



Vers l'émergence d'un écosystème de l'accompagnement entrepreneurial

Christina THEODORAKI

Doctorante en Sciences de
Gestion

LABEX ENTREPRENDRE,
Université Montpellier 1
France

Karim MESSEGHEM

Professeur des universités

LABEX ENTREPRENDRE,
Université Montpellier 1
France

Résumé

La multitude d'acteurs intervenant dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial présente une forme d'organisation complexe. La communication explore une nouvelle perspective dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial situé le croisement des approches de l'écosystème et des réseaux. Celle-ci permet de caractériser un nouveau type d'écosystème : l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. L'étude emploie une méthode qualitative fondée sur l'analyse de la littérature et l'analyse multi-acteurs basée sur des entretiens semi-directifs avec quatre principaux groupes d'acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Les résultats permettent d'identifier et caractériser l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial ainsi que sa représentation en lien avec l'écosystème entrepreneurial. La principale contribution de l'article réside sur le soutien aux différents acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial afin de comprendre sa composition et ainsi élaborer une stratégie globale efficace.

Mots clés : écosystème entrepreneurial, écosystème de l'accompagnement entrepreneurial, incubateurs, réseaux.

Vers l'émergence d'un écosystème de l'accompagnement entrepreneurial

INTRODUCTION

Le succès de la Silicon Valley des années 1970 a suscité l'intérêt des chercheurs et des pouvoirs publics qui cherchent à répliquer le concept et à renforcer le développement économique local (Neck *et al.*, 2004). Malgré cette volonté, il existet très peu de preuves voire aucune, sur la réussite de ces tentatives (Aaboen, 2009). Isenberg (2011) suggère que les gouvernements ne devraient plus gaspiller les ressources publiques en tentant vainement de répliquer des concepts réussis dans d'autres contextes pour essayer de construire leur propre écosystème entrepreneurial selon leurs spécificités territoriales.

En parallèle, les incubateurs ont été désignés comme un outil de développement économique visant à aider la création et le développement des jeunes entreprises dans une communauté (Sherman et Chappell, 1998). Le terme d'incubateur apparait dans la littérature anglo-saxonne comme un « mot ombrelle » qui définit les organisations facilitant l'émergence et le développement d'entreprises, en fournissant des bureaux, des services partagés et de l'assistance entrepreneuriale (Hackett et Dilts, 2004a; Aernoudt, 2004 ; Bøllingtoft, 2012). Ce travail mobilise le terme « incubateur » au sens anglo-saxon qui peut être interprété par « structure d'accompagnement » dans le contexte francophone.

Depuis les années 1980, le nombre d'incubateurs a considérablement augmenté dans tous les pays (Allen et McCluskey, 1990). De plus, ces structures sont entourées par des réseaux d'acteurs composés à la fois de groupes de personnes et d'organisations : des dirigeants, des consultants, des élus politiques, des institutions publiques, des membres de la communauté, des business angels, des capital-risqueurs, des professionnels spécialisés, des entrepreneurs, des universités, etc. (Hackett et Dilts, 2004b). Le champ de l'accompagnement entrepreneurial se révèle être composé par une multitude d'acteurs hétérogènes aux objectifs différents (Aernoudt, 2004 ; Bøllingtoft, 2012). Cette composition complexe explique l'intérêt d'étudier l'accompagnement entrepreneurial à partir de la notion des écosystèmes d'affaires.

Pour Moore (1993), une entreprise n'est pas un élément singulier d'une industrie, mais le composant d'un écosystème qui représente le croisement de plusieurs industries. Kuratko et Audretsch (2009) remarquent d'ailleurs que le 21^{ème} siècle est marqué par des changements dans l'atmosphère des entreprises avec la promotion de nouvelles formes organisationnelles et un management plus innovant. Koenig (2013) défend ainsi l'idée qu'il existe une grande variété d'écosystèmes et non pas seulement un type. Dans cette communication, nous mobiliserons cette approche en nous concentrant sur trois principaux types d'écosystèmes : l'écosystème d'affaires, l'écosystème entrepreneurial et l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Nous proposons ainsi une analyse située au niveau méso qui permette de lier à la fois les niveaux macro et micro au travers de différents types d'écosystèmes identifiés.

Malgré la multiplication de travaux académiques mobilisant la notion d'écosystème, il existe pourtant un manque de connaissances sur l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial.

Dans la littérature antérieure, l'écosystème apparaît comme un système complexe étudié par le biais de l'approche des réseaux inter-organisationnels. Nous adopterons la même approche afin d'étudier les différents types d'écosystèmes et celui notamment de l'accompagnement entrepreneurial. Ainsi, cette contribution vise à répondre à la question suivante : **comment l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial s'articule-t-il avec l'écosystème entrepreneurial ?**

Pour répondre à cette question de recherche, cette communication se structure en quatre parties. Premièrement, à partir d'une revue de littérature, nous définirons les notions d'écosystème d'affaires et d'écosystème entrepreneurial en mettant en exergue leurs composants et leurs caractéristiques. Nous nous appuyerons sur l'approche par les réseaux en retenant celle-ci comme cadre théorique pour représenter les différents types d'écosystèmes. Deuxièmement, nous présentons notre choix d'une méthode de recherche qualitative. Troisièmement, nous exposons nos résultats afin de finalement les discuter dans un quatrième point.

1. Une clarification de la notion d'écosystème

Cette première partie vise par le biais d'une revue de littérature à répondre à un double objectif : éclaircir la compréhension de la notion d'écosystème en distinguant écosystème d'affaires et écosystème entrepreneurial, ainsi que démontrer le lien entre cette notion d'écosystème et l'approche par les réseaux.

1.1 L'écosystème d'affaires (ESA) : La définition de base

En 1993, le concept d'écosystème fait son apparition dans le champ du management avec les travaux de Moore caractérisés comme une innovation personnalisée dans le monde scientifique (Edouard et Gratacap, 2010). L'auteur définit l'écosystème à partir d'une approche biologique pour expliquer les relations de coopération dans un système d'acteurs (Kœnig, 2012). Depuis, plusieurs auteurs ont utilisé le concept d'écosystème, mais sa définition est parfois ambiguë et peu approfondie (Peltoniemi et Vuori, 2004 ; Daidj, 2011 ; Kœnig, 2012). De plus, ce concept d'écosystème a été très critiqué dans la littérature académique (Daidj, 2011 ; Fréry *et al.*, 2012 ; Kœnig 2012). Au-delà de ces critiques, Fréry *et al.* (2012) reconnaissent qu'il a contribué à faire évoluer le champ du management stratégique. Dans ce sens, l'écosystème d'affaires présente une nouvelle unité d'analyse permettant d'enrichir un nouveau paradigme stratégique (Edouard et Gratacap, 2010).

