech Amiénoise à partir de janvier 2019 (gratuite et d'une durée de 6 mois). Elle est labellisée Grande École du Numérique (GEN) pour favoriser l'inclusion et répondre aux besoins des recruteurs en compétences numériques. Le réseau GEN, issu d'un Groupement d'Intérêt Public, comptait plus de 400 formations labellisées sur le territoire français en 2017.

Après m'être entretenu avec le Président de la tech Amiénoise, la formation va être proposée en partenariat avec Le Cube, un centre de création et de formation au numérique basé en région parisienne. L'organisation ouvre son savoir-faire et ses compétences concernant les programmes éducatifs. Plus précisément, elle met à disposition son catalogue de formations et son carnet d'intervenants. Pour la Tech Amiénoise c'est l'occasion de proposer des formations en gestion de projet par des méthodes agiles et l'utilisation de techniques de créativité. »

À l'instar d'Alvedalen et Boschma (2017), nous confirmons que l'écosystème entrepreneurial se caractérise par un croisement de liens avec des organisations situées en dehors de son ancrage local. Ainsi, la dimension relationnelle prend forme au sein d'un espace circonscrit localement

et de façon simultanée avec différents niveaux d'acteurs et de réseaux qui soutiennent sa croissance.

2.2. Critères de développement et construction écosystémique

La littérature avance qu'il existe de multiples attributs dont la combinaison nourrit la transformation de l'écosystème entrepreneurial (Isenberg, 2011 ; Adner, 2017 ; Spigel, 2017). Ces recherches confirment l'idée selon laquelle un climat favorable peut nettement influencer le phénomène de création d'entreprise. Nous partageons ce constat, la plupart des nouveaux projets de start-up semblent s'être lancés à mesure que la ville changeait et offrait les conditions favorables à l'aventure entrepreneuriale, comme l'attestent les extraits ci-dessous.

« *J'ai été intéressé pour adhérer à La Machinerie quand ils ont déménagé. Juste après ils ont lancé leur formation artisan numérique et ça m'aide pour notre projet* ».

Extrait de la retranscription avec Julie (ENT5), journal de terrain (01/12/2017).

« *Quand il y a eu l'incubateur, ça nous a aidés pour nous former. Nous on a un profil plutôt ingé et on avait besoin de travailler sur l'aspect humain du start-uper et surtout la partie commerciale.* »

Extrait de la retranscription avec Alain (ENT1), journal de terrain (18/10/2018).

« *On a été incubé par Amiens Cluster et très vite on a eu accès au FRI²⁰⁰, c'est comme ça qu'on a pu sortir notre premier proto. Après on était plus crédible vis-à-vis des banques. Là on est en pépinière et on continue à croître* ».

Extrait de la retranscription avec Olivier (ENT9), journal de terrain (12/11/2018).

Sans prétendre à proposer une hiérarchie, nous mettons en avant les réseaux comme un ingrédient clé de la réussite des entrepreneurs. Les réseaux jouent un rôle important dans le soutien et l'entraide des entrepreneurs afin de développer leurs activités (Chabaud et Ngijol, 2005 ; Feld, 2012 ; Suresh et Ramraj, 2012). Ils sont profondément liés aux ressources de l'écosystème entrepreneurial en facilitant leur accès, une condition fondamentale pour le développement des jeunes entreprises. Puisque le rôle de la connaissance est modifié (Stam et Spigel, 2016), les réseaux mettent en relation les entrepreneurs entre eux et avec d'autres

²⁰⁰ Fonds régional à l'Incubation.

acteurs (*e.g.* mentors, grandes entreprises, organismes de formation, chercheurs, *etc.*). De plus, nous avons observé que certains porteurs de projets manquaient de légitimité ou de confiance de la part de la communauté entrepreneuriale. Ce « risque de marginalisation²⁰¹ » les a encouragés à intégrer des réseaux en vue d'accroître leur capacité à accéder aux ressources de l'écosystème (*e.g.* conseils, financements, formations).

Extrait du journal de terrain (14/03/2017) :

Pendant un comité de financement, deux chargés de mission discutent de la décision d'accorder un prêt d'honneur à une jeune créatrice d'entreprise.

Claude : « *Elle est adhérente de La Machinerie et elle a suivi un atelier CCI avec Bruno* ».

Charline : « *Ah oui ! On appelle Sébastien pour qu'il nous donne son feedback ?* »

Claude : « *Ok. Go.* »

Ainsi, nous partageons les conclusions de Spigel et Harrison (2018) selon lesquelles les réseaux contribuent à intensifier les flux de ressources entre les acteurs de l'écosystème entrepreneurial. En rassemblant une variété d'individus et d'organisations, ils multiplient les occasions de renforcer leur proximité cognitive, sociale et institutionnelle. De là découlent des relations de confiance propices à obtenir de nouvelles connaissances ou à accéder à certaines ressources²⁰². La Tech amiénoise ou La Machinerie ont joué un rôle important dans la création d'événements qui rassemblent des acteurs de l'écosystème (*e.g.* avocats, experts-comptables, cadres d'entreprises, banquiers) et qui aident les entrepreneurs à construire leurs réseaux.

Plus encore, c'est l'approche écosystémique à propos des attributs qui s'affirme dans notre recherche (Isenberg, 2011 ; Mason et Brown, 2014 ; Adner, 2017). Rappelons que la proximité entre ces éléments de base (*e.g.* réseaux d'entrepreneurs, politiques de soutien, tissu d'entreprises développé, services support) ne garantit en rien la bonne marche de l'écosystème entrepreneurial (Boutillier *et al.*, 2015). Chaque écosystème entrepreneurial évolue dans un contexte spécifique, pourtant il est possible d'identifier des processus similaires d'un écosystème à l'autre, et qui influencent la manière dont ils se transforment. Les travaux de Stam et Spigel (2016) nous éclairent à ce sujet : la coexistence de différentes « strates » confirme que

²⁰¹ Nous avons fait ressortir cette catégorie subsidiaire lors de notre analyse comparative (Glaser et Strauss, 1967 ; Paillé, 1994).

²⁰² Par exemple, au sein de ces réseaux, il n'était pas rare d'observer des membres (*e.g.* dirigeants d'entreprises, élus, consultants) recommander des entrepreneurs pour leur permettre d'intégrer plus facilement une pépinière ou d'obtenir un rendez-vous avec des financeurs privés.

ces attributs ne sont pas statiques et s'influencent entre eux. Pour Spigel (2017), ce sont les relations et interactions complexes entre les attributs qui « nourrissent » le phénomène de création d'entreprise. Nos résultats permettent de discuter ce modèle. D'une part, ils confirment que les attributs matériels ont peu de chances de porter l'entrepreneuriat s'ils ne sont pas soutenus par des attributs sociaux et culturels complémentaires. D'autre part, nous complétons les travaux de Stam et Spigel (2016) et Spigel (2017) en distinguant que les politiques de soutien doivent se concentrer sur les conditions sous-jacentes (e.g. réussites entrepreneuriales, mentors, croyances liées à l'entrepreneuriat) qui viennent en appui des attributs matériels.

Extrait de la fiche descriptive n°17 (06/02/2018)

« Pour Mme Martin (AI-6) et M. Dupont (AI-7) le chantier "Dessine-moi ma ville" est une bonne occasion de montrer le changement au sein même de la ville. Les nouveaux bus électriques et le réaménagement des espaces urbains viennent en support des laboratoires de recherche, pépinières ou services de soutien. Selon eux, l'appui aux entrepreneurs passe aussi par un environnement inspirant, qui laisse libre cours à la créativité et au goût d'entreprendre (la notion « d'atmosphère » revient régulièrement dans le discours de ces acteurs). Avec ce chantier la ville en profite pour apporter des ressources physiques, mais aussi, et surtout, un élan qui alimente l'esprit d'entreprise ».

À ses débuts, des fondations cognitivo-culturelles et matérielles s'établissent au sein de l'écosystème entrepreneurial avec pour dessein de créer des conventions reliant les acteurs (e.g. objectifs communs, même langage, croyances collectives). Cependant le partage d'un même système de valeurs reste balbutiant et les liens entre les individus, organisations et institutions demeurent fragiles, donc rien ne garantit le développement des interactions entre les acteurs (Thompson *et al.*, 2017). Nous considérons que de telles conventions sont d'abord soutenues et amplifiées afin qu'elles puissent coexister avec les représentations liées aux activités plus conventionnelles voire les supplanter.

Dans notre étude, chaque acteur impliqué dans la gouvernance stratégique s'est efforcé d'établir des conventions susceptibles d'encourager l'activité entrepreneuriale et de renforcer la légitimité du statut d'entrepreneur. Nous pensons que ces actes forts ont permis de soutenir l'essor d'un changement institutionnel d'ampleur pour la ville et par conséquent pour l'écosystème entrepreneurial tout entier. Les extraits que nous avons sélectionnés ci-dessous illustrent notre propos.

« *La convention avec Initiative Somme va aider les étudiants-entrepreneurs, c'est important qu'on puisse montrer qu'on est là et qu'on favorise les passerelles entre université et entreprise, au sens large, j'entends.* » Extrait de la retranscription avec Mme Rolland (AI-5), journal de terrain (16/03/2017).

« *Échouer ce n'est pas un problème, on doit faire comprendre aux gens que c'est de l'apprentissage. Donc on leur montre que nous aussi en tant qu'intercommunalité on prend des risques.* » Extrait de la retranscription avec Mme Nicole (AI-1), journal de terrain (28/09/2017).

« *Avec ce nouvel incubateur, on va pouvoir accompagner de jeunes créateurs ou salariés en reconversion qui se lancent. Symboliquement, c'est fort parce que c'est un lieu de plus pour faire rayonner l'envie d'entreprendre. Si en plus on remporte Amiens 2020,²⁰³ ça va être formidable pour animer tout ça.* » Extrait de la retranscription avec M. Dupuis (AI-2), journal de terrain (28/09/2017).

Nous partageons le point de vue de Thompson *et al.* (2017) selon lequel l'émergence de l'écosystème entrepreneurial prend d'abord appui sur des activités cognitives et culturelles axées sur la création d'une identité partagée. Pour le Président de la métropole et le directeur d'Amiens Cluster, l'identité du territoire urbain est indispensable, car elle guide les orientations et les comportements des membres de l'écosystème. Auparavant cette identité était trop abstraite, il n'existait pas d'axes différenciateurs capables de rassembler les acteurs et d'éviter de disperser les ressources. Surtout, elle pénalisait la création d'une communauté d'individus et d'organisations aux liens denses et indispensable pour la croissance de l'écosystème. Au terme d'une large concertation, les équipes d'Amiens Métropole ont constitué des groupes de préfiguration avec la plupart des acteurs économiques locaux dans le but de développer des filières d'excellence capables de soutenir l'activité entrepreneuriale et innovante de la ville. Cela a permis de façonner l'écosystème autour de trois *clusters* et de limiter les comportements en défaveur de l'innovation et de la création d'activité. Cette période s'est aussi caractérisée par l'interconnaissance des acteurs en donnant l'occasion à chacun d'identifier le rôle et les compétences des autres pour *in fine* encourager les échanges d'informations. Par la suite, le directeur et les managers de projets Amiens Cluster ont permis de faire émerger des projets

²⁰³ Au cours de notre recherche, la ville d'Amiens a candidaté pour obtenir le titre de capitale européenne de la Jeunesse 2020.

collectifs en identifiant des sujets de collaboration et en permettant d'engager les premiers partenariats. Les managers de projets devenaient des « médiateurs » puisqu'ils centralisaient les besoins des entreprises, les appels à projets et les opportunités de coopération avec les laboratoires à destination notamment des entrepreneurs.

Pierre : « *J'ai Enedis qui veut travailler sur un projet smart grid dans le cadre de la Rev3.* »

Sandrine : « *Tu peux faire le lien avec le Hub, il y a pas mal de projets à associer, je pense.* »

Pierre : « *Ils ont leurs propres contacts, mais je vais voir avec Arnaud quand même. Ils veulent associer des labos et start-ups pour un projet pilote sur un immeuble d'habitation.* »

Extrait de la retranscription d'une conversation entre Pierre (MP3-AC) et Sandrine (MP1-AC), journal de terrain (21/12/2017).

L'écosystème entrepreneurial souffre d'une limite importante : en tant que concept récent, il s'est beaucoup focalisé sur les attentes des entrepreneurs et les conditions qui le conduisent au succès (Stam, 2015 ; Acs *et al.*, 2016 ; Alvedalen et Boschma, 2017 ; Brown et Mason, 2017). L'écosystème entrepreneurial n'aurait qu'une finalité c'est-à-dire la croissance des entreprises innovantes. Nous nuancions cette affirmation car un tel milieu peut être l'occasion de transformer les dynamiques culturelles et sociales d'un territoire en dépassant purement et simplement l'individu-entrepreneur. C'est tout un espace qui entre dans une démarche de changement orienté vers la créativité, l'apprentissage et le développement des compétences.

Enquêteur : « *Pourquoi vouloir créer ce Schéma urbain de l'innovation ?* »

M. Lamarque : « *On a la chance d'avoir une ville très étudiante, le défi c'est de prendre en compte les besoins de ces jeunes et d'utiliser nos atouts pour donner l'occasion de changer.* »

Enquêteur : « *Pas forcément d'être le nouvel Elon Musk ?* »

M. Lamarque : « *Si ça arrive, c'est super (rires). Avec la métro et la fac on veut surtout permettre aux habitants et à tous ceux qui interviennent dans Amiens de plus se qualifier, d'intégrer les compétences utiles au monde de demain. La dimension urbaine, c'est important pour lier les citoyens avec les start-ups locales. En fait on doit être un*

terrain de jeux pour les porteurs de projets, quels qu'ils soient, il faut qu'on fasse rester les jeunes avec notre propre marque de fabrique ».

Extrait de la retranscription avec M. Lamarque (AI-3), journal de terrain (18/01/2018).

L'écosystème entrepreneurial tend à privilégier les aspects institutionnels qui permettent à la ville de se développer économiquement (*i.e.* création d'activités, création d'emplois) et socialement (*i.e.* réduction des inégalités, démocratie participative). En tant que phénomène d'agglomération spatiale, son impact est non seulement économique mais aussi sociétal, car il génère des externalités positives pour le territoire (Spigel, 2017).

Extrait du document de formation « Artisan Numérique » de La Machinerie (novembre 2018) :
« Au-delà de son objet statutaire, l'association porte une mission générale d'émergence et de soutien aux projets innovants et aux dynamiques collaboratives sur le territoire, en particulier auprès des publics habitant les quartiers identifiés comme prioritaires par les politiques de la ville. Elle s'appuie pour cela sur différents outils et projets développés au sein du collectif, mais également sur toutes les compétences et les ressources de l'ensemble des personnes et structures évoluant dans l'écosystème. »

3. Gouvernance et changement institutionnel en faveur de l'entrepreneuriat

Dans cette partie, nous présentons un retour théorique sur la manière dont la gouvernance aborde le soutien à la croissance d'un écosystème entrepreneurial par la mise en oeuvre de plusieurs pratiques institutionnelles.

3.1. Approche descendante versus approche ascendante

Dans le cadre de notre observation participante, nous avons observé les forces à l'oeuvre qui conditionnent la nature et la croissance de l'écosystème entrepreneurial. Une partie de la littérature s'est concentrée sur l'étude d'éléments structurels capables d'influencer une telle dynamique (Autio *et al.*, 2014 ; Mack et Mayer, 2016 ; Spigel, 2017), ce pan de la littérature s'inscrit dans une approche descendante de l'écosystème entrepreneurial. Il s'oppose à d'autres recherches qui mettent en exergue une autorégulation de l'écosystème par le biais des pratiques et actions de ses membres (Isenberg, 2014 ; Thompson *et al.*, 2017 ; Roundy *et al.*, 2018). Tous s'accordent pour dire que les entrepreneurs constituent un élément moteur de l'écosystème entrepreneurial (Feld, 2012 ; Stam, 2015), néanmoins peu d'entre eux se sont intéressés aux

facteurs capables de catalyser une telle force (Feldman et Zoller, 2012 ; Spigel et Harrison, 2018 ; Cavallo *et al.*, 2018).

Nous allons dans le sens d'une compréhension de la manière dont la structure et les ressources de l'écosystème entrepreneurial soutiennent les entrepreneurs. Nous avons observé que « l'injection » de ressources dans l'écosystème (*e.g.* soutien administratif, hébergements d'entreprises, financements, infrastructures technologiques...) stimulait la population d'entrepreneurs en lui permettant de constituer un groupe reconnu et cohérent. Ensuite, c'est leur action combinée et le partage d'objectifs communs qui vont contribuer à structurer davantage l'écosystème. Selon nous, l'approche descendante, contrairement à l'approche ascendante, permet de passer d'une activité entrepreneuriale disparate à une activité coordonnée et intégrée grâce à une communauté plus dense.

Autre constat : les membres du collectif d'acteurs se sont liés à travers le Pacte pour l'Emploi et l'Innovation et ont défini les ressources prioritaires à fournir pour l'écosystème (*e.g.* équipements scientifiques, incubateurs, espace de créativité, Cantine numérique, *etc.*). En parallèle, cette gouvernance stratégique a contribué à légitimer le soutien de l'État *via* une nouvelle politique de la ville (*i.e.* Contrat de ville 2015-2020, Contrat de développement territorial de l'amiénois). Des moyens supplémentaires ont permis aux pouvoirs publics locaux et aux autres acteurs institutionnels (CCI Amiens-Picardie, CHU et UPJV) de lutter contre un manque de ressources utiles pour les entrepreneurs.

Enquêteur : « *Sans subvention ou locaux, ça aurait été plus difficile de faire grandir le réseau [ici la Tech Amiénoise, ndlr].* »

Claire : « *Ça nous a donné un coup d'accélérateur et on a pu s'organiser pour avoir une vraie communauté du numérique à Amiens.* »

Enquêteur : « *Combien d'adhérents aujourd'hui ?* »

Claire : « *On dépasse les 70 ! LTA c'est une grosse machine pour soutenir les entrepreneurs et tu vois ça marche. On continue d'attirer du monde, là on a une start-up sur la mobilité qui nous rejoint.* »

Extrait de la retranscription avec Claire (OSE7), journal de terrain (18/03/2018).

On connaît l'importance des liens qu'entretiennent les individus, organisations et institutions dans la performance de l'écosystème entrepreneurial. Nous nuancions les résultats des études qui déterminent que l'écosystème entrepreneurial grandit grâce à une multitude d'actions non synchronisées et peu coordonnées entre ses membres (Isenberg, 2014 ; Thompson

et al., 2017 ; Roundy *et al.*, 2018)²⁰⁴. Nous avançons que des acteurs qui occupent une position centrale peuvent se lier dans un contexte institutionnel et relationnel étroit. Chemin faisant, ils coordonnent l'action des membres de l'écosystème entrepreneurial puis renforcent son tissu relationnel. En ce sens, nos résultats se rapprochent de ceux de Colombelli *et al.* (2017) qui constatent qu'à ses débuts une organisation sert d'intermédiaire pour structurer l'écosystème entrepreneurial. Dans notre travail, la création d'Amiens Cluster correspond à cette volonté de densifier les relations interorganisationnelles.

Le directeur d'Amiens Cluster était attaché à une bonne compréhension des différentes activités de soutien à l'entrepreneuriat et à l'innovation, pour cela il a limité au maximum les antagonismes qui pouvaient s'établir entre elles. Selon lui, le bon fonctionnement de l'écosystème suppose une véritable complémentarité entre les organisations de soutien et donc d'éviter au maximum les « doublons ».

Extrait d'un compte rendu de réunion Amiens Cluster, journal de terrain (18/10/2017) :

« Pierre assure que le projet du Biolab porte sur une offre d'hébergement différente. Il n'a pas vocation à occuper le même rôle que l'incubateur qui est plus généraliste. [...] M. George montre une nouvelle diapositive sur laquelle est représenté l'ensemble des services de soutien à l'entrepreneuriat et l'innovation (en bleu ceux existants et en rose ceux en création). Il synthétise en affirmant que l'incubateur héberge les projets liés aux thématiques des clusters, ensuite l'entrepreneur peut intégrer une pépinière plus spécialisée comme Amiens Le L@b pour les projets numériques ou à terme le Biolab pour les projets en santé. »

En tant qu'instance de gouvernance, Amiens Cluster a œuvré pour donner une place et un rôle à chaque membre impliqué dans l'écosystème. L'association engage un processus collectif et interactif d'autant plus facilement qu'elle est ancrée dans la structure sociale de la ville (*i.e.* les adhérents sont des parties prenantes de la métropole). En l'absence de règles ou d'accords formels, ce rôle de catalyseur semble être soutenu par la confiance et la vision commune des membres de l'écosystème entrepreneurial.

Extrait du journal de terrain (24/04/2018) :

Pour le premier anniversaire d'Amiens Cluster, un journaliste local s'entretient avec Laurent.

²⁰⁴ Rappelons que Isenberg (2014) parle de « main invisible » pour qualifier l'évolution naturelle de l'écosystème entrepreneurial.

Journaliste : « *C'est quand même difficile de concilier les intérêts de chacun non ?* »

Laurent : « *Pas vraiment, en fait on rassemble surtout des organisations qui offrent des services support pour entreprendre ou innover. Ils ont tous envie d'aider, je veux dire (hum) c'est dans leur mission. Ce n'est pas comme des entreprises guidées par la recherche de profits.* »

Journaliste : « *L'avantage du statut d'association c'est qu'elles ont leur mot à dire du coup.* »

Laurent : « *On a un bureau et une équipe pour piloter quand même, mais l'adhésion c'est fort parce qu'il y a un engagement de leur part. Elles nous donnent la mission de fédérer et d'organiser les énergies pour entreprendre, innover, créer ...* »

3.2. Gouvernance de l'écosystème entrepreneurial et gouvernance des réseaux

L'étude de la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux s'est avant tout appuyée sur la gouvernance des réseaux afin de comprendre la façon dont les membres se coordonnaient, allouaient leurs ressources et s'échangeaient les informations (Cunningham *et al.*, 2017 ; Cavallo *et al.*, 2018).

Nous partageons le postulat selon lequel la gouvernance évolue en fonction du cycle de vie de l'écosystème entrepreneurial (Mayer, 2013 ; Colombelli *et al.*, 2017). La gouvernance hiérarchique est un concept polymorphe qui précède la gouvernance relationnelle pour renforcer la densité du réseau à ses débuts (Tracey *et al.*, 2014). Les travaux de Colombelli *et al.* (2017) présentent des orientations intéressantes. D'après eux, plusieurs organisations peuvent donner l'impulsion suffisante au démarrage des écosystèmes entrepreneuriaux. Nous prolongeons leurs conclusions en affirmant que la gouvernance hiérarchique est le résultat d'une stratégie de concertation entre quelques acteurs et qu'elle jette les bases d'un environnement propice à l'entrepreneuriat par le biais d'un soutien global aux attributs matériels, sociaux et culturels de l'écosystème.

Contrairement aux recherches d'Isenberg (2014), il nous semble que, dans un écosystème entrepreneurial « naissant » (Brown et Mason, 2017), l'intervention d'un ou plusieurs acteurs est essentielle. Car, dans ce cas l'écosystème est souvent marqué par des faiblesses structurelles qui entravent sa croissance (*e.g.* forte dépendance à certains secteurs industriels, faible culture entrepreneuriale, capital financier peu développé, interactions limitées...). Dans ce travail doctoral, nous distinguons plusieurs organisations qui mettent à profit leur position centrale pour établir une instance de gouvernance opérationnelle (*i.e.*

Amiens Cluster) en charge de coordonner les acteurs et de spécifier leurs rôles et responsabilités.

Notre recherche met en évidence plusieurs raisons qui justifient l'utilisation d'une gouvernance hiérarchique. *Primo*, l'écosystème entrepreneurial est caractérisé par plusieurs attributs fondamentaux (Isenberg, 2011 ; Stam et Spigel, 2016) et l'absence de certains d'entre eux nécessite une « approche directe » pour allouer ou réorienter des ressources. *Secundo*, si le rôle des entrepreneurs dans la performance de l'écosystème est attesté (Stam, 2015 ; Spigel et Harrison, 2018), encore faut-il disposer d'une telle communauté. Une gouvernance hiérarchique soutient directement la création et le développement des réseaux d'entrepreneurs et, par extension, encourage la circulation des ressources dans l'écosystème.

« Je crois à une approche verticale pour donner de l'élan. On peut laisser faire les choses mais soyons clair, ça va prendre des plombs avant de bouger. Là on finance (ROL-F) et on laisse les clefs aux startups. » Extrait de la retranscription avec M. Lamarque (AI-3), journal de terrain (10/11/2016).

Consciente que les entrepreneurs représentent une puissante force de mobilisation et de développement, la gouvernance s'est appuyée sur plusieurs chefs d'entreprises emblématiques et les a associés à la transformation de l'écosystème entrepreneurial. Certains ont accepté de devenir « mentor » en participant aux programmes de soutien des porteurs de projets²⁰⁵. Ces figures phares de l'écosystème entrepreneurial ont bien voulu jouer un rôle en raison de leur attachement à la ville (*i.e.* c'est le lieu où ils ont réussi), mais aussi et surtout, en étant lucides de leur contribution pour façonner un environnement capable d'engendrer un mouvement vertueux de croissance pour l'écosystème. *Tertio*, un pilotage vertical semble plus à même de propager un « esprit d'entreprise » qui alimente une culture de l'entrepreneuriat pour la ville auprès de toutes ses parties prenantes internes (*i.e.* population, associations, écoles, entreprises ou organisations parapubliques).

Extrait du journal de terrain (17/06/2017) :

« Après des mois d'observation, je ressens le changement d'état d'esprit à l'œuvre dans la ville. Je me suis demandé si c'était normal, étant donné mon rôle et mon implication dans le terrain. »

²⁰⁵ D'autres ont mis à profit leur réseau afin de mieux relier les entrepreneurs avec d'autres membres de l'écosystème (*e.g.* sociétés de capital-risque, grands groupes).

Plusieurs échanges avec mon entourage, des collègues ou de simples citoyens confirment mon sentiment. [...] Ce matin lors d'une assemblée générale d'une association citoyenne, l'un des membres du bureau a évoqué le phénomène. Il disait que les nombreux travaux d'aménagement, les nouveaux co-working ou les événements médiatisés (start-ups weekend, colloques, open desk, remises de prix projets innovants...) donnaient une impression de ville qui bouge, plus créative et pleine de ressources. »

Nos résultats suggèrent plusieurs implications pour les stratégies d'intervention d'une gouvernance organisée selon un mode hiérarchique. Premièrement, elles doivent encourager des programmes de soutien diversifiés et ciblant différents « types » d'entrepreneuriat (*i.e.* universitaire, économie sociale et solidaire, industrie de la robotique, *etc.*). Ainsi, lorsqu'un écosystème est dépourvu d'offre entrepreneuriale suffisante et accessible (*e.g.* incubateur, pépinières, co-working), la gouvernance doit la compléter et en définir les règles de fonctionnement²⁰⁶. Deuxièmement, les acteurs impliqués dans le pilotage de l'écosystème entrepreneurial doivent garantir qu'une telle offre de soutien puisse couvrir l'ensemble du processus entrepreneurial (*i.e.* de l'idée au projet). Il en résulte donc l'existence de liens solides entre les différents acteurs pour garantir un parcours d'accompagnement logique, continu et efficace vis-à-vis des entrepreneurs. Dans ce cas, le système de gouvernance peut se matérialiser par une organisation (publique ou privée) qui rassemble les principaux acteurs de l'entrepreneuriat pour les fédérer autour d'une vision et d'un système décisionnel collectif. En ce sens, nos conclusions se rapprochent de celles de Spigel (2016).

3.3. Gouvernance de l'écosystème entrepreneurial et théorie institutionnelle

La littérature s'est également concentrée sur l'individu-entrepreneur et sa capacité à créer et transformer des institutions existantes (Baumol, 1990). Force est de constater que trop peu de recherches se sont attachées à étudier l'impact de la gouvernance sur la construction de normes sociales, pratiques régulatrices et croyances capables de faire émerger un environnement institutionnel stimulant pour les entrepreneurs. Pourtant, le cadre institutionnel est un ingrédient essentiel pour soutenir l'entrepreneuriat au sein d'un espace géographique (Acs *et al.*, 2014 ; Alvedalen et Boschma, 2017). Les institutions formelles et informelles stimulent ou non les interactions entre les acteurs et peuvent, pour finir, influencer l'activité

²⁰⁶ Idéalement ces programmes, qui prennent vie le plus souvent *via* des organisations spécifiques, doivent être gérés par des entrepreneurs locaux.

entrepreneuriale de l'écosystème. Elles déterminent et stabilisent certains ordres sociaux, sans être forcément contraignantes, elles peuvent donner l'occasion aux individus d'agir (Scott, 1995). Selon nous, les institutions sont l'occasion d'alimenter les attributs culturels (*i.e.* propagent un esprit d'entreprise), sociaux (*i.e.* favorisent la dissémination des savoirs) et matériels (*i.e.* soutiennent la création d'entreprise) de l'écosystème entrepreneurial.

En nous référant aux travaux de Lawrence et Suddaby (2006), nous avons montré que la gouvernance mettait en œuvre des pratiques propices à bâtir un environnement institutionnel capable de façonner les décisions des individus de s'engager dans l'entrepreneuriat (*cf.* annexe 42). Pourtant, dans leurs recherches, Lawrence et Suddaby (2006) ne font pas de lien entre les leviers du travail de création institutionnelle (*i.e.* politique, normatif, cognitif)²⁰⁷. En réalité, leurs postulats reposent sur les travaux de Scott (1995) pour qui ces trois dimensions constituent les piliers de l'institution. Selon nous, on peut considérer qu'un seul levier n'offre qu'une vision incomplète et donc insuffisante des actions permettant de créer un nouvel environnement institutionnel. Nous enrichissons l'approche Néo-Institutionnaliste en portant l'analyse sur les actions intentionnelles d'un groupe d'acteurs dans un contexte interorganisationnel spécifique. En reprenant les travaux de Lawrence et Suddaby (2006), nous avons montré que la gouvernance mettait en œuvre des pratiques lui permettant de créer des institutions susceptibles de façonner des attitudes plus favorables à la création d'entreprise. Ces pratiques institutionnelles agissent sur plusieurs dimensions intermédiaires de l'entrepreneuriat : 1) la construction d'un cadre fédérateur qui soutient les porteurs de projets, 2) l'émergence d'une culture entrepreneuriale et 3) le développement de dynamiques d'apprentissage. Le cadre d'analyse du travail institutionnel nous semble pertinent pour mettre en évidence les pratiques de plusieurs d'acteurs réunis au sein d'une même structure de gouvernance. Il a été utilisé dans certaines études à propos des *clusters* (Barabel *et al.*, 2006 ; Chabault, 2009 ; Berthinier-Poncet, 2013), mais à notre connaissance, il n'a pas été mobilisé pour l'étude des écosystèmes entrepreneuriaux.