En croisant les travaux de différents auteurs, il apparaît possible de mieux définir cette notion d'écosystème d'affaires qui peut être vue comme une forme d'organisation hybride visant la création de valeur pour des membres liés les uns aux autres (Isckia, 2011 ; Iansiti et Levien,

2004). Gueguen et Torrès (2004 : 229) considèrent l'écosystème d'affaires comme une « *coalition hétérogène d'entreprises relevant de secteurs différents et formant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeurs structurée en réseau autour d'un leader qui arrive à imposer ou à faire partager sa conception commerciale ou son standard technologique* ». L'écosystème d'affaires d'une entreprise est évolutif sans frontières fixes comprenant les clients, les fournisseurs, les firmes complémentaires, les concurrents, les organismes de réglementation, les médias etc. (Iansiti et Levien, 2004). Il est présenté comme une structure dynamique qui intègre l'ensemble des populations d'organismes interconnectés tels que les petites entreprises, les grandes entreprises, les universités, les centres de recherche, les organisations du secteur public et les autres parties prenantes qui influent le système (Peltoniemi et Vuori, 2004).

Sans chercher à être exhaustif, le tableau ci-dessous synthétise les principales définitions et interprétations de l'écosystème d'affaires de façon chronologique. Ce tableau permet ainsi de mieux cerner les principales caractéristiques et les composants de cet écosystème.

Tableau 1: Les principales définitions de l'écosystème d'affaires (ESA)

Auteurs	Définitions et interprétations	Apport
Moore, 1993	« Une communauté économique soutenue par l'interaction d'individus et d'organisations »	<ul style="list-style-type: none"> • Forme d'organisation
Iansiti et Levien, 2004 : 69	« Like an individual species in a biological ecosystem, each member of a business ecosystem ultimately shares the fate of the network as a whole , regardless of that member's apparent strength. »	<ul style="list-style-type: none"> • Sort partagée entre les membres • Dimension collective
Peltoniemi et Vuori, 2004 : 279	Un écosystème est : « une structure dynamique qui se compose d'une population d'organismes interconnectés... » tels que « ...de petites entreprises, de grandes entreprises, des universités, des centres de recherche, des organisations du secteur public et d'autres parties qui influent le système ».	<ul style="list-style-type: none"> • Interconnexion des acteurs • Dimension dynamique
Teece, 2007 : 1325	« The community of organizations, institutions, and individuals that impact the enterprise and the enterprise's customers and supplies »	<ul style="list-style-type: none"> • Forme d'organisation
Ben Letaifa, 2009 : 5	« L'écosystème se définit comme la structure regroupant les réseaux existants dans une ou plusieurs industries données, ainsi que leur mode de fonctionnement »	<ul style="list-style-type: none"> • Regroupement par réseaux d'acteurs • Multitudes d'industries
Edouard et Gratacap, 2011 : 136	« Un écosystème est un réseau stratégique d'acteurs et d'organisations en coopération »	<ul style="list-style-type: none"> • Forme en réseau • Coopération
Mira-Bonnardel et al., 2012 : 125	« Le concept d'écosystème est convoqué en référence à un environnement élargi , dans lequel des acteurs hétérogènes , dotés de compétences spécifiques , sont susceptibles d'intervenir à des degrés divers dans un processus de création de valeur collectif piloté par une entreprise »	<ul style="list-style-type: none"> • Liaison des acteurs possédant des compétences divers et spécifiques pour la création de la valeur • Dimension d'hétérogénéité et de leadership

Suite à cette première notion d'écosystème d'affaires émergée dans le champ du management stratégique, une seconde plus récente s'est développée dans le champ de l'entrepreneuriat.

1.2 L'écosystème entrepreneurial (ESE) : une définition très large

Dans des travaux récents, Voelker (2012) compare l'écosystème entrepreneurial avec un écosystème naturel. Pour lui, un écosystème naturel contient divers agencements de composants biologiques. De la même manière, il propose qu'un écosystème entrepreneurial contienne différents niveaux d'entrepreneuriat. En effet, l'écosystème entrepreneurial est composé d'acteurs économiques et de facteurs environnementaux existants dans un territoire (Spilling, 1996). Plus précisément, l'écosystème entrepreneurial comprend trois dimensions : les acteurs qui le composent et leurs interactions (réseau informel et formel), l'infrastructure physique et la culture entrepreneuriale (Cohen, 2006 ; Neck *et al.*, 2004). Gnyawali et Fogel (1994) développent un modèle de l'environnement entrepreneurial basé sur cinq dimensions : les politiques et procédures gouvernementales, les conditions socio-économiques, les compétences entrepreneuriales et commerciales, le soutien financier aux entreprises et le soutien non financier. Isenberg (2011) propose une représentation plus détaillée de l'écosystème entrepreneurial autour de six domaines : la politique, le capital financier, la culture, le soutien, le capital humain et le marché. Il apparaît que la multitude d'acteurs, leur rôle et les facteurs environnementaux complexifient l'étude des écosystèmes (Spilling, 1996). Ces derniers sont également caractérisés par une dualité spatiotemporelle liée à la dynamique d'évolution, ainsi qu'à la proximité et l'impact culturel du territoire (Gueguen et Torrès, 2004 ; Daidj, 2011 ; Isenberg, 2011).

La majorité des travaux sur l'écosystème entrepreneurial utilise une approche macro-économique en établissant des études comparatives entre différents pays (Chandra et Chao, 2011 ; Kantis et Federico, 2012 ; Voelker, 2012). Chandra et Chao (2011) soulignent l'importance d'adapter les modèles globaux aux besoins locaux ou territoriaux. En étudiant l'écosystème entrepreneurial en Amérique latine, Kantis et Federico (2012) notent que plusieurs régions mettent en œuvre des politiques basées sur des approches écosystémiques pour favoriser la création d'entreprises. Cette notion d'écosystème prend ainsi de plus en plus de poids dans le champ de l'entrepreneuriat. Le tableau ci-dessous regroupe les principales définitions qui ont été proposées en vue de saisir la spécificité de l'écosystème entrepreneurial.

Tableau 2 : Les principales définitions de l'écosystème entrepreneurial (ESE)

Auteurs	Définitions et interprétations	Apport
Spilling, 1996 : 91, 95	Le concept d'un système entrepreneurial est défini comme : <i>“the complexity and diversity of actors, roles, and environmental factors that interact to determine the entrepreneurial performance of a region or locality”</i> ; <i>“The entrepreneurial system consists of all economic actors and environmental factors existing in a geographical area.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques : complexité et diversité des acteurs et des rôles • Composants : acteurs économiques et facteurs environnementaux • Dimension géographique

Cohen, 2006 : 2-3	« <i>Entrepreneurial ecosystems represent a diverse set of inter-dependent actors within a geographic region that influence the formation and eventual trajectory of the entire group of actors and potentially the economy as a whole</i> »... « <i>Entrepreneurial ecosystems evolve through a set of interdependent components which interact to generate new venture creation over time</i> ».	<ul style="list-style-type: none"> • Interaction • Interdépendance • Zone géographique • Influence globale • Evolutivité • Objectif : création d'entreprises
Pistrui et al., 2008 : 2	« <i>An entrepreneurial ecosystem links people by vision, commitment, passion, and innovation surrounding the achievement of a common goal</i> ».	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif commun • Vision partagée, engagement, passion, innovation
Isenberg, 2010 : 43	« <i>The entrepreneurship ecosystem consists of a set of individual elements—such as leadership, culture, capital markets, and open-minded customers—that combine in complex ways.</i> »	<ul style="list-style-type: none"> • Dimension individuelle des composants de l'écosystème • Autonomie et complexité de leur liaison
Isenberg, 2011 : 11	« <i>Entrepreneurship, to be self-sustaining, requires an ecosystem, and an ecosystem requires proximity so the different domains can evolve together and become mutually reinforcing.</i> »	<ul style="list-style-type: none"> • Liaison de l'écosystème et de l'entrepreneuriat • Dimension de dépendance mutuelle, d'autosuffisance et de proximité
Roberts et Eesley, 2011 : 51	« <i>A complex community of living and nonliving things that are functioning together as a unit</i> »	<ul style="list-style-type: none"> • Diversité • Unité
Voelker, 2012 : 44	« <i>Just as a natural ecosystem contains varying arrangements of biological components, so to do entrepreneurial ecosystems possess differing types and levels of entrepreneurship.</i> »	<ul style="list-style-type: none"> • Liaison de l'écosystème entrepreneurial avec les différents types et niveaux d'entrepreneuriat d'un pays
Kantis et Federico, 2012 : 2	« <i>Ecosystems consist of a set of different interconnected actors within a specific area, which includes at least the following building blocks: universities and R&D institutions, qualified human resources, formal and informal networks, governments, angel investors and venture capitalists, professional service providers, and an enterprising culture which connects all of these factors in an open and dynamic way.</i> »	<ul style="list-style-type: none"> • Liaison d'acteurs indépendants avec la culture entrepreneuriale dans un domaine spécifique • Dimension d'« open écosystème » de façon dynamique

Ce tableau de synthèse met en exergue les caractéristiques de l'écosystème entrepreneurial. Ce dernier est principalement marqué par une forte hétérogénéité d'acteurs comprenant des entreprises, des institutions publiques ou privées, des investisseurs, etc. La complexité de l'écosystème entrepreneurial tient à cette multitude d'acteurs, ainsi qu'à l'existence d'une stratégie de coopération qui est issue d'une logique concurrentielle liée au leadership. L'écosystème entrepreneurial présente également une dimension temporelle grâce à son évolutivité et une dimension géographique due à la proximité des acteurs. Enfin, les travaux antérieurs mettent en évidence l'importance de la culture entrepreneuriale au sein de l'écosystème (Cohen, 2006 ; Neck *et al.*, 2004 ; Isenberg, 2010 et 2011 ; Kantis et Federico, 2012).

1.3L'approche par les réseaux pour mieux définir les écosystèmes

La théorie de réseaux a fait son apparition dans le champ de l'entrepreneuriat à la fin des années 1980 (Hoang et Antoncic, 2003). Jack (2010) considère que le concept de réseaux est devenu un élément-clé de ce champ de recherche. Ce concept impacte non seulement les individus mais également les organisations, leur management et leur évolution. Les travaux antérieurs sur les écosystèmes ont précisément pointé le manque de connaissances sur les interactions entre les individus, les groupes et les organisations qui s'y déroulent. Par conséquent, l'approche par les réseaux constitue un cadre théorique adapté à la compréhension de l'écosystème entrepreneurial. Elle pourrait également permettre de mettre en exergue un nouveau type d'écosystème : celui de l'accompagnement entrepreneurial. Il s'agirait alors d'analyser sous l'angle des réseaux les interactions des incubateurs et leurs impacts en termes d'*outcomes* entrepreneuriaux.

Le contenu du réseau est effectivement fondé sur les relations interpersonnelles et inter-organisationnelles entre les acteurs. Différents objectifs peuvent favoriser le développement de tels types de relations : l'accès à des ressources rares, l'apprentissage, le développement d'un savoir-faire spécifique, l'échange d'informations, l'échange de bonnes pratiques, de conseils ou la recherche de solutions pour des problèmes en lien avec le développement des projets incubés, etc. La logique des écosystèmes se rapproche clairement de celle des réseaux inter-organisationnels, sans pour autant se confondre (Daidj, 2011 ; Edouard et Gratacap, 2011 ; Gratacap, 2011). Trop souvent, des confusions sont opérées entre la notion d'écosystème et celle de réseau (Daidj, 2011). L'écosystème définit un espace plus large de fonctionnement de l'entreprise et il est plus riche que son réseau immédiat (Gueguen et Passebois-Ducros, 2011). Daidj (2011) présente l'écosystème comme une forme de réseau inter-entreprises. Elle distingue ce dernier en « *réseau de firmes* » représentant les relations horizontales (clients, fournisseurs) et en « *réseau transversal* » (intersectoriel) représentant les relations avec des firmes potentiellement complémentaires. Cette représentation n'intègre pas les entreprises concurrentes qui font partie de l'écosystème de l'entreprise et qui l'impactent positivement ou négativement.

Malgré tout, la théorie des réseaux, et notamment les travaux d'Assens (2003), d'Hamdouch et Depret (2003) et d'Ehlinger *et al.* (2007), s'avèrent intéressants pour représenter les différents types d'écosystèmes. Plus précisément, Assens (2003) distingue deux catégories de réseaux inter-organisationnels selon leur architecture : les réseaux en étoile « *star* » et les réseaux communautaires. Les premiers sont construits autour d'une entreprise pilote qui dispose d'un pouvoir supérieur aux autres membres. Le rôle de l'entreprise pilote est crucial pour le fonctionnement du réseau qui est composé par des relations hiérarchisées (Hamdouch et Depret, 2003). Le réseau « *star* » se caractérise ainsi par une asymétrie du pouvoir et un pilotage centralisé de la firme focale (Ehlinger *et al.*, 2007). Cette catégorie de réseau renvoie aux trous structuraux de Burt (1992), car la firme pivot vise à exploiter cette asymétrie de pouvoir, de ressources et d'informations en sa faveur. Nous pouvons donc considérer que le réseau « *star* » renvoie vers la notion de l'écosystème d'affaires qui est dirigé par une entreprise pilote ou « *keystone* », comme l'appelle Iansiti et Levien (2004). Les seconds types

de réseaux sont composés d'acteurs disposant d'un pouvoir équivalent. Les relations y sont équilibrées. Les principales caractéristiques sont ici la symétrie du pouvoir et le pilotage décentralisé (Ehlinger *et al.*, 2007). C'est un regroupement d'acteurs autour d'un objectif commun. Le réseau communautaire s'avère intéressant pour représenter l'écosystème entrepreneurial et l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial.