L'analyse des pratiques institutionnelles de nature politique enrichit notre compréhension quant à la capacité de la gouvernance à soutenir la création de nouvelles entreprises innovantes. Face à la complexité de l'écosystème entrepreneurial lui-même (*i.e.* acteurs hétérogènes, intérêts parfois contradictoires, environnement international), la

²⁰⁷ Tout juste introduisent-ils une hiérarchisation des leviers en affirmant que les pratiques de nature politique seraient prépondérantes.

gouvernance apporte un cadre à travers des pratiques institutionnelles (*i.e.* de persuasion, règles constitutives, de régulation) qui favorisent l'action d'une instance formelle de gouvernance utile pour le bon fonctionnement de l'offre entrepreneuriale.

Le levier normatif s'appuie sur des pratiques qui permettent de changer les croyances des acteurs et d'encourager l'adoption de nouvelles attitudes, valeurs et normes propres à l'écosystème entrepreneurial (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Lawrence *et al.*, 2009). Nos observations du « changement des associations normatives » confirment l'importance des attributs culturels (*e.g.* propagation d'un esprit d'entreprise, réussites entrepreneuriales, tolérance à l'échec, *etc.*) pour nourrir le phénomène de création d'entreprise (Stam, 2015 ; Brown et Mason, 2017 ; Spigel, 2017). De nouvelles communautés apparaissent (autour de l'e-santé, l'autonomie énergétique et le design numérique) et l'équipe d'Amiens Cluster encourage les mises en relation « sur-mesure ».

Les pratiques liées à la dimension cognitive du travail de création institutionnelle confirment le rôle de la gouvernance pour stimuler et diffuser des savoirs nouveaux entre les membres de l'écosystème. Au-delà des pratiques de « mimétisme » et « éducatives » sur lesquelles la gouvernance semble chercher à encourager les comportements entrepreneuriaux, elle fonde son action sur des « pratiques de représentation » afin de soutenir les projets d'innovation. Son rôle consiste à faciliter l'accès à des sources de connaissances propres à l'écosystème en renforçant les liens entre les membres. Les projets collaboratifs animés par la gouvernance opérationnelle constituent des occasions privilégiées d'acquérir et d'intégrer des savoirs nouveaux pour les acteurs, en effet, ils apportent un cadre d'échanges et favorisent les transferts de connaissances. En ce sens, nous confirmons les travaux qui considèrent l'écosystème entrepreneurial comme un facilitateur de l'innovation (Blondel et Gratacap, 2016 ; Alvedalen et Boschma, 2017 ; Autio *et al.*, 2017).

Dans les recherches de DiMaggio et Powell (1983), Schuman (1995) et Suddaby et Greenwood (2005), la légitimité est une notion prépondérante. Dans le contexte de l'écosystème entrepreneurial, elle semble se référer à la perception que ses membres se font vis-à-vis de la gouvernance. Dans notre recherche, le groupe d'acteurs localisés prend l'initiative d'établir un espace physique qui rassemble la plupart des services de soutien (*i.e.* co-working, expertises juridiques et fiscales, coaching, incubateur...) et constitue un marqueur de la création d'entreprise. En parallèle, il confie à la communauté entrepreneuriale une partie de la conception et l'exploitation de ce lieu emblématique de l'écosystème. C'est ce même collectif d'acteurs qui a donné naissance à Amiens Cluster, lui apportant par la même occasion

les moyens d'agir. À l'instar de Schuman (1995), nous confirmons que l'appui d'acteurs reconnus confère une légitimité. Ici, elle tend vers l'acceptation d'une gouvernance pour l'écosystème entrepreneurial.

Nous partageons les propos de Feld (2012) et Spigel (2016) pour qui l'écosystème entrepreneurial est le résultat d'un processus permanent de développement issu des acteurs, par conséquent la gouvernance peut associer les membres de la communauté entrepreneuriale afin de lui éviter d'être trop distant « de la réalité du terrain ». Nous les complétons en affirmant que parmi les nombreux domaines d'interventions (*e.g.* financements, formations, infrastructures) la gouvernance doit en partie se concentrer sur les organisations de soutien à l'entrepreneuriat. D'une part celles-ci exercent un appui global puisqu'elles produisent des ressources essentielles au bon fonctionnement de l'écosystème, d'autre part elles apportent un soutien fonctionnel à travers des réponses plus ciblées aux difficultés des entrepreneurs (*i.e.* conseils juridiques et fiscaux, locaux à des tarifs préférentiels...). En adoptant une telle approche, la gouvernance renforce sa légitimité en se plaçant dans une perspective holistique car elle assure la présence et l'interdépendance d'attributs indispensables à l'écosystème entrepreneurial (Terjesen *et al.*, 2016).

Conclusion du Chapitre VI

Dans ce dernier chapitre, nous avons apporté des éléments de réponse à la question centrale de notre recherche. Plus précisément, nous avons exposé la dynamique du phénomène analysé et proposé une nouvelle compréhension de la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux.

Notre travail de collecte et d'analyse simultanée des données nous a conduit à découvrir tout au long de notre immersion certains aspects du phénomène. Celui-ci nous est apparu clairement lorsque nous l'avons cerné : le travail de création institutionnelle d'un groupe d'acteurs sur l'environnement de l'écosystème entrepreneurial. Ainsi, nous avons corroboré l'influence de la gouvernance dans la construction de nouvelles normes, croyances et routines. De l'analyse des pratiques institutionnelles, nous avons mis en évidence trois éléments déterminants pour l'écosystème. D'abord, les pratiques politiques permettent l'apparition d'un cadre fédérateur pour soutenir les créateurs d'entreprise. Puis, la nature normative du travail institutionnel soutient l'émergence d'une culture entrepreneuriale. Enfin, les pratiques cognitives développent les dynamiques d'apprentissage favorables à la croissance des start-ups.

Nos observations et résultats permettent d'apporter de nouvelles interprétations aux études antérieures. Nous enrichissons notre compréhension du concept d'écosystème entrepreneurial : ancrage géographique, finalité, combinaison d'attributs. Nous avons également mis en évidence l'importance d'un pilotage de l'écosystème pour pallier ses défaillances structurelles (*i.e.* faible densité du tissu relationnel, infrastructures peu développées, esprit d'entreprise...).

Dans la littérature, il est avancé que l'environnement institutionnel est déterminant pour la réussite de l'écosystème entrepreneurial et la question de la gouvernance fait débat. Pourtant nos observations montrent qu'elle peut être dictée par les stratégies et actions d'un groupe d'acteurs. Nous avons proposé une nouvelle compréhension de l'impact de la gouvernance : **la gouvernance influence la construction d'un environnement institutionnel propice au développement de l'écosystème entrepreneurial à travers un ensemble de pratiques politiques, normatives et cognitives.** Nous montrons que pour appuyer cette stratégie, le choix d'un mode de gouvernance hiérarchique a été retenu.

Conclusion de la partie III

La troisième partie nous a permis de présenter et de discuter nos résultats issus du travail d'observation.

Dans le Chapitre V, nous avons présenté les catégories conceptualisantes auxquelles nous sommes parvenu. Nous avons identifié et analysé 1 catégorie centrale, 4 sous-catégories et 5 catégories subsidiaires. Elles ont posé les bases d'une meilleure compréhension de la gouvernance et de ses pratiques institutionnelles. Nous avons mis en évidence la formalisation de la structure de gouvernance qui se traduit par le choix d'un mode de gouvernance hiérarchique ainsi que la distinction entre une gouvernance stratégique et opérationnelle.

Les principaux résultats permettent de constater que l'ensemble des leviers du travail de création institutionnelle sont utilisés : (1) la dimension politique est l'occasion d'apporter un soutien global aux entrepreneurs, (2) le levier normatif tente de déployer un même système de représentation au sein de la ville et (3) la dimension cognitive renforce les capacités d'apprentissage et de partage de connaissances entre les membres de l'écosystème entrepreneurial. Nous avons justifié le bien-fondé de nos résultats en utilisant des *verbatim* issus de nos situations d'observation.

Dans le Chapitre VI, nous avons discuté et argumenté nos résultats en débouchant sur la théorisation du phénomène d'étude. Nous avons vu que la gouvernance prenait forme selon deux niveaux : d'abord un niveau stratégique rassemblant plusieurs acteurs de premier plan, puis un niveau opérationnel avec la création d'Amiens Cluster afin de fédérer les membres de l'écosystème. Nous identifions une gouvernance de nature hiérarchique qui s'inscrit dans une structuration descendante de l'écosystème entrepreneurial. Nos observations et nos résultats nous ont permis de déterminer que la gouvernance avait la capacité de créer un nouvel environnement institutionnel propice au développement de l'entrepreneuriat dans la ville. Nous apportons de nouvelles interprétations aux recherches antérieures à l'écosystème entrepreneurial et à sa gouvernance.

Nos résultats enrichissent la littérature car, à notre connaissance, peu d'études retiennent l'échelle de la ville comme niveau d'analyse des écosystèmes entrepreneuriaux et aucune recherche n'a exploré la gouvernance dans le cadre d'une construction d'un environnement institutionnalisé favorable à l'entrepreneuriat.

Conclusion générale

OBJECTIFS DE RECHERCHE

DÉMARCHE SUIVIE

PRINCIPAUX RÉSULTATS

APPORTS DE LA RECHERCHE

LIMITES

Conclusion Générale

Ce travail doctoral visait à apporter une contribution à la compréhension de la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial en étudiant son impact sur la création d'institutions susceptibles de stimuler l'entrepreneuriat.

Dans cette conclusion, nous rappelons nos objectifs de recherche, la démarche suivie, et présentons une synthèse de nos principaux résultats. Nous évoquons également les apports théoriques, méthodologiques et managériaux, mais aussi les limites de notre travail et les perspectives qu'il ouvre.

1. Objectifs de la recherche

L'objectif annoncé de la recherche était d'explorer la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial et d'en préciser l'influence de la première sur les conditions qui stimulent le développement de la seconde. Nous avons observé pendant plusieurs mois les comportements des acteurs d'un écosystème entrepreneurial ancré dans la métropole d'Amiens. Au fur et à mesure de notre investigation, notre objet de recherche a évolué ainsi que les questions qu'il soulevait. En fin de compte nous étions en présence d'un processus de travail de création institutionnelle entamé par un groupe d'acteurs pour soutenir l'entrepreneuriat sur son territoire. Par conséquent, la question centrale posée était la suivante :

<p style="text-align: center;">Comment la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial participe-t-elle à la construction de son environnement institutionnel ?</p>

Nous justifions cette recherche à la fois sous un angle théorique et empirique. D'abord, les publications relatives à l'étude du fonctionnement des écosystèmes entrepreneuriaux ne cessent de se multiplier depuis plusieurs années. Cela témoigne d'une activité scientifique importante et d'un intérêt évident pour ce concept récent (Cavallo *et al.*, 2018). La compréhension des forces qui régissent les écosystèmes entrepreneuriaux représente un enjeu majeur et cette thèse espère y contribuer. Ensuite, d'un point de vue empirique, l'écosystème entrepreneurial reflète la complexité réticulaire et la dynamique de l'environnement dans lequel il évolue. Ainsi se pose la question de connaître les pratiques qui œuvrent à la gestion des dynamiques entrepreneuriales.

2. Démarche suivie

Dans le Chapitre I, nous avons proposé une synthèse sur la notion d'écosystème entrepreneurial en résumant la littérature relative à l'étude des regroupements d'activités localisées (Acs *et al.*, 2017). Nous avons mis en évidence les rapprochements et les divergences du concept avec les travaux sur les districts industriels, les *clusters* et les systèmes régionaux d'innovation. Nous avons également repris les recherches de Moore (1993) pour explorer d'autres aspects précurseurs qui ont alimenté l'émergence de la notion d'écosystème entrepreneurial. Nous avons vu qu'une définition universelle demeurait difficile à donner en raison du caractère polysémique et polymorphe du concept. Ainsi, nous nous sommes attachés à distinguer ses principales caractéristiques et sa capacité d'adaptation.

Dans le Chapitre II, nous avons exploré la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial en commençant par revenir sur celle des réseaux. Notre objectif était de comprendre le cadre d'interaction dans lequel les acteurs pouvaient s'organiser et de quelle façon il était piloté. Certains auteurs présument que l'écosystème entrepreneurial est un champ qui s'autorégule, ce qui rendrait inutile, voire risquée, toute intervention extérieure (Isenberg, 2014 ; Colombo *et al.*, 2017). D'autres travaux mettent l'accent sur le besoin de soutenir l'essor de l'écosystème et de le structurer (Autio et Rannikko, 2015 ; Stam, 2015 ; Colombelli *et al.*, 2017). Un environnement propice à l'entrepreneuriat nécessite plusieurs ingrédients qui font émerger un cadre institutionnel approprié, et nous affirmons que la gouvernance peut y contribuer. Nous nous sommes appuyés sur le courant néo-institutionnaliste (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983) et sur le concept de travail de création institutionnelle pour comprendre les pratiques concrètes d'un groupe d'acteurs impliqués dans la gouvernance (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Berthinier-Poncet, 2013).

Le Chapitre III avait pour but de présenter et de justifier la problématique de notre travail doctoral. Nous avons également présenté le cadre conceptuel qui en découle. Nous sommes revenus sur nos choix méthodologiques et empiriques, à savoir le paradigme interprétatif ainsi que la démarche abductive et qualitative que nous avons mise en œuvre. Nous avons décrit notre terrain de recherche (*i.e.* l'écosystème entrepreneurial de la ville d'Amiens) et avons présenté son contexte ainsi que son organisation.

Nous avons consacré le Chapitre IV à détailler notre méthode de collecte de données primaires : une observation-participante. Nous avons expliqué notre statut (*i.e.* posture masquée), notre implication (*i.e.* participant-observateur) et notre temps de présence (*i.e.* 36 mois). Nous sommes également revenus sur cette méthode controversée et avons justifié son recours. Enfin nous avons exposé la méthode d'analyse retenue, qui place notre recherche dans la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967 ; Paillé, 1994).

Dans le Chapitre V, le travail de catégorisation nous a permis de présenter une analyse fine des aspects de la réalité étudiée. Nous avons dévoilé les prémices du schéma explicatif auquel nous parvenons, en distinguant les catégories centrales, principales et subsidiaires. Nous appréhendons la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial étudié (*i.e.* gouvernance stratégique et opérationnelle) ainsi que les pratiques institutionnelles qui en découlent (*i.e.* politiques, normatives et cognitives).

Le Chapitre VI était dédié aux résultats de l'activité d'intégration et à une reproduction, la plus fidèle possible, des relations caractérisant le phénomène d'étude. Les résultats de l'observation-participante ont été discutés et illustrés par des *verbatim*s. Nous sommes parvenus à dégager une nouvelle compréhension du rôle de la gouvernance pour construire un environnement institutionnel adapté à l'écosystème entrepreneurial. Pour finir, nous avons consacré une section à un retour à la théorie.

3. Principaux résultats de la recherche

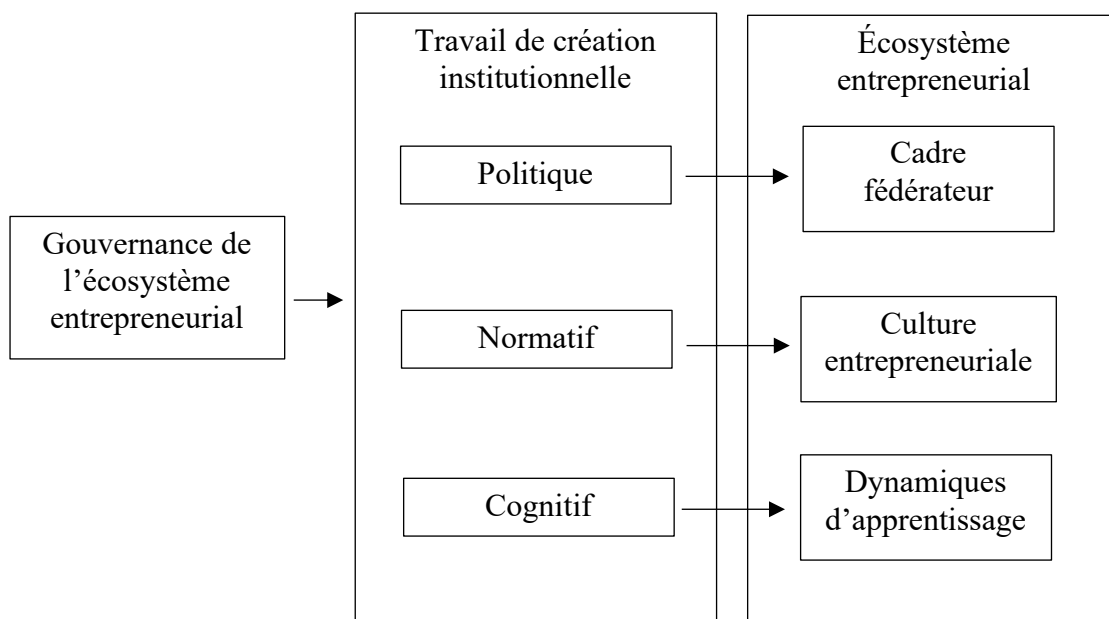
Les résultats du travail doctoral ont fait l'objet d'un développement croissant dans les Chapitres V et VI. Cette thèse a permis de mettre en évidence les pratiques concrètes de la gouvernance dans la construction d'un environnement institutionnel susceptible de favoriser le développement de l'écosystème entrepreneurial. À titre d'illustration, les pratiques éducatives permettent de sensibiliser les jeunes publics à la création d'entreprise. Les interventions en milieu scolaire et universitaire (*e.g.* programme mini-entreprise, formation diplômante) ainsi que les nombreux événements dédiés à l'entrepreneuriat (*e.g.* cré@days, chantier créatif, *start-up week-end*) diffusent et font assimiler des compétences propres à l'entrepreneur telles que la ténacité, l'esprit d'initiative ou le travail en équipe.

Nos résultats montrent que la gouvernance de l'écosystème prend forme à travers l'action concertée d'un petit groupe d'acteurs. À l'issue d'un travail de concertation avec les autres membres de l'écosystème, ils établissent une vision dont l'entrepreneuriat est un pilier. Cette gouvernance stratégique de l'écosystème entrepreneurial est utile pour allouer de nouvelles ressources et tenter de répondre à ses faiblesses structurelles. Il en résulte l'apparition d'une instance de gouvernance opérationnelle en charge de coordonner les autres membres et d'organiser l'offre de soutien à destination des entrepreneurs. Ici, l'instance de gouvernance était représentée par l'organisation Amiens Cluster, et elle avait pour objectif de fédérer les membres de l'écosystème. La structure a notamment cherché à mieux coordonner les organisations de soutien afin de proposer une offre entrepreneuriale plus adaptée aux besoins des entrepreneurs (*i.e.* au passage de l'idée au développement du projet).

Ces résultats vont à l'encontre des recherches de Isenberg (2014) et Colombo *et al.* (2017) qui considèrent que l'écosystème entrepreneurial s'organise « naturellement » et sans intervention extérieure. Un mode de gouvernance hiérarchique se met en place, il est destiné à affermir le tissu de liens interorganisationnels et à diffuser un esprit d'entreprise dans l'espace où est implanté l'écosystème entrepreneurial.

Nous avons tenté, à partir de nos observations, de préciser les pratiques institutionnelles pouvant être mises en œuvre pour faciliter la création d'un ordre social favorable à la croissance de l'écosystème. Il en ressort une modélisation (*cf.* Figure 31) du phénomène d'étude.

Figure 31 : Modélisation simplifiée



Notre travail met en évidence une utilisation combinée des trois leviers du travail de création institutionnelle, *i.e.* politique, normatif, cognitif. Cette complémentarité semble primordiale, et la gouvernance constitue le palier commun permettant de les relier pour agir sur l'environnement institutionnel de l'écosystème entrepreneurial. Notre recherche entre en résonance avec les travaux de Lawrence et Suddaby (2006), et nous identifions des pratiques concrètes qui y sont associées. Il en résulte la construction de normes (*i.e.* offre entrepreneuriale régulée), croyances (*i.e.* esprit d'entreprise) et standards (*i.e.* partage des connaissances) pour assurer le bien-fondé d'un nouvel ordre social vis-à-vis des membres de l'écosystème les plus enclins à soutenir ou bloquer de nouvelles institutions.

4. Apports de la recherche

Les principaux apports théoriques, méthodologiques et managériaux du travail doctoral sont les suivants.

4.1. Apports théoriques

L'écosystème entrepreneurial est un concept récent qui a émergé de plusieurs travaux sur les concentrations géographiques d'activités économiques. Nous contribuons à apporter une meilleure compréhension en explorant l'écosystème implanté dans une métropole de taille moyenne. Nous affirmons que par son caractère holistique il apporte un cadre social qui dépasse le soutien à l'individu-entrepreneur. Loin d'être un simple réceptacle, le territoire s'engage dans un changement culturel en développant ses capacités créatives et cognitives. Nous nuancions l'affirmation selon laquelle la seule finalité de l'écosystème entrepreneurial réside dans la création et dans le développement d'entreprises innovantes (Neck *et al.*, 2004 ; Cohen, 2006 ; Stam, 2015 ; Acs *et al.*, 2016). L'écosystème entrepreneurial est l'occasion de produire les conditions qui permettent à la ville de se développer économiquement (*i.e.* création d'activités, création d'emplois) et socialement (*i.e.* réduction des inégalités, individus qualifiés, démocratie participative).

Si la gouvernance a été étudiée dans les réseaux interorganisationnels, elle reste peu explorée pour les écosystèmes entrepreneuriaux. Nous avançons qu'un mode de gouvernance hiérarchique permet de coordonner l'action des membres de l'écosystème et de renforcer son tissu de relations. Nos résultats enrichissent les travaux de Colombelli *et al.* (2017), en effet la

gouvernance hiérarchique permet de soutenir globalement les attributs de l'écosystème (*i.e.* culturels, sociaux, matériels), et elle constitue un moyen de créer un environnement institutionnalisé favorable à l'entrepreneuriat. La contribution majeure de ce travail est de confirmer un rôle dynamique de la gouvernance. Nous montrons que **la gouvernance influence la construction d'un environnement institutionnel propice au développement de l'écosystème entrepreneurial à travers un ensemble de pratiques politiques, normatives et cognitives.**

Selon nous, des acteurs de l'écosystème entrepreneurial peuvent se lier et mettre en place un système de gouvernance permettant de le structurer. Ces résultats vont à l'encontre des travaux de la littérature qui considèrent que l'écosystème entrepreneurial grandit grâce à une multitude d'actions non synchronisées et peu coordonnées entre ses membres (Isenberg, 2014 ; Thompson *et al.*, 2017 ; Roundy *et al.*, 2018). Nous proposons une meilleure appréhension des pratiques mises en œuvre par la gouvernance, au niveau tant stratégique qu'opérationnel, pour favoriser la croissance de l'écosystème entrepreneurial. Nous complétons l'étude des forces à l'œuvre qui conditionnent sa nature et son évolution (Feldman et Zoller, 2012 ; Mack et Mayer, 2016 ; Spigel et Harrison, 2018). Selon nous, lors de la structuration de l'écosystème l'approche descendante permet de passer d'une activité entrepreneuriale disparate à une activité coordonnée et intégrée grâce à une communauté plus dense.

Nous transposons le cadre théorique du concept de travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006) à l'étude des actions déployées par la gouvernance. Ce cadre d'analyse nous semble pertinent pour comprendre les pratiques institutionnelles d'un groupe d'acteurs impliqués dans le développement du phénomène de création d'entreprise. À notre connaissance il n'a jamais été appliqué à l'écosystème entrepreneurial. Nos résultats enrichissent le cadre conceptuel autour du travail de création institutionnelle, car nous affirmons que les leviers mobilisés (*i.e.* politique, normatif et cognitif) sont complémentaires. De plus, les pratiques que nous avons identifiées agissent sur plusieurs dimensions intermédiaires de l'entrepreneuriat : 1) la construction d'un cadre fédérateur qui soutient les porteurs de projets, 2) l'émergence d'une culture entrepreneuriale et 3) le développement de dynamiques d'apprentissage. En ce sens nous corroborons les travaux qui défendent une vision écosystémique de l'écosystème entrepreneurial avec l'existence de multiples attributs qui nourrissent son développement (Isenberg, 2011 ; Mason et Brown, 2014 ; Stam et Spigel, 2016 ; Adner, 2017). Nous confirmons également les travaux qui considèrent l'écosystème entrepreneurial comme un

facilitateur de l'innovation (Blondel et Gratacap, 2016 ; Alvedalen et Boschma, 2017 ; Autio *et al.*, 2017). Notre travail doctoral enrichit les travaux qui s'inscrivent dans l'approche néo-institutionnaliste (DiMaggio et Powell, 1983 ; Schuman, 1995 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Chabault, 2009) car nous portons l'analyse sur les actions intentionnelles d'un groupe d'acteurs coalisés dans un contexte interorganisationnel spécifique.

4.2. Apports méthodologiques

La méthodologie que nous mobilisons est à contre-courant de celles utilisées pour l'étude des écosystèmes entrepreneuriaux. Par le biais d'une observation-participante masquée, nous avons enquêté sur la gouvernance pour « aller voir » les stratégies et actions des acteurs sans biaiser leur réactivité. Nous avons « vu et vécu de l'intérieur » leurs attitudes et leur organisation, ce qui nous a permis d'étudier en profondeur la réalité du travail de création institutionnelle qui s'exerçait.

La posture de l'observation incognito demeure iconoclaste et interpelle régulièrement la communauté scientifique. Nous pensons avoir contribué à légitimer davantage le recours à cette démarche. La réalité s'est livrée à nous de façon brute et nous avons réalisé un travail rigoureux pour la saisir, la transcrire et l'analyser (*i.e.* réflexivité, protection des observés, consignations par écrit, *etc.*).

Nous avons détaillé le protocole méthodologique de ce travail doctoral et précisé les modalités d'accès au terrain. À notre connaissance aucune recherche n'approfondit le travail institutionnel réalisé par la gouvernance d'un écosystème entrepreneurial. Nous contribuons à mieux appréhender empiriquement ce concept.

4.3. Apports managériaux

L'intervention de plusieurs acteurs dans la conduite de l'écosystème entrepreneurial peut être une opportunité ou un danger (Isenberg et Onyemah, 2016 ; Brown et Mawson, 2019). Le soutien institutionnel à l'entrepreneuriat nécessite d'être coordonné entre les différents niveaux de territoire, en particulier en ce qui concerne les Régions et les métropoles. En effet, l'intensification des politiques d'appui aux entrepreneurs est susceptible de créer une concurrence concernant les ressources et les domaines d'intervention, *i.e.* financement, formation, montage de projet, incubation, *etc.* Nous proposons plusieurs axes qui visent à rendre plus efficace leur gouvernance.

La gouvernance peut contribuer au succès d'un écosystème entrepreneurial dont le contexte varie fortement selon les situations. Il faut donc identifier précisément les attributs en présence et leur état afin de développer ceux qui sont insuffisants. Il semble utile de se référer au modèle développé par Isenberg (2011) ou celui de Spigel (2017) : tous deux offrent une vision globale des différents attributs nécessaires aux écosystèmes entrepreneuriaux. Pour la ville les attributs culturels et sociaux, qui diffusent un esprit d'entreprise et encouragent la dissémination des savoirs, doivent venir en appui des conditions matérielles qui permettent aux individus d'entreprendre. La gouvernance permet d'associer les acteurs, les ressources et les projets en ajustant l'implication des individus et des organisations par rapport à celle des acteurs institutionnels.

La gouvernance hiérarchique encourage la bascule vers une gouvernance de type relationnelle propice à la performance de l'écosystème à long terme (Tracey *et al.*, 2014 ; Colombelli *et al.*, 2017). Nous considérons qu'un mode de gouvernance vertical ne peut être qu'éphémère car, à terme, il entraîne une forme de rigidité dans les relations entre les acteurs et limite leur interactivité. Pour la dépasser, il est nécessaire de soutenir et d'intégrer la communauté entrepreneuriale afin qu'elle participe à l'équilibre de l'écosystème par le biais de processus sociaux et interactifs. Les entrepreneurs doivent être en mesure de jouer un rôle dans la gouvernance opérationnelle en étant pleinement intégrés aux organes de décision (*i.e.* bureau, conseil d'administration, comité de direction). Par ailleurs, il semble pertinent de leur confier la responsabilité de réseaux permettant de faciliter l'accès aux ressources de l'écosystème entrepreneurial (*e.g.* bureaux d'affaires, financements, mentorat). Ces réseaux sont l'occasion de fédérer les porteurs de projet et de renforcer les liens avec d'autres membres de l'écosystème. La communauté urbaine peut soutenir l'émergence de ces groupes d'entrepreneurs en mettant à leur disposition des moyens matériels (*e.g.* locaux, outils informatiques) et financiers (*e.g.* subventions, participation forfaitaire).