Malgré l'intérêt évident de l'application de la théorie des réseaux à la notion d'écosystème, des critiques ont été formulées et pointent des insuffisances conceptuelles, la difficulté à appliquer les réseaux comme un outil analytique et une focalisation excessive sur des travaux quantitatifs au détriment de travaux qualitatifs (Jack, 2010). Dans cette communication, nous proposons d'étudier la notion d'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial à partir de l'approche par les réseaux en mettant en œuvre une méthode de recherche qualitative. L'objectif est de permettre ainsi une meilleure compréhension de cette notion et de répondre aux principales critiques.

2. Méthodologie

Comme évoqué dans le point précédent, nous avons fait d'employer une méthode de recherche qualitative pour répondre à notre question de recherche. Cette méthode de recherche est appropriée pour étudier des concepts encore peu exploités dans la littérature (Miles et Huberman, 2003). Notre étude a un triple objectif : a) identifier les éléments généraux de définition de la notion de l'écosystème ; b) établir les liens entre l'écosystème entrepreneurial et l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial ; c) proposer une représentation de ces deux écosystèmes.

De plus, nous utilisons la méthode de la triangulation qui vise à combiner les techniques de collecte des données pour améliorer la validité des résultats (Mathison, 1988). Nous nous appuyons à la fois sur des données secondaires recueillies par une analyse documentaire et des données primaires issues d'entretiens semi-directifs. Plus précisément, nous avons mené une étude empirique auprès de quatre principaux groupes d'acteurs : des institutionnels et coordinateurs de réseaux, des responsables d'incubateurs et accompagnants, des porteurs de projets ou chefs d'entreprises et des organismes de financement. Au total, quatorze entretiens semi-directifs ont été réalisés en face-à-face à l'aide d'un guide d'entretien. Les principaux acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial ont ainsi été interrogés. La durée moyenne des entretiens effectués est de 1 heure 11 minutes. Cette étude qualitative a été menée dans la région Languedoc-Roussillon entre novembre 2013 et janvier 2014. La répartition des entretiens est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 3: Population : nombre d'entretiens par catégorie d'acteurs		
Catégories	Acteurs	Nombre d'entretiens
Institutionnels et coordinateurs des réseaux	Pouvoirs publics, autorités de régulation, collectivités locales et territoriales, communautés de communes, conseils généraux, élus politiques ...	4
Responsables d'incubateurs et accompagnants	Incubateurs, pépinières, hôtels d'entreprises, couveuses, chambres consulaires, pôles de compétitivité ...	7
Porteurs de projets ou chefs d'entreprises accompagnés	Entrepreneurs, entreprises incubées ...	1
Organismes de financement	Business angels, sociétés de capital-risque, banques, investisseurs publics, fonds européens ...	2
Total		14

Le groupe des institutionnels est composé par des organismes publics intervenant dans l'accompagnement entrepreneurial avec pour unique objectif le développement économique. Le groupe des coordinateurs de réseaux renvoie à des structures associatives qui fédèrent un ensemble d'acteurs d'accompagnement tels que le réseau des pépinières. Leur rôle se limite au bon fonctionnement du réseau en laissant l'accompagnement des porteurs de projets à leurs membres. Le groupe des responsables et accompagnants est composé par des directeurs de structures d'accompagnement, ainsi que de leurs conseillers. Le groupe des porteurs de projets ou chefs d'entreprises comprend les individus ou groupes d'individus qui s'adressent à une structure d'accompagnement pour créer ou développer leur affaire. Le groupe des organismes de financement est composé à la fois par des organismes publics ou privés qui ont pour objectif le financement des entreprises ou des porteurs de projets à fort potentiel ou en difficulté.

Cette approche multi-acteurs nous a permis de contrôler et minimiser les biais d'une interprétation mono-acteur ou de témoignages orientés consciemment ou non en fonction de ce que les interviewés pensent que le chercheur attend d'eux. La confrontation des témoignages des multiples acteurs nous permet de reconstituer une représentation fidèle de l'écosystème entrepreneurial et de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Ces entretiens ont été effectués à l'aide d'un guide d'entretien englobant 4 thèmes : l'organisation de la structure, la définition de la notion d'écosystème, les interactions entre les composants et leur impact sur la performance de la structure. De plus, ces entretiens ont été complétés par des données secondaires : l'analyse documentaire (rapports d'activité, articles de presse, sites internet) et l'observation participante et non participante à des événements et groupes de travail (2 réunions sous forme d'atelier de travail et de séance de créativité ainsi qu'une

participation à un évènement type start'up weekend¹) organisés par les acteurs de l'accompagnement entrepreneurial.

Pour le traitement des données, nous avons choisi l'approche thématique pour procéder à une analyse de contenu qui s'est déroulée en trois étapes. Tout d'abord, les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement. Dans une phase de dé-contextualisation, chaque document a été numérisé et classé afin d'effectuer la préparation nécessaire pour le codage. Dans un deuxième temps, les entretiens ont été codés à l'aide du logiciel Nvivo10. Nous avons opté pour un codage prérequis à partir de notre guide d'entretien. Cette étape nous a permis d'identifier les verbatim des acteurs interviewés témoignant des idées clés. Les différents codes décrivent les thèmes prédéfinis, les sous-thèmes ou les idées émergentes. Dans un troisième temps, une phase de re-contextualisation a été réalisée pour trier les codes. Au cours de cette étape, des codes ont été effacés, d'autres ont été créés et d'autres ont été regroupés.

Les principaux résultats de notre étude exploratoire sont présentés sous la forme de verbatim dans le point suivant.

3. Résultats

Les résultats sont présentés en trois temps. Premièrement, nous mettons en exergue l'importance de l'écosystème entrepreneurial. Deuxièmement, nous montrons l'existence d'un nouveau type d'écosystème lié au précédent : l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. Troisièmement, nos résultats sont rapprochés de l'approche par les réseaux pour proposer une représentation sous forme de réseau communautaire.

3.1 De l'écosystème entrepreneurial (ESE) à l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial (ESAE)

Nos résultats montrent l'existence d'un écosystème de l'accompagnement entrepreneurial qui se compose de différents éléments que nous allons ici détailler.

Tout d'abord, l'écosystème entrepreneurial peut être comparé au système solaire avec le soleil autour duquel gravitent différentes planètes. En se basant sur cette métaphore, le cœur de l'écosystème entrepreneurial est constitué par les entrepreneurs autour desquels gravitent différents acteurs et dispositifs pour favoriser la création et le développement des entreprises :

« Alors moi quand on me parle d'écosystème, je pense tout de suite un peu comme un système solaire. C'est-à-dire qu'on aurait la lune et autour les planètes qui tournent autour, enfin pas la lune, le soleil. Finalement l'entrepreneur serait le soleil et autour de lui, graviteraient des partenaires potentiels de son projet. » (Accompagnant interviewé)

¹ Evènement de 48 heures organisé par des acteurs de l'accompagnement entrepreneurial pour accélérer la création d'entreprises.