Les pratiques que nous avons identifiées constituent autant de leviers que la gouvernance peut mobiliser pour influencer la construction d'un nouvel environnement institutionnel. Nous proposons plusieurs pratiques concrètes à mobiliser pour les membres de la gouvernance. Par ailleurs, nous identifions trois dimensions intermédiaires à considérer dans la construction d'un contexte visant à accentuer les effets de l'entrepreneuriat :

- (1) L'élaboration d'un cadre fédérateur pour soutenir les entrepreneurs. L'offre entrepreneuriale a besoin d'être organisée de façon cohérente (*i.e.* passage de l'idée au

projet) avec des organisations de soutien à l'entrepreneuriat rassemblées au sein d'une instance de gouvernance. Cette instance peut prendre forme par le biais d'une organisation spécifique, et sous statut associatif, permettant de rassembler les acteurs aux logiques de fonctionnement hétérogènes. Dans ce cas, l'organe de gouvernance mobilise des instruments et compétences propres (e.g. plateforme collaborative, appels à projet, capacité à obtenir des financements) afin de mettre en réseau les acteurs et de détecter les projets à fort potentiel d'innovation. À notre sens l'accès à une offre d'accompagnement complète et stimulante doit être facilité sous forme de guichet unique afin d'assister l'entrepreneur au mieux dans ses démarches. Il semble également pertinent de faire appel à des organisations de soutien spécialisées par secteur d'activité (e.g. médical, chimie, énergie) et proposant des services spécifiques (e.g. programme de recherche financé, prototypage, hébergement). Avec cette spécialisation les acteurs privés locaux pourraient être davantage impliqués dans l'accompagnement des entrepreneurs.

- (2) L'essor d'une culture entrepreneuriale qui procure un système de croyances et valeurs partagées. Nous avons insisté sur l'importance de l'esprit d'entreprise qu'il est nécessaire de promouvoir sous forme d'événements (e.g. *start-up week-end*, mois de la création d'entreprise) ou de campagne de communication. Il faudrait également le matérialiser selon le contexte local en intégrant les espaces (e.g. incubateurs, co-working, laboratoires, *Fablab*) dans une mise en scène de la ville dédiée à la créativité et l'entrepreneuriat. Une autre piste consisterait à impliquer davantage les citoyens par le biais d'activités d'idéation sur des thématiques locales. L'écosystème entrepreneurial offrirait l'occasion d'aborder des besoins réels tout en offrant un levier de co-création qui alimente une atmosphère propice à la création d'entreprises innovantes.
- (3) Le développement de dynamiques d'apprentissage favorables à la croissance des start-ups. Parce que l'innovation constitue un enjeu fort, une solution pour la gouvernance serait d'organiser des appels à projet associant des membres de l'écosystème sur des problématiques nouvelles ou des thèmes de prospective. Ce dispositif permettrait d'identifier des collaborations potentielles entre des start-ups et des entreprises. Les sujets pourraient être soumis par un grand groupe, une fédération d'entreprises ou même des élus. Cette solution permettrait d'offrir un cadre de coopération défini par la gouvernance, i.e. rédaction du cahier des charges et des dispositions contractuelles, identification des partenaires, lancement de l'appel à projet, valorisation. Un tel

programme permet de faire appel à des talents divers (*e.g.* chercheurs, développeurs, citoyens, salariés, entrepreneurs...) au sein d'un lieu dédié tel qu'un espace d'innovation ou une pépinière. Il inciterait également à renforcer les liens entre les individus, organisations et institutions de l'écosystème entrepreneurial. De même, il serait intéressant d'initier et d'animer des méthodes d'intégration et de coordination interorganisationnelles par le biais de réseaux d'innovation thématiques. Nous avons également insisté sur l'apport de nouvelles compétences par l'entrepreneuriat en milieu scolaire et universitaire. Cet apprentissage entrepreneurial doit être élargi à d'autres parties prenantes de l'écosystème (*e.g.* salariés, dirigeants, citoyens) à travers une offre de formation complémentaire en créativité et numérique. Une telle offre pourrait être placée sous l'égide d'un acteur qui serait au centre de ces enjeux (incubateur ou université) dans un environnement adapté pour vivre et apprendre à développer sa posture créative et gérer l'innovation dans un contexte d'incertitude. De la même manière, les événements collaboratifs d'innovation (*e.g.* hackathon, *start-up weekend*) doivent être soutenus car ils sont susceptibles de faire émerger des projets innovants pour les entreprises et le territoire.

Selon nous, les villes doivent placer leur appui à l'entrepreneuriat dans une perspective écosystémique pour être au plus près des réalités de l'entrepreneur. En conséquence, il faut encourager une offre de soutien qui puisse couvrir l'ensemble de l'acte entrepreneurial (*i.e.* idée, prototypage, création de l'entreprise, croissance, consolidation) par le biais d'attributs matériels, sociaux et culturels.

Nombre de villes moyennes sont confrontées à la concurrence des grandes métropoles et au déclin de certains secteurs d'activité. À notre sens, l'entrepreneuriat peut être utilisé comme instrument d'une politique économique, sociale et culturelle du territoire. Économique d'abord, en favorisant la création d'entreprises (donc l'emploi) et en cherchant le relais d'activités aux perspectives de croissance élevées. Sociale ensuite, en encourageant le développement des compétences et des qualifications par le biais de la communauté entrepreneuriale. Culturelle enfin, en sensibilisant les parties prenantes au goût d'entreprendre et à l'esprit d'initiative. Ce « climat de l'entrepreneuriat » peut se matérialiser spatialement à travers l'aménagement urbain et la transformation des quartiers. L'entrepreneuriat constitue un levier pour stimuler de nouvelles dynamiques au sein du territoire, il est l'occasion d'identifier

des initiatives susceptibles de construire une démarche multi-acteurs et porteuses de plus-value pour le développement local.

5. Limites et perspectives

Nous avons déjà mentionné certaines limites tout au long de notre travail mais nous souhaitons insister ici sur plusieurs points.

La première limite se situe dans la méthodologie car nous mobilisons uniquement une démarche qualitative basée sur la technique de l'observation participante incognito. Notre étude n'est pas enrichie par d'autres modes de collecte de données primaires et malgré nos précautions nous ne pouvons garantir l'absence totale de biais.

Une autre limite est liée à la méthode d'analyse utilisée. Nous avons construit notre travail scientifique à partir du terrain et nos résultats sont fondés empiriquement. Nous dégagons une théorisation afin de comprendre la complexité des phénomènes étudiés d'un point de vue conceptuel et sous l'angle des mises en situation empiriques. La rigueur de la méthode d'analyse tient en grande partie à la réalisation successive et réflexive des opérations (*i.e.* codage, catégorisation, mise en relation, intégration, modélisation et théorisation). Nous avons rencontré des obstacles, fait des volte-face et parfois écarté des données. Nous assumons ces choix qui orientent nécessairement notre travail doctoral mais ont conduit à abandonner certaines pistes.

La troisième limite tient à sa validité externe, car le choix de l'étude de cas unique rend nos conclusions fortement contextualisées et difficilement généralisables. Nous gardons à l'esprit que l'étude d'un seul écosystème entrepreneurial relativise la portée des résultats. Il serait intéressant de réaliser des recherches complémentaires sur la gouvernance d'autres écosystèmes entrepreneuriaux dans des contextes différents. Il y a également un intérêt à démontrer empiriquement de quelle manière la gouvernance soutient l'essor d'un nombre de start-ups plus important.

Cette thèse ne prétend pas apporter une explication globale de la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux. Un tel phénomène est complexe à étudier, et nous avons fait le choix de nous concentrer sur certaines de ses caractéristiques. Certes, cela limite la portée de nos résultats mais permet d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche.

Notre travail d'analyse enrichit notre compréhension de la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux fondée sur la complémentarité de pratiques institutionnelles de

nature politique, normative et cognitive. Il en découle plusieurs dimensions intermédiaires de l'entrepreneuriat (*i.e.* cadre fédérateur du soutien aux entrepreneurs, culture entrepreneuriale et dynamiques d'apprentissage) pour lesquelles il semble pertinent d'approfondir le lien avec le phénomène de création d'entreprise.

Nous nous sommes focalisés sur les actions d'un petit nombre d'acteurs impliqués dans la gouvernance. Concernant l'écosystème entrepreneurial, il aurait également été intéressant de porter l'analyse sur les entrepreneurs et les organisations de soutien à l'entrepreneuriat. Cela aurait permis de faire sortir de l'ombre leurs rôles et leurs comportements dans le processus de création institutionnelle. Il serait également pertinent de voir si les résultats de notre travail sont applicables à d'autres écosystèmes entrepreneuriaux dans des contextes différents. La recherche pourrait être approfondie en réalisant des interviews avec les acteurs impliqués dans la gouvernance. De même, il semble intéressant d'approfondir les collaborations multiniveaux qui habitent l'écosystème entrepreneurial et qui s'établissent au-delà de ses frontières géographiques.

Une étude longitudinale complémentaire pourrait être envisagée pour étudier dans quelle mesure le travail institutionnel permet ou non d'accroître les créations de start-ups.

La question de la mesure de la performance se pose également pour les écosystèmes entrepreneuriaux. Leur diversité présente un défi en termes d'harmonisation des outils et indicateurs. Certes, le consortium international du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) apporte de nombreuses données au sujet d'une variété de mesures relatives à l'entrepreneuriat, toutefois il occulte certaines créations de valeur sociale ou culturelle²⁰⁸. Pour l'écosystème entrepreneurial la question de la performance dans sa dimension économique est prépondérante (*e.g.* nombre de start-up créées, montant des levées de fonds, taux de faillite, emplois générés). Les activités des autres membres de l'écosystème obligent à considérer un niveau d'analyse plus global afin de prendre en compte les intérêts de l'ensemble des acteurs. Il serait intéressant d'orienter les recherches vers la conception de méthodologies d'évaluation suivant l'approche systémique que nécessite l'écosystème entrepreneurial.

Enfin, l'utilisation de l'entrepreneuriat comme instrument d'une politique économique (*i.e.* développement de l'emploi), sociale (*i.e.* développement des compétences) et culturelle (*i.e.* milieu créatif) du territoire pourrait être approfondie.

²⁰⁸ On peut également citer le Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI) qui repose sur trois piliers : les attitudes entrepreneuriales, les aspirations entrepreneuriales et les aptitudes entrepreneuriales. Cependant, l'indice reste focalisé sur des comparaisons entre les pays membres de l'Union Européenne afin d'évaluer leurs performances entrepreneuriales.

Bibliographie

- ACS, Z.J., AUTIO, E. et SZERB, L. (2014), « National systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications », *Research Policy*, vol. 43, n°3, p. 476-494.
- ACS, Z. J., AUDRETSCH, D. B., LEHMANN, E. E. et LICHT, G. (2016), « National systems of entrepreneurship », *Small Business Economics*, vol. 46, n°4, p. 527-535.
- ACS, Z. J., STAM, E., AUDRETSCH, D. B. et O'CONNOR, A. (2017), « The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach », *Small Business Economics*, p. 1-10.
- ADLER, P. A. et ADLER, P. (1987), *Membership roles in field research*, Newberry Park : Sage.
- ADNER, R. (2017), « Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy », *Journal of Management*, vol. 43, n°1, p. 39-58.
- ALVEDALEN, J. et BOSCHMA, R. (2017), « A critical review of entrepreneurial ecosystems research: towards a future research agenda », *European Planning Studies*, vol. 25, n°6, p. 887-903.
- ALVESSON, M. et SANDBERG, J.O. (2011), « Generating Research Questions through Problematization », *Academy of Management Review*, vol. 36, p. 247-271.
- ARBORIO, A-M. et FOURNIER, P. (2015), *L'observation directe*, Paris, Colin (4^e éd.), coll. 128.
- ARNAUD, C. et MARAIS, M. (2010), « Le développement durable à l'épreuve des territoires méditerranéens : l'utopie d'un modèle global ? », in Y. Lazzeri et E. Moustier (dir.), *Le développement durable dans l'espace méditerranéen*, éd. L'Harmattan, Paris, p. 15-32.
- ASHEIM, B. T. et GERTLER, M. (2005), *The geography of innovation: Regional innovation systems*, in Fagerberg J., Mowery D., Nelson R. (Eds), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, p. 291-317.
- ASHTA, A. et G. BIOT-PAQUEROT. (2018), « FinTech evolution: Strategic value management issues in a fast changing industry », *Strategic Change*, vol. 7, n°4, p. 301-311.
- ASSELINEAU, A., ALBERT-CROMARIAS, A. et DITTER, J-G. (2014), « L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise », *Entreprendre et Innover*, vol. 4, n°23, p. 59-70.
- ASSENS, C. (2003), « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management International*, vol. 7, n°4, p. 49-59.
- ATTOUR, A. et BURGER-HELMCHEN, T. (2014), « Écosystèmes et modèles d'affaires : introduction », *Revue d'économie industrielle*, n°146, p. 11-25.

- AUDRETSCH, D. B., BELITSKI, M., et DESAI, S. (2015), « Entrepreneurship and economic development in cities », *The Annals of Regional Science*, vol. 55, n°1, p. 33-60.
- AUDRETSCH, D. B., et BELITSKI, M. (2017), « Entrepreneurial ecosystems in cities: Establishing the framework conditions », *Journal of Technology Transfer*, vol. 42, p. 1030–1051.
- AUDRETSCH, D. B. et LINK, A. N. (2017), « Embracing an Entrepreneurial Ecosystem: An Analysis of the Governance of Research Joint Ventures », *Small Business Economics*, p. 1-8.
- AUERSWALD, P. E. et DANI, L. (2017), « The adaptive life cycle of entrepreneurial ecosystems: the biotechnology cluster », *Small Business Economics*, p. 1-21.
- AUERSWALD, P. E. (2015), *Enabling entrepreneurial ecosystems: Insights from ecology to inform effective entrepreneurship policy*. Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship.
- AUTIO, E., KENNEY, M., MUSTAR, P., SIEGEL, D. et WIGHT, M. (2014), « Entrepreneurial innovation and context », *Research Policy*, vol. 43, n°7, p. 1097–1108.
- AUTIO, E. et RANNIKKO, H. (2016), « Retaining winners: Can policy boost high-growth entrepreneurship ? », *Research Policy*, vol. 45, n°1, p. 42–55
- AUTIO, E., NAMBISAN, S., THOMAS, L. et WRIGHT, M. (2017), « Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems », *Strategic entrepreneurship Journal*, vol. 12, n°1, p. 72-95.
- BACHELARD, G. (1993), *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, éditions de poche.
- BAHLMANN, M. D. et HUYSMAN, M. H. (2004), « The emergence of a knowledge-based view of clusters and its implications for cluster governance », *The Information Society*, vol. 24, n° 5, p. 304-318.
- BAILLY, J. P. (2005), « Prospective territoriale et action publique », *Futuribles*, n° 314, pp. 53-67.
- BARABEL, M., HUAULT, I. et LECA B. (2006), « Esquisse d'une analyse des stratégies locales d'adaptation de l'ordre traditionnel face à la globalisation : une approche néoinstitutionnaliste », *Management International*, vol. 10, n°3, p. 19-35
- BARTLEY, T. (2007), « Institutional Emergence in an Era of Globalization: The Rise of Transnational Private Regulation of Labor and Environmental Conditions », *American Journal of Sociology*, vol. 113, n°2, p. 297-351.
- BAUM, J. A. C. et INGRAM, P. (1998), « Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry », *Management Science*, n°44, p. 996-1016.

- BAUMOL, W. J. (1990), « Entrepreneurship: productive, unproductive and destructive », *Journal of Political Economy*, vol. 98, p. 893–921.
- BAUMOL, W. J., SHILLING, M. A., et WOLFF, E. N. (2009), « The superstar inventors and entrepreneurs: How were they educated? », *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 18, n°3, p. 711–728.
- BEAUD, S. et WEBER, F. (2010), *Guide de l'enquête terrain*, Paris, La Découverte, coll. Guide Repères ».
- BECKER, H-S. (1985), *Outsiders, études de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié.
- BEINHOCKER, E. (2007), *The Origin of Wealth: The Radical Remaking of Economics and What it Means for Business and Society*, London: Random House Business Books.
- BEN SLIMANE, K. et LECA, B. (2010), « Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives », *Management & Avenir*, Vol. 7, n°37, p. 53-69.
- BEN SLIMANE, K. et DIRIDOLLOU, C. (2017), « Les stratégies de légitimation morale de l'innovation-Les transmissions vidéo des cérémonies funéraires via Internet en France », *Revue Française de Gestion*, vol. 43, n°262, p. 89-104.
- BERGER, P. et LUCKMANN, T. (1996), *La construction sociale de la réalité*, Paris, 2^e édition, Méridiens Klincksieck.
- BERTHINIER-PONCET, A. (2013), « Gouvernance et innovation dans les clusters à la française. Le rôle stratégique du travail institutionnel », *Revue française de gestion*, vol. 3, n°232, p. 119-138.
- BEURET, J-E. et CADORET, A. (2010), *Gérer ensemble les territoires, Vers une démocratie participative*, Editions Charles Léopold Mayer, Fondation de France.
- BLANCHET, A., GHIGLIONE, R., MASSONNAT, J. et TROGNON, A. (1987), *Les techniques d'enquête en sciences sociales*, Paris, Dunod.
- BLAUG, M. (1982), *La méthodologie économique*, Economica, Paris.
- BLONDEL, F. et GRATACAP, A. (2016), « Entrepreneur, dynamique d'innovation et écosystème d'affaires », *Marché et organisations*, vol. 25, n°1, p. 15-28.
- BONNEMAISON, J. (1981), « Voyage autour du territoire », *L'Espace géographique*, vol. 10, n° 4, p. 249-262.
- BONOMA, T. (1985), « Case research in marketing: opportunities, problems and a process », *Journal of Marketing Research*, vol. 12, p. 199-208.
- BOSCHMA, R. A. (2005), « Proximity and innovation: a critical assessment », *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, p. 61-74.

- BOUDREAU, J.-A., HAMEL, P., JOUVE, B. et KEIL, R. (2007), « New state spaces in Canada: metropolitanization in Montreal and Toronto compared », *Urban Geography*, n°28, p. 30–53.
- BOUTILLIER, S., LEVRATTO, N. et CARRE, D. (2015), *Les écosystèmes entrepreneuriaux. Rencontre entre entreprise et territoire*, ISTE Editions, London.
- BOUTILLIER, S. et UZUNIDIS, D. (2015), « De la société salariale à la société entrepreneuriale ou la création d'entreprises au secours de l'emploi : Une analyse critique », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 5, n°275-276, p. 23-31.
- BOUTILLIER, S. et UZUNIDIS, D. (2016), « Le territoire entrepreneurial durable fondements théoriques et analyse économique », *Marché et organisations*, vol. 1, n°25, p.45-66.
- BOSMA, N. S. (2013), « The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) and Its Impact on entrepreneurship Research », *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, vol. 9, n°2, p. 143–248.
- BOWEN, G-A. (2006), « Grounded Theory and Sensitizing Concepts », *International journal of qualitative methods*, vol. 5, n°3, p. 12-23.
- BOWERS, B. J. (1988), « Grounded theory », dans B. E. Sarter (Éd.), *Paths to knowledge* (p. 35-59). New York: National League for Nursing Press.
- BRASSEUR, M. (2012), « L'entrepreneuriat des seniors comme quête existentielle », *Revue Française de Gestion*, vol. 8, n°227, p. 81-84.
- BROOKS, C., VORLEY, T. et GHERHES, C. (2019), « Entrepreneurial ecosystems in Poland: panacea, paper tiger or Pandora's box? », *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, vol. 8, n°3, p. 319-338.
- BROS-CLERGUE (2004), « Différencier les territoires : quels outils de management ? », *Revue du réseau RECEMAP*, n° 7, mis en ligne le 16/04/2006 : <http://www.unice.fr/recemap/Framerevue.htm>.
- BROWN, R. et MASON, C. (2017), « Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualization of entrepreneurial ecosystems », *Small Business Economics*, n°49, p. 11-30.
- BROWN, R. et MAWSON, S. (2019), « Entrepreneurial ecosystems and public policy in action: a critique of the latest industrial policy blockbuster », *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, vol. 12, n°3, p. 347-368.
- BRUSCO S., (1982), « The Emilian Model: productive decentralisation and social integration », *Cambridge Journal of Economics*, n° 6.
- BURKERT, M., IVENS, B. S. et SHAN, J. (2012), « Governance mechanisms in domestic and

- international buyer–supplier relationships: an empirical study », *Industrial Marketing Management*, vol. 41, n°3, p. 544-556.
- BURT, R. (1992), *The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press.
- BYGRAVE, W. et HOFER, C. (1991), « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 16, n°2, p. 13-22.
- CAMAGNI, R. (1991), « From the Local « Milieu » to Innovation through Cooperation Networks », *Innovation networks: Spatial Perspectives*, London, Belhaven Press.
- CAMPBELL, D. T. et STANLEY, J. C. (1966), *Experimental and Quasi Experimental Designs for Research*, Chicago, Rand McNally College Publishing Company.
- CANNON, J. P., ACHROL, R. S. et GUNDLACH, G. T. (2000), « Contracts, norms, and plural form governance », *Journal of the Academic of Marketing Science*, vol. 28, n°2, p. 180-194.
- CAO, Z. et LUMINEAU, F. (2014), « Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation », *Journal of Operations Management*, vol. 33-34, p. 15-42.
- CAVALLO, A., GHEZZI, A. et BALOCCO, R. (2018), « Entrepreneurial ecosystem research : present debates and future directions », *International Entrepreneurship and Management Journal*, p. 1-24.
- CHABAUD, D. et NGIJOL, J. (2005), « La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 18, n°1, p. 29-46.
- CHABAULT, D. (2009), *Gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations : une application aux pôles de compétitivité*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université François Rabelais de Tours.
- CHANGEUR, S. (2004), « Stratégies de marque et richesse des actionnaires : une approche financière du capital-marque », *Recherche et Application en Marketing*, vol. 19, n°4, p. 23-38.
- CHANTELOT, S. et ERRAMI, Y. (2015), « Stimuler le potentiel créatif des environnements urbains, la nécessaire transformation du leadership public », *Revue Française de Gestion*, vol. 41, n°250, p. 139-158.
- CHATELIN C. (2005), « Épistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion : réflexion sur l'étude de cas », *Document de recherche*, Laboratoire Orléanais de Gestion, IAE, n° 2005-01, 30 p.

- CHAUVIN, S. et JOUNIN, N. (2012), « 7 – L'observation directe », dans : Serge Paugam éd., *L'enquête sociologique* (p. 143-165). Paris, Presses Universitaires de France.
- CHESBROUGH, H. W. (2003), « The Era of Open Innovation », *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n°3, p. 35-41.
- CLARYSSE, B., WRIGHT, M., BRUNEEL, J. et MAHAJAN, A. (2014), « Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems », *Research Policy*, vol. 43, n°7, p. 1164-1176.
- COHEN, B. (2006), « Sustainable valley entrepreneurial ecosystems », *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, n°1, p. 1-14.
- COHEN, W. M. et LEVINTHAL, D. A. (1990), « Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, p. 28-152.
- COHENDET, P., GRANDADAM, D. et SIMON, L. (2010), « The Anatomy of the Creative City », *Industry & Innovation*, n°17, p. 91-111.
- COLOMBELLI, A., PAOLUCCI, E. et UGHETTO, E. (2017), « Hierarchical and relational governance and the life cycle of entrepreneurial ecosystems », *Small Business Economics*, p. 1-17.
- COLOMBO, M. G., DAGNINO, G. B., LEHMANN, E. E. et SALMADOR, M. (2017), « The governance of entrepreneurial ecosystems », *Small Business Economics*, p. 1-23.
- CÔME, T., MAGNE, S. et STEYER, A. (2018), « Être ou ne pas être une *smart city* : une étude empirique des innovations valorisées sur le site web des villes », *Gestion et management public*, vol. 7, n°2, p. 73-101.
- COMMONS, J. R. (1931), « Institutional economies », *American Economic Review*, vol. 21, n°4, p. 648-657.
- COOKE, P. (2001), « Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy », *Industrial and Corporate Change*, n°10, p. 945-974.
- COOKE, P. (2007), « Regional innovation, entrepreneurship and talent systems », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 7, n°2, p. 117-139.
- CORBEL, P., CHOMIENNE, H. et SERFATI, C. (2011), « L'appropriation du savoir entre laboratoires publics et entreprises. La gestion des tensions au sein d'un pôle de compétitivité », *Revue française de gestion*, n°37, p. 149-163.
- COUNELIS, J. S. (1991), Review of B. L. Berg, « Qualitative research methods for the social sciences », *Qualitative Studies in Education*, vol. 4, n°3, p. 267-269.

- CROCE, A., GUERINI, M. et UGHETTO, E. (2016), « Angel Financing and the Performance of High-Tech Start-Ups », *Journal of Small Business Management*, vol. 56, n°2, p. 208-228.
- CROZET, P. (2001), « La mise en jeu de la responsabilité des acteurs locaux : une nouvelle donne pour la gestion locale ? », *Revue Politiques et Management Public*, vol. 19, n°3, p. 55-77.
- CUNNINGHAM, J. A., MENTER, M. et WIRSCHING, K. (2017), « Entrepreneurial Ecosystem Governance: A Principal Investigator Centered Governance Framework », *Small Business Economics*, p. 1-18.
- DAHL, M. S., et SORENSON, O. (2012), « Home Sweet Home: Entrepreneurs' Location Choices and the Performance of Their Ventures », *Management Science*, vol. 58, n°6, p. 1059-1071.
- DARGERÉ, C. (2012), *L'observation incognito en sociologie*, Paris, L'Harmattan.
- DEJARDIN, M. (2010), « La création d'entreprise et ses rapports au territoire », *Canadian Journal of Regional Science*, Canadian Regional Science Association, 33, p. 59-72.
- DEPRET, M. H. et HAMDOUCH, A. (2004), *Proximité spatiale, organisationnelle et cognitive, réseaux d'innovation et dynamique concurrentielle dans l'industrie biopharmaceutique*, Contribution Quatrièmes Journées de la Proximité « Proximité, réseaux et coordination », Marseille, 17-18 juin.
- DIMAGGIO P. J. (1988), « Interest and agency in institutional theory », dans *Institutional patterns and organizations : Culture and Environment*, sous la direction de Zucker L. G. (coord.), Ballinger, Cambridge, MA, p. 3-21
- DIMAGGIO, P. J. et POWELL, W. W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, p. 147-160.
- DOUGLAS, J. D. (1976), *Investigative social research*, Beverly Hills, CA: Sage.
- DOZ, Y.-L. et HAMEL G. (1998), « Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Form and Action », *Boston, Harvard Business School Press*.
- DUMEZ, H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert, Paris.
- EHLINGER, S., PERRET, V., et CHABAUD, D. (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisation ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 170, p. 155-171.
- EISENHARDT, K. M. et GRAEBNER, M. E. (2007), « Theory Building from Cases:

- Opportunities and Challenges », *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 1, p. 25-32.
- ELMOUKHLISS, M., RENARD, D., ZHAO, Z., et BALAGUE, C. (2017), « De la compétition à la coopétition. Les nouvelles formes de crowdsourcing d'idées », *Revue Française de Gestion*, vol. 43, n°267, p. 11-24.
- ERIKSON, K. T., (1967), « A Comment on Disguised Observation in Sociology », *Social Problem*, vol. 14, p. 366-373.
- EVARD, Y., PRAS, B., et ROUX, E. (1993), *Market - Études et recherche en marketing*, Paris, Nathan.
- FAYOLLE, A. et GAILLY, B. (2009), « Evaluation d'une formation en entrepreneuriat : prédispositions et impacts sur l'intention d'entreprendre », *M@n@gement*, vol. 12, n°3, p. 176-203.
- FELD, B. (2012), *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*. New York: Wiley.
- FELDMAN, M. A. FRANCIS, J. et BERCOVITZ, J. (2005), « Creating a Cluster While Building a Firm: Entrepreneurs and the Formation of Industrial Clusters », *Regional Studies*, vol. 39, p. 129-141.
- FELDMAN, M., et ZOLLER, T. D. (2012) « Dealmakers in place: Social capital connections in regional entrepreneurial economies », *Regional Studies*, vol. 46, n°1, p. 23-37.
- FERNANDEZ S., et RAINEY H. G. (2006), « Managing successful organizational change in public sector », *Public Administration Review*, vol. 66, n° 2, p. 168-176.
- FLORIDA, R. (2003), Entrepreneurship, creativity and regional economic growth, in *The emergence of Entrepreneurship policy*, Cambridge University Press, p. 39-60.
- FRIEDMAN, P.-A., DYKE, L.S., et MURPHY, S.A. (2009), « Expatriate adjustment from the inside out: an autoethnographic account », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, n°2, p. 252-268.
- GARTNER, W. (1988), « Who is an entrepreneur? Is the wrong question », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, n°14, p. 47-68.
- GARUD, R., JAIN, S. et KUMARASWAMY, A. (2002), « Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards: The case of Sun Microsystems and Java », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, p. 196-214.
- GEERTZ, C. (1973), « Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture », in *The Interpretation of Culture*, New York, Basic Books, p. 3-30.

- GEOFFROY, F. et KOEBERLE, P. (2018), « Quand l'organisation informelle nourrit l'organisation formelle dans un centre d'affaires bancaire », *Management & Avenir*, vol. 105, n°7, p. 121-142.
- GHASARIAN, C. (2002), *De l'ethnographie à l'anthropologie réflexive*, Paris, Armand Colin.
- GILBERT, L. (2002), « Going the distance: 'closeness' in qualitative data analysis software », *International Journal of Social research Methodology*, vol. 5, n°3, p. 215-228.
- GILLY J. P. et PERRAT J., (2003), « La dynamique institutionnelle des territoires : entre gouvernance locale et régulation globale », *Cahier du GRES*, n° 5.
- GLASER, B. G. (1978), *Theoretical Sensitivity*. Mill Valley, CA : Sociology Press.
- GLASER, B. G., et STRAUSS, A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research*, Adline Publishing Company, New York.
- GOFFMAN, E. (1968), *Asiles. Étude sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Minit, coll. « Le sens commun ».
- GRANOVETTER, M. (1985), « Economic action and social structure: the concept of embedded-ness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, p. 481-510.
- GREENE, J. C., CARACELLI, V. J. et GRAHAM, W.E. (1989), « Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs », *Educational Evaluation and Policy Analysis*, vol. 1, n°2, p. 255-274.
- GREENWOOD, R. et MEYER, R. E. (2008), « Influencing Ideas », *Journal of Management Inquiry*, vol. 17, n°4, p. 258-264.
- GUILLEMETTE, F. (2006), « L'approche de la Grounded Theory pour innover ? », *Recherches Qualitatives*, vol. 26, n°1, p. 32-50.
- HAMDOUCH A. et DEPRET M. H. (2002), « Coalitions et réseaux de firmes : les nouvelles stratégies concurrentielles dans la globalisation », *Gestion 2000, Management et Prospective*, vol. 18, n°1, p. 35-53.
- HAMEL, G. (1991), « Competition for Competences and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, vol. 12, n°4, p. 83-103.
- HOCHBERG, Y. V. (2016), « Accelerating entrepreneurs and ecosystems: the seed accelerator model », *Innovation policy and the economy*, vol. 16, n°1, p. 25-51.
- HOWELLS, J. (2006), « Intermediation and the role of intermediaries in innovation », *Research Policy*, vol. 35, n°5, p. 715-728.
- HUDSON, L., et OZANNE, J.L. (1988), « Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research », *Journal of Consumer Research*, vol. 14, p. 508-521.

- HUTCHINSON, S. A. (1993), « Grounded theory: The method », dans Munhall et Boyd (Éd.), *Nursing research: A qualitative perspective* (2e éd., p. 180-212). New York: National League for Nursing Press.
- ISENBERG, D. J. (2010), How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, vol. 88, n°6, p. 41-50.
- ISENBERG, D. J. (2011), *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship*, Dublin, Institute of International European Affairs.
- ISENBERG, D. (2014), « What an Entrepreneurship Ecosystem actually is », *Harvard Business Review* (accessible sur le lien suivant au 14 Juin 2017 : <http://hbr.org/2014/05/what-an-entrepreneurialecosystem-actually-is/>).
- ISENBERG, D. et ONYEMAH, V. (2016) « Fostering scaleup ecosystems for regional economic growth », *Innovations*, vol. 11, n°1/2, p. 60-79.
- JÄRVENSIVU, T. et MÖLLER, K. (2009), « Metatheory of network management: A contingency perspective », *Industrial Marketing Management*, vol. 38, n°6, p. 654-661.
- JONES, C., HESTERLY, W. S. et BORGATTI, S. P. (1997), « A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 911-945.
- JORGENSEN, D. (1989), *Participant observation*, Newbury Park, Calif.: Sage.
- JOSSERAND, E. (2007), « Coordinateur du dossier le pilotage des réseaux », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n°170, p. 95-190.
- KALE, P., SINGH, H. et PERLMUTTER, H. (2000), « Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital », *Strategic Management Journal*, n°21, p. 217-237.
- KAPLAN, D. et MARCOU, T. (2009), *La ville 2.0. Plateforme d'innovation ouverte*, Limoges, Editions FYP.
- KIRK, J. et MILLER, M. (1986), *Reliability and Validity in Qualitative Research*, London, Sage.
- KIRZNER, I. (1973), *Perception, Opportunity and Profit*, Chicago, University of Chicago Press.
- KOENIG, G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, p. 4-17.
- KUHN, T. S. (1970), *La structure des révolutions scientifiques*, Manchecourt, Flammarion.

- KURATKO, D. F., FISHER, G., BLOODGOOD, J. M. et HORNSBY, J. S. (2017), « The paradox of new venture legitimation within an entrepreneurial ecosystem », *Small Business Economics*, p. 1-22.
- LETAIFA, S. B. et RABEAU, Y. (2012), « Evolution des relations coopétitives et rationalités des acteurs dans les écosystèmes d'innovation », *Management International*, n°16, p. 57-84.
- LALONDE, J.-F. (2013), « Cultural determinants of Arab entrepreneurship: an ethnographic perspective », *Journal of Enterprising Communities*, vol. 7, n°3, p. 213-232.
- LAMPEL, J. et MEYER, A. D. (2008), « Field-Configuring Events as Structuring Mechanisms: How Conferences, Ceremonies, and Trade Shows Constitute New Technologies, Industries, and Markets », *Journal of Management Studies*, vol. 45, n°6, p. 1025-1035.
- LANGLEY, A. et ROYER, I. (2006), « Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations », *M@n@gement*, vol. 9, p. 73-86.
- LARDON, S., MAUREL, P. et PIVETEAU, V. (2001), *Représentations spatiales et développement territorial*, Paris, Editions Hermès.
- LAURIOL, J., PERRET, V. et TANNERY, F. (2008), « Stratégies, espaces et territoires : Une introduction sous un prisme géographique », *Revue française de gestion*, vol. 184, n°4, p. 91-103.
- LAWRENCE, T. B. et SUDDABY, R. (2006), « Institutions and Institutional Work », dans *Handbook of organization studies*, sous la direction de Clegg S. R., Hardy C., Lawrence T. B. et Nord W. R. (coord.), Sage, Londres, p. 215-254.
- LAWRENCE, T., SUDDABY, R. et LECA, B. (2011), « Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization », *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, n°1, p. 52-58.
- LAWTON SMITH, H., GLASSON, J., ROMEO, S., WATERS, R., CHADWICK, A., (2013), « Entrepreneurial regions: Evidence from Oxfordshire and Cambridgeshire », *Social Science Information*, vol. 52, n°4, p. 653-673.
- LEE, R. M. (1993), *Doing Research on Sensitive Topics*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- LEE, Y. et CAVUSGIL, S. T. (2006), « Enhancing alliance performance: the effects of contractual-based versus relational-based governance », *Journal of Business Research*, vol. 59, n°8, p. 896-905.
- LE GALES, P., et VOELZKOW, H. (2001), *Introduction: the governance of local economies*, in C. Crouch, P. Le Galès, C. Trigilia, et H. Voelzkow (Eds.), *Local production systems in Europe*, Oxford: Oxford University Press.

- LEGER-JARNIOU, C. (2008), « Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes. Théories et pratiques », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n°185, p.161-174.
- LERNER, J. (2009), *Boulevard of Broken Dreams: Why Public Efforts to Boost Entrepreneurship and Venture Capital Have Failed--and What to Do About It*. Princeton University Press, Princeton: NJ.
- LEROUX, I., MULLER, P., PLOTTU, B. et WIDEHEM, C. (2014), « Innovation ouverte et évolution des business models dans les pôles de compétitivité : le rôle des intermédiaires dans la création variétale végétale », *Revue d'Économie Industrielle*, vol. 146, p. 115-151.
- LE ROY, F., ROBERT, M. et LASCH, F. (2016), « Choosing the best partner for product innovation: Talking to the enemy or to a friend? », *International Studies of Management Organization*, vol. 46, n°2-3, p. 136-158.
- LEVRATTO, N. et TORRES, O. (2010), « Le classement des villes entrepreneuriales. Méthodes, résultats et portées », *Innovations, Cahiers de l'économie de l'innovation*, n°33, p. 13-39.
- LEIBENSTEIN, H. (1968), « Entrepreneurship and Development », *American Economic Review*, n°58, p. 72-83.
- LEVIN, S. A. (2002), « Complex adaptive systems: Exploring the known, the unknown, and the unknowable », *Bulletin of the American Mathematical Society*, vol. 40, n°1, p. 3-19.
- LI, J. J., POPPO, L. et ZHOU, K. Z. (2010), « Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries », *Strategic Management Journal*, vol. 31, n°4, p. 349-370.
- LICHTENBERGER, Y. (2003), *Régulation et constitution des acteurs locaux*, in G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte.
- LINCOLN Y. S. et GUBA E. G. (1985), *Naturalistic inquiry*, Sage publications, Beverly Hills.
- LIU, Y., LUO, Y. et LIU, T. (2009), « Governing Buyer-Supplier Relationships Through Transactional and Relational Mechanisms: Evidence From China », *Journal of Operations Management*, vol. 27, n° 4, p. 294-309.
- LORRAIN, J. BELLEY, A. et DUSSAULT, L. (1998), « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) », 4^{ème} congrès international sur la PME, Université de Metz et Université de Nancy.
- LOUVET, N., ROCCI, A. et LE BRIS, C. (2013), « L'innovation sociale, outil de renouvellement de la production de services de mobilité », *Développement durable et territoires*, vol. 4, n°3, p. 116-129.

- Mc CLELLAND, D. (1961), *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- MACK, E. et MAYER, H. (2016), « The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems », *Urban Studies*, vol. 53, n°10, p. 2118-2133.
- MACNEIL, I. R., (1978) « Contracts: Adjustments of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law », *Northwestern University Law Review*, vol. 72, n°6, p. 854-905.
- MARKUSEN, A. (1996), « Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts », *Economic Geography*, vol. 72, n°3, p. 293-313.
- MARS, M. M., BRONSTEIN, J. L. et LUSCH, R. F. (2012), « The value of a metaphor: Organizations and ecosystems », *Organizational Dynamics*, vol. 41, n°4, p. 271-280.
- MARSHALL, A. (1920), *Principales of Economics of Industry*, Macmillan, London.
- MANSON, S. M. (2001), « Simplifying complexity. A review of complexity theory », *Geoforum*, vol. 32, n°3, p. 405-414.
- MASON, C. M. et HARRISON, R. T. (2006), « After the exit: Acquisitions, entrepreneurial recycling », *Regional Studies*, vol. 40, p. 55-73.
- MASON, C. et BROWN, R. (2012), « Technology-Based Firms in Scotland ». A Report for Scottish Enterprise.
- MASON, C. et BROWN, R. (2014), *Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship*. Final Report to OECD, Paris, vol. 30, n°1, p. 77-102.
- MAYER, H. (2013), « Entrepreneurship in a Hub and Spoke Industrial District: Firm Survey Evidence from Seattle's Technology Industry », *Regional Studies*, vol. 47, p. 1715-1733.
- MELIANI, V. (2013), « Choisir l'analyse par théorisation ancrée : illustration des apports et des limites de la méthode », *Recherches qualitatives*, Hors-série, n°15, p. 435-452.
- MESQUITA, F. et BRUSH, H. (2008), « Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances », *Strategic management Journal*, vol. 29, n° 9, p. 913-941.
- MEYER, J. W. et ROWAN, B. (1977), « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, p. 340-363.
- MILES, M. B. et HUBERMAN, A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2e édition, Bruxelles, De Boeck.
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. et SALDANA, J. (2014), *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*, 3e édition, Newbury park, Sage.
- MOOI, E. A. et GHOSH, M. (2010), « Contract Specificity and Its Performance Implications », *Journal of Marketing*, vol. 74, n°2, p. 105-120.

- MOORE, J. F. (1993), « Predators and prey: a new ecology of competition », *Harvard business review*, vol. 71, n°3, p. 75-83.
- MOORE, J. (1996), *The Death of Competition: Leadership & Strategy In The Age Of Business Ecosystems*, Harper Business.
- MORRISON, E., BARRETT, J. D. et FADDEN, J. B. (2019), « Shoals Shift Project: an ecosystem transformation success story », *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, vol. 8, n°3, p. 339-358.
- MORSE, R. S. (2010), « Integrative public leadership: catalyzing collaboration to create public value », *The Leadership Quarterly*, vol. 21, p. 231-245.
- MOTOYAMA, Y., FETSCH, E., JACKSON, C. et WIENS, J. (2016), « Little town, layered ecosystem: a case study of Chattanooga », *Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship*.
- MUCCHIELLI, A. (2005), *Étude des communications : Approche par la contextualisation*, Paris, Armand Colin.
- MULLER, E., HERAUD, J.-A. et GOSSELIN F. (2010), *Regards croisés sur la culture d'innovation et la créativité en Alsace*, Presses Universitaires de Strasbourg.
- NECK, H. M., MEYER, G. D., COHEN, B. et CORBETT, A. C. (2004), « An entrepreneurial system view of new venture creation », *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n°2, p. 190-208.
- NELSON, R. R. et WINTER S. G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*. Harvard Business School Press, Cambridge.
- NORTH, D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- NUTT, P. C. et BACKOFF, R. N. (1992), *Strategic management of public and third sector organizations*, Josey-Bass Publishers.
- OSBORN, R. N. et BAUGHN, C. (1990), « Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances », *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 3, p. 503-519.
- PAILLE, P. (1994), « L'analyse par théorisation ancrée », *Cahiers de recherche sociologique*, n°23, p. 147-181.
- PAILLE, P. et MUCCHIELLI, A. (2016), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- PAILLE, P. (2017), « Chapitre 3. L'analyse par théorisation ancrée », Marie Santiago Delefosse éd., *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé*. Dunod, p. 61-83.

- PARADEISE, C. (2003), *La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique*, in G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte.
- PAUWELS, C., CLARYSSE, B., WRIGHT, M. et VAN HOVE J. (2016), « Understanding a new generation incubation model: The accelerator », *Technovation*, 50-51, p. 13-24.
- PECQUEUR, B. et ZIMMERMANN, J.-B. (2004), *Économie de proximités*, Paris, Hermès Lavoisier.
- PETERMAN, N. E., et KENNEDY, J. (2003), « Enterprise Education: Influencing student's perceptions of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n° 2, p. 129-144.
- POPPO, L. et ZENGER, T. (2002), « Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? », *Strategic Management Journal*, vol. 23, n°8, p. 707-725.
- POPPO, L., ZHENG ZHOU, K. et ZENGER, T. R. (2008), « Examining the conditional limits of relational governance: specialized assets, performance ambiguity, and long-standing ties », *Journal of Management Studies*, vol. 45, n°7, p. 1195–1216.
- PORTER, M. (1990), *The competitive advantage of nations*, New York: The Free press.
- POWELL W. W. et DIMAGGIO, P. J. (1991), *The New institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.
- PREDHOL, A. (1928), « The theory of location in its relation to general economies », *Journal of Political Economy*, vol. 36, p. 371-390.
- PROVAN, K. G. et KENIS, P. (2007), « Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness », *Journal of Public Administration research and Theory*, vol. 18, n°2, p. 229-252.
- QUIVY, R. et VAN CAMPENHOUDT, L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 2^e édition.
- RAFFESTIN, C. (1986), « Ecogenèse territoriale et territorialité » in *Espaces, jeux et enjeux* (F. AURIAC et R. BRUNET, dir.), Editions Fayard, Paris, 343 p.
- REMPERSAD, G. (2016), « Entrepreneurial Ecosystems: A Governance Perspective », *Journal of Research in Business, Economics and Management*, vol. 7, n°3, p. 1122-1134.
- REUER, J. J. et ARINO, A. (2007), « Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity », *Strategic Management Journal*, vol. 28, n°3, p. 313-330.

- REYNAUD, J.-D. (1989), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- RICE, M. P., FETTERS, M. L. et GREENE, P. G. (2014), « University-based entrepreneurship ecosystems: a global study of six educational institutions », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 18, n°5-6, p. 481-501.
- RICHEZ-BATTESTI, N. et GIANFALDONI, P. (2008), La gouvernance partenariale des banques coopératives en France, rapport à la DIISES.
- ROJOT, J. (2005), *Théorie des organisations*, Paris, Editions Eska.
- RONSTADT, R. (1984), *Entrepreneurship*, Lord Publishing, Dover.
- ROUNDY, P. T. (2017), « Small town entrepreneurial ecosystems: implications for developed emerging economies », *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, vol. 9, n°3, p. 238-262.
- ROUNDY, P. T., BRADSHAW, M., et BROCKMAN, B. K. (2018), « The emergence of entrepreneurial ecosystems: a complex adaptive systems approach », *Journal of Business Research*, vol. 86, p. 1-10.
- ROUX, E. et MARRON, Q. (2017), « Les Livings Labs, de nouveaux dispositifs d'action publique pour penser les métropoles et les territoires », *Canadian Journal of Regional Science*, vol. 40, n°1, p. 33-41.
- ROY, D. (2006), *Un sociologue à l'usine*, Paris, La Découverte.
- SALVETAT, D. et LE ROY F. (2007), « Coopétition et Intelligence Économique », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n°76, p. 147-162.
- SANDBERG, J. (2005), « How do we justify knowledge produced with interpretive approaches? », *Organizational Research Methods*, vol. 8, p. 41-68.
- SAXENIAN, A. (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- SCHUMAN, M. C. (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, p. 571-610.
- SCHUMPETER, J.-A. (1928), « The Instability of Capitalism », *Economic Journal*, p. 381-386.
- SCHWANTD, T.A. (1994), « Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry », in Denzin N.K., Lincoln Y.S (eds), *Handbook of Qualitative Research*, London, Sage, p. 118-137.
- SCOTT, W. R. (1995), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- SHANE, S. (2009), « Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy », *Small Business Economics*, vol. 33, p. 141-149.

- SHAVER, K. et SCOTT, L. (1991), « Person, Process and Choice: The Psychology of New Venture Creation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n°2, p. 23-46.
- SILVERMAN, D. (2006), *Interpreting Qualitative Data, Methods for Analysing Talk, Text, and Interaction*, London, Sage.
- SIMON, L. (2009), « Les villes créatives : une comparaison Barcelone-Montréal », *Management International*, vol. 13, numéro hors-série, p. 37-51.
- SINE, W. D., et David, R. J. (2010), « Institutions and entrepreneurship », *Research in the Sociology of Work*, n°21, p. 1-26.
- SMALLBONE, D. et WELTER, F. (2012), « Entrepreneurship and institutional change in transition economies: the commonwealth of Independent States, central and Eastern Europe and China compared », *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, vol. 24, n° 3-4, p. 215-233.
- SOBEL, R. S. (2008), « Testing Baumol: institutional quality and the productivity of entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 23, n°6, p. 641-655.
- SPIGEL, B. (2016), « Developing and governing entrepreneurial ecosystems: the structure of entrepreneurial support programs in Edinburgh, Scotland », *International Journal of Innovation and Regional Development*, vol. 7, n°2, p. 141-160.
- SPIGEL, B. (2017), « The relational organization of entrepreneurial ecosystems », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 41, n°1, p. 49-72.
- SPIGEL, B. (2018), « Envisioning a new research agenda for entrepreneurial ecosystems: Top-down and bottom-up approaches », in Katz, J.A. and Corbett, A.C. (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth: Reflections and Extensions on Key Papers of the First Twenty-Five Years of Advances* (pp. 127-147). Emerald Publishing Limited.
- SPIGEL, B., et HARRISON, R. (2018), « Toward a process theory of EEs », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 12, n°1, p. 151-168.
- SPILLING, O. R. (1996), « The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event », *Journal of Business Research*, vol. 36, n°1, p. 91-103.
- STAKE, R. E., (1995), *The Art of Case Study Research*. London: Sage Publications.
- STAM, W., et ELFRING, T. (2008), « Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extra-industry social capital », *Academy of Management Journal*, vol. 51, n°1, p. 97-111.
- STAM, E. (2014), « The Dutch entrepreneurial ecosystem », working paper, (accessible sur le lien suivant au 10 Octobre 2018 : <https://ssrn.com/abstract=2473475>).

- STAM, E. (2015), « Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique », *European Planning Studies*, vol. 23, n°9, p. 1759-1769.
- STAM, F. C. et SPIGEL, B. (2016), *Entrepreneurial ecosystems*, USE Discussion paper series, vol. 16, n°3.
- STERN, P. N. (1980), « Grounded theory methodology: Its uses and processes », *Image*, vol. 12 n°1, p. 20-23.
- STORPER., M. et SALAIS., R. (1997), *Worlds of Production: The Action Frameworks of the Economy*, Harvard University Press: Cambridge, MA.
- STRAUSS, A. L. et CORBIN, J. (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- STUART, T., HWANG, H. et HYBELS, RC. (1999), « Inter-organisational Endorsements and the Performance of Entrepreneurial », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n°2, p. 315-349.
- SUIRE, R., BERTHINIER-PONCET, A., et FABBRI, J. (2018), « Les stratégies de l'innovation collective. Communautés, organisations, territoires », *Revue Française de Gestion*, vol. 44, n° 272, p. 71-84.
- SURESH, J., et RAMRAJ, R. (2012), « Entrepreneurial ecosystem: Case study on the influence of environmental factors on entrepreneurial success », *European Journal of Business and Management*, vol. 6, n°16, p. 95-101.
- SUSSAN, F., et ACS, Z. J. (2017), « The digital entrepreneurial ecosystem », *Small Business Economics*, p. 1-19.
- TEECE, D. J. (2007), « Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance », *Strategic management journal*, vol. 28, n°13, p. 1319-1350.
- THIETART, R.A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- THIETART, R.A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- THOMPSON, T., PURDY., J. et VENTRESCA., M. (2017), « How entrepreneurial ecosystems take form: evidence from social impact initiatives in Seattle », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 12, n°1, p. 96-116.
- TERJESEN, S., BOSMA, N. et STAM, E. (2013), « Advancing public policy for high-growth, female, and social entrepreneurs », *Public Administration Reviews*, vol. 76, n°2, p. 230-239.
- TORRE, A., RALLET, A. (2005), « Proximity and Localization », *Regional Studies*, vol. 39, n°1, p. 47-60.

- TORRE, A. (2006), « Clusters et systèmes locaux d'innovation. Un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité », *Régions et Développement*, vol. 24, p. 15-44.
- TORRE, A. et BEURET, J.E. (2012), *Proximités territoriales*, Paris, Économica.
- TÖTTERMAN, H. et STEN, J. (2005), « Start-ups: business incubation and social capital », *International Small Business Journal*, vol. 23, n°5, p. 487-511.
- TOULOUSE, J.-M. (1988), « Innovation, venture, changement », *Entrepreneurship et gestion*, Cahier de recherche n°88-08-01, HEC Montréal.
- TRANSLEY, A.G. (1935), « The use and abuse and vegetational concepts and terms », *Ecology*, vol. 16, n°3, p. 234-307.
- TRACEY, P., HEIDE, J. B., et BELL, S. J. (2014), « Bringing place back in: regional clusters, project governance, and new product outcomes », *Journal of Marketing*, vol. 78, n°6, p. 1-16.
- UZUNIDIS, D. (2012), *Systémique locale d'innovation : proximité et entrepreneuriat*, in RRI, *L'innovation*, Peter Lang.
- UZUNIDIS, D. et BOUTILLIER, S. (2012), « Globalization of R&D and network innovation: what do we learn from the evolutionist theory? », *Journal of Innovation Economics & Management*, vol. 10, n°2, p. 23-52.
- UZZI, B. (1999), « Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing », *American Sociological Review*, vol. 64, n°4, p. 481-505.
- UZZI, B. et SPIRO, J. (2005), « Collaboration and creativity: The small world problem », *American Journal of Sociology*, vol. 111, n° 2, p. 447-504.
- VAN DE VEN, H., (1993), « The development of an infrastructure for entrepreneurship », *Journal of Business venturing*, vol. 8, n°3, p. 211-230.
- VELTZ, P. (1996), *Mondialisation, villes et territoires : une économie d'archipel*, Paris, PUF.
- VENKATARAMAN, S. (1997), « The distinctive domain of entrepreneurship research », In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, J. Katz (ed.), JAI Press, vol. 3, p. 119-138.
- VERLEY, P. (1997), *La révolution industrielle*, Folio, Gallimard.
- VERPEAUX, M., RIMBAULT, C. et WASERMAN, F. (2018), *Les collectivités territoriales et la décentralisation*, La documentation française, Collection Découverte de la vie publique (11^e édition).

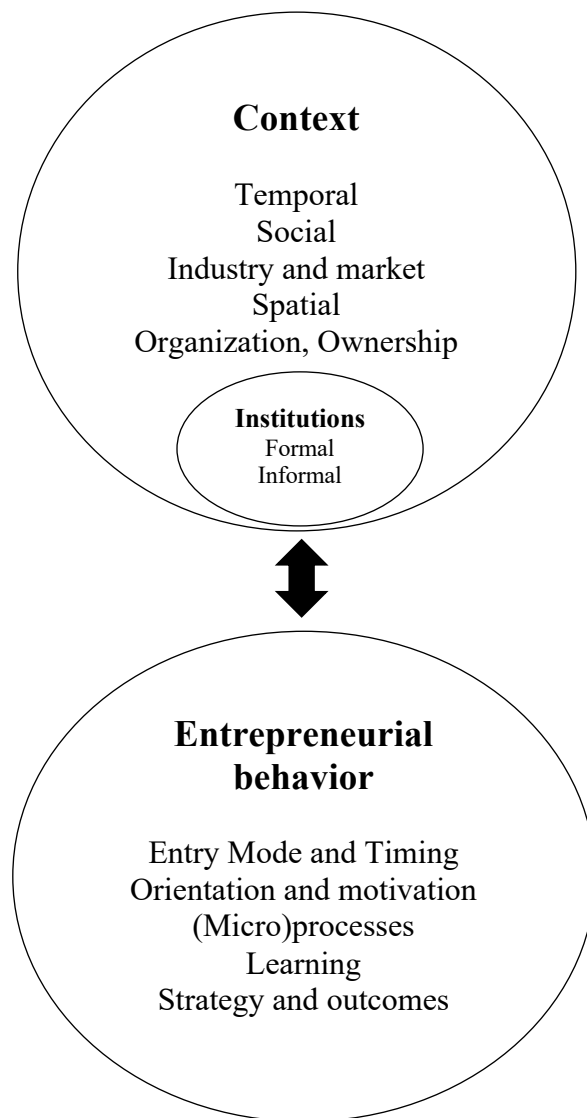
- VERSTRAETE, T. (1999), *Entreprenariat : connaitre l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'harmattan, Collection Economie et Innovation.
- VERSTRAETE, T. et FAYOLLE, A. (2005), « Paradigmes et entreprenariat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n° 5, p. 33-52.
- VOGEL, P. (2013), *Building and assessing entrepreneurial ecosystems*, presentation to OECD LEED Programme Workshop on Entrepreneurial ecosystems and Growth-oriented entrepreneurship, The Hague, 7 November.
- VON THÜNEN, J. H. (2009), *The isolated state in relation to agriculture and political economy, 1826, 1850 and 1867*, Palgrave MacMillan.
- WEBER, M., (1971), *Economie et société*, Paris, Plon.
- WILKINSON, A. et BALMER, J.M. (1996), « Corporate and Generic Identities: Lessons from the Co-operative Bank », *International Journal of Bank Marketing*, vol. 14, n°4, p. 22-35.
- WILLIAMSON, O. (1985), *The Economics Institutions of Capitalism*, New York, Free Press.
- WILLIAMSON, O. E. (1996), *The mechanisms of governance*, New York, Oxford University Press.
- YIN, R. K. (2009), *Case study research: Design and methods*, Newbury Park, CA: Sage
- ZAHRA, S. A., WRIGHT, M. et ABDELGAWAD, S. G. (2014), « Contextualization and the advancement of entrepreneurship research », *International Small Business Journal*, vol. 32, n°5, p. 479-500.
- ZIMMERMAN, J. B. (2008), « Proximité géographique et proximité organisée », *Revue Française de Gestion*, n°184, p. 105-118.
- ZOLLO, M., REUER, J. et SINGH, H. (2002), « Interorganizational routines and performance in strategic alliances » *Organization Science*, vol. 13, n°6, p. 701-713.

Annexes

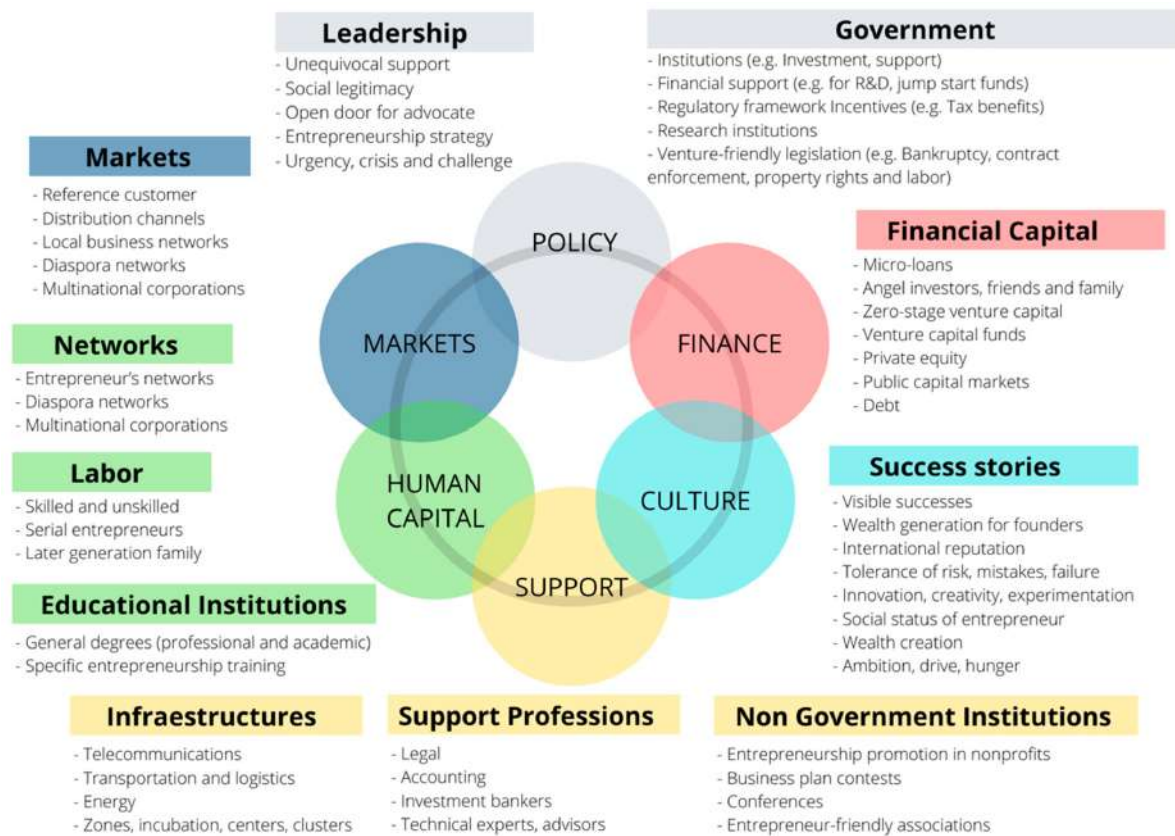
Annexe 1 : Principales différences entre les concepts liés aux réseaux d'organisations (Autio *et al.*, 2017)

	Districts industriels Marshallien	Clusters, milieux innovateurs, systèmes d'innovation	Écosystème entrepreneurial
Perspective	Regroupement d'activités de production flexibles et spécialisées	Réseau localisé d'apprentissage et d'innovation	Système organisé pour la création et la croissance des entreprises
Avantages économiques pour le réseau	Gains de productivité, économies sur les coûts de transaction	Partage de connaissances, innovations technologiques	Création d'entreprises innovantes et diffusion de modèles disruptifs
Principales retombées en matière de savoirs	Verticale et volontaire	Verticale et volontaire, horizontale et involontaire	Horizontale et volontaire (partage d'expériences des modèles d'entreprises)
Rôle des entrepreneurs	Participants au réseau	Participants au réseau	A l'initiative de nouveaux modèles économiques, développent des entreprises à succès
Origine des opportunités	Interne au réseau	Interne au réseau	En grande partie externe au réseau
Acteurs distincts	Organisations parapubliques, industries	Organisations parapubliques, industries, centres de R&D	Incubateurs-accélérateurs, espaces de co-working, <i>makerspaces</i> , événements de réseautage et de d'innovation
Fonction des acteurs	Faciliter la coordination des processus de production	Encourager la création, le transfert de connaissances et l'innovation	Favoriser la création d'entreprises, le partage d'expérience et la croissance des activités

Annexe 2 : Contexte et comportement entrepreneurial (Zahra *et al.*, 2014)



Annexe 3 : Les domaines de l'écosystème entrepreneurial selon Isenberg (2011)



Annexe 4 : Attributs d'un écosystème entrepreneurial selon Spigel (2017)

Type d'attributs	Attributs	Description
Culturels	Culture favorable	Attitudes culturelles qui soutiennent et normalisent l'entrepreneuriat, la prise de risque et l'innovation.
	Histoires entrepreneuriales	Réussites entrepreneuriales qui servent d'exemples pour l'écosystème.
Sociaux	Travailleurs qualifiés	Présence d'une main d'œuvre qualifiée et désireuse de travailler avec les entrepreneurs de l'écosystème.
	Capital financier	Disponibilité du capital financier des proches de l'entrepreneur, des business angels et des sociétés de capital-risque.
	Réseaux	Présence des réseaux qui connectent les entrepreneurs avec les parties prenantes de l'écosystème et facilitent la circulation des connaissances et des compétences.
	Mentors, consultants et modèles d'entrepreneurs	Acteurs et entrepreneurs à succès qui accompagnent les jeunes porteurs de projet.
Matériels	Politique de gouvernance	Programmes et réglementations des acteurs institutionnels pour soutenir l'entrepreneuriat.
	Universités	Établissements d'enseignement supérieur qui forment à l'entrepreneuriat et favorisent la diffusion des connaissances.
	Services de soutien	Organisations qui apportent des services auxiliaires aux jeunes entreprises (<i>i.e.</i> avocats, comptables, incubateurs, pépinières ...).
	Infrastructures physiques	Disponibilité des locaux professionnels, télécommunications et aménagements en matière de transport.
	Marchés ouverts	Opportunités locales suffisamment importantes pour encourager la création d'entreprise, absence de barrière à l'entrée sur les marchés internationaux.