L'écosystème entrepreneurial apparait donc composé à la fois par des éléments physiques et non physiques. Il comprend un réseau horizontal (clients, fournisseurs) et un réseau vertical (concurrents, complémentaires).

« L'écosystème de l'entrepreneuriat, c'est l'entreprise qui est au centre pour moi. Donc sur la chaîne de valeurs, on va partir des fournisseurs de matières premières dans le cadre de la production, de l'activité. Donc les fournisseurs, les sous-traitants éventuellement, par la suite les voies de commercialisation jusqu'aux clients, les fonctions de support peut-être aussi, la communication de l'entreprise, des conseillers externes, comptables, notaires, avocats... » (Responsable d'incubateur interviewé)

L'écosystème entrepreneurial intègre également des organismes d'appui aux entrepreneurs : les organismes de financement publics ou privés (banques, business angels, capital-risque, etc.) ; les structures d'accompagnement (incubateurs, pépinières, cabinets de conseils, etc.) ; les organismes académiques (enseignement supérieur, centres de recherche, laboratoires, etc.) ; des groupements d'entreprises (entreprises actives, associations et syndicats professionnels, etc.). Les éléments non physiques renvoient à des éléments tels que la réglementation et la culture entrepreneuriale qui sont notamment liés à d'autres éléments géographiques (liens et interactions des acteurs).

« On a besoin de compenser nos aversions traditionnelles vis-à-vis du risque etc. vis-à-vis même de la culture entrepreneuriale (...) quand on regarde les Etats-Unis, on a toujours l'impression qu'il y a effectivement cette capacité à entreprendre, à aller de l'avant, voilà, une espèce de effectivement conquête permanente du Far West, à cet esprit pionner (...) mais peut-être un système culturel beaucoup plus adverse aux risques a besoin de tout ce système, justement, pour rassurer face aux risques. Il est très probable que nous, en France, sans ce système d'accompagnement, on n'arriverait pas effectivement à susciter l'entrepreneuriat. » (Coordinateur réseau interviewé)

Il ressort de ces verbatim et des entretiens effectués que l'écosystème entrepreneurial revêt une importance capitale dans l'encouragement de l'entrepreneuriat. Néanmoins, l'encouragement de la création d'entreprises ne suffit pas. Il faut aussi la soutenir et l'appuyer. C'est le rôle de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial.

3.2 L'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial (ESAE) : une définition au cœur de l'écosystème entrepreneurial (ESE)

L'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial (ESAE) est un ensemble d'acteurs socio-économiques et interdépendants partageant la même finalité d'accompagnement des entreprises. Il est composé de réseaux d'acteurs politiques et institutionnels, d'organismes de soutien, d'universités, d'associations professionnelles et d'organismes financiers qui peuvent répondre aux besoins des entreprises incubées. A l'aide de cette définition, l'écosystème de l'accompagnement peut alors se représenter comme un sous-écosystème au cœur de

l'écosystème entrepreneurial. Les deux types d'écosystèmes ont un objectif commun : la création et le développement d'entreprises.

« Pour moi l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial est un sous-ensemble de l'écosystème entrepreneurial. Voilà. Parce que quand tu poses la question c'est quoi l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial, tu poses la question c'est quoi l'écosystème du financement, c'est quoi l'écosystème des réseaux, c'est quoi, voilà, c'est un sous-ensemble d'une partie plus large qui est l'écosystème entrepreneurial. »
(Coordinateur réseau interviewé)

L'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial représente un moyen pour construire un écosystème entrepreneurial. Les deux types d'écosystèmes sont liés par une complémentarité de nécessité.

« Enfin c'est deux systèmes différents mais qui sont vraiment côte-à-côte, qui se côtoient, qui interagissent entre eux et qui d'ailleurs ne vivent que parce qu'ils, enfin ils ne se développent que parce qu'il y a cette interaction continue entre eux. C'est pour ça que je parle de notion complémentaire, complémentaire. Mais pour moi, il y en a un qui est relativement un moyen, un outil pour rester en écosystème, c'est l'écosystème de l'accompagnement. Alors que l'autre, l'écosystème entrepreneurial, de façon plus générale, on est à la recherche d'un résultat pour mettre en œuvre un environnement favorable au développement de l'entrepreneuriat. »(Institutionnel interviewé)

Manifestement, les objectifs divergents de chaque groupe d'acteurs peuvent conduire à des représentations différentes de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. En effet, les politiques publiques ont une vision institutionnalisée de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial qui favorise les réseaux et les incubateurs publics. Elles reconnaissent pourtant l'existence et l'importance des acteurs privés qui gravitent dans l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial.

« Je recentre beaucoup l'écosystème entrepreneurial sur la création, parce que c'est ce que je connais le plus et que ce n'est pas forcément le moment, la phase de vie où le porteur de projet a le plus besoin d'une expertise externe. Elle en aura plus besoin dans ses phases de primo-développement et de développement. Et je pense que les structures d'accompagnement institutionnelles et publiques ont plus leurs rôles à jouer dans ces phases amont et ensuite éventuellement de penser du coup à être développées par les structures privées. »(Institutionnel interviewé)

Les coordinateurs des réseaux présentent une vision macro-économique. Ils maîtrisent le tissu économique local, les acteurs présents et leurs missions initiales. Ce groupe d'acteurs a pour objectif la professionnalisation de son réseau (organisation des formations pour les

accompagnants, des séminaires, des échanges intra-réseau, etc.), la visibilité du réseau et l'orientation des porteurs de projets vers l'interlocuteur approprié.

« Le métier courant de l'avocat c'est pas de s'occuper de l'entrepreneuriat. Le métier d'avocat, c'est de défendre les intérêts des clients et d'expert-comptable, c'est de faire la comptabilité des clients. Mais il se trouve qu'indirectement à 5% de l'activité ou 10% il y participe à l'écosystème entrepreneurial... des acteurs qui sont impliqués à 100% à cette problématique, sinon on crée une cartographie où on a 15 tonnes d'intervenants alors là, justement c'est ça la difficulté. Le problème de lisibilité, ce qu'on appelle de millefeuille des structures d'accompagnement c'est que tout le monde, on croit que tout le monde fait tout mais ce n'est pas vrai. Il y en a qui ont un rôle principal, majoritaire, et puis, ensuite dans l'écosystème entrepreneurial il faut bien distinguer, quel type d'accompagnement on fait et l'idée d'un bon écosystème entrepreneurial c'est de calibrer les moyens au type d'entreprises et aux enjeux. (Coordinateur réseau interviewé)

Les responsables d'incubateurs mettent en avant une vision sectorielle et d'orientation. Généralement, ils ont une bonne connaissance des acteurs avec lesquels ils interagissent. Ce groupe d'acteurs favorise la vision du secteur d'activité qu'il représente. Par exemple, un incubateur technologique mettra en avant son réseau académique et de recherche, les organismes de la propriété intellectuelle, etc. Un incubateur spécialisé sur la santé ou dans les biotechnologies mettra en avant son réseau d'experts en santé ou en biotechnologies, des clusters spécialisés dans le secteur d'activités ou encore des groupements d'entreprises actives dans ce secteur spécifique.