Annexe 5 : Evolution d'un écosystème entrepreneurial selon Mack et Mayer (2016)

	Naissance	Croissance	Consolidation	Déclin
Taux de création d'entreprises	Faible et supérieur au taux de défaillances	Important et le taux de défaillances s'accroît	En baisse continue	Faible et inférieur au taux de défaillances
Politiques publiques	Faiblement orientées vers l'esprit d'entreprendre	Engagement fort en faveur de l'entrepreneuriat	Leadership assumé pour soutenir le développement de l'écosystème	Désengagement progressif et efforts réorientés vers d'autres secteurs
Financement	L'offre financière s'améliore et s'oriente vers la création d'entreprise	La confiance des investisseurs dans l'écosystème s'accroît et les financements abondent	Les capitaux financiers sont plus difficiles d'accès	Les financements se tarissent
Culture	Peu d'exemples de réussites entrepreneuriales, la tolérance au risque et à l'échec reste faible	Les succès de certains entrepreneurs améliorent les normes sociales en faveur de l'entrepreneuriat	Les échecs d'entreprises augmentent et les déceptions s'intensifient	La culture entrepreneuriale décline
Soutien	Emergence d'organisations de soutien telles que les incubateurs, communautés d'entrepreneurs, <i>etc.</i>	Les organisations qui soutiennent l'entrepreneuriat se spécialisent et portent leurs efforts sur la création d'entreprise	Les organisations de soutien se diversifient	L'appui politique à certaines organisations s'arrête, leur influence diminue
Capital humain	Établissements d'enseignements supérieurs orientés vers des formation généralistes	L'offre de formation en entrepreneuriat s'intensifie, des travailleurs qualifiés s'installent dans l'écosystème	Baisse du nombre de créations d'entreprises	L'entrepreneuriat n'est plus considéré comme un choix professionnel attractif
Marché	Les opportunités de marché sont peu développées	Les entrepreneurs proposent des offres qui correspondent aux attentes du marché	Certaines opportunités de marché se réduisent	L'offre des jeunes entreprises ne leur permet pas de générer de la croissance
Implications politiques	Réduire les barrières à la création d'entreprise, mettre les entrepreneurs en réseau et déployer une offre de soutien à l'entrepreneuriat	Développer les créations d'entreprises en rendant les financements abondants	Renforcer les réseaux d'entreprises et les liens avec les marchés étrangers	Éviter le déclin de l'écosystème en renouvelant les capacités créatives et d'innovation

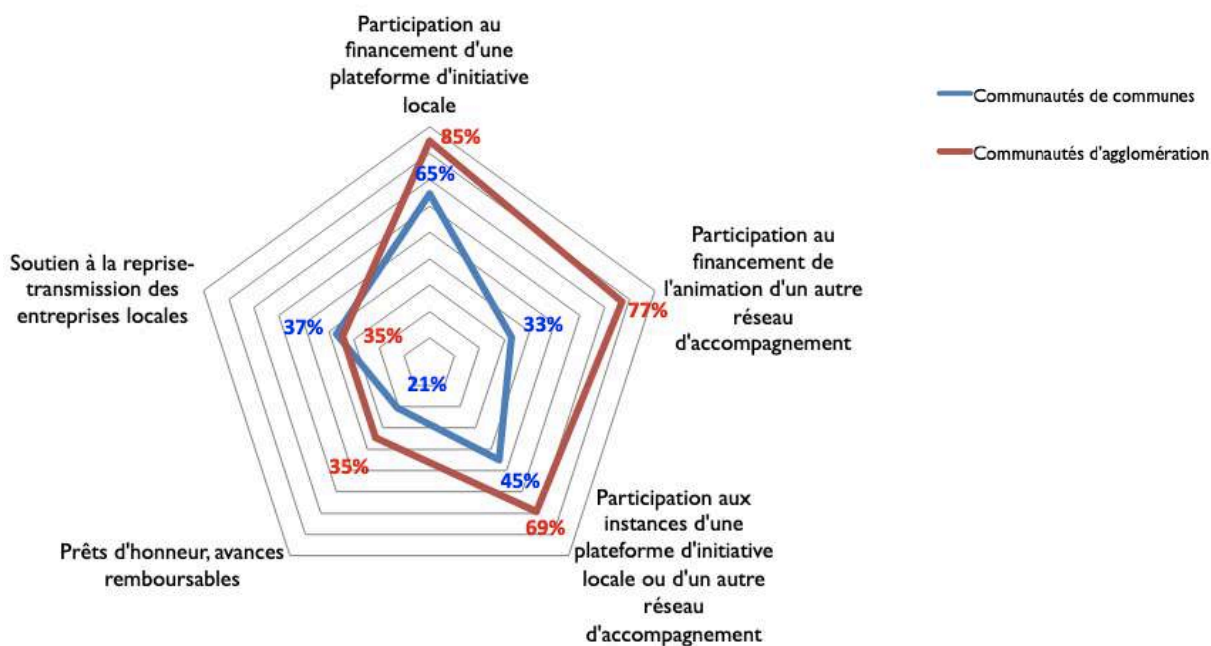
Annexe 6 : Aperçu des principales définitions liées à la notion de gouvernance

Auteurs	Caractéristiques	Domaines
Williamson (1996)	L'organisation est une structure de gouvernance dont les mécanismes de coordination permettent de réduire les coûts de transaction vis-à-vis du marché. « <i>The means by which order is accomplished in a relation in which potential conflict threatens to undo or upset opportunities to realize mutual gains</i> » (p. 12).	
Poppo et Zenger (2002)	Deux modes de gouvernance sont complémentaires dans le cadre des relations interorganisationnelles : contractuelle et relationnelle.	Corporate governance
Provan et Kenis (2007)	Les auteurs mettent en avant l'importance d'institutions, d'une structure d'autorité et de collaborations pour coordonner l'allocation de ressources et contrôler les actions au sein du réseau.	
Ehlinger, Perret et Chabaud (2007)	« <i>Forme hybride de relations marchandes et non marchandes visant à adapter, coordonner et contrôler les échanges entre des entités autonomes et hétérogènes par des mécanismes de régulation complexes de nature transactionnelle et relationnelle, économique et sociale</i> » (p. 158).	Gouvernance des réseaux
Spigel (2016)	« <i>Institutional thickness, a concept that developed out of early thinking on the clusters within a globalised economy, provides a more compelling model for the role of public, non-profit and private organisations in helping to create an environment conducive to the formation of an entrepreneurial ecosystem</i> » (p. 148).	
Cunningham, Menter et Wirsching (2017)	« <i>Principal investigators have to create their own governance systems at the project level as well as navigate institutional governance systems to fulfill their scientific mission and add economic and non-economic value to relevant entrepreneurial ecosystems</i> » (p. 16).	
Colombelli, Paolucci, Ughetto (2017)	« <i>The design of entrepreneurial ecosystems is associated with the setting up of institutions that are in charge of nurturing and supporting entrepreneurship. The network interactions and the power relationships among institutions within an entrepreneurial ecosystem constitute the domain of governance. (...) This stream of literature has identified two main types of governance design: hierarchical governance and relational governance</i> » (p. 508).	Gouvernance de l'écosystème entrepreneurial
Colombo, Dagnino, Lehmann et Salmador (2017)	« <i>Governing ecosystems is then about governing relationships to achieve competitive advantages, coordinating, motivating and governing the entrepreneurial network</i> » (p. 10).	

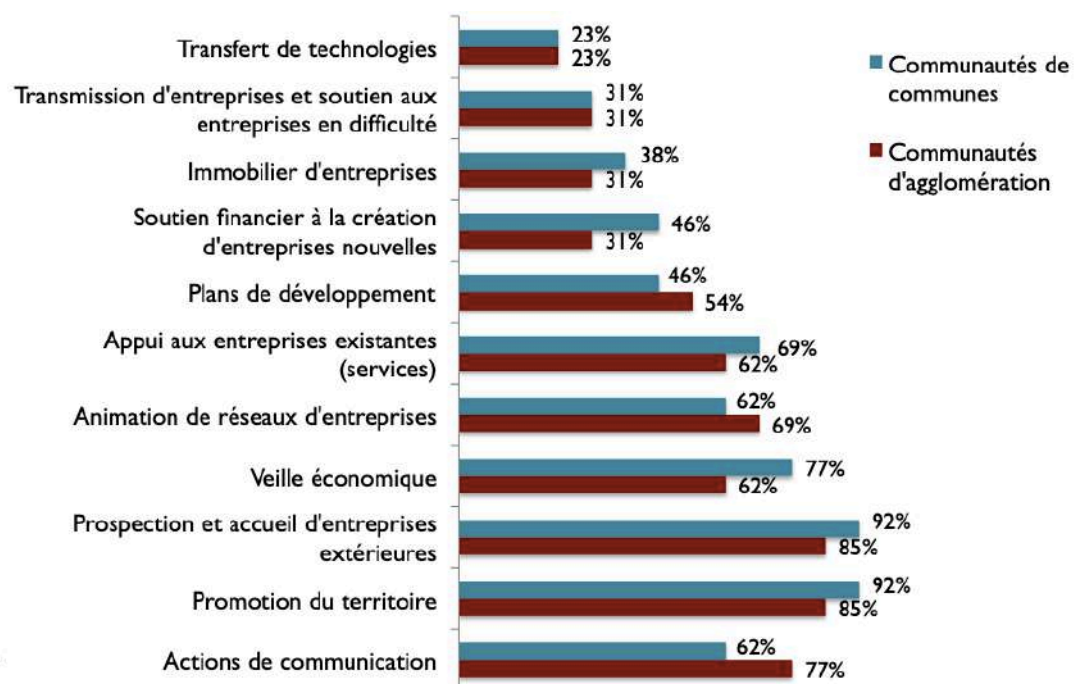
Annexe 7 : Politiques incitatives en faveur des entreprises (Boutillier, Levratto et Carré, 2015)

		Objectifs		
		Adaptation des comportements existants	Adoption de nouveaux comportements	
Modalités	Amélioration de la rentabilité grâce à la distorsion des prix relatifs	QI Croissance individuelle - Aide à l'investissement - Réduction charges sociales - Accès à la commande publique	QII Efficience organisationnelle - Aides au conseil - Aide à la création - Soutien à la R&D	→ Décisions individuelles
	Incitations conditionnées par l'insertion dans un collectif	QIII Mutualisation des ressources - Actions collectives - Partage de coûts, d'indivisibilité	QIV Compétitivité collective - Soutien recherche collective au sein Pôle de compétitivité	→ Décisions collectives
		↓ Efficience statique	↓ Efficience dynamique	

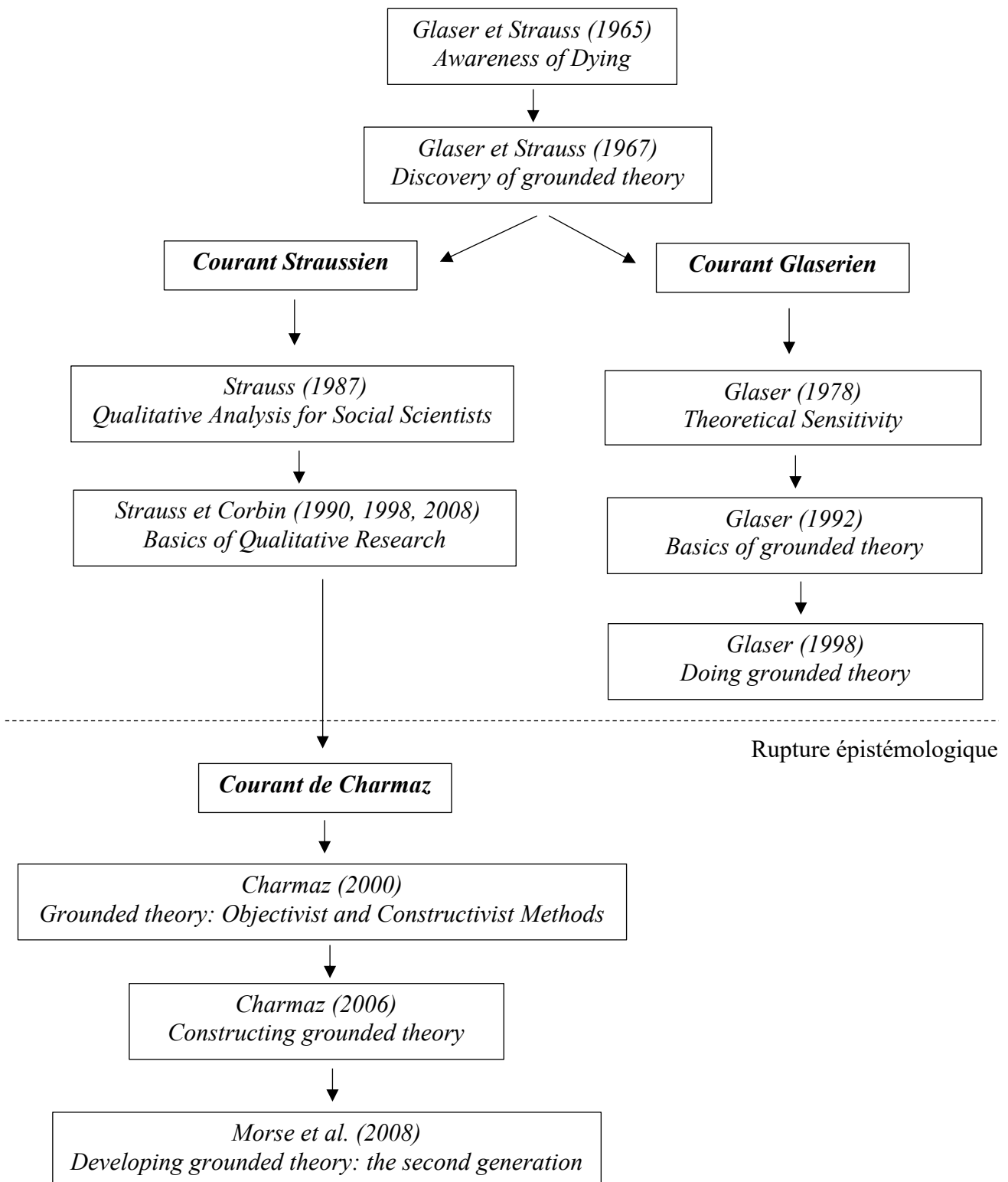
Annexe 8 : Missions confiées aux agences de développement économique des intercommunalités (enquête AdCF, 2016)



Annexe 9 : Principales actions d'appui à la création d'entreprises locales privilégiées par les communautés de communes et d'agglomération (enquête AdCF, 2016)



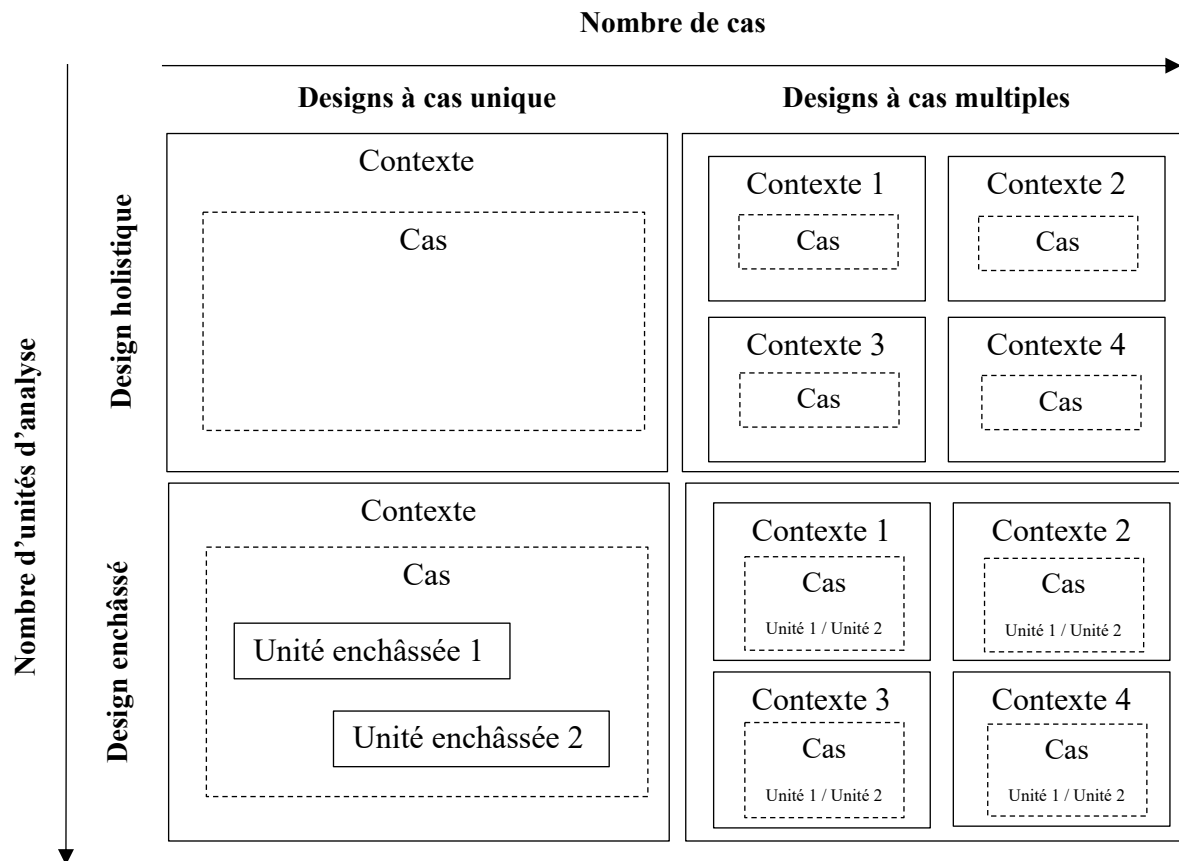
Annexe 10 : Courants méthodologiques de la théorie ancrée



Annexe 11 : Les biais limitant la validité interne selon Campbell et Stanley (1966)

Biais limitant la validité interne	Signification	Comment le biais a été évité dans la recherche
Effet d'histoire	Se demander si des événements extérieurs à l'étude et survenus pendant le travail doctoral n'ont pas faussé les résultats	Nous avons porté autant que possible notre regard critique sur la période de notre investigation
Effet de maturation	Les objets d'analyse ont changé pendant le cours de l'étude	Notre travail se place dans la théorie ancrée, cette démarche intègre les changements que nous avons subis quant à notre objet de recherche
Effet de test	Les individus subissent plusieurs fois le même test à intervalles rapprochés lors d'une étude longitudinale, et leurs réponses au deuxième tour sont biaisées par le fait d'avoir déjà répondu à ce test	Nous avons utilisé la posture de l'observateur-participant masqué, les observés n'avaient pas connaissance de nos objectifs de recherche
Effet d'instrumentation	Les questions utilisées pour recueillir les données sont mal formulées	Nous avons veillé à formaliser le recueil des données (journal de terrain, grilles d'observation, fiches descriptives, mémos...)
Effet de sélection	L'échantillon étudié doit être représentatif de la population pertinente pour l'étude	Nous avons pratiqué un échantillonnage théorique (Glaser et Strauss, 1967 ; Paillé, 1994)
Effet de contamination	Un individu interrogé apprend par d'autres individus l'objet de l'étude, ce qui fausse les résultats	Notre statut d'observateur masqué n'a pas été découvert

Annexe 12 : Types fondamentaux de designs pour les études de cas (adapté de Yin, 2009)



Annexe 13 : Contexte européen, national et régional du « Pacte pour l'Emploi et l'Innovation »

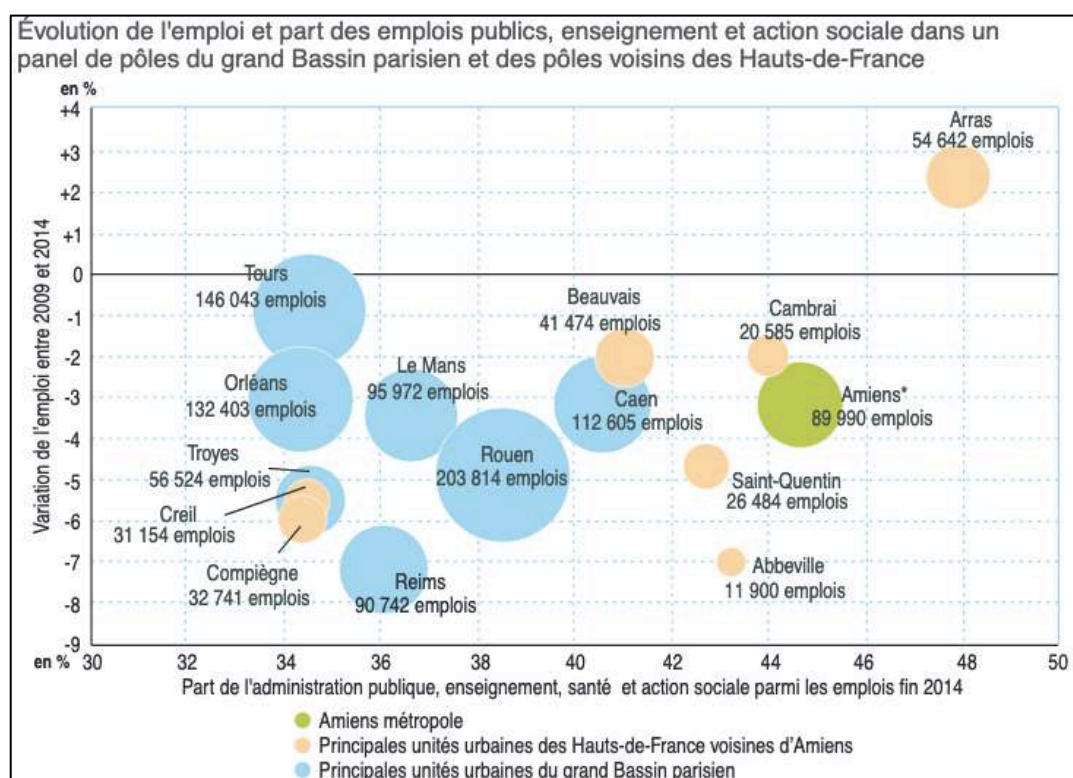
Niveaux	Stratégies	Axes principaux
Européen	Europe 2020	<ul style="list-style-type: none"> • « Union de l'innovation » qui vise à renforcer le processus d'innovation • Une stratégie numérique pour l'Europe • Une stratégie pour les nouvelles compétences et les nouveaux emplois • Renforcer les performances des systèmes éducatifs
	Spécialisation intelligente des territoires	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien au développement de grappes d'entreprises ou « clusters » dans des domaines avec un avantage comparatif • L'existence d'une stratégie pour le numérique • Des industries culturelles et créatives, stratégiques pour relier la créativité et l'innovation • Un environnement favorable à l'innovation pour les PME
National	Filières prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> • Stockage de l'énergie • Protéines végétales et chimie du végétal • Médecin individualisée • Valorisation des données massives • Recyclage des matières : métaux rares • Valorisation des richesses marines • Silver économie
Régional	Stratégie de spécialisation intelligente	<ul style="list-style-type: none"> • Agro-matériaux • Bâtiments durables • Mobilité et véhicules intelligents • Systèmes énergétiques intelligents • Chirurgie reconstructrice • Numérique et développement des systèmes de systèmes
	Schéma Régional d'Aménagement et de Développement Durable	Impulser une nouvelle approche ville-territoire, promouvant une organisation territoriale économe en ressources, particulièrement en énergie, développant la mutualisation des fonctions et renforçant l'accessibilité, notamment en transport collectif.
	Programme opérationnel pour la période 2014-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une économie fondée sur la connaissance et l'innovation • Favoriser une croissance inclusive par le développement des compétences • Renforcer l'accès au numérique dans une logique de compétitivité et d'inclusion

Annexe 14 : Structure de l'emploi salarié au 31 Décembre 2014

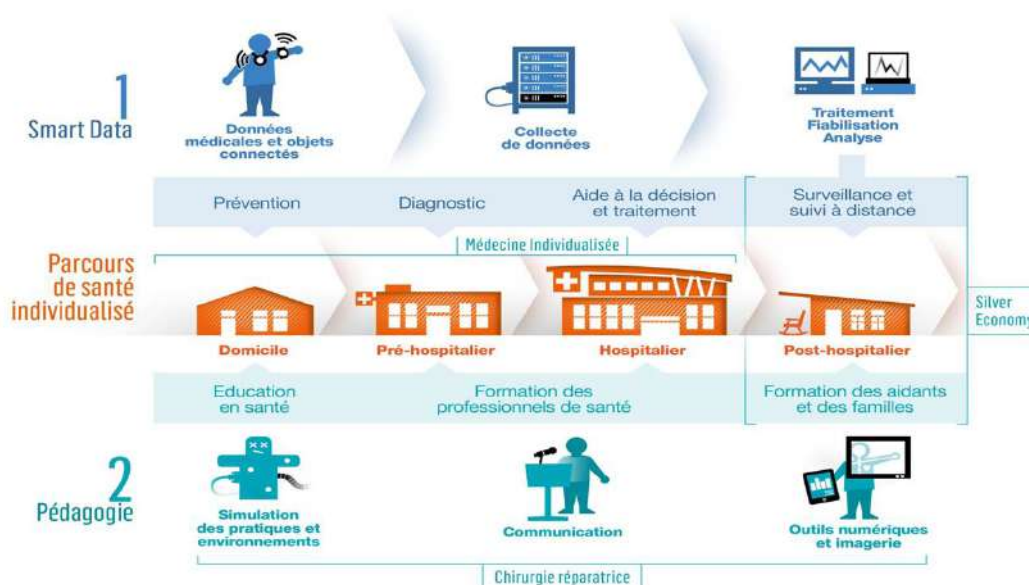
	unité : %		
	Unité urbaine d'Amiens	Pays du Grand Amiénois	Hauts-de-France
Agriculture, sylviculture et pêche	-47,4	9,7	15,3
Industrie	-17,0	-14,3	-16,0
Industrie manufacturière	-21,7	-16,9	-17,8
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	35,8	33,8	11,6
Production et distribution d'eau; assainissement, gestion des déchets et dépollution	-1,4	-0,4	1,8
Construction	-8,6	-14,6	-14,7
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	-3,8	-3,5	-1,8
Services	-0,4	0,4	2,4
Transports et entreposage	-14,7	-13,6	-5,4
Hébergement et restauration	-5,5	-2,8	6,1
Information et communication	-10,3	-9,0	4,9
Activités financières et d'assurance	-8,5	-6,3	0,1
Activités immobilières	8,6	0,9	-2,1
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	0,1	-0,1	-1,7
Activités de services administratifs et de soutien	17,8	24,0	7,7
Administration publique	6,1	3,9	-0,3
Enseignement	-6,4	-1,7	4,1
Santé humaine et action sociale	1,2	1,6	7,7
Arts, spectacles et activités récréatives	-26,6	-22,8	9,6
Autres activités de services*	11,2	8,0	-12,1
Ensemble	-3,2	-3,3	-2,7

*Les « autres activités de services » englobent notamment les services aux particuliers.
Source : Insee, Clap 2008 et 2014.

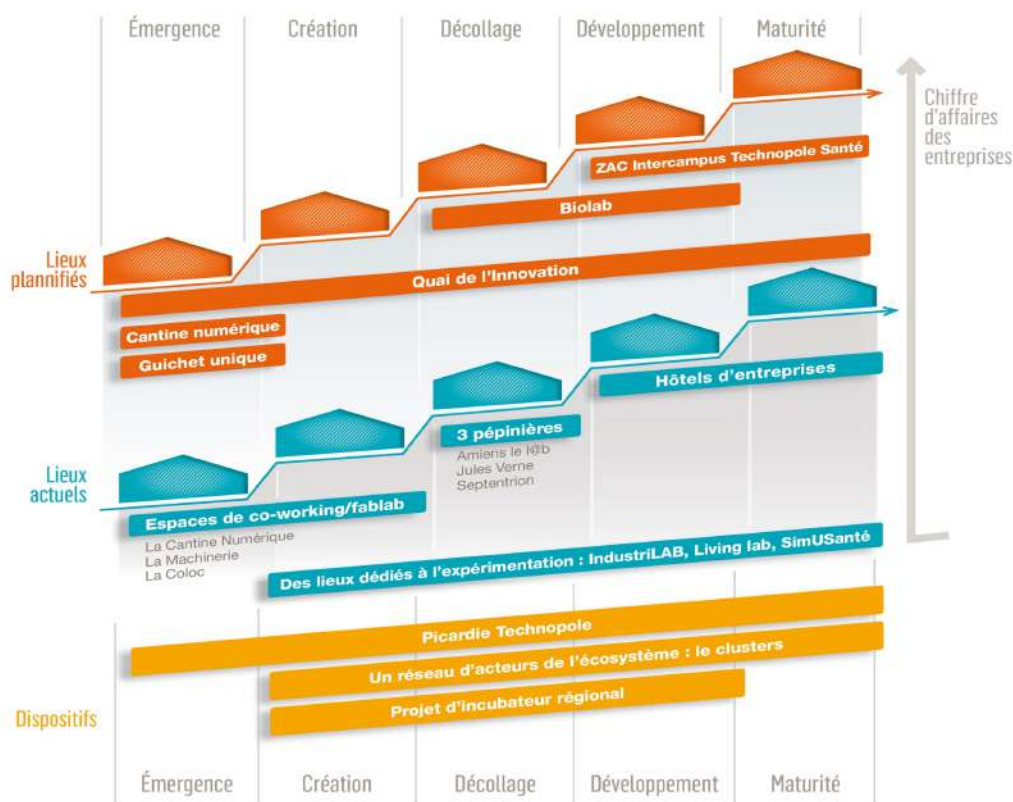
Annexe 15 : La proportion d'emplois publics dans l'agglomération amiénoise en 2014 (source : INSEE)



Annexe 16 : Positionnement de l'écosystème d'Amiens sur la santé numérique




Annexe 17 : Dispositifs d'accompagnement actuels et en projet





Annexe 18 : Principaux membres de l'écosystème entrepreneurial amiénois

Domaines	Acteurs
Politique	Institutions : Amiens Métropole, CCI Amiens-Picardie, ARI Picardie, SATT Nord, CHU Amiens-Picardie, Mipih Amiens, CMA Hauts-de-France, CRESS, GCS-esanté, Institut Faire Faces
	Organisations privées ou associatives : Réseau Entreprendre, grands groupes (Orange, Enedis, Unither, Evolucare...), Clinique Victor Pauchet, Biobanque de Picardie, BGE Amiens, Adie Amiens, Amiens Cluster, réseau Picardie Innovation
Financier	Institutions : BPI France (direction régionale), Conseil Régional Hauts-de-France, CCI Amiens-Picardie, Pôle Emploi, Amiens Métropole (service de développement économique)
	Organisations privées : Financements spécifiques (Réseau entreprendre Somme, Initiative France), Banques (Crédit Agricole, BNP Paribas, CIC, Caisse d'Épargne...), Capital-risque (Finovam, Picardie Investissement, IRD Gestion)
Organisations de soutien à l'entrepreneuriat	Institutions : CCI Amiens Picardie (co-working La Coloc et pépinières), SATT Nord, ARI Picardie, Industrielab, Picardie Technopole, Quai de l'Innovation
	Organisations privées ou associatives : <i>Fablab</i> La Machinerie, Incubateur Amiens Cluster, Tech Amiénoise, Cabinets d'expertise comptable et juridique (KPMG, In-Extenso, Sogapex, CER France, Fiducial expertise, Secovi, Ordre des avocats, Laetamark Picardie...), Regus co-working, clubs d'entreprises (CJD, BNI, Les communicants), Les entrep' Amiens
Capital humain	Institutions : Enseignement et laboratoires (Université de Picardie Jules Verne, ESC Amiens, ESIEE, Le CNAM, ESAD, Sup de Com...), pôles de compétitivité (IAR, I-trans, Up-tex), pôles d'excellence (Agro-Sphères, Mécameta, Vimlab)
	Organisations privées : Grandes entreprises (Procter & Gamble, Valeo Embrayages, Mersen, Orange Bank...), tissu de TPE-PME, réseau de startup numérique (Plug It, Pixo 3D, Iteracode, Eggs Iting...) et en santé (Root Lines Technology, Posos, Ubiquitus, Dynacare...), organismes de formation (IFRA, GRETA Somme, Interfor, Promeo...)


Annexe 19 : Exemples de start-ups en forte croissance dans l'écosystème amiénois


Identité de l'entreprise	BOW MEDICAL	Date de création : 1999	Président : Arnaud Largillier	
Secteur d'activité	Edition de logiciels médicaux			
Brève description	BOW Médical édite une suite logicielle dénommée DIANE destinée aux Médecins et aux Infirmiers des cliniques et des hôpitaux. Bien que centrée sur le métier de l'anesthésie, la suite s'est progressivement étoffée vers les soins intensifs et la réanimation et s'adresse également à toutes les consultations de spécialités. DIANE gère la totalité des informations relatives au patient avant, pendant et après l'anesthésie. La solution, leader sur le marché français et en constante évolution, allie à la fois simplicité d'utilisation, performance, facilité d'interfaçage (avec les appareils biomédicaux d'une part, et avec les autres logiciels du SIH d'autre part) et excellence du rapport qualité-prix.			
Effectif 2015	17 ETP			
Caractère emblématique	Bow médical a une origine historique avec la ville d'Amiens. Son fondateur, Serge Largillier est l'ancien directeur du CHU d'Amiens. En association constante et étroite avec le CHU, celle-ci a pu profiter des zones franches proposées par Amiens Métropole. D'échelle locale à la base, BOW MEDICAL se développe rapidement sur le sol national.			

Identité de l'entreprise	AWELTY	Date de création : 2006 (devenu groupe en 2013)	Dirigeant : Arnaud Jibaut	
Secteur d'activité	Services liés à la communication web et création de site en ligne			
Brève description	Le groupe est composé de 3 sociétés : <u>Awelty</u> (maison mère), spécialisée dans la création de sites web, elle bénéficie de 13 années d'expérience avec des clients majoritairement Picards. <u>Agenda culturel (filiale)</u> , spécialisée dans la communication culturelle et la gestion / développement du site « agendaculturel.fr », elle référence plus de 150 000 dates et plus de 15 000 professionnels de la culture l'utilisent. <u>e-monsite (filiale)</u> , spécialisée dans la gestion et le développement du site « e-monsite.fr », outil de création de sites en ligne gratuit, elle s'adresse aux particuliers, associations, communes et entreprises.			
Effectif 2015	23 ETP pour le groupe en 2015			
Caractère emblématique	Le développement rapide du groupe Awelty s'est appuyé sur le produit phare e-monsite, outil de création de site web en ligne leader sur le marché français. E-monsite compte 1000 nouveaux sites créés/jour et des utilisateurs de 247 pays.			

Identité de l'entreprise	Easymetha	Date de création : Janv. 2015	Dirigeant : Philippe Peultier	
--------------------------	------------------	----------------------------------	----------------------------------	---

Secteur d'activité	Energie renouvelable - méthanisation
Brève description	Entreprise proposant une solution innovante unique de construction d'unités de méthanisation à la ferme, à partir des déchets qui s'y trouvent (fumier et autres résidus sur l'exploitation). Cette solution permet aux clients éleveurs d'obtenir un revenu complémentaire non négligeable.
Effectif 2015	1 ETP – prévision d'embauche de 70 personnes
Caractère emblématique	Hébergé à la pépinière Jules Vernes, l'objectif d'Easymetha est de créer de l'emploi sur le territoire. En juillet 2015, Easymetha a remporté le premier prix au concours Eclasia, fer de lance de la politique du Conseil départemental de la Somme en faveur de l'implantation et de la croissance de projets issus des éco-activités.

Identité de l'entreprise	Root Lines technology	Date de création :	Dirigeant :	
		2011	Marina Guillet	
Secteur d'activité	Biotechnologies			
Brève description	Société spécialisée dans le développement de candidats-médicaments pour le traitement de patients atteints de maladies rares, à partir de matériel végétal			
Caractère emblématique	Root Lines Technology est issue des travaux de recherche menés depuis plus de 20 ans par l'équipe du Pr Boitel, à l'Université Picardie Jules Verne. Cette équipe académique est parvenue à mettre au point un procédé permettant de produire des protéines humaines à partir d'un type de matériel végétal bien particulier : le chevelu racinaire. A ce jour, uniquement trois sociétés dans le monde sont spécialisées dans la production, à partir de matériel végétal, de candidats-médicaments capables de traiter des patients atteints de maladie rare.			

Identité de l'entreprise	UBIQUITUS	Date de création :	Dirigeant :	
		Juil. 2014	Christophe Laire	
Secteur d'activité	Sauvegarde indestructible de données			
Brève description	Ubiquitus développe UGLOO, une solution de sauvegarde indestructible 100 % green à coût inégalable, s'affranchissant des datacenters (brevet international).			
Caractère emblématique	Ubiquitus développe de nombreux projets en liens avec les acteurs de la santé et est membre de la Tech'Amiénoise. Christophe Laire était membre du jury du Startup weekend et des prix Ubiquitus ont été offerts aux gagnants.			

Annexe 20 : Questions éthiques spécifiques lors du déroulement de l'étude (Miles et Huberman, 2003)

Questions	Interrogations clés	Implications
Intérêt du projet	<i>L'étude que je compte mener en vaut-elle la peine ?</i>	Notre investigation n'est pas opportuniste. Elle contribue à une meilleure compréhension des écosystèmes entrepreneuriaux et de leur gouvernance. Des apports méthodologiques et pratiques viennent compléter l'intérêt de la recherche.
Limite de compétences	<i>Ai-je l'expertise requise pour mener une étude de bonne qualité ?</i>	Nos deux co-directeurs de thèse nous ont suivis tout au long du processus de recherche. Nous avons également cherché l'aide d'autres enseignants-chercheurs et de doctorants. Afin de pallier un manque de compétences dans certains domaines nous avons suivi plusieurs modules de formations universitaires et enrichi notre revue de littérature d'ouvrages méthodologiques.
Consentement informé	<i>Est-ce que les gens que j'étudie ont librement consenti à participer ?</i>	La recherche s'appuie sur une observation participante incognito, nous avons utilisé plusieurs tactiques pour protéger les observés. Nous justifions la démarche dans le chapitre IV, section 1 (p. 163).
Préjudices et risques encourus	<i>A qui cette étude portera-t-elle tort, dans quelles proportions ?</i>	L'identité de nos interlocuteurs n'est pas connue, nous avons utilisé des pseudonymes. Par ailleurs, nous nous intéressons davantage aux acteurs en tant qu'institutions et non en tant qu'individus.
Honnêteté et confiance	<i>Quelle est la nature de ma relation avec les personnes que j'observe ? Est-ce que je dis la vérité ?</i>	Sur le terrain nous avons occupé un « vrai » rôle en tant que consultant junior. Les données recueillies n'ont pas été volées mais obtenues dans le cadre de la fonction occupée ou sur la base d'une relation de confiance avec nos interlocuteurs. Nous n'avons pas utilisé le mensonge, toutefois l'ambiguïté de la situation repose sur le « fait de ne pas tout dire ».
Vie privée, confidentialité et anonymat	<i>De quelles façons l'étude est-elle susceptible d'être une intrusion ? Dans quelle mesure les individus et les organisations étudiés sont-ils identifiables ?</i>	Nous avons veillé à une protection de l'anonymat des observés en appliquant des « brouillages » volontaires (sexe et fonction). Aucune donnée recueillie n'est confidentielle ou interdite de diffusion.
Intégrité de la recherche et sa qualité	<i>Mon étude est-elle conduite avec soin, avec réflexion et correctement ; respecte-t-elle des tests « qualité » ?</i>	Notre démarche se fonde sur un travail introspectif et une méthodologie rigoureuse. La qualité de l'étude repose sur des critères de contrôle de représentativité, des effets du chercheur et de la triangulation des sources de données. Nos conclusions font l'objet de tests « si...alors » et d'une recherche des « preuves contraires ».
Conflits, dilemmes, compromis	<i>De quels dilemmes ma recherche est-elle remplie ?</i>	Nous avons mis en œuvre une démarche de réflexivité en tenant compte d'une certaine forme de subjectivité pour notre recherche (contre-transfert).

Annexe 21 : Perception du rôle du chercheur en fonction de sa connaissance du terrain et de son implication affective avec les sujets (Thiétart *et al.*, 2014 ; inspiré de Mitchell, 1993)

		<i>Implication affective du chercheur</i>	
		Faible	Élevée
		Peu compatissant	Compatissant
<i>Connaissance du chercheur</i>	Élevée	<p>Avisé</p> <p>Espion : avisé mais peu compatissant + Gain de temps dans l'accès aux données + Chercheur dissocié des enjeux (expert) + Indépendance vis-à-vis des acteurs -Menace la solidarité intragroupe -Croyance dans la transparence déguisée -Risque d'observation dépassionnée</p>	<p>Allié : avisé et compatissant + Facilite la solidarité intragroupe + Protège l'accès au terrain (parrain) -Problème du paradoxe de l'intimité -Risque de contamination des sources -Jeu politique (donnant-donnant)</p>
	Faible	<p>Ingénu</p> <p>Outsider : ingénu et peu compatissant + Facilite la solidarité intragroupe + Peu impliquant pour la source + Le chercheur n'est pas une menace -Difficile de saisir le « théâtral » - « Langue de bois » des sources -Figuration des acteurs</p>	<p>Novice : ingénu et compatissant + Chercheur socialisé + La source devient confiante + Esprit du don (gratuité de l'acte) -Le chercheur devient une proie -Sensation <i>ex-post</i> de trahison -Chercheur exploité (moyen politique)</p>

Annexe 22 : Fiche analytique n° 11

Événement/situation : restitution enquête offre de créativité

Date : 24/02/2017

Le 13 février nous avons participé à une réunion à la métropole pour présenter les résultats de l'enquête auprès des principaux acteurs économiques locaux (entreprises, organismes de formation et institutions). Cette enquête devait valider la pertinence d'un espace dédié à la créativité (ateliers, défis créatifs, outils dédiés...) dans le futur Quai de l'innovation. M. George nous avait confié une pré-étude sur cet espace et il comptait sur les résultats pour appuyer la mise en place de ce dispositif. Les services de la Métropole avaient transmis au cabinet une liste de contacts classés en trois ordres de priorités. L'objectif pour nous c'était d'administrer le questionnaire auprès de ces personnes et d'analyser les résultats. J'étais très content et enthousiaste de pouvoir échanger avec des interlocuteurs clés qui, pour l'essentiel, étaient implantés dans l'écosystème amiénois. Au début de l'enquête (Décembre 2016) j'étais motivé puis, au fur et à mesure, j'avais beaucoup de difficultés à obtenir des retours de la part des personnes à contacter. J'ai fait plusieurs relances et malgré cela j'obtenais peu de réponses. J'ai dû me rendre à l'évidence, la présentation des résultats prévue fin janvier 2017 était impossible. Quand j'en ai pris conscience j'ai été pris d'un état de stress élevé et d'une sorte de peur, je ne voulais pas intégrer cette séquence à mon travail d'analyse. Je la percevais comme un échec et inintéressante pour le travail de recherche. Finalement, j'ai réussi à prendre du recul grâce à des échanges avec des collègues, nous avons échangé sur les difficultés de ce type d'enquête et de l'approche méthodologique. Par la suite, le travail descriptif réalisé dans le journal de terrain m'a permis d'isoler les éléments anxiogènes, de décomposer cette séquence pour en dégager des données utiles à mon étude. Lors du travail d'analyse j'ai d'abord examiné les parties les moins troublantes de cette expérience sur le terrain, ce qui m'a permis de comprendre l'angoisse liée à cette situation. En réalité l'élément perturbateur était de pas pouvoir présenter des résultats valables et de générer une déception sur les attentes d'une offre en matière de créativité dans l'écosystème entrepreneurial.

Annexe 23 : Données sûres et incertaines selon Miles et Huberman (2003)

Données sûres	Données incertaines
Recueillies plus tard ou après un contact répété	Recueillies tôt, à l'arrivée sur le site
Vues ou tenues de première main	Reçues de seconde main
Activités, comportements observés	Rapports ou déclarations
Confiance vis-à-vis du chercheur du terrain	Méfiance vis-à-vis du chercheur de terrain
Recueillies en milieu informel	Recueillies en milieu officiel ou formel
Le répondant est seul avec le chercheur	Le répondant est en présence d'autres personnes ou dans un groupe






Annexe 24 : Système d'abréviations adopté

Mots-clés	Abréviations
Acteur public	AC
Agglomération	Agglo
Amiens Cluster	Amc
Association	Ass
Autonomie énergétique	A-E
Centre hospitalier universitaire	CHU
Chambre de commerces et d'industries	CCI
Cluster	Clu
Communauté d'agglomération Amiens Métropole	CAAM
Conférence	Conf
Créativité	Créa
Écosystème entrepreneurial	EE
Entrepreneurs	Ent
Entrepreneuriat	Entp
Esprit d'entreprise	Ese
Événement	Evt
Événement collaboratif d'innovation	ECI
E-santé	E-S
Financement	Fi
Groupe de travail	GT
Incubateur	Inc
Innovation	Ivt
Innover	Inov
Institutions	Inst
Laboratoires	Labo
La Machinerie	Mach
Métropole	Métro
Organisation de soutien à l'entrepreneuriat	OSE
Quai de l'innovation	QI
Ressources	Ress
Réunion	R
Schéma urbain de l'innovation	SUI
Tech amiénoise	TA
Université de Picardie Jules Verne	UPJV
Usages numériques	U-N










Annexe 25 : Extrait code manager Atlas.ti

● A_INFRA

Used In Documents:

 1 Fiche de synthèse terrain n°1.docx  2 Fiche de synthèse terrain n°2.docx  23 contrat de ville amiens 2015:2020.pdf  26 Dossier presse Amiens Naturellement.pdf  37 Fiche descriptive n°14

Quotations:





-  1:8 lieu dédié à la créativité, à la collaboration entre les acteurs économiques
-  2:16 QI
-  2:17 Hub
-  23:34 L'offre d'accompagnement à la création ou reprise d'activité
-  26:10 Quai de l'innovation
-  26:13 LES INFRASTRUCTURES D'ACCUEIL AU SERVICE DES PROJETS D'ENTREPRISES
-  26:14 Avec l'incubateur
-  26:15 3 pépinières d'entreprises
-  26:16 20 000 m2 de bureaux à louer

Comment:






[Aménagements en faveur de l'entrepreneuriat](#)

● A_MARC

Used In Documents:

 23 contrat de ville amiens 2015:2020.pdf  26 Dossier presse Amiens Naturellement.pdf  29 01 contrat de developpement territorial de l'amienois version signée.pdf  31 pacte-juin-2016-WEB.pdf

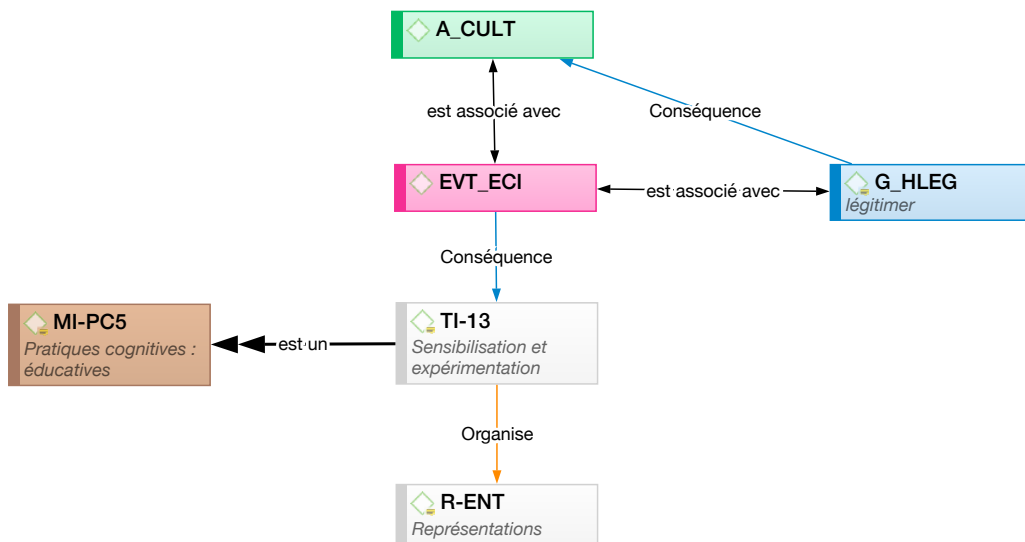
Quotations:

-  23:10 Elle doit prendre appui sur son potentiel, à valoriser, qu'il s'agisse de l'offre de commerces et d...
-  23:48 la présence de commerces est un facteur majeur
-  26:6 3 filières d'excellence
-  29:2 Parmi ces filières, on peut citer le numérique, la santé (notamment animale), l'agriculture et l'...
-  31:6 réels savoir-faire : dans le secteur des services, spécifiquement dans la relation client, dans l'...

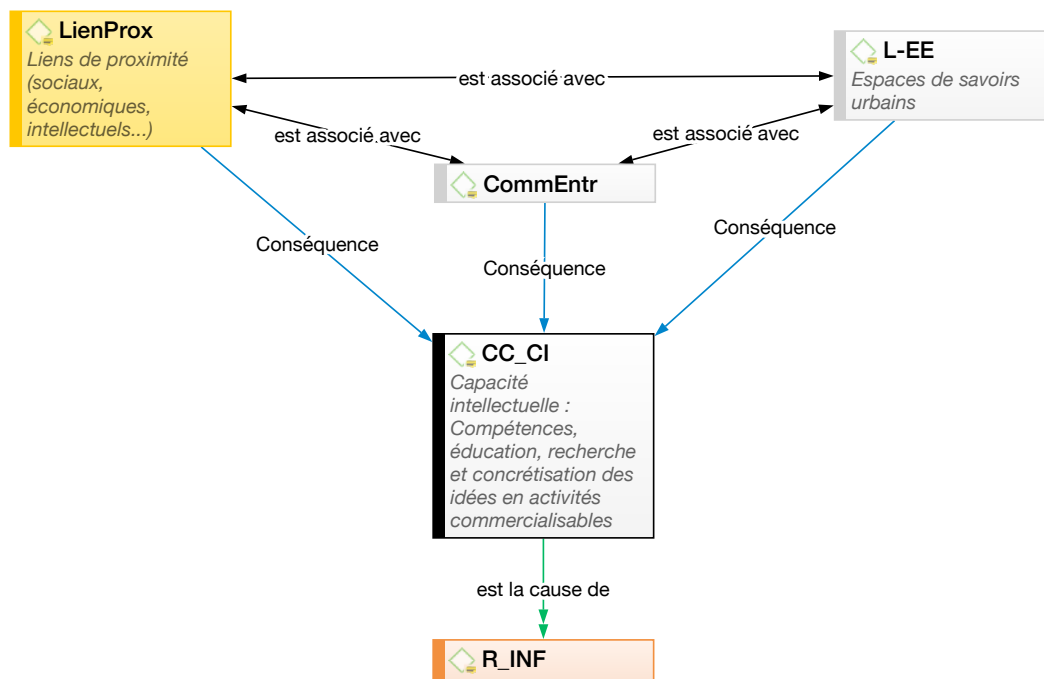
Comment:

[Opportunités locales suffisamment importantes pour encourager la création d'entreprise](#)

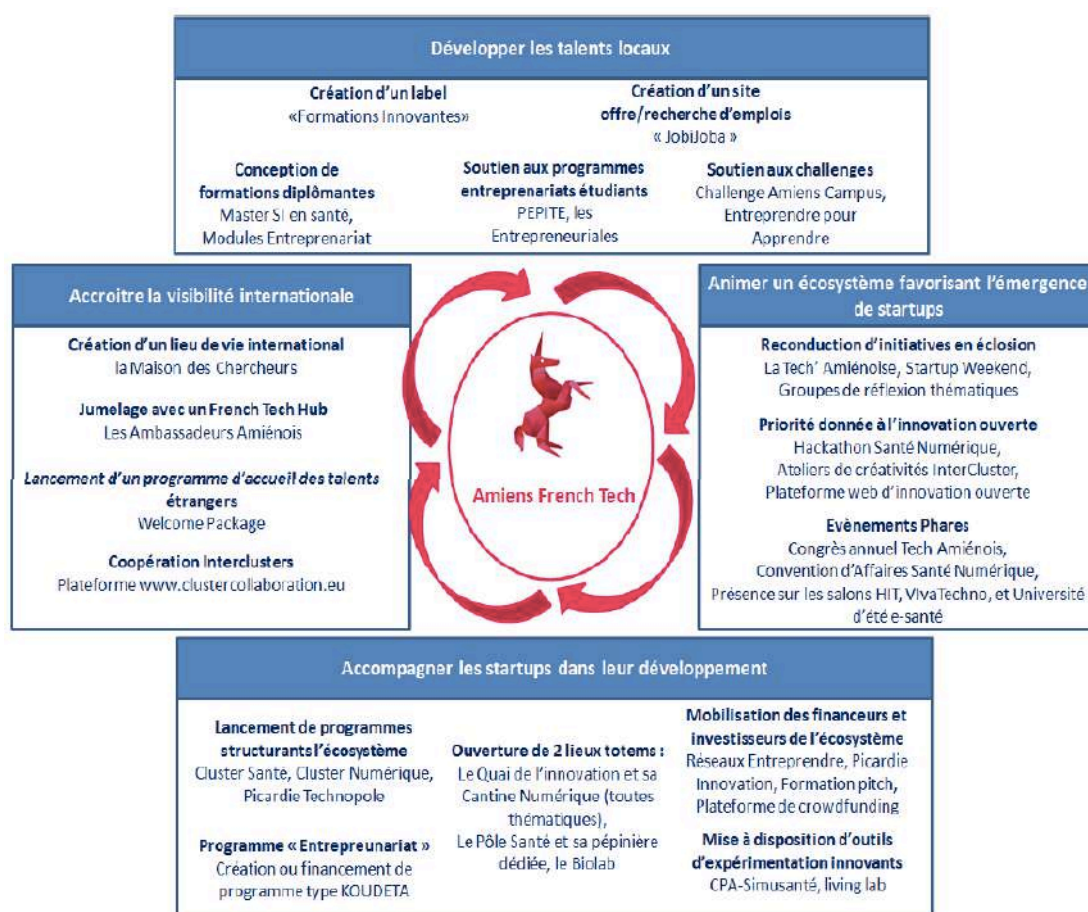
Annexe 26 : Extrait mise en relation de catégories selon une approche empirique



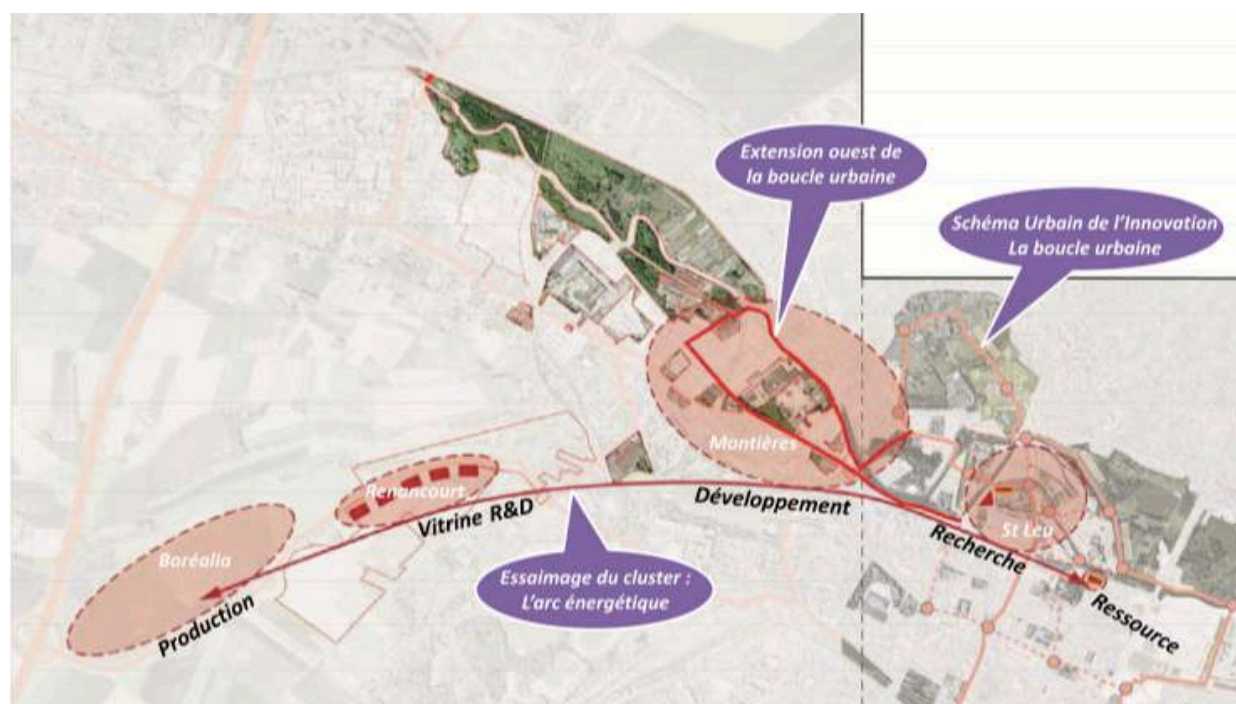
Annexe 27 : Extrait mise en relation de catégories selon une approche spéculative



Annexe 28 : Programme de développement de l'écosystème entrepreneurial au 01/04/2016



Annexe 29 : Schéma d'essaimage du cluster « autonomie énergétique »²⁰⁹



Annexe 30 : Mesures du Pacte pour l'Emploi et l'Innovation

Axe stratégique 1 : raviver l'esprit d'entreprise

Principales actions	Nature
Sensibilisation aux métiers de l'entrepreneuriat et de l'industrie	N.C
Nouvelles chaires académiques et financement pour la recherche dans les filières sélectionnées	Financière
Accueil de chercheurs de haut niveau	N.C
Création d'un pôle « étude prospective » pour accompagner la stratégie métropolitaine d'innovation	Financière
Aide au montage de dossiers européens et cofinancement de projets	Humaine
Actions de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat	N.C
Actions de culture scientifique et technique pour la promotion des métiers notamment dans l'industrie	N.C
Accompagnement direct et indirect à la création d'entreprise	Matérielle et financière
Équipements scientifiques et soutien à l'implantation de R&D	Matérielle et financière
Pépinières, incubateurs, plateforme collaborative et salle de réalité virtuelle	Matérielle, humaine et financière
Outils financiers	Financière
Soutien aux clusters et aux grappes d'entreprises, soutien aux réseaux	Matérielle et financière

²⁰⁹ Boréla, Renancourt, Montières et Saint-Leu désignent des quartiers de la ville d'Amiens.