« Moi quand je parle d'écosystème c'est vrai que j'ai tendance à parler des acteurs. Et puis, les acteurs eux, déploient un certain nombre de produits, de services, d'outils, etc. (...) Moi quand je parle de l'accompagnement, j'ai plutôt tendance à parler effectivement de l'environnement public et parapublic. » (Responsable d'incubateur interviewé)

Les accompagnants ont une vision plus restreinte et plus opérationnelle centrée sur les besoins des porteurs de projets qu'ils reçoivent et conseillent. Ils raisonnent en termes de réseau personnel de l'accompagnant afin de mieux conseiller et orienter leurs clients. L'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial est représenté uniquement par les acteurs qui offrent un accompagnement en termes de coaching et de conseil.

« Voilà, au-delà des structures d'accompagnement, ça serait le chargé de missions. Finalement, c'est le réseau de l'accompagnateur. » (Accompagnant interviewé)
« (...) enfin moi j'aurais une définition beaucoup plus restreinte, uniquement ces acteurs-là (qui font du coaching), pas les financeurs, pas des consultants, à part quand ils

interviennent sur la stratégie (...) Moi, je mettrais plus l'accompagnement du côté de, plus du coaching. »(Accompagnant interviewé)

Les porteurs de projets ont une vision orientée vers les dispositifs d'accompagnement en intégrant les acteurs sollicités pour la structuration de leur affaire. Ce groupe d'acteur s'intéresse principalement aux dispositifs de financement et met en avant les acteurs permettant d'y accéder. En effet, les porteurs de projets connaissent les organismes de financement et se rapprochent des incubateurs comme moyen d'accéder au financement.

« Je sais qu'on nous a dit : « Ah oui, tu peux aller parler à eux » mais on aurait pu aller parler tout seul. Même des fois, c'est obligatoire (...) si tu n'es pas accompagné, aucune chance, officieusement, je crois mais voilà, c'est comme ça. Ce qui serait possible, ce que j'aimerais bien, c'est que ce soit possible d'aller parler à « un organisme de financement » et d'avoir « un financement », sans avoir besoin d'être dans une structure d'accompagnement. Et là, ce serait plus simple pour tout le monde. »(Porteur de projet interviewé)

Les organismes de financement ont une vision sectorielle. Ils privilégient ainsi certains profils d'entreprise. Ils ont une bonne connaissance des acteurs tant publics que privés de leur territoire, même s'ils peuvent solliciter des acteurs extérieurs.

« Pour moi ça dépend du secteur d'activité. Donc pour moi, après il y a tout de suite la notion de l'activité et des clients (...) pour moi l'écosystème, j'ai tendance après à le définir en écosystème marché. » (Organisme de financement interviewé)

3.3 ESAE : une représentation sous forme de réseau communautaire

L'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial se caractérise par une diversité d'acteurs intervenant totalement ou partiellement dans l'appui aux entrepreneurs. Nos résultats permettent d'identifier des caractéristiques qui rapprochent cet écosystème de la logique de réseau communautaire que nous détaillons ci-dessous.

Un objectif commun

Les membres de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial se réunissent autour d'un objectif commun : aider la création et le développement des entreprises. Cet objectif est en parfaite adéquation avec l'objectif global de l'écosystème entrepreneurial : favoriser le développement économique territorial. Il s'avère pourtant important de souligner que les créateurs-entrepreneurs sont au centre de cet objectif.

« Voilà, avec toujours l'objectif commun d'aider les créateurs et il ne faut surtout pas que les structures oublient cet objectif-là (...) il faut que ça soit pour le créateur et non pas pour les structures. »(Coordinateur réseau interviewé)

Un rôle prédéfini

Chaque membre de l'écosystème dispose d'un rôle prédéfini en lien avec son positionnement stratégique, sa zone géographique d'intervention, son public visé, ses services offerts etc. Les acteurs développent également des spécificités au sein de l'écosystème. Ils deviennent experts sur certaines thématiques. Leur objectif est de faire reconnaître cette spécificité aux autres acteurs de l'écosystème afin que ces derniers leur orientent des clients potentiels (porteurs de projets) qui nécessitent leur expertise. Cette clarté sur le rôle de chacun permet le bon fonctionnement et la cohésion au sein de l'écosystème. Au titre d'exemple, les incubateurs technologiques se positionnent aux projets à fort caractère d'innovation technologique, les chambres consulaires aux projets de petits commerces ou de l'artisanat, les pôles de compétitivités aux groupements d'entreprises pour faire émerger des projets collectifs innovant.

« Peut-être le fait qu'on a tous un petit peu un rôle, on a tous enfin un rôle, c'est-à-dire que vous avez des structures incubateurs, couveuses, des organismes qui prêtent de l'argent. Il y a un moment donné, quelque part un rôle prédéfini dans l'écosystème. »
(Accompagnant interviewé)

Une symétrie du pouvoir

Au sein de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial, chaque structure membre a son propre rôle à jouer. Chacune contribue à compléter le puzzle sur le développement économique. Malgré cette contribution, il est primordial d'apprendre de travailler ensemble pour l'intérêt global de l'écosystème.

« Il n'y a quand même une spécificité en Languedoc-Roussillon donc il faut juste savoir la bonne intelligence de dire comment faire pour travailler ensemble dans l'intérêt du client. » (Coordinateur réseau interviewé)

Un pilotage décentralisé

Le pilotage de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial est décentralisé permettant à chaque structure-membre de participer à l'évolution de l'écosystème sans favoritisme.

« Il faut se regrouper pour avoir cette compétence commune et en plus ça va très vite (...) Nous on a un principe, c'est unis dans la diversité et la diversité bien évidemment mais sans disparité (...) Il n'y a pas de vision élitiste » (Coordinateur réseau interviewé)

En revanche, nous pouvons nous interroger sur la question suivante : y-a-t-il un pilote dans l'écosystème ? Les structures-membres s'ajustent une par rapport à l'autre en privilégiant la

collaboration. Toutefois dans l'ESAE il peut exister une logique de type « top-down » piloté par les politiques publiques. Ces dernières peuvent initier la structuration au travers le financement des structures

« (...) derrière il y a la Région et puis dans chaque pépinière (...) il y a toujours, elles sont fédérées en réseau régional mais il y a toujours derrière au moins un institutionnel de référence. »(Organisme de financement)

4. Discussion

En nous basant sur l'analyse de la littérature, nous avons montré qu'il existe différents types d'écosystèmes. Plus précisément, Moore (1993) propose une définition étroite de l'écosystème d'affaires autour d'une entreprise. A l'opposé, Isenberg (2011) propose une définition de l'écosystème entrepreneurial très large. En s'inspirant de ces travaux et de notre étude empirique nous avons défini l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial comme un sous-écosystème au cœur de l'écosystème entrepreneurial.