Actions de soutien à la création d'entreprises de l'ESS	Financière
Organisation d'événementiels autour de l'entrepreneuriat et la création d'entreprise	Matérielle et financière

Axe stratégique 2 : contribuer à la compétitivité des entreprises

Principales actions	Nature
Clusters dédiés aux usages numériques, au stockage de l'énergie et à l'autonomie énergétique, et aux technologies de la santé*	Matérielle, humaine et financière
Structures d'animation et de soutien aux initiatives visant à accompagner les entreprises dans leur démarche d'innovation, montage de projets et constitution de réseaux	N.C
Soutien aux projets de R&D et d'innovation	N.C
Soutien aux collaborations interentreprises ²¹⁰	N.C
Programme de coopération européenne : création de réseaux européens de clusters	N.C
Soutien aux grappes d'entreprises pour faire émerger des filières thématiques	N.C

Axe stratégique 3 : renforcer l'attractivité d'Amiens

Principales actions	Nature
Création d'un conseil stratégique de l'attractivité (élus, entreprises et chercheurs)	Humaine
Développement d'infrastructures en lien avec les domaines de spécialisation	N.C
Création ou développement de structures dédiées au transfert de technologie	N.C
Schéma urbain de l'innovation dans l'axe hôpital nord, citadelle, saint leu et gare la vallée	Matérielle et financière

²¹⁰ Créations de ZAC thématiques pour accroître leur attractivité et favoriser l'implantation de centres de transfert de technologie :

- ZAC Gare la Vallée : cluster dédié aux usages numériques
- ZAC Renancourt : cluster dédié à l'autonomie énergétique (en lien avec le hub énergie situé en centre-ville dédié au stockage de l'énergie)
- ZAC intercampus : cluster dédié à la santé

Annexe 31 : Grille de cotisations à l'association Amiens Cluster au 1^{er} janvier 2018

	Cotisations TTC membres adhérents et associés	Cotisations TTC membres fondateurs
Membres fondateurs		30 000 euros
Associations / budget de fonctionnement <250 K euros Entre 250 et 500 K euros >500 K euros	250 euros 500 euros 1000 euros	
Entreprises / chiffre d'affaires Start-ups < 100 K euros Micro : entre 100 K et 2 M d'euros Petite : entre 2 M et 10 M d'euros Moyenne : entre 10 M et 50 M euros Entreprises : entre 50 et 600 M d'euros Entreprises > 600 M d'euros	100 euros 250 euros 500 euros 1000 euros 2000 euros 5000 euros	
Établissements publics	1500 euros	
Communes et EPCI <5000 habitants Entre 5000 et 20000 habitants Entre 20000 et 50000 habitants Entre 50000 et 100000 habitants Entre 100000 et 150000 habitants >150000 habitants	500 euros 1000 euros 1500 euros 2000 euros 3000 euros 5000 euros	
Individuels (doctorant, entrepreneur en cours de création, incubé Amiens Cluster)	100 euros	
Étudiants (hors doctorant)	15 euros	

Annexe 32 : Extrait de la convention de partenariat entre Amiens Métropole et Amiens Cluster*Article 2 : Engagement d'Amiens Métropole*

Afin de favoriser la création et le déploiement de l'association Amiens Cluster, Amiens Métropole s'engage à participer aux dépenses de fonctionnement de l'association d'Amiens Cluster.

Cette participation forfaitaire aux dépenses de fonctionnement de l'association s'élèvera à 430 000 € pour l'exercice 2018. L'intervention d'Amiens Métropole est strictement subordonnée au respect des engagements souscrits dans la présente convention.

Article 4 : condition de versement de la subvention (année 2018)

Les conditions de versement de la subvention, objet de la présente convention sont les suivantes :

Subvention de fonctionnement de 430 000 € :

- 50% à la notification de la convention en année N ;
- 30% après production des comptes de l'exercice écoulé N-1. L'association qui est soumise à l'obligation légale de faire procéder au contrôle par un commissaire aux comptes ou qui fait appel volontairement à un contrôle exercé par un commissaire aux comptes, s'engage à transmettre à la collectivité tout rapport produit par celui-ci, pour l'obtention de cette partie de la subvention ;
- 20% après réception du budget prévisionnel de l'exercice suivant N+1.

Les comptes (bilan et compte de résultats détaillés) seront certifiés par un commissaire aux comptes.

Enfin, l'Association Amiens Cluster transmettra un compte rendu financier dans les 6 mois suivant la fin de l'exercice en cours : dossier de gestion accompagné d'un tableau comparatif prévision/réalisation et de commentaires précisant tout écart significatif, tout document faisant connaître les résultats de son activité, conformément aux dispositions de l'article L1611.4 du Code Général des Collectivités Territoriales. L'association transmettra également un bilan d'activités.

Annexe 33 : Budget prévisionnel 2016-2018 Amiens Cluster et plan de financement des investissements 2018

Budget prévisionnel

DEPENSES				RECETTES			
	2 016	2 017	2 018		2 016	2 017	2 018
Salaires avec charges (objectif 3 ETP)	135 000	190 000	250 000	Cotisations adhérents	47 500	64 000	95 000
1 assistant	25 000	50 000	50 000	JEI/TPE	500	2 500	4 000
1 chargé de mission innovation	30 000	30 000	60 000	PME	1 500	12 000	15 000
1 chargé de mission marketing communication prospection		30 000	60 000	ETI / Grands Groupes	5 000	15 000	20 000
1 Référent thématique	80 000	80 000	80 000	Organismes publics (taille+++)	3 000	9 000	12 000
Communication/International	30 000	32 000	32 000	Organismes publics (taille+)	1 000	3 000	5 000
Création d'un nom pour le cluster				Associations (taille+++)	2 000	6 000	8 000
Création d'un site internet (incluant 12 mois de garantie)				Associations (taille+)	500	1 000	1 500
Maintenance							
Gestion des comptes sur les réseaux sociaux				Subventions et mises à disposition	200 000	225 000	225 000
Récupération de données, analyse, diffusion de rapports				Amiens Métropole	150 000	125 000	100 000
Veille social media sur l'actualité et l'environnement du cluster				Autres collectivités locales	25 000	50 000	75 000
Newsletters				CCI (mise à disposition de personnels)	25 000	50 000	50 000
Plaquettes anglais et français	4 000	4 000	4 000	Etat			
Délégation internationale	8 000	8 000	8 000	Europe			
Organisation d'événements	18 000	18 000	18 000				
Soutien Technologique	62 500	80 000	100 000	Autofinancement	40 000	98 000	167 000
Veille, Intelligence Eco, Etude de marchés	30 000	30 000	30 000	Prestations de services par l'équipe d'animation		20 000	47 000
Accompagnement montage dossiers	20 000	32 500	47 500	Financement sur projets	25 000	50 000	70 000
Logiciels	2 500	2 500	2 500	Actions de sponsoring	18 000	20 000	40 000
Formations adhérents	10 000	15 000	20 000	Organisation d'événements	5 000	8 000	10 000
Frais généraux	45 000	55 000	70 000				
Honoraires (CAC, comptable et juriste)	15 000	10 000	10 000				
Frais financiers							
Déplacements et inscriptions Conf/Salons	30 000	45 000	60 000				
Taxe Professionnelle (CET) et assurances							
Matériel et bureaux	15 000	30 000	35 000				
Location voitures, carburant, maintenance, péage, assurances	10 000	15 000	20 000				
Loyer bureaux meublés	Mise à disposition	10 000	10 000				
Matériels informatiques et abonnements	5 000	5 000	5 000				
TOTAL GENERAL	287 500	387 000	487 000	TOTAL GENERAL	287 500	387 000	487 000

Plan de financement des investissements 2018

Source de financement	Montant estimé en euros
Subvention Amiens Métropole	22 175
Subvention État	
Subvention Région	22 175
Subvention Département	
Emprunt	
Fonds propres	
FEDER	
Total	45 430

Annexe 34 : Fiches-actions de l'objectif opérationnel « soutenir la création et le développement d'activité économique » (contrat de ville Amiens Métropole, p. 39)

1.2.1. Affirmer la place du volet création d'activité et développement économique au sein de chaque lieu de rencontre et des services « activité / emploi » (centres de ressources, plateformes) mis en place dans les quartiers, en lien avec les entreprises qui se reconnaîtront dans ce lieu d'échange : lieu dédié dans les quartiers pour la rencontre des entreprises.

1.2.2. Structurer et adapter l'offre d'accompagnement des habitants en matière de création d'activités : sensibilisation, formation, financement, suivi post-crétation.

1.2.3. Structurer les liens entre les entreprises et les actions de développement économique dans les quartiers en adaptant les dispositifs et dynamiques partenariales dans le but de consolider et de développer les activités existantes.

1.2.4. Favoriser l'émergence, la consolidation et le développement de l'économie sociale et solidaire et de l'innovation sociale dans les territoires de la politique de la ville.

1.2.5. Rendre les outils dédiés à la compréhension de l'économie des quartiers, accessibles aux habitants, aux entreprises et aux porteurs de projet dans une logique de coopération et de parrainage.

1.2.6. Favoriser le développement de l'entrepreneuriat des femmes des quartiers prioritaires (dans ou hors des quartiers).

1.2.7. Engager une stratégie globale de reconstruction et de revitalisation des commerces et des services de proximité.

1.2.8. Impliquer davantage les employeurs au service de l'emploi et de la lutte contre les discriminations.

Annexe 35 : Comité opérationnel de suivi du contrat de ville Amiens Métropole (p. 14)

« Afin d'assurer la conduite technique du contrat de Ville, il est institué un comité opérationnel de suivi placé sous la co-animation du Secrétaire Général de la préfecture et des Vice-Présidents de l'agglomération et du département ou de leurs représentants, et associant les directeurs généraux des collectivités ou leurs représentants, les délégués du préfet, le chef de la mission politique de la ville de la DDCS et un représentant de chaque Conseil Citoyen. Ce comité a vocation à s'assurer de la bonne déclinaison des orientations stratégiques du contrat et de suivre l'évaluation de l'atteinte des objectifs fixés :

- Réalisation des actions*
- Lancement des appels à projets*
- Organisation et suivi de l'évaluation*
- Propositions d'orientation pour le pilotage du contrat, suivi financier*

Ce comité coordonne l'action des 5 commissions correspondant aux 5 axes stratégiques du Contrat de Ville définies au point 1.2.3. Le rythme annuel de ce comité est de 3 à 4 rencontres annuelles en Mairie d'Amiens. »

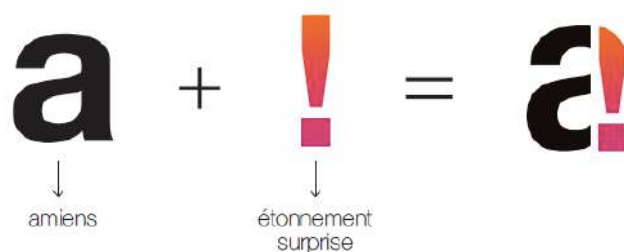
Annexe 36 : Création de la marque territoire « Amiens naturellement »

Piloté par Amiens Métropole qui a réuni l'ensemble des acteurs de l'attractivité du territoire (CHU – Université – CCI – Élus – Chefs d'entreprises, ...), les groupes de travail animés par un cabinet extérieur Atout Territoire, ont posé un diagnostic territorial qui a permis de définir des objectifs et des cibles afin d'élaborer un plan d'action.

A partir de ces éléments, complétés des retours positifs de la stratégie de communication offensive appliquée sur le plan économique, force a été de constater l'émergence d'une signature autour du A!

Elle se complète en alliant l'item de la qualité de vie amiénoise (la nature) à la force de l'évidence : évidemment, naturellement.

Cette marque, déclinable facilement, doit pouvoir être appropriée de manière très souple par chacun des acteurs qui se mobilise pour l'attractivité du territoire. Elle fait l'objet d'un code de marque, sorte de boîte à outil permettant à chacun de la décliner à l'envie.



Annexe 37 : Extrait « 10 bonnes raisons de s'installer à Amiens »



Travailler et entreprendre





L'enseignement supérieur

université de France
en Sciences Humaines et Sociales pour l'insertion professionnelle (opon data Ministère ESRI 2019)

2^{ème} université de France en Sciences Humaines et Sociales pour l'insertion professionnelle (opon data Ministère ESRI 2019)

31 500 étudiants

L'INSERTION PROFESSIONNELLE

92% pour les diplômés de Master 2 de l'Université Picardie Jules Verne

100% pour les Ingénieurs de l'ESIEE (École supérieure d'ingénieurs en électronique et électrotechnique)

11^{ème} Université de France pour la réussite des étudiants sur 63 classées (Le Monde)

La Citadelle
Nouveau pôle universitaire au cœur de la ville, signé Renzo Piano

3 500 étudiants internationaux

1 centre pédagogique de simulation en santé - Simusanté



Le foisonnement culturel

6 festivals culturels

d'envergure nationale et internationale

- Festival International du Film d'Amiens
- Festival de la Bande Dessinée d'Amiens
- Festival International de Jardins aux hortilonnages
- Festival International des Arts de la Rue
- Festival Minuit avant la nuit (musiques actuelles)
- Saïra Numériques

2 scènes de théâtre

la Maison du Théâtre et la Comédie de Picardie

1^{ère} maison de la culture française

labellisée Scène Nationale, inaugurée il y a 50 ans par André Malraux

1 scène de musiques actuelles, la Lune des Pirates

2 monuments classés au patrimoine mondial de l'Unesco

la Cathédrale Notre-Dame d'Amiens et le Beffroi

Le Cirque Jules Verne
l'un des seuls cirques en dur au monde

La maison Jules Verne
où vécut l'écrivain de 1882 à 1900

1 Zénith

signé Fukas

Accueil de nombreuses avant-premières

Chroma, le spectacle d'Amiens de la Cathédrale Notre-Dame



Une ville nature

10^{ème} VILLE DE FRANCE LA PLUS VERTE (classement UNEP, 2017)

QUALITÉ DE VIE

Progression constante des indicateurs de qualité de vie depuis plusieurs années (INSEE 2016)

4 Label fleurs pour Amiens ville fleurie

LA BAIE DE SOMME

45 minutes classée parmi les plus belles baies du monde (UNESCO)

LES HORTILLONNAGES

300 hectares de jardins flottants

65 km de canaux, au cœur de la ville

VILLE LABELLISÉE RAMSAR POUR LA PROTECTION DE SES ZONES HUMIDES

281 hectares de parcs et jardins

Annexe 38 : Extrait fiche descriptive n°5 (26/02/2016)

« La création d'Amiens remonte à plus de 2000 ans, la vie urbaine s'est poursuivie dans le même cadre topographique en dépit des vicissitudes de l'histoire. La ville peut compter sur plusieurs ressources patrimoniales qui, mises au profit de l'entrepreneuriat, participent à son attractivité.

Depuis le XII^{ème} siècle, Amiens est reconnue pour sa créativité et son art. Dès 1185 la ville est rattachée à la couronne de France et elle deviendra le flambeau de la royauté en Picardie. A la fin du Moyen Âge les traits qui constituent la personnalité d'Amiens sont établis : un enchevêtrement de ruelles et de bras d'eau d'où émerge une immense cathédrale. Au XIX^{ème} siècle la ville entre progressivement dans la voie du progrès, de grands travaux transforment l'espace urbain, le savoir-faire textile s'affirme, des sociétés savantes naissent et de nouveaux espaces de sociabilité apparaissent. L'installation de Jules Verne et sa famille à Amiens en 1871 marquera fortement la ville. En tant que membre actif de l'Académie des Sciences Lettres et Arts d'Amiens et conseiller municipal

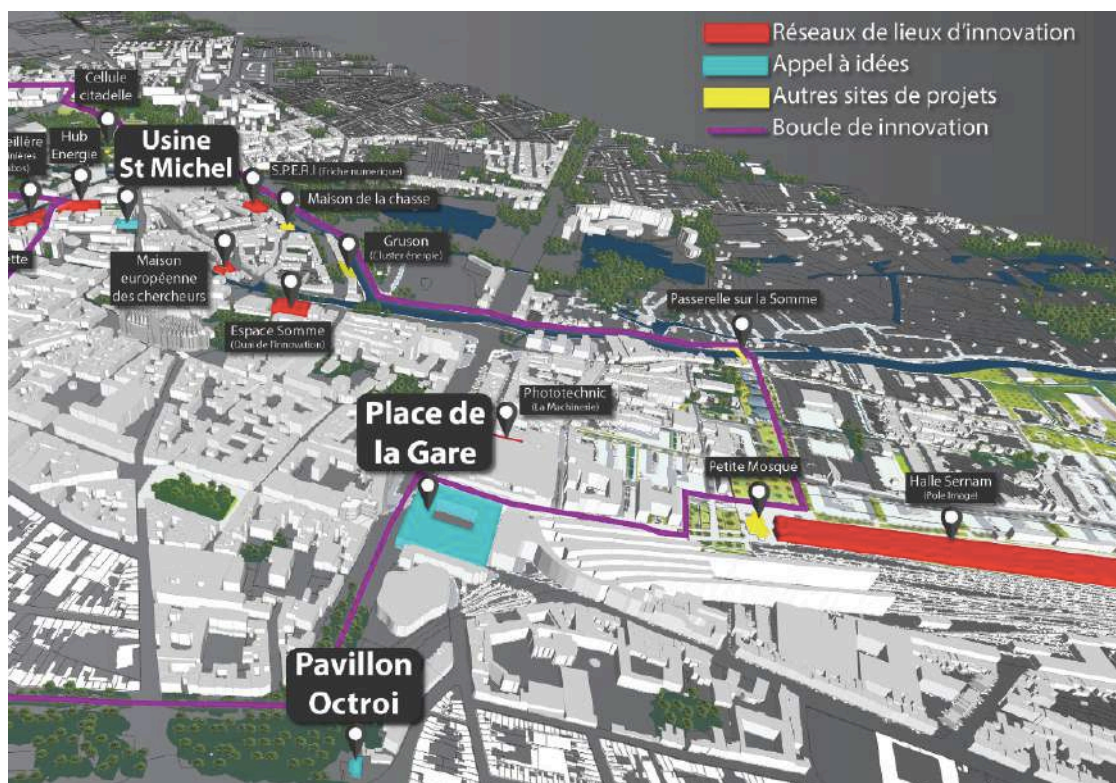
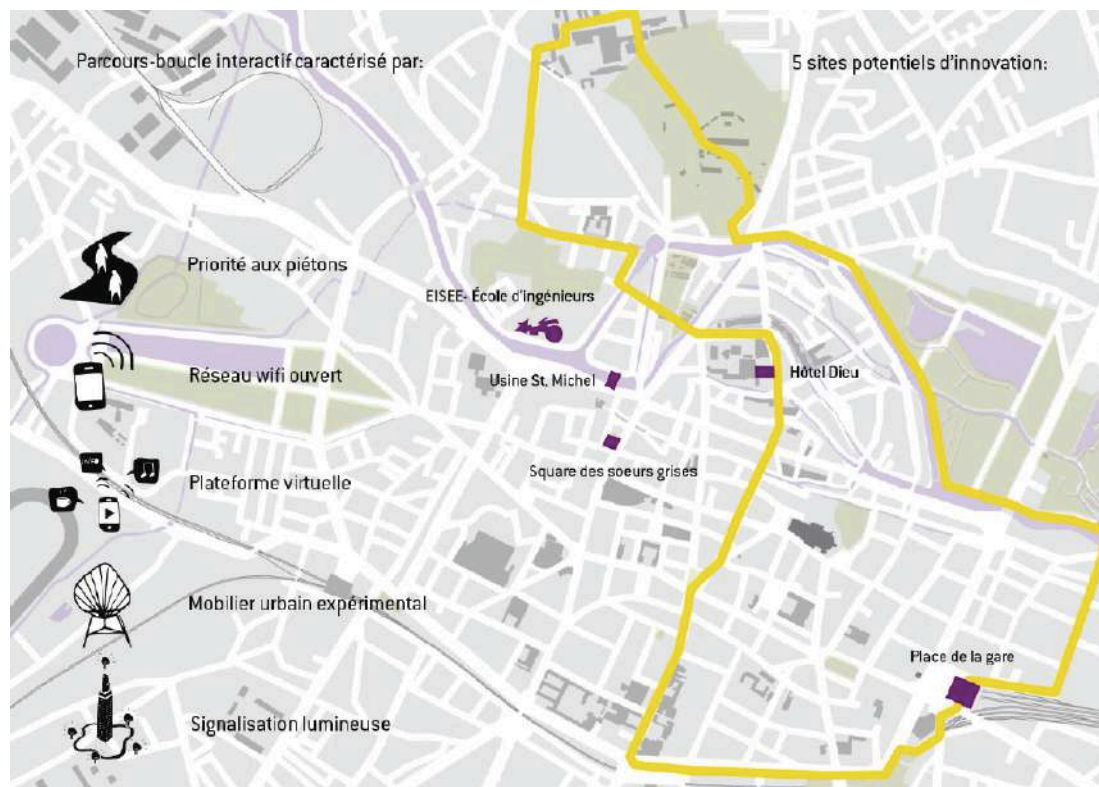
il soutient plusieurs projets comme celui de la construction d'un grand cirque²¹¹ en dur ou la modernisation de l'École de médecine.

Les deux guerres mondiales endommagent très largement Amiens, détruite puis reconstruite ce mouvement transforme l'agglomération. L'élévation de la tour Perret en 1952 et l'inauguration de la Maison de la culture par André Malraux en 1966 témoignent d'une volonté de rayonner en misant sur l'audace et la création. L'image contemporaine d'Amiens repose sur trois éléments clés. D'abord un décret de 1964 qui institue la ville comme préfecture de la région Picardie, elle en devient officiellement la locomotive. Ensuite, l'Université de Picardie Jules Verne est créée juste après les événements de 1968 avec plusieurs unités d'enseignement et de recherche²¹². Enfin, la vie culturelle s'affirme davantage tout en participant à accroître la créativité des individus et le rayonnement urbain. Les hortillonnages de la ville (plusieurs centaines d'hectares entourés de bras d'eau) deviennent une source d'art et d'inspiration au voyage pour la population. »

²¹¹ Le cirque est au cœur du patrimoine amiénois, jusqu'au début de la III^e République de nombreux spectacles et foires se tiennent dans la ville. En 1889 le projet d'un grand cirque en pierre est concrétisé (3000 places), il repose sur le modèle du Cirque d'été et du Cirque d'Hiver construits à Paris Par Jean-Louis Hittorff.

²¹² En mai 2016 l'université comptait 28 000 étudiants (source : UPJV).

Annexe 39 : Extrait document Amiens Métropole « Schéma Urbain de l'Innovation » (p. 17 et 31)



Annexe 40 : Principaux acteurs locaux engagés dans le développement de l'écosystème entrepreneurial amiénois

Typologie d'acteurs	Contribution au développement des startups	Exemples d'actions concrètes mises en place
<p>Entrepreneurs emblématiques : Evolucare, Unither, Ubiquitus, Bowmedical, Pixo 3D, Awelty, Plug IT (MIPIH, en tant que GIP)</p> <p>Pépinières : Amiens le I@b... (cf Partie 1 de la candidature)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offreurs de solutions santé numériques fortement engagés représentant la dynamique territoriale de développement des startups et des PME à fort potentiel ▪ Vivier d'entreprises à fort potentiel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groupes de préfiguration Cluster Santé et/ou Numérique depuis mai 2015. ▪ Participation active aux Startup weekend (Initiateur : Mr Jibaut ; Mentor/Jury : Mr Laire ; Pitcher : Mr Laignel; Partenaire : Mr Sinpraseuth)
<p>Etablissement de formation et de Recherche : Université Picardie Jules Verne, ESC Amiens, CPA-Simusanté, WIS (Web International School)</p> <p>Etablissement de soins : CHU d'Amiens, Clinique Pauchet, Institut Faire Faces, Biobanque de Picardie, Tumorothèque, Centre de thérapies cellulaires, Institut Ophthalmologique</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vivier de futurs innovateurs et amorceurs de la fibre entrepreneuriale étudiante dans de nombreux secteurs (dont la santé et le numérique) ▪ Utilisateurs directs des solutions de santé numérique développées sur le territoire et partenaires essentiels au développement des startups 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programmes Challenge Campus, Entreprendre pour Apprendre, PEPITE, les Entrepreneuriales. ▪ Engagement à favoriser l'accès des startups à la commande publique et aux partenaires académiques et clinique : l'UGAP (centrale d'achat public) a ainsi soutenu la Startup Weekend Amiens
<p>Institutionnels : Conseil Régional, Agence Régional de l'Innovation (ARI Picardie), Amiens Métropole, Chambre de Commerce et de l'Industrie Amiens-Picardie</p> <p>Structures d'accompagnement : SATT Nord, ARI Picardie Réseau Entreprendre en Somme, Réseau Picardie Innovation, CCI International</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amorceurs d'une stratégie de développement favorable aux entrepreneurs du territoire ▪ Initiateurs de la réflexion ayant abouti au choix de la santé numérique et de la structuration de la filière ▪ Acteurs clés sur lesquels s'appuient les programmes stratégiques d'accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pacte pour l'Emploi et l'Innovation ▪ Stratégie de Spécialisation intelligente Picardie S3 ▪ 59 entreprises installées par la CCI en 2015 et 16 implantations extérieures
<p>Financeurs : Conseil Régional, Picardie Investissement, Picardie Active, Réseau Entreprendre en Somme, Réseau Picardie Innovation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutien à toutes les phases de développement des startups : amorçage, levée de fonds, développement à l'international 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombreuses levées de fonds effectuées en faveur des startups Amiénoises
<p>Usagers : Patients, associations de patients, aidants et accompagnateurs, professionnels de santé, tout public</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evalueur premier des startups, faiseur ou non de succès ▪ Acteurs clés à intégrer à l'écosystème amiénois 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1^{er} living lab e-santé de France, plaçant l'utilisateur au cœur du développement expérimental ▪ Plus grand centre de simulation d'Europe, CPA-Simusanté permet aux usagers de tester et se former sur les innovations en environnements simulés

Source : document Amiens Métropole

Annexe 41 : Compte rendu réunion groupe de travail « solaire », journal de terrain (11/12/2017)

« La production d'énergie solaire est celle qui présente la plus forte augmentation de capacités au niveau mondial, dépassant de loin les énergies fossiles et autres énergies renouvelables. Malgré sa situation géographique, le potentiel solaire de la métropole amiénoise est très important mais actuellement sous-exploité ; l'énergie solaire représente environ 0,1% de la consommation énergétique locale.

Enjeux : Les baisses de prix importantes observées ces dernières années ont permis aux énergies photovoltaïque et solaire thermique, de devenir rentables à moyen termes dans beaucoup de régions. De plus, il est dorénavant accepté que, quel que soit le niveau d'ensoleillement, l'énergie solaire est indispensable pour un mix énergétique équilibré. Ainsi, le potentiel encore inexploité de la région Hauts-de-France attire de plus en plus d'investisseurs et les projets commencent à s'y développer ; la dynamique est en train de naître et nous avons un important rôle à jouer. De par son ambition de devenir autonome en énergie, la métropole d'Amiens se doit d'embrayer sur cet essor de l'énergie solaire et doit se doter d'une stratégie globale et de projets montrant l'attrait des technologies solaires. La réalisation d'un cadastre solaire de la métropole courant 2019 va permettre à chacun d'identifier le potentiel des bâtis pouvant être concernés et agir en conséquence pour profiter au mieux de la puissance disponible.