D'une manière générale, les écosystèmes sont composés de plusieurs domaines et des sous-groupes qui peuvent être partagés avec d'autres écosystèmes. Il est important de noter également l'importance de la création des écosystèmes entrepreneuriaux durables pour soutenir et faciliter la création des nouvelles entreprises durables(Cohen, 2006).La volonté des chercheurs et des pouvoirs publics d'identifier les facteurs clés de réussite pour construire un écosystème entrepreneurial durable, a initié une série d'études sur le sujet. Chandra et Fealey (2009) proposent la construction d'un écosystème de l'accompagnement entrepreneurial réussi composé par une variété de réseaux d'acteurs. Dans cet effort, chercheurs et praticiens (Neck *et al.*, 2004 ; Isenberg, 2010 ; NBIA, 2013) admettent que les incubateurs constituent le cœur de l'écosystème entrepreneurial.Si Isenberg (2010) s'interroge sur la valeur ajoutée des incubateurs dans le développement économique, il reconnaît qu'ils sont un élément important de l'écosystème entrepreneurial.

La recherche antérieure sur l'entrepreneuriat a été concentrée sur les entrepreneurs comme individus en ignorant l'évolution des actions des multiples acteurs qui gravitent dans l'écosystème en impactant la création d'entreprises (Neck *et al.*, 2004). En effet, l'incubateur dispose d'un rôle d'intermédiaire en constituant un pont entre les entreprises incubées et leur environnement (Peters *et al.*, 2004 ; Bergek et Norrman, 2008). L'incubateur est mené à créer des liens avec les autres acteurs qui interviennent dans l'accompagnement entrepreneurial pour offrir un service efficace aux porteurs de projets. Ceci conduit à la construction d'une forme d'organisation hybride favorisant les interactions avec les autres entitésde l'écosystème. Cependant, Engel et Teece (2012) en étudiant l'écosystème de Silicon Valley considèrent que l'incubateur est entouré par un écosystème d'acteurs tels que les mentors, les conseillers ou d'autres collaborateurs d'entreprises afin de renforcer l'entrepreneuriat et les jeunes entrepreneurs.

Bien que notre étude montre que l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial est un moyen pour construire un écosystème entrepreneurial durable, ceci n'est pas une condition indispensable. Manifestement, plusieurs entreprises ne sollicitent pas les dispositifs d'accompagnement, ce qui ne les empêche pas d'avoir une trajectoire de croissance significative. En revanche, l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial ne peut pas croître sans l'existence d'un écosystème entrepreneurial.

Finalement nous pouvons proposer une synthèse des trois types d'écosystèmes que nous avons fait référence/identifiés dans le tableau suivant.

Tableau 4 : Synthèse sur la typologie des écosystèmes			
	Ecosystème entrepreneurial	Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial	Ecosystème d'affaires
Niveau d'analyse	Macro	Meso	Micro
Leadership	Politiques publiques	Politiques publiques, Entrepreneurs	Firme pivot
Sort	Partagé	Partagé	Partagé
Dimension géographique	Nationale Territoriale	Territoriale Locale	Mondiale
Démarche stratégique	« Top-down »	« Bottom-up » et « Top-down »	« Bottom-up »
Caractéristique	Communautés d'acteurs et des aspects nationaux ou territoriaux	Communautés d'acteurs et des aspects territoriaux ou locaux	Réseaux inter-entreprises
Type de réseau	Réseau communautaire	Réseau communautaire	Réseau étoile « Star »

CONCLUSION

Cette étude exploratoire a visé à proposer une définition de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial et apporter une représentation au travers de la vision des différents acteurs. Sur le plan théorique, cette recherche offre un croisement original entre deux champs de littérature : d'un côté la notion d'écosystème nous permet de mettre en évidence une nouvelle forme d'organisation des acteurs qui interviennent dans l'accompagnement entrepreneurial et de l'autre la théorie des réseaux nous permet de représenter cette nouvelle forme. Sur le plan managérial, ce travail pourrait servir aux différents acteurs de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial afin de comprendre sa composition et ainsi élaborer une stratégie globale efficace. Plus précisément, il permet une meilleure connaissance de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial qui aidera les politiques publiques de promouvoir une structuration cohérente des acteurs et favoriser des stratégies hybrides entre eux. Il les aidera ainsi sur la prise des décisions pour une allocation optimale des ressources financières. Ce travail contribue également à une meilleure compréhension de l'écosystème pour les responsables d'incubateurs afin d'adopter une vision stratégique en adéquation avec la stratégie globale de l'écosystème.

Malgré l'intérêt de nos résultats présentant les caractéristiques d'un nouveau type d'écosystème que nous avons pu observer, certaines limites méritent d'être évoquées. Notamment en termes de méthodologie sur la population étudiée et la taille de l'échantillon. Plus précisément, l'hétérogénéité de la population étudiée complexifie l'analyse des données collectées due à la divergence d'objectifs individuels et collectifs. Egalement la petite taille de notre échantillon constitue une limite pour nos résultats. Cependant, le choix d'une analyse multi-acteurs nous permet d'avoir un regard global pour étudier la notion complexe de l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial.

De plus, d'autres groupes d'acteurs peuvent être identifiés au sein de l'écosystème, tels que les cabinets d'experts privés, des organismes académiques, etc. Il mérite pourtant d'inclure ces acteurs à notre échantillon ainsi que de prolonger ce travail afin d'étudier la gestion des incubateurs en lien avec leur écosystème, leurs relations avec les autres parties prenantes, les intérêts individuels et collectifs entre les acteurs ainsi que leur impact sur la performance des incubateurs ou encore de l'écosystème dans sa globalité. En effet, la littérature dans le champ de l'accompagnement entrepreneurial se concentre sur le rôle de l'incubateur à construire un environnement favorable pour ses entreprises incubées. Néanmoins elle manque de lumière sur l'impact des relations stratégiques des incubateurs avec les autres acteurs de leur écosystème afin de favoriser la pérennité des entreprises. Ce travail reste à faire et ouvre la voie à de nombreuses et prometteuses perspectives de recherche.