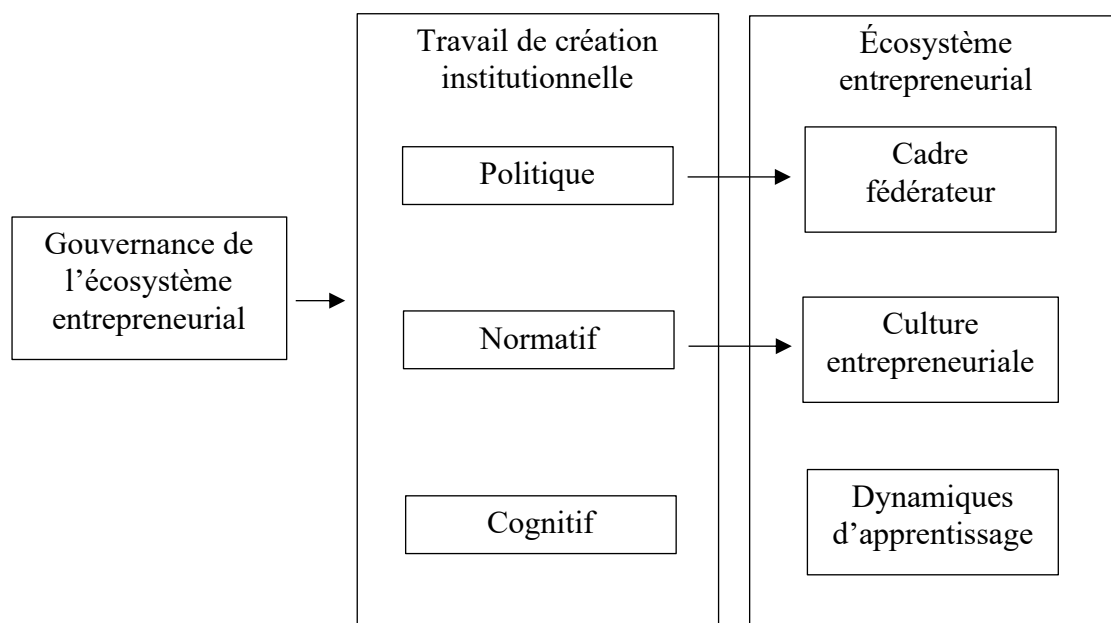
Le GT a plusieurs objectifs :

- *Rassembler les acteurs locaux souhaitant échanger autour de projets solaires (PV, thermique ou hybrides).*
- *Aider à l'échange d'expériences et créer un réseau d'entraide au montage de dossier.*
- *Déterminer quels sont les leviers pouvant être utilisés pour accélérer le développement de projets solaires.*
- *Identifier les sites les plus propices pour les projets à mettre en place et évaluer les technologies les plus pertinentes pour le territoire.*
- *Étudier les modes de consommations pour les projets potentiels (autoconsommation directe, stockage, revente).*
- *Lancer des appels à projets ou appels à manifestations d'intérêt. »*

Livrables attendus :

- *Indicateurs permettant de suivre et montrer l'évolution du nombre de projets, de la production d'électricité et/ou de chaleur générée grâce à l'énergie solaire.*
- *Documentation pour le grand public et les professionnels (technologies, financements, ROI, etc.).*
- *Répertoire d'initiatives au niveau, régional, national ou même international reproductibles dans la métropole.*

Un évènement d'ampleur nationale est prévu en 2018 ou 2019 (date à définir). La prochaine réunion doit avoir lieu avant la fin du premier trimestre 2018. »

Annexe 42 : Modélisation simplifiée du phénomène

Index des Figures

<i>Figure 1 : Représentation de l'écosystème d'affaires.....</i>	<i>24</i>
<i>Figure 2 : Représentation des quatre paradigmes de l'entrepreneuriat et de leurs liens</i>	<i>28</i>
<i>Figure 3 : Les strates inhérentes à l'écosystème entrepreneurial</i>	<i>50</i>
<i>Figure 4 : Relations entre les attributs des écosystèmes entrepreneuriaux.....</i>	<i>52</i>
<i>Figure 5 : Transformation de l'écosystème entrepreneurial d'après Spigel et Harrison (2018)</i>	<i>64</i>
<i>Figure 6 : Angles d'analyse pour l'étude des écosystèmes entrepreneuriaux.....</i>	<i>76</i>
<i>Figure 7 : Domaines de collaboration pour un écosystème entrepreneurial prospère.....</i>	<i>81</i>
<i>Figure 8 : Acteurs clés et interrelations dans les écosystèmes entrepreneuriaux</i>	<i>82</i>
<i>Figure 9 : Cadre théorique proposé par Colombelli et al. (2017)</i>	<i>86</i>
<i>Figure 10 : L'acte entrepreneurial dans une logique de processus</i>	<i>102</i>
<i>Figure 11 : Cadre théorique pour la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux</i>	<i>106</i>
<i>Figure 12 : Construction de l'objet de recherche dans l'approche interprétative.....</i>	<i>117</i>
<i>Figure 13: Résumé de la méthode par théorie ancrée appliquée pour la thèse</i>	<i>123</i>
<i>Figure 14 : Esquisse du cadre conceptuel de notre étude</i>	<i>129</i>
<i>Figure 15 : Liens entre le cadre conceptuel et le cadre théorique</i>	<i>132</i>
<i>Figure 16 : Stratégie de l'agglomération amiénoise selon les contextes européen, national et régional.....</i>	<i>143</i>
<i>Figure 17 : Création de la catégorie « posture entrepreneuriale » à partir de la codification initiale.....</i>	<i>211</i>
<i>Figure 18 : Schématisation mise en relation de catégories (extrait logiciel Atlas.ti)</i>	<i>214</i>
<i>Figure 19 : Mise en relation empirique de la stratégie d'intervention du collectif d'acteurs (Atlas.ti).....</i>	<i>228</i>
<i>Figure 20 : Déclinaison du Pacte pour l'Emploi et l'Innovation 2014-2020.....</i>	<i>233</i>
<i>Figure 21 : Préfiguration de l'équipe Amiens Cluster sur 3 ans.....</i>	<i>236</i>
<i>Figure 22 : Mise en relation empirique du mode de gouvernance hiérarchique (Atlas.ti)</i>	<i>238</i>
<i>Figure 23 : Projet d'évolution de l'association Amiens Cluster</i>	<i>240</i>
<i>Figure 24 : Les pratiques institutionnelles politiques de la gouvernance</i>	<i>258</i>
<i>Figure 25 : Mise en relation empirique du sentiment d'appartenance (Atlas.ti)</i>	<i>261</i>
<i>Figure 26 : Code InstEntr et codes de rattachement</i>	<i>262</i>
<i>Figure 27 : Les pratiques institutionnelles normatives de la gouvernance.....</i>	<i>273</i>
<i>Figure 28 : Mise en relation empirique du lien entre ECI et dynamique entrepreneuriale (Atlas.ti)</i>	<i>285</i>
<i>Figure 29 : Les pratiques institutionnelles cognitives de la gouvernance.....</i>	<i>286</i>
<i>Figure 30 : Modélisation</i>	<i>295</i>
<i>Figure 31 : Modélisation simplifiée.....</i>	<i>333</i>

Index des Tableaux

<i>Tableau 1 : La littérature sur les districts industriels, les clusters et les systèmes d'innovation</i>	21
<i>Tableau 2 : Les 7 attributs d'un écosystème entrepreneurial durable</i>	33
<i>Tableau 3 : Les 9 attributs pour la réussite de l'écosystème entrepreneurial</i>	34
<i>Tableau 4 : Principales définitions de l'écosystème entrepreneurial</i>	39
<i>Tableau 5 : Synthèse des domaines d'un écosystème entrepreneurial selon Isenberg (2011)</i>	47
<i>Tableau 6 : Typologie simplifiée des écosystèmes entrepreneuriaux</i>	59
<i>Tableau 7 : Normes de réussite d'un écosystème entrepreneurial</i>	75
<i>Tableau 8 : Approche descendante et ascendante des écosystèmes entrepreneuriaux</i>	78
<i>Tableau 9 : Catégories du travail institutionnel et pratiques associées</i>	97
<i>Tableau 10 : Synthèse des pratiques du travail de création institutionnelle</i>	98
<i>Tableau 11 : Positionnements épistémologiques en Sciences de gestion</i>	113
<i>Tableau 12 : Principales différences de la théorie enracinée avec la méthode de Paillé (1994)</i>	122
<i>Tableau 13 : Questions pertinentes pour la validité interne de la recherche</i>	125
<i>Tableau 14 : Résumé des choix entrepris</i>	135
<i>Tableau 15 : Principaux échelons des EPCI</i>	141
<i>Tableau 16 : Principales forces de la métropole amiénoise en matière d'entrepreneuriat</i>	144
<i>Tableau 17 : Grille d'observation des OSE antérieurs à 2015 et de leurs activités</i>	147
<i>Tableau 18 : Les communautés entrepreneuriales formalisées de l'écosystème amiénois (extrait du journal de terrain, 11/12/2017)</i>	153
<i>Tableau 19 : Aperçu synthétique de l'écosystème entrepreneurial amiénois au 31/01/2018</i>	157
<i>Tableau 20 : Aperçu de l'écosystème entrepreneurial amiénois selon le modèle de Spigel</i>	159
<i>Tableau 21 : Résumé des choix entrepris</i>	161
<i>Tableau 22 : Les différents rôles du chercheur lors d'une observation selon son degré d'engagement</i>	165
<i>Tableau 23 : Comparaison entre observation à découvert et incognito</i>	171
<i>Tableau 24 : Correspondance des codes utilisés pour nos principaux interlocuteurs dans la thèse</i>	184
<i>Tableau 25 : Problèmes de représentativité et précautions apportées</i>	195
<i>Tableau 26 : Suggestions liées au terrain d'enquête et solutions</i>	196
<i>Tableau 27 : Problèmes de qualité des données</i>	197
<i>Tableau 28 : Suggestions pour la transcription</i>	201
<i>Tableau 29 : Extrait de la grille d'approche n°15 (visite du Quai de l'innovation le 07/10/2016)</i>	203
<i>Tableau 30 : Les 6 opérations pour une analyse progressive des données</i>	207
<i>Tableau 31 : Présentation des codes de niveau 2 appartenant au code « ROL »</i>	209
<i>Tableau 32 : Exemple de consolidation de la catégorie « posture entrepreneuriale »</i>	212
<i>Tableau 33 : Codes et catégories du matériau empirique pour la thèse</i>	215
<i>Tableau 34 : Interroger le phénomène central pour la modélisation</i>	216
<i>Tableau 35 : Résumé de la collecte des données empiriques</i>	219
<i>Tableau 36 : Consolidation de la catégorie centrale « gouvernance écosystème entrepreneurial</i>	224
<i>Tableau 37 : Analyse comparée des fréquences de la catégorie centrale GouvEE</i>	225

<i>Tableau 38 : Occurrences des codes rattachés à la gouvernance stratégique par ordre croissant.....</i>	<i>226</i>
<i>Tableau 39 : Les intentions stratégiques de la gouvernance.....</i>	<i>227</i>
<i>Tableau 40 : Grille d'approche n°7 (clusters thématiques).....</i>	<i>232</i>
<i>Tableau 41 : Occurrences des codes rattachés à la gouvernance opérationnelle par ordre croissant.....</i>	<i>235</i>
<i>Tableau 42 : Consolidation de la catégorie principale « travail de création institutionnelle ».....</i>	<i>242</i>
<i>Tableau 43 : Consolidation de la catégorie principale « pratiques politiques ».....</i>	<i>243</i>
<i>Tableau 44 : Analyse fréquentielle (catégorie principale MI-PI).....</i>	<i>244</i>
<i>Tableau 45 : L'apport de ressources par les membres de la gouvernance stratégique.....</i>	<i>249</i>
<i>Tableau 46 : Analyse comparée des fréquences des codes rattachés au code central « défense des intérêts »..</i>	<i>252</i>
<i>Tableau 47 : Consolidation de la catégorie principale « pratiques normatives ».....</i>	<i>258</i>
<i>Tableau 48 : Analyse fréquentielle (catégorie principale MI-PID).....</i>	<i>259</i>
<i>Tableau 49 : Consolidation de la sous-catégorie « raviver l'esprit d'entreprise ».....</i>	<i>263</i>
<i>Tableau 50 : Consolidation de la sous-catégorie « ancrage spatial de l'entrepreneuriat ».....</i>	<i>266</i>
<i>Tableau 51 : Principales infrastructures à destination des entrepreneurs.....</i>	<i>267</i>
<i>Tableau 52 : Consolidation de la sous-catégorie « réseaux normatifs interorganisationnels ».....</i>	<i>270</i>
<i>Tableau 53 : Consolidation de la catégorie principale « pratiques cognitives ».....</i>	<i>273</i>
<i>Tableau 54 : Analyse fréquentielle (catégorie principale MI-PC).....</i>	<i>274</i>
<i>Tableau 55 : Codes utilisés pour mesurer le lien entre ECI et innovation.....</i>	<i>283</i>
<i>Tableau 56 : Principaux ECI organisés de janvier 2016 à janvier 2018.....</i>	<i>284</i>
<i>Tableau 57 : Synthèse du travail de catégorisation.....</i>	<i>287</i>
<i>Tableau 58 : Synthèse des pratiques institutionnelles de la gouvernance.....</i>	<i>296</i>
<i>Tableau 59 : Principales actions de la gouvernance pour raviver l'esprit.....</i>	<i>305</i>

Tables des matières

INTRODUCTION GENERALE	5
1. <i>Contextualisation de la recherche</i>	7
2. <i>Point de vue adopté</i>	10
3. <i>Problématique</i>	12
4. <i>Positionnement méthodologique</i>	13
5. <i>Plan du travail doctoral</i>	14
PARTIE 1 : DE L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL A SA GOUVERNANCE	15
CHAPITRE I. VERS UNE COMPREHENSION GLOBALE DE L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL.....	17
SECTION 1 : GENESE DU CONCEPT D'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL	17
1. <i>Antécédents de recherche de l'écosystème entrepreneurial</i>	18
1.1. <i>Apports théoriques de l'ancrage spatial des dynamiques économiques</i>	18
1.1.1. <i>Districts industriels et clusters</i>	18
1.1.2. <i>Systèmes régionaux d'innovation</i>	20
1.2. <i>L'écosystème en tant que réseau dynamique pour l'entrepreneuriat</i>	23
2. <i>L'écosystème entrepreneurial : un phénomène à éclaircir</i>	26
2.1. <i>Entrepreneur et entrepreneuriat</i>	26
2.2. <i>Écosystème entrepreneurial : comprendre la genèse des deux notions</i>	29
2.3. <i>Attributs des écosystèmes entrepreneuriaux à succès</i>	32
SECTION 2 : DE LA COMPREHENSION A LA THEORISATION DE L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL	36
1. <i>L'écosystème entrepreneurial : une notion polymorphique</i>	37
1.1. <i>Diversité de points de vue</i>	37
1.2. <i>Définitions de l'écosystème entrepreneurial</i>	39
2. <i>L'écosystème entrepreneurial : une approche systémique</i>	41
2.1. <i>De l'entrepreneuriat à l'écosystème entrepreneurial</i>	41
2.2. <i>Vers un environnement propice à la création d'entreprises</i>	43
2.3. <i>Des attributs à leurs interactions</i>	46
2.4. <i>Un champ organisationnel complexe</i>	49
3. <i>L'écosystème entrepreneurial : une entité évolutive</i>	52
3.2. <i>Prémices d'un écosystème entrepreneurial</i>	52
3.2.1. <i>Structuration verticale et exogène</i>	53
3.2.2. <i>Structuration horizontale et endogène</i>	55
3.2.2.1. <i>Théorie des systèmes adaptatifs complexes</i>	55
3.2.2.2. <i>Approche par les conventions</i>	56
3.3. <i>L'écosystème entrepreneurial, toujours en mouvement</i>	58
3.3.1. <i>Écosystème entrepreneurial naissant versus avancé</i>	58
3.3.2. <i>L'écosystème entrepreneurial dans le temps</i>	60
3.3.3. <i>Approche par les processus</i>	62
CHAPITRE II. LA GOUVERNANCE DES ECOSYSTEMES ENTREPRENEURIAUX PAR L'APPROCHE DES PRATIQUES INSTITUTIONNELLES.....	67
SECTION 1 : ÉCOSYSTEME ENTREPRENEURIAL ET ENJEUX DE GOUVERNANCE	67
1. <i>Application du concept de gouvernance à l'écosystème entrepreneurial</i>	68
1.1. <i>Un concept plurivoque</i>	69
1.1.1. <i>Gouvernance centralisée des réseaux d'organisations</i>	69
1.1.2. <i>Gouvernance distribuée des réseaux d'organisations</i>	72
1.2. <i>Écosystème entrepreneurial : approche ascendante versus approche descendante</i>	74
1.2.1. <i>Un réseau autorégulé</i>	74
1.2.2. <i>Un réseau orienté</i>	76
2. <i>La gouvernance : un phénomène complexe pour l'écosystème entrepreneurial</i>	78
2.1. <i>Les défis des relations interorganisationnelles</i>	79
2.1.1. <i>Une gouvernance pour fédérer les membres de l'écosystème</i>	79
2.1.2. <i>Une gouvernance pour coordonner</i>	82
2.2. <i>Vers un pilotage de l'écosystème entrepreneurial</i>	84
2.2.1. <i>Un acteur central dans la gouvernance</i>	84
2.2.2. <i>Un mode de gouvernance adapté à l'évolution de l'écosystème entrepreneurial</i>	85
SECTION 2 : INSTITUTIONS ET ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL	87
1. <i>Apports de la théorie des institutions</i>	88

1.1.	Définir la notion d'institution.....	88
1.2.	Définir la notion d'environnement institutionnel.....	90
1.3.	Environnement institutionnel et entrepreneuriat.....	90
2.	<i>Apports de la théorie néo-institutionnelle (TNI)</i>	92
2.1.	Vers une explication du rôle de l'acteur en tant qu'agent du changement.....	92
2.1.1.	Aux origines de la théorie néo-institutionnelle.....	93
2.1.2.	Entrepreneur institutionnel <i>versus</i> travail institutionnel.....	94
2.2.	Gouvernance et changement institutionnel.....	96
2.2.1.	Aperçu du travail institutionnel.....	96
2.2.2.	Les leviers de la création d'institutions.....	98
3.	<i>Pratiques institutionnelles en faveur de l'entrepreneuriat</i>	100
3.1.	Des interventions nombreuses et justifiées en faveur d'un environnement institutionnalisé pour l'entrepreneuriat.....	101
3.2.	Des interventions orientées et risquées pour un nouvel environnement institutionnel.....	103
3.3.	Gouvernance et environnement institutionnalisé de l'écosystème entrepreneurial.....	105
CONCLUSION PARTIE 1.....		108
PARTIE II : DE LA PROBLEMATIQUE A LA METHODOLOGIE.....		110
CHAPITRE III. DE LA PROBLEMATIQUE AU TERRAIN DE RECHERCHE.....		112
SECTION 1. CADRE DE LA RECHERCHE ET CHOIX METHODOLOGIQUES.....		112
1.	<i>Problématique et création de connaissances</i>	112
1.1.	Positionnement épistémologique.....	112
1.1.1.	Paradigme interprétativiste et contextualisation.....	113
1.1.2.	Raisonnement et exploration.....	115
1.1.3.	Voie de construction de notre objet de recherche.....	116
2.	<i>Une recherche placée dans la théorie ancrée</i>	118
2.1.	Analyse qualitative progressive des données.....	118
2.1.1.	Quelques principes de la théorie ancrée.....	119
2.1.2.	Une analyse par théorisation ancrée.....	121
2.2.	Scientificité de la recherche.....	123
3.	<i>Orientations de la recherche</i>	128
3.1.	Justifications des cadres adoptés.....	128
3.1.1.	Cadre empirique.....	128
3.1.2.	Cadre théorique.....	129
3.1.3.	Cadre méthodologique.....	132
3.2.	Architecture de recherche.....	135
SECTION 2. ÉTUDE D'UN ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL.....		136
1.	<i>Présentation du terrain de recherche</i>	136
1.1.	Le choix de l'étude de cas et du terrain.....	136
1.1.1.	Une étude de cas unique.....	137
1.1.2.	La ville en tant que support privilégié du développement de l'entrepreneuriat.....	139
1.2.	Un contexte favorable à l'entrepreneuriat et à l'innovation.....	142
1.2.1.	Du cadre européen à la stratégie locale.....	142
1.2.2.	Les atouts d'une ville pour entreprendre.....	144
2.	<i>Organisation de l'écosystème entrepreneurial amiénois</i>	148
2.1.	Un objectif : la croissance des entreprises.....	148
2.1.1.	À la recherche d'un écosystème plus performant.....	149
2.1.2.	Accompagner les entrepreneurs de l'idée au projet.....	150
2.2.	Vers un aperçu global de l'écosystème entrepreneurial amiénois.....	151
2.2.1.	Les entrepreneurs dans l'écosystème entrepreneurial.....	152
2.2.1.1.	Une communauté hétérogène.....	152
2.2.1.2.	Un rôle d'animateur pour l'écosystème entrepreneurial.....	154
2.2.2.	Représentation de l'écosystème entrepreneurial amiénois.....	156
CHAPITRE IV. DU MODE DE COLLECTE AU TRAITEMENT DES DONNEES.....		163
SECTION 1. UNE RECHERCHE FONDEE SUR L'OBSERVATION PARTICIPANTE MASQUEE.....		163
1.	<i>Méthode d'observation</i>	163
1.1.	Principes généraux appliqués.....	164
1.1.2.	Observation non structurée.....	166
1.2.	L'observation masquée : une configuration d'enquête particulière.....	168
1.2.1.	L'observateur dans l'observation.....	168
1.2.2.	Justifications de l'observation participante masquée.....	171
2.	<i>Une démarche introspective</i>	176
2.1.	Questions déontologiques.....	176

2.2.	La réflexivité comme réponse à la perte de distance.....	181
SECTION 2.	RECUEIL ET TRAITEMENT DES DONNEES.....	190
1.	<i>La collecte du matériau empirique</i>	191
1.1.	Place du chercheur-observateur.....	191
1.1.1.	Observer et saisir.....	192
1.1.2.	Représentativité et effets du chercheur.....	195
1.2.	Échantillonnage théorique.....	198
1.3.	Outils de recueil des données.....	199
1.3.1.	Journal de terrain.....	200
1.3.2.	Les autres outils utilisés.....	202
2.	<i>Analyse comparative et continue des données</i>	205
2.1.	De l'examen descriptif des données à la mise en relation des catégories.....	208
2.1.1.	Codification du matériau empirique.....	208
2.1.2.	Catégorisation.....	210
2.1.3.	Mise en relation des catégories et propriétés.....	213
2.2.	De l'intégration analytique à la consolidation de la théorisation.....	214
2.2.1.	Intégration et modélisation des phénomènes émergents.....	215
2.2.2.	Théorisation.....	217
CONCLUSION PARTIE 2.....		220
PARTIE III : DES RESULTATS A LA DISCUSSION GENERALE.....		221
CHAPITRE V. APPREHENDER LA GOUVERNANCE DANS L'ECOSYSTEME		
ENTREPRENEURIAL.....		223
SECTION 1. CARACTERISER LA GOUVERNANCE DE L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL.....		223
1.	<i>Projet institutionnel d'une coalition d'acteurs</i>	223
1.1.	Une coalition d'acteurs pour former la gouvernance stratégique.....	226
1.1.1.	Une nouvelle stratégie d'intervention.....	227
1.1.2.	Conditions institutionnelles pour l'émergence de nouvelles pratiques.....	230
1.2.	Gouvernance opérationnelle : le rôle d'Amiens Cluster.....	234
1.2.1.	Caractéristiques de l'entité Amiens Cluster.....	235
1.2.2.	Fédérer et coordonner les membres de l'écosystème entrepreneurial.....	240
SECTION 2. ANALYSE DES PRATIQUES INSTITUTIONNELLES DANS L'ECOSYSTEME ENTREPRENEURIAL.....		243
1.	<i>Dimension politique de la gouvernance</i>	243
1.1.	Légitimité pour la création de nouvelles institutions.....	244
1.1.1.	Associer les acteurs locaux au changement institutionnel.....	245
1.1.2.	Acquisition et transformation de ressources.....	247
1.2.	Définir un cadre de coopération en appui aux activités entrepreneuriales.....	250
1.2.1.	Organiser le soutien à l'entrepreneuriat.....	250
1.2.2.	Standardiser l'accompagnement entrepreneurial.....	255
1.2.3.	Modalités de partage de la gouvernance.....	256
2.	<i>Dimension normative de la gouvernance</i>	258
2.1.	Spécialisation du territoire.....	259
2.2.	De l'esprit aux lieux intégrés à l'entrepreneuriat.....	261
2.2.1.	Propager un nouveau système de représentation.....	263
2.2.2.	Rendre apparent l'esprit d'entreprendre.....	266
2.3.	Réseaux normatifs interorganisationnels :.....	270
3.	<i>Dimension cognitive de la gouvernance</i>	273
3.1.	Faciliter l'adoption de nouvelles pratiques en faveur de l'entrepreneuriat.....	275
3.2.	Représentation de l'environnement institutionnel.....	278
3.3.	Stimuler de nouvelles connaissances et compétences.....	280
CHAPITRE VI. ROLES DE LA GOUVERNANCE DANS LE CHANGEMENT INSTITUTIONNEL		
VIS-A-VIS DE L'ENTREPRENEURIAT.....		289
SECTION 1. COMPREHENSION DES PROCESSUS EN JEU DANS LE TRAVAIL DE CREATION INSTITUTIONNELLE....		289
1.	<i>La gouvernance et ses impacts sur l'écosystème entrepreneurial</i>	290
1.1.	Une gouvernance hiérarchique.....	290
1.2.	Gouvernance et pratiques institutionnelles en faveur de l'entrepreneuriat.....	293
1.2.1.	Levier politique.....	296
1.2.2.	Levier normatif.....	299
1.2.3.	Levier cognitif.....	300
2.	<i>Complémentarité des leviers du travail de création institutionnelle</i>	302
2.1.	Construire un cadre fédérateur pour soutenir l'entrepreneuriat.....	302
2.2.	Faciliter l'émergence d'une culture entrepreneuriale.....	304
2.3.	Favoriser les dynamiques d'apprentissage pour soutenir les projets innovants.....	306

SECTION 2. THEORISATION ET CONFRONTATION DES THEORIES A L'EMPIRIE.....	308
1. <i>Gouvernance de l'écosystème entrepreneurial : un élément clé dans la construction d'un environnement institutionnalisé</i>	309
2. <i>L'écosystème entrepreneurial : au cœur du phénomène</i>	310
2.1. Une notion à enrichir.....	310
2.2. Critères de développement et construction écosystémique	313
3. <i>Gouvernance et changement institutionnel en faveur de l'entrepreneuriat</i>	318
3.1. Approche descendante versus approche ascendante.....	318
3.2. Gouvernance de l'écosystème entrepreneurial et gouvernance des réseaux	321
3.3. Gouvernance de l'écosystème entrepreneurial et théorie institutionnelle	323
CONCLUSION DE LA PARTIE III	328
CONCLUSION GENERALE	329
1. <i>Objectifs de la recherche</i>	330
2. <i>Démarche suivie</i>	331
3. <i>Principaux résultats de la recherche</i>	332
4. <i>Apports de la recherche</i>	334
4.1. Apports théoriques.....	334
4.2. Apports méthodologiques	336
4.3. Apports managériaux.....	336
5. <i>Limites et perspectives</i>	340
BIBLIOGRAPHIE	342
ANNEXES	363
INDEX DES FIGURES	401
INDEX DES TABLEAUX	402
TABLES DES MATIERES	404

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'approfondir la manière dont la gouvernance de l'écosystème entrepreneurial participe à la construction de son environnement institutionnel. Nous intégrons les apports des travaux sur l'écosystème entrepreneurial ainsi que ceux qui traitent de sa gouvernance en tant que facteur essentiel destiné à soutenir l'évolution de l'écosystème. Nous mobilisons également les travaux relatifs à l'approche institutionnelle afin d'explorer plus efficacement les actions de la gouvernance dans la création d'un environnement institutionnalisé propice aux entrepreneurs. Chaque écosystème entrepreneurial est marqué par un contexte unique et ne constitue pas un champ organisationnel statique. Cette recherche permet d'explorer les mécanismes à l'œuvre qui orientent et régulent les actions individuelles ou collectives vis-à-vis de l'entrepreneuriat dans l'écosystème d'Amiens Métropole. L'étude empirique a pour objectif principal d'explorer en profondeur la réalité du travail de création institutionnelle à l'œuvre. La recherche mobilise la méthode de la théorie ancrée et la technique de l'observation participante. Nos résultats permettent d'identifier un ensemble de pratiques institutionnelles de nature politique, normative et cognitive mises en œuvre par la structure de gouvernance. Ces pratiques influencent plusieurs dimensions intermédiaires de l'entrepreneuriat à travers l'essor d'un cadre fédérateur pour les entrepreneurs, l'émergence d'une culture entrepreneuriale et le développement de dynamiques d'apprentissage dans l'écosystème. Nous confirmons un rôle dynamique de la gouvernance. Nous montrons également que la gouvernance prend forme à travers l'action concertée d'un petit groupe d'acteurs. Cette gouvernance stratégique de l'écosystème entrepreneurial est utile pour allouer de nouvelles ressources et tenter de pallier les faiblesses structurelles de ce dernier. Il en résulte l'apparition d'une instance de gouvernance opérationnelle en charge de coordonner les autres membres et d'organiser l'offre de soutien à destination des entrepreneurs.

Mots-clés

Gouvernance, Écosystème entrepreneurial, Travail institutionnel, Environnement institutionnel, Entrepreneuriat.

Abstract

The aim of this research is to further investigate how the governance of the entrepreneurial ecosystem contributes to the construction of its institutional environment. We integrate the contributions of the work on the entrepreneurial ecosystem as well as those dealing with its governance as a key factor to support the evolution of the ecosystem. We also mobilize the work on the institutional approach in order to explore more effectively the actions of governance in creating an institutionalized environment conducive to entrepreneurs. Each entrepreneurial ecosystem is characterized by a unique context and is not a static organizational field. This research explores the mechanisms at work that guide and regulate individual and collective actions towards entrepreneurship in the Amiens Metropole ecosystem. The main objective of the empirical study is to explore in depth the reality of the institutional creation work at work. The research mobilizes the grounded theory method and the technique of participant observation. Our results allow us to identify a set of institutional practices of a political, normative and cognitive nature implemented by the governance structure. These practices influence several intermediate dimensions of entrepreneurship through the development of a unifying framework for entrepreneurs, the emergence of an entrepreneurial culture and the development of learning dynamics in the ecosystem. We confirm the dynamic role of the governance. We also show that governance takes shape through the concerted action of a small group of actors. This strategic governance of the entrepreneurial ecosystem is useful for allocating new resources and attempting to overcome structural weaknesses in the ecosystem. The result is the emergence of an operational governance body in charge of coordinating the other members and organizing the support offered to entrepreneurs.

Keywords

Governance, Entrepreneurial ecosystem, Institutional work, Institutional environment, Entrepreneurship.