Références bibliographiques

- Aaboen, L. (2009) "Explaining incubators using firm analogy", *Technovation*, 29(10), p. 657-670.
- Aernoudt, R. (2004) "Incubators: tool for entrepreneurship?", *Small Business Economics*, 23(2), p. 127-135.
- Allen, D. N., McCluskey, R. (1990) "Structure, policy, services, and performance in the business incubator industry", *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 61-77.
- Assens, C. (2003) « Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances », *Management international*, 7(4), p. 49-59.
- Ben Letaifa, S. (2009) *La théorie de l'écosystème: trois essais sur le relationnel et l'innovation dans les secteurs bancaires et des TIC (technologies de l'information et des communications)*, Université du Québec à Montréal et Université Paris-Dauphine, thèse soutenue le 28 avril.
- Bergek, A., Norrman, C. (2008) "Incubator best practice: A framework", *Technovation*, 28(1), p. 20-28.
- Bøllingtoft, A. (2012) "The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment", *Technovation*, 32(5), p. 304-315.
- Burt, R. S. (1992) "The social structure of competition", *Networks and organizations: Structure, form, and action*, p. 57-91.
- Chandra, A., Chao, C. A. (2011) « Growth and evolution of high-technology business incubation in China », *Human Systems Management*, 30(1), p. 55-69.

- Chandra, A., Fealey, T. (2009) “Business incubation in the United States, China and Brazil: a comparison of role of government, incubator funding and financial services”, *International Journal of Entrepreneurship*, 13(13), p. 67-86.
- Cohen, B. (2006) “Sustainable valley entrepreneurial ecosystems”, *Business Strategy and the Environment*, 15(1), p. 1-14.
- Daidj, N. (2011) « Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? », *Management & Avenir*, 6(46), p. 105-130.
- Edouard, S., Gratacap, A. (2010) « Les écosystèmes d'affaires : Intérêts et limites dans le champ du management stratégique », *19^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Luxembourg, 2-4 juin. p. 1-21.
- Edouard, S., Gratacap, A. (2011) « Dictature de l'innovation et prime à la nouveauté dans le champ académique », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 5(1), p. 131-154.
- Ehlinger, S., Perret, V., Chabaud, D. (2007) « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? », *Revue française de gestion*, (1), p. 155-171.
- Engel, J. S., Teece, D. J. (2012) “John Freeman: entrepreneurship and innovation defined—a personal remembrance”, *Industrial and Corporate Change*, 21(1), p. 245-248.
- Fréry, F., Gratacap, A., Isckia, T. (2012) “Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore », *Revue française de gestion*, (3), p. 69-75.
- Gnyawali, D. R., Fogel, D. S. (1994) “Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, p. 43-43.
- Gratacap, A. (2011) « Les Ecosystèmes, un attracteur étrange... », *Management & Avenir*, (6), p. 100-104.
- Gueguen, G., Passebois-Ducros, J. (2011) « Les écosystèmes d'affaires: entre communauté et réseau », *Management & Avenir*, (6), p. 131-156.
- Gueguen, G., Torrès, O. (2004) « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires », *Revue française de gestion*, (1), p. 227-248.
- Hackett, S. M., Dilts, D. M. (2004a) “A real options-driven theory of business incubation”, *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), p. 41-54.
- Hackett, S. M., Dilts, D. M. (2004b) “A systematic review of business incubation research”, *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), p. 55-82.
- Hamdouch, A., Depret, M. H. (2003) « Innovation, coopération préemptive et concurrence réticulaire: les nouvelles dynamiques des relations interfirmes », *Économies et Sociétés, Série « Dynamique Technologique et Organisation »*, W, juillet.
- Hoang, H., Antoncic, B. (2003) “Network-based research in entrepreneurship: A critical review”, *Journal of business venturing*, 18(2), p. 165-187.
- Iansiti, M., Levien, R. (2004) “Strategy as ecology”, *Harvard business review*, 82(3), p. 68-81.
- Isckia, T. (2011) « Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte: vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation », *Management & Avenir*, (6), p. 157-176.
- Isenberg, D. J. (2010) “How to start an entrepreneurial revolution”, *Harvard Business Review*, 88(6), p. 40-50.
- Isenberg, D. (2011) “The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship”, *Institute of International European Affairs*, Dublin, Ireland, mai.
- Jack, S. L. (2010) “Approaches to studying networks: Implications and outcomes”, *Journal of Business Venturing*, 25(1), p. 120-137.
- Kantis, H. D., Federico, J. S. (2012) “Entrepreneurial Ecosystems in Latin America: the role of policies”, *International Research and Policy Roundtable (Kauffman Foundation)*, Liverpool, UK.

- Kœnig, G. (2012) “Le concept d'écosystème d'affaires revisité », *M@n@gement*, 15(2), p. 209-224.
- Kœnig, G. (2013) “Business ecosystems revisited”, in Ben Letaifa, S. *et al.*, *Understanding business ecosystems – How firms succeed in the New World of Convergence?*, Méthodes & Recherches, de Boeck, p. 70-83.
- Kuratko, D. F., Audretsch, D. B. (2009) “Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), p. 1-17.
- Mathison, S. (1988) “Why triangulate?”, *Educational researcher*, 17(2), p. 13-17.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. (2003) *Analyse des données qualitatives*, de Boeck, Paris.
- Mira-Bonnardel, S., Géniau, X., Serraféro, P. (2012) « Naissance d'un écosystème d'affaires », *Revue française de gestion*, (3), p. 123-134.
- Moore, J. F. (1993) “Predators and prey: a new ecology of competition”, *Harvard business review*, 71(3), p. 75-86.
- NBIA: Lair, B. (2013) “Incubating in rural areas: Successful programs in small communities”, *NBIA Review*, 29(1), p. 1-16.
- Neck, H. M., Meyer, G. D., Cohen, B., Corbett, A. C. (2004) “An entrepreneurial system view of new venture creation”, *Journal of Small Business Management*, 42(2), p. 190-208.
- Peltoniemi, M., Vuori, E. (2004) “Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments”, *Frontiers of E-business Research*, p. 267-281.
- Peters, L., Rice, M., Sundararajan, M. (2004) “The role of incubators in the entrepreneurial process”, *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), p. 83-91.
- Pistrui, D., Blessing, J., Mekemson, K. (2008) “Building an entrepreneurial engineering ecosystem for future generations: The Kern Entrepreneurship Education Network”, *ASEE Annual Conference*, Pittsburg, 22-25 juin, p. 1-22.
- Roberts, E. B., Eesley, C. E. (2011) “Entrepreneurial Impact: The Role of MIT”, *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 7(1-2), p. 1-149.
- Sherman, H., Chappell, D. S. (1998) “Methodological challenges in evaluating business incubator outcomes”, *Economic Development Quarterly*, 12(4), p. 313-321.
- Spilling, O. R. (1996) “The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event”, *Journal of Business research*, 36(1), p. 91-103.
- Teece, D. J. (2007) “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic management journal*, 28(13), p. 1319-1350.
- Voelker, T. A. (2012) “Entrepreneurial ecosystems: Evolutionary paths of differentiated systems?”, *Business Studies Journal*, 2(4), p. 43-61